

Ramiz Məmmədzadə

**TƏHSİLDƏ KEYFİYYƏT
APARICI İSTİQAMƏTLƏRDƏN
BİRİ KİMİ**

*Metodik vəsait Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi tərəfindən
07.06.2010-cu il tarixli 762 №-li əmri ilə
təsdiq edilmişdir.*

**“Müəllim” nəşriyyatı
BAKİ – 2010**

Elmi redaktorlar:

p.e.n., professor Mircəfər Həsənov

p.e.n, dosent Əsmər Bədəlova

Rəyçilər:

p.e.d., professor Əjdər Ağayev

p.e.d. Rüfət Hüseynzadə

p.e.n, dosent Sirac Rəsulov

Ramiz Məmmədzadə. TƏHSİLDƏ KEYFİYYƏT APARICI İSTİQAMƏTLƏRDƏN BİRİ KİMİ. Bakı: “Müəllim”, 2010. – 170 s.

Oxuculara təqdim olunan bu vəsaitdə Azərbaycan təhsil sistemində təhsildə keyfiyyət, onun bugünkü vəziyyəti, mövcud nöqsanlar, səbəbləri və onların aradan qaldırılması yolları tədqiq edilmişdir.

Təhsildə keyfiyyətin əldə olunmasında məktəbdaxili idarəetmə hərtərəfli təhlil edilmiş, onun müxtəlif istiqamətləri, o cümlədən informasiya texnologiyalarından istifadə qaydaları araşdırılmış və onlardan istifadə yolları göstərilmişdir. Keyfiyyətin əldə edilməsində şagird və müəllim əməyinin stimullaşdırılmasının əhəmiyyəti araşdırılmış, maraqlı metodikalar məsləhət görülmüşdür. Nəhayət, məktəb rəhbərinin bu sahədə əsaslı nəticələr əldə edə bilməsi üçün təhsil menecmenti və marketinqinin əhəmiyyəti ilə bağlı məktəb təcrübəsi konkret misallarla açıqlanmışdır.

Metodik vəsait məktəb rəhbərlərinə, müəllim və tərbiyəçilərə, ixtisasartırma təhsili müəssisələrinin əməkdaşlarına və pedaqoji institutların tələbələrinə təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsi yollarını mənimsəməyə kömək edə bilər.

M $\frac{980107 - 2010}{9952 - 413}$

© Ramiz Məmmədzadə, 2010

ÖN SÖZ

Təhsil sistemi və onun məzmunu ölkənin gələcəyinə xidmət edir. Bu fikrin xüsusi dəlillərlə sübuta ehtiyacı yoxdur, çünki insan cəmiyyətinin çoxəsrlik tarixi bunu sübut edir. Hələ Aristotel yazırdı ki, “Qanun verənlər gənclərin tərbiyəsinə xüsusi diqqətlə yanaşmalıdırlar, çünki hansı dövlətlərdə bu problemlər diqqət mərkəzində deyil, həmin ölkədə dövlət quruluşu ziyanlarla üzləşir. Aydınır ki, dövlət quruluşu formasından asılı olmayaraq, tərbiyənin forma və məzmununa möhtacdır”.

Bütün əsrlərdə görkəmli alimlərin fəlsəfi-psixoloji məzmununda yazılmış əsərlərində təhsil və tərbiyə məsələləri haqqında fikirlərində təlim-tərbiyə prosesinin gələcəyə istiqamətlənməsi haqqında maraqlı fikirlər irəli sürülmüşdür.

Müasir dövrdə təhsil sistemi əsaslı şəkildə cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişafına təsir göstərir. Təsadüfi deyil ki, müxtəlif ölkələrin alimləri XXI əsrdə insanlıq qarşısında duran vəzifələrdən danışarkən, hər şeydən əvvəl, çalışırlar ki, təhsilin inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirsinlər.

Təhsilin inkişaf perspektivləri hamını – ölkə miqyasında idarəetmə qərarlarını qəbul edən nazirdən tutmuş, təhsil müəssisəsi rəhbərlərini, elmi işçiləri, dərslük müəlliflərini, metodistləri, praktik müəllimləri, bir sözlə, müxtəlif səviyyələrdə təlim-tərbiyə prosesini təşkil edənləri və nəhayət, valideynləri, bütün ictimaiyyəti narahat edir, düşündürür, çıxış yolları axtarmağa məcbur edir.

Bu çıxış yollarından biri və ən mühümü müasir şəraitdə təhsilin keyfiyyəti, onun idarə edilməsidir. Hamı razılaşar ki, ölkəmizdə bir çox təhsil müəssisələri məktəbi qurtaranlara dövlət təhsil standartlarına uyğun məcburi minimum bilikləri qazandıqları haqqında zəmanət verə bilmirlər.

Qeyd etmək yerinə düşərdi ki, son zamanlar bu haqda çox danışılır, müzakirələr keçirilir, qərarlar qəbul edilir. Təhsil menecmenti – təhsilin əsasları fənni ilə məşğul olan alimlər çalışırlar ki, öz elmi axtarışlarında məktəbin inkişafı proseslərini araşdırsınlar, təhsildə keyfiyyət, onun əldə edilməsi, məqsədin

proqnozlaşdırılması, nəticə və onun müəyyənləşdirilməsinin elmi əsaslarını açıqlasınlar.

Problemin açılışı, xüsusən də məktəbdə təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması bu gün çox aktualıq kəsb edir. Sırr deyil ki, respublikada bir çox məktəblər məktəbi qurtaranlara dövlət təhsil standartlarını, kurikulumun tələblərinə müvafiq mütləq minimum bilikləri mənimsəməyə şərait yaratmışlar.

Müəllifi təhsildə keyfiyyət həmişə narahat etmişdir. Məhz buna görə müasir dövrdə pedaqopika, psixologiya, menecment, marketinq elmlərinin müasir inkişaf səviyyəsindən istifadə edərək qərara gəlmişdir ki, təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması vasitələrini araşdırsın. Çünki müxtəlif səviyyəli müəllimlər, pedaqoqlar qiymətləndirməyə öz başa düşdükləri kimi yanaşırlar. Bu da problemi çətinləşdirməklə bərabər, həm də aktuallaşdırır.

Qeyd etmək lazımdır ki, şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdişlərini, vətəndaşlıq səviyyəsini qiymətləndirmək pedaqoji elm sahəsinə aid olmasına baxmayaraq, bu problem həm də təhsil müəssisəsini idarə edən məktəb rəhbərlərinə – təhsil menecerlərinə də aiddir. Oxucular razılaşırlar ki, məktəb elmi əsaslarla idarə olunmursa, təhsilin keyfiyyəti vaxtlı-vaxtında təhlil edilmirsə, monitorinqlər keçirilmirsə, belə müəssisədə keyfiyyətdən danışmaq olmaz. Məhz bunu nəzərə alaraq, didaktlar, psixoloqlar, tərbiyə sahəsində çalışan mütəxəssislər idarəetmə terminindən çox müvəffəqiyyətlə istifadə edirlər və öz fəaliyyətlərində biliklərin mənimsənilməsi prosesinin idarə olunmasını, şagirdlərin tərbiyə prosesinin təşkilatı tədbirlər vasitəsilə həyata keçirilməsini qeyd edirlər. Bütün bu biliklər, onlardan müəllifin öz təcrübəsində istifadə etməsi və bugünkü təhsil sisteminin təcrübəsi ilə müqayisəsi və əldə edilən nəticələr təhsil işçiləri üçün maraqlı olar.

Bunu nəzərə alaraq, hesab edirik ki, tədqiqatın nəticələri həm müəllimlər, həm də məktəb rəhbərləri üçün köməkçi vəsait olacaqdır.

TƏHSİLİN KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ OBYEKTİDİR

1. Problemin aktuallaşmasının səbəbləri

Təhsildə keyfiyyət məsələsi həmişə gündəmdə olmuşdur. Aydınır ki, məktəb varsa, keyfiyyət də olmalıdır. Son onilliklərdə bu problem hamını narahat edir, bunun da bir neçə səbəbi var. Onları açıqlamaq yerinə düşər.

1. Beynəlxalq İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı 57 ölkənin 15 yaşlı məktəblilərinin bilik reytingini açıqlamışdır. Məlum olmuşdur ki, Finlandiyanın uşaqları daha dərin, fundamental biliklərə malikdirlər. Bizim şagirdlər isə çox aşağı səviyyə nümayiş etdirmişlər. Beləliklə, beynəlxalq tədqiqatların nəticələrinə görə, Azərbaycanda orta ümumtəhsil məktəblərində orta təhsilin səviyyəsinin orta göstəricilərdən də aşağı olduğu aydın olmuşdur. Digər tərəfdən insan inkişafı indeksi üzrə də Azərbaycan qonşu Gürcüstandan da geri qalır. İnsan inkişafı indeksi üç göstərici ilə müəyyənləşir. Onlardan biri təhsilin səviyyəsi, ikinci indeks əhəlinin adambaşına düşən gəlir və üçüncüsü əhəlinin orta yaş səviyyəsidir. Ancaq təhsil indeksi daha böyük rola malikdir. Bu baxımdan da biz bir çox ölkələrdən geri qalırıq.

2. Məktəblərimizdə son zamanlar gözə çarpacaq dərəcədə (məktəb tikintisi, təmiri, avadanlıqla, kompüterlə təminatı və s.) ciddi dəyişikliklər göz qarşısındadır. Ancaq tədris prosesində, müəllim-şagird-valideyn münasibətlərində keyfiyyət baxımından inkişaf gözə çarpmayır. Müəllimlərdə yeni təfəkkür tərzini formalaşdırmaq, onlar keçmişin təsirindən uzaqlaşdırmaq, bizim müəllimlər köhnə dünyagörüşü ilə işləyir. Təhsil müəssisələrinin rəhbərləri isə bu problemləri məktəb şuralarında, pedaqoji şuralarda müzakirə etmir, lazımi tədbirlər həyata keçirmirlər. Bu hal isə, əlbəttə ki,

şagirdlərin geri qalmasına şərait yaradır. (“Exo” qəzeti 1 dekabr, 2007-ci il, № 223)

2004-cü ildə Bakı şəhərinin orta ümumtəhsil məktəblərini bitirmiş 26953 şagirddən 23528 nəfəri ali məktəblərə sənəd verib (87,29 %), qəbul imtahanlarının nəticələrinə əsasən şəhərin 9025 məzunu (sənəd verənlərin 38,47 %-i) tələbə adını qazanıb.

Diqqəti cəlb edən rəqəmlərdən biri də bu il (2008-2009-cu tədris ilində) mərkəzləşdirilmiş qaydada buraxılış imtahanlarını verməli olan on birinci sinif şagirdləri üçün sınaq imtahanlarının nəticələridir. 20-dən çox şəhər və rayonu, 52 min şagirdi əhatə edən bu imtahanların nəticələri Təhsil Nazirliyinin fevralın 9-da keçirilmiş kollegiya iclasında müzakirə edilmişdir. Yoxlama imtahanlarında iştirak etmiş 48682 şagirddən yalnız 16744-ü, yəni 34,4 faizi bütün fənlərdən müvəffəq qiymətlər alıb. Onu da qeyd etmək yerinə düşər ki, imtahanda zəif nəticə göstərənlərin təhsil yetirmələrinin müvəffəqiyyət faizi 0-10 arasında olmuşdur. Belə məktəblərin sayı 100-dən artıqdır.

Ali məktəblərə qəbulun nəticələri daha çox narahatlıq doğurur. Ali məktəblərə qəbulun nəticələrini araşdırarkən aşağıdakı nəticələr bizi və oxucunu narahat etməyə bilməz.

Diqqət yetirək:

2009 – 2010-cu tədris ili üçün ali təhsil müəssisələrinə qəbul imtahanlarında abituriyentlərin topladığı ballar faiz üzrə aşağıdakı kimi olmuşdur: abituriyentlərin 14,8 faizi 500-700 bal, 55,4 faizi 300-500 bal, 24,3 faizi 200-300 bal, 2,9 faizi 100-200 bal, 2,6 faizi isə 50-100 bal toplamışdır.

Dörd qrup üzrə ümumiləşdirilmiş nəticə belədir: bütün abituriyentlərin 62,8 faizi 200-dən az, 4 faizi isə 500-dən çox bal toplamışdır. Bu son 5 ildə əldə olunan ən pis nəticədir. Məlumatların illər üzrə dinamikası da bunu təsdiqləyir: 200-dən az bal toplayan abituriyentlərin ümumi iştirakçılarda payı 2005-ci ildə 62 faiz (500-dən çox bal toplayanlar 4,4 faiz), 2006-cı ildə 62,7 faiz (500-dən çox 4,8 faiz), 2007-ci ildə 60,2 faiz (4,6 faiz), 2008-ci ildə isə 56,4 faiz (4,2 faiz)

Bu rəqəmlər bir daha sübut edir ki, təhsildə keyfiyyət məsələsi hamını narahat edir. Təhlil göstərir ki, belə halın bir neçə səbəbi

mövcuddür.

1. Son zamanlar müxtəlif xarakterli yeni dəyərlər sisteminin formalaşması, təhsildə əvvəlki dəyərlər sisteminin böhranı, bazar iqtisadiyyatına keçid, təhsil xidmətləri bazarının formalaşması istər-istəməz insanların şüuruna təsir göstərir, təhsilə münasibətlər yeniləşir. Cəmiyyətin mənəvi həyatında elmin, mədəniyyətin rolu artır. Proqnostik tədqiqatların dəyərləri dərk edilir. Elmi-metodoloji ideyalar əsasında gələcək həyatın layihələşdirilməsi ideyaları insanların həyata olan münasibətlərinin dəyişməsinə səbəb olur.

2. Dünya təcrübəsində ardıcıl olaraq vahid tədris proqramlarında, dərslıklərdə, tədris müəssisələrində onların müxtəlifliyinə, rəngarəngliyinə diqqət artır. Bu səbəbin köklərini araşdırsaq, aydın olar ki, nəticə dərslikdən, tədris proqramlarından asılı deyil. Məqsəd gəncin gələcək həyatında onun yaşayışını təmin edəcək biliklərə yiyələnəməsidir.

3. Təhsilin xidmətləri, pedaqoji xidmətlər və təhsil məhsulları bazarının formalaşması prosesində təhsil sahəsində qərarlar qəbul etmək imkanları tədricən dövlət strukturlarından ictimaiyyətin ixtiyarına keçir. Təsədüfi deyildir ki, inkişaf etmiş ölkələrdə təhsilin maliyyələşməsi dövlətlə yanaşı bələdiyyələr, sahibkarlar tərəfindən həyata keçirilir. Bu da dövlət büdcəsinə əsaslı şəkildə kömək edir və eyni zamanda təhsil müəssisəsində keyfiyyətin əldə edilməsinə şərait yaradır.

4. Son onillikdə təhsildə yeni elm sahəsinin Təhsil menecmentinin inkişafı şərait yaradır ki, mütəxəssislər tərəfindən hazırlanan idarəetmə mexanizmləri və texnologiyalarının təhsil sistemində tətbiqi, heç şübhəsiz, təhsilin keyfiyyətinə də təsir göstərəcək. Bu problemə diqqəti cəlb etmək məqsədilə müəllif paraqrafın əvvəlində son zamanlarda ictimaiyyəti narahat edən təhsil keyfiyyətinin aşağı səviyyədə olması haqqında Təhsil Nazirliyinin dərc etdiyi rəqəmlərdən istifadə edərək, vəziyyətin heç də kifayətləndirici olmadığını sübut edir.

Söhbət şagirdlərə akademik biliklər verməkdən deyil əmək verdişləri, yaşamaq, dəyişən dünyaya uyğunlaşmaq bacarıqlarının aşılmasından gedir. Qeyd etmək yerinə düşər ki, Nazirlər Kabinetinin təsdiq etdiyi "Orta ümumtəhsil məktəbinin Nümunəvi

Əsasnaməsi”ndə də məktəbin vəzifəsi belə müəyyənləşdirilmişdir: “Ümumtəhsil məktəbinin əsas vəzifəsi fərdin təbii imkanlarını inkişaf etdirmək, ona elmin əsaslarını öyrətmək, fiziki, əqli, intellektual imkanlarını, meyl, maraq və idrak qabiliyyətlərini nəzərə alaraq, onun şəxsiyyətini formalaşdırmaq, həyatda və cəmiyyətdə səmərəli fəaliyyətə hazırlanmasına, müstəqil, yaradıcı düşünən, ümumi mədəniyyətə malik milli mənəviyyətli şəxsiyyətin yetişdirilməsinə xidmət etmək, şüurlu olaraq peşə seçməyə hazırlamaq, Azərbaycanın inkişafı naminə fədakarcasına çalışan vətəndaş tərbiyə etməkdən ibarətdir.” (Azərbaycan Respublikası Orta Ümumtəhsil Məktəblərinin Nümunəvi Əsasnaməsi. 12 mart, 1994-cü il, Nazirlər Kabinetinin 109 sayılı qərarı)

Bu nöqsanlı cəhət Təhsil naziri M.Mərdanovun Qax rayonunda təhsil işçiləri ilə keçirdiyi müşavirə zamanı məruzəsində xüsusi vurğulanmışdır. Qeyd olunmuşdur ki, PİZA adlı qurumun nümayəndələri 63 ölkədə, o cümlədən Azərbaycanda 15 yaşlı şagirdlər arasında riyaziyyatdan və ana dilindən imtahan götürmüşdür. Şagirdlərimiz bilik üzrə 4-cü, bacarıq üzrə isə 30-cu yeri tutmuşlar. Təsadüfi deyil ki, nazir bunu məktəblərin şagirdlərə yalnız bilik öyrətməyə çalışması ilə izah etdi. Halbuki müasir həyatda, böyük uğur qazanmaq üçün bacarıq daha vacibdir. Ona görə də təhsil sistemində şagirdlərə biliklə yanaşı bacarıq və vərdişlər də öyrədilməlidir. («Azərbaycan müəllimi» qəzeti, № 4, 9 noyabr, 2007-ci il)

Elm inkişaf etdikcə, təcrübə artdıqca təhsil anlayışı geniş mənə kəsb edir, həyatın onun qarşısında qoyduğu yeni tələblər nəticəsində vəzifələr optimallaşır.

XXI əsrin təhsil prosesi qarşısında qoyduğu mühüm yeniliklərdən biri də təhsil prosesinin subyekt – obyekt münasibətlərinin subyektlər münasibətinə çevrilməsidir. Təsadüfi deyil ki, hələ 1999-cu ildə “Təhsil sahəsində İslahat Proqramında “təhsil alanın şəxsiyyət kimi formalaşdırılmasını, onun təlim-tərbiyə prosesinin əsas subyektinə çevrilməsini başlıca vəzifə hesab edən yeni təhsil sisteminin yaradılması”qeyd edilirdi. (Təhsil sahəsində İslahat Proqramı, səh 7). Bu çağırış – şagirdlərin prosesin subyektlərinə çevrilməsi – təhsil prosesinin idarə olunmasına yeni münasibət

formalaşdırır. Təhsil müəssisəsi rəhbərləri ardıcıl olaraq bu tələbin həyata keçirilməsinə diqqəti artırmalıdırlar, çünki şagirdin subyekt funksiyası təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsi ilə əlaqədardır. Bu həqiqəti təhsil müəssisəsi rəhbərlərinə, ümumiyyətlə, oxucularımıza izah etmək üçün şagirdin subyektlik funksiyasının təhsilin keyfiyyəti ilə bağlı olmasının elmi əsaslarının ardıcılıqla açıqlanması yerinə düşər.

Bu gün təhsil işçilərinin bu problemə münasibətləri – şagird şəxsiyyətinə, onun əxlaqına və fəaliyyətinə münasibət kimi məktəbin mövqeyindən açıqlanır. Müxtəlif səviyyələrdə təhsili idarə edənlər yeni konsepsiyalar, standartlar, kurikulumla dərslik və proqramlar, təlim vasitələri və s. yaratmağa çalışırlar. Təhsili idarə edənlər, müəllimlər və valideynlər uşaqların əvəzinə onların gələcək həyatlarının istiqamətlərini layihələşdirməyə çalışırlar. Belədirsə, biz düşünməliyik:

- Uşaqlar yaşlılar tərəfindən arzu və istəkləri nəzərə alınmadan layihələşdirilmiş təhsil müəssisələrində özlərini nə dərəcədə komfort şəraitdə hiss edirlər.

- Uşaqları təhsil məkanında yaşlılar tərəfindən təklif edilən fəaliyyət istiqamətləri təmin edirmi?

- Proqramlar, dərsliklər uşaqların xoşuna gəlirmi, axı onları bu vasitələrlə tərbiyə edir, həyata hazırlayırlar?

- Nəhayət, dövlət təhsil standartları bütün məktəbliləri təmin edirmi?

(Mənə belə gəlir ki, təhsil müəssisələrinin rəhbərləri bu məsələləri müəllimlərlə, tərbiyəçilərlə, hətta şagirdlərlə belə müzakirə etsələr, onlarda təhsilə yeni münasibət formalaşar).

İllər keçdikcə aydın olur ki, xarici mühit böyüməkdə olan nəslə qarşı nə qədər diqtəedici mövqe tutacaqsın, böyüyən şəxs bir o qədər subyektə çevrilməyəcək. Bunun nəticəsidir ki, müəllim, şagird və psixoloqların əlaqəli fəaliyyəti nəticəsiz qalır. Çünki yüksək təhsil nəticələri o zaman əldə olunur ki, uşaqların öz təhsilləri sahəsində maraqları müəllim, tərbiyəçi və bütövlükdə məktəbin maraqları ilə üst-üstə düşsün.

Buradan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, XXI əsr məktəbində, keçmişdən fərqli olaraq, təhsilin anlanılması məntiqli tam dəyişəcək.

Bu, uşağa xarici təsirin yox, uşağın özünün fəaliyyətinin nəticəsinə, mürəkkəb bir prosesə çevriləcəkdir. Bu zaman təhsil anlayışı, şəxsiyyətin təhsili anlayışı ilə əvəz olunacaqdır. Belə olduqda təhsil bir proses kimi şəxsin qayğısının nəticəsi olacaq. Ona görə də bu zaman şəxsi məsuliyyət, həm şəxsi müvəffəqiyyət, həm də müvəffəqiyyətsizlik kimi qəbul ediləcəkdir. Belə münasibət, anlam şəxsiyyətin fərdi inkişafının nəticəsi olacaq, onun əxlaqını müəyyənləşdirəcək.

Bir nəticə kimi qeyd etmək yerinə düşər ki, uşaq inkişaf etdikcə təhsil özünü təhsilləndirməyə keçəcəkdir. Belə olarsa, yaxşı müəllim sadəcə olaraq uşaq şəxsiyyətini formalaşdıran, bu proses üçün şərait yaradan mütəxəssisə çevrilməlidir. Bir sözlə, insan öz gələcəyinin yaradıcısı olmalıdır. Belə izahatdan aşağıdakı anlayışlar formalaşır:

- Şəxsiyyətin təhsili məktəbə qədər başlayır, məktəbdə və məktəbdən kənarında davam edir, təhsil ömür boyu onu müşayiət edir (Fasiləsiz təhsil, yaşlıların təhsili).

- Orta təhsil üçün lazımı şərait yaradılmayıbsa, (maddi-texniki baza, yüksək səviyyəli və öz peşəsini sevən müəllimlər və s. məktəblilərin fərdi özünü təhsili həyata keçirilməyirsə, təhsildə yüksək nəticə əldə etmək qeyri-mümkündür.

- Məktəbin başlıca vəzifəsi şagird şəxsiyyətinin özünü təhsili, şəxsiyyətinin inkişafı üçün maksimum xoş şəraitin yaradılmasıdır.

- Məktəb ictimaiyyəti tərəfindən çox mühüm, ancaq yeganə olmayan, inkişafda olan uşaq və gənclərin gələcəyinin təminatçısı olmalıdır. (Əlbəttə, burada ailənin və uşaqların özlərinin fəaliyyəti unudulmamalıdır. Məktəb ümumxalq işi olmalıdır. Belə olmazsa, bir çox ümumi məsələlər, təsərrüfat, maddi-texniki baza, gənclərin məktəbə cəlbi, bəzən hətta küçələrin yığışdırılması, təsərrüfat işlərinə kömək və s. məktəb kollektivini əsas vəzifələrin həyata keçirilməsindən uzaqlaşdırar).

- Təhsilin nəticələrindən danışdıqda isə məktəb təhsilinin nəticələri ilə şəxsiyyətin həyatda aldığı təhsilin nəticələri fərqlən

dirilib, nəticələr araşdırılmalıdır. Belə olarsa, məktəb təhsilinin real nəticələri aşağıdakı kimi qiymətləndirilir:

a) təhsilin nəticələrinin şagirdin özü tərəfindən qiymətləndirilməsi;

b) təhsilin nəticələrinin başqaları tərəfindən (o cümlədən müəllim, təhsil orqanları, sosial sifarişçilər tərəfindən) qiymətləndirilməsi.

Araşdırmalar göstərir ki, Azərbaycanda belə tədqiqatlar aparılmamışdır. Aparılsaydı, hansı nöqsanlara görə kimlərin məsuliyyət daşmalı olduğu aydınlaşardı.

Beləliklə, təhsilin subyekt-subyekt məsələləri aydınlaşar, təhsil institutları uşaqları öyrədə bilərlər ki, onlar subyekt olaraq öz gələcəkləri üçün məsuliyyət daşmalıdırlar. Məktəb və digər ictimai orqanlar isə bu işdə onlara yol göstərən köməkçi olmalıdırlar. Bu həqiqəti hamıdan əvvəl müəllimlər, məktəb rəhbərləri başa düşməli, onun həyata keçirilməsinə məsuliyyət daşmalıdırlar.

2. Təhsilin məqsədləri

Müasir idarəetmə elmində təhsil menecmentində məqsəd dedikdə əldə ediləcək nəticənin obrazı anlaşıdır. Ancaq bu anlayış arzu, istək, sosial sifariş, vəzifə, istiqamət sözləri ilə üst-üstə düşür, çünki onların hamısı bu və ya digər şəkildə arzu olunan nəticəyə, məqsədə yaxındırlar. Qeyd etmək lazımdır ki, təhsilin məqsədi ilk baxışda çox sadə görünsə də, məktəbdə təhsil prosesinin məqsədinə gəldikdə o həm mürəkkəb, həm də əldə edilməsi çətin bir prosesdir. O, məqsədin aydınlığı, məktəb qarşısında qoyulacaq və həll edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edən mühüm vəzifələr birliyidir. Özü də pedaqogika və psixologiya elmlərində az araşdırılmış kateqoriyadır. O ki qaldı məktəbin idarə edilməsinə, bu problem, demək olar ki, öyrənilməmişdir. Təhsil sisteminin qarşısında duran məqsədə məktəb səviyyəsində müvəffəqiyyətlə nail olmaq üçün gələcək məktəb rəhbərləri təhsil məqsədlərini müəyyənləşdirmək sahəsində obyektiv və subyektiv

çətinlikləri bilməlidirlər.

Müasir pedaqoji ədəbiyyatda və müxtəlif xarakterli dövlət sənədlərində bu məsələyə münasibət müxtəlif xarakter və məzmununda izah olunur. Məktəblərimizdə illər uzununu təkrar- təkrar üzü köçürülən illik təlim-tərbiyə işləri üzrə fəaliyyət planlarında “məqsəd - hərtərəfli inkişaf etmiş gənclərin formalaşdırılması” və ya bunun üçün şəraitin yaradılmasıdır. Heç şübhəsiz, vəzifə belə müəyyənləşirsə, hesabatda da belə verilir: bu qədər şagird orta məktəbi bitirmiş, bu qədər ali məktəblərə qəbul olmuşdur. Belə çıxır ki, məqsəd bir, nəticə isə başqadır. Bəzən də yazılır: “Məktəbin məqsədi şagirdi həyata hazırlamaqdır”. Ancaq onu hansı parametrlər üzrə həyata hazırlamağın lazım olduğu açıqlanmır.

Əslində yuxarıda açıqlanan bu məsələlər məktəbin qarşısında duran böyük məqsədin ayrı-ayrı hissələridir. Onlar da əslində, hərtərəfli inkişaf etmiş şəxsiyyətin formalaşmasını tam təmin edən şəraitin yaradılması müddətini və s. müəyyənləşdirmir.

Məqsəd və nəticə, onların arasındakı münasibət onların idarə olunması üçün aparılan əməliyyatları, təhsilin keyfiyyətini müəyyənləşdirməyə imkan yarada bilər. Bu tələblər həyata keçirilmirsə, təhsilin keyfiyyətinə verilən tələbləri, sadəcə olaraq, müəyyənləşdirmək qeyri-mümkündür.

Elmi-pedaqoji ədəbiyyatda məktəbdə təhsilin keyfiyyəti anlayışı adətən məktəbin qazandığı müvəffəqiyyət və məktəbdaxili idarəetmə sisteminin fəaliyyəti ilə əlaqələndirilir. Təhsilin keyfiyyəti təhsilin nəticələrini xarakterizə edən mühüm xüsusiyyətlərin cəmi kimi qəbul edilir. Bu nəticələr cəmiyyəti, sifarişçiləri və şagirdlərin tələbatlarını ödəməlidir. Təhlil olunan bu anlayış durğunluq illərində hökm sürən təhsil keyfiyyətinin eyni deyil. O vaxtlar keyfiyyət şagirdlərin sayının attestasiya zamanı yaxşı və əla qiymətlər almış şagirdlərin ümumi sayına bölünməklə müəyyənləşirdi, keyfiyyəti belə müəyyənləşdirmək düzgün deyil, onların ümumi sayını faiz ilə eyniləşdirmək olmaz. Son zamanlar təhsilin keyfiyyəti haqqında hamı narahatlıq keçirirsə, bu özü müsbət haldır. Qeyd etmək lazımdır ki, təhsilin keyfiyyətinə

verilən bəzi mühüm tələblər təhsil standartlarının əsasını təşkil edir. Bu da aydındır ki, standartların formalaşdırılmasına adətən kəmiyyət baxımından yanaşırlar. Bu açıqladığımız ümumi münasibətlərdir. Fikrimizcə, ümumi münasibətlərdən savayı, bir də hər bir təhsil müəssisəsi tərəfindən arzu olunan keyfiyyət nəticələrini əldə etmək məqsədilə bir sıra kompleks məqsədlər müəyyənləşdirilməli və onların həyata keçirilməsi təmin edilməlidir. Bunlar aşağıdakılardır.

1. Hazırda əldə edilmiş nailiyyətlərin, həll edilməmiş problemlərin və perspektiv tələbatların proqnozu əsasında arzu olunan təhsilin keyfiyyət səviyyəsinin modelləşdirilməsi. (Bu, faktiki olaraq məktəbi bitirəcək məzunların modelidir).

2. Təhsil sisteminin və bütövlükdə məktəbin fəaliyyətinin təmin edilməsi. Bu da müəyyənləşdirilmiş (planlaşdırılmış) keyfiyyət səviyyəsinin təmin edilməsidir. (Bu isə özlüyündə hədsiz qabaqlayıcı mənada, təhsilin keyfiyyətinin operativ şəkildə planlaşdırılmasından kənara çıxmanın qarşısının alınmasıdır).

3. Keyfiyyətin əldə edilməsinin təmin edilməsi. (Bu da özlüyündə təhsil nəticələrinə və məzunların müəyyənləşdirilmiş modellərinə tələbatların yeniləşməsi, onların yeni keyfiyyət əldə etməsi deməkdir).

4. Əldə edilmiş təhsil keyfiyyətinin diaqnozlaşdırılması. Müasir məktəb təcrübəsində bu vəzifələr hələlik eyni səviyyədə və sistemə şəkildə həll edilmir. Xüsusən də keyfiyyətin yüksəlməsinə lazımı diqqət yetirilməyir. O ki qaldı diaqnostika və monitorinqin həyata keçirilməsinə, bu sahəyə diqqət lazımı səviyyədə deyildir və hər yerdə o qədər də yüksək səviyyədə həyata keçirilmir. Keçirilənlər də daha çox tədbir naminə həyata keçirilir. Buna görə də monitorinqlərin keçirilməsi heç də həmişə keyfiyyətin yüksəlməsinə kömək etmir.

Bütün bunlarla yanaşı, təhsilin keyfiyyətindən söz getdikdə araşdırılmalıdır ki, müəyyən edilmiş məqsədlə nəticə arasındakı mütənəsiblik yəqin ki, təhsilin keyfiyyəti kimi müəyyənləşdirilir, həm də məqsədin həyata keçirilməsi, nəticənin əldə edilməsi üst-üstə düşürsə, deməli, müəyyənləşmiş məqsədin əldə olunması üçün aparılan əməliyyatlar məktəblinin potensial

inkişaf zonasında proqnozlaşdırılmışdır. Başqa sözlə, məktəbli tərəfindən mənimsənilmiş təhsil o zaman keyfiyyətli qəbul edilir ki, onun nəticələri müəyyən edilmiş məqsədə və şagirdin proqnozlaşdırılmış inkişaf səviyyəsinə uyğun olsun. Bu, zaman o da unudulmamalıdır ki, təhsilin nəticələri mütləq özündə nəticənin necə, hansı yollarla, nələrin bahasına əldə edilməsini cəmləşdirməlidir. Yəqin ki, burada söz neqativ halların aradan qaldırılmasından gedir. Başqa sözlə, nəyinsə bahasına başa gələn keyfiyyətdən yox, məhz optimal nəticələrdən bəhs olunmalıdır.

Məktəbdə təhsil prosesi qarşısında duran məqsədlərdən ən mühümü və mürəkkəbi təhsildə keyfiyyətə nail olmaqdır. Bu məsələ ən az öyrənilmiş məsələdir. Məktəbdə bu problemi həll etmək üçün məktəb direktorları təhsil məqsədlərinin müəyyənləşməsində obyektiv və subyektiv çətinlikləri görməyi, təhlil etməyi bacarmalıdırlar. Onların bəzilərini açıqlamaq yerinə düşər:

1. Diqqəti daha çox cəlb edən əsaslandırılmış mühüm təhsil məqsədlərindən biri keyfiyyətin əldə edilməsi üsuludur. Bu situasiya məktəb rəhbərlərindən tələb edir ki, rəhbərliyin bu məsələdə şəxsi mövqeyi müəyyənləşdirilsin, elmdə bəlli olan və ölkənin qabaqcıl məktəblərinin və xarici təcrübənin nəticələri öyrənilsin, təhsil qarşısında duran sosial sifariş və nəhayət, müəllim və şagirdlərin imkan və tələbatları nəzərə alınsın.

2. Digər bir çətinlik dəqiqliyin əldə edilməsi, diaqnozun müəyyənləşdirilməsidir. Çox vaxt böyük əhəmiyyəti olmayan məqsədlər ölçüyə daha asan yatır, nəinki əsas məqsəd, daha doğrusu, təhsilin keyfiyyəti. Məktəb rəhbərlərinin müəyyənləşdirilmiş məqsədlərə, məqsədin qoyuluşuna, onun keyfiyyətinin diaqnozlaşdırılmasına, əldə olunmuş təhsil nəticələrinin qiymətləndirilməsinə və s. münasibəti aydınlaşdırılmalıdır.

3. Təhsil prosesində məqsədin müəyyənləşdirilməsinin subyektivi ilə bağlı daha bir problem diqqəti cəlb edir. Ənənəvi məktəb təhsili üçün təbii bir hal adətən müəllimin mərkəzi şəxsiyyət kimi qəbul edilməsidir. Onun qarşısında dövlət proqramlarının, standartların, xüsusən Azərbaycan təhsil sistemi üçün yeni olan milli və fənn kurikulumlarının tələbləri, hansısa daha bir sıra məqsədləri (məsələn, şəxsiyyətin hərtərəfli harmonik

inkişafı və s.) nəzərə alıb-almaması, onları həyata keçirib-keçirməməsi də durur. Belə olduqda şagirdlər onlarla müzakirə edilməməsinə baxmayaraq, bu məqsədləri ya qəbul etməli, kor-koranə onlara əməl etməlidirlər, ya da istər-istəməz bu müzakirələrdə passiv şəkildə iştirak etməlidirlər. Ancaq düşünmək lazımdır ki, belə münasibət təhsilə, onun humanizm dəyərlərinə, təhsil prosesində subyekt-subyekt münasibətləri ideyalarına uyğun gəlirmi? Bəs şəxsiyyətə istiqamətlənmiş təhsil harada qaldı? Buna görə də məktəbdə şagirdlərin bütün fəaliyyət növləri üçün hərtərəfli məqsədlər müəyyənləşdirilməlidir. Bu suallara hər bir müasir məktəb rəhbəri cavab axtarmalıdır.

Məktəbdə qarşıya qoyulan hər bir konkret təhsil məqsədinin müəyyənləşdirilməsi uzun və əzablı bir yol keçir. Onu asanlaşdırmaq məqsədilə lazım olan istənilən nəticəni əldə etmək məktəbdaxili idarəetmə subyektlərinin vəzifə borcudur.

Ona görə də təhsil məqsədlərini müəyyənləşdirdikdə aşağıdakı məsləhətləri nəzərə almaq yerinə düşər:

1. Məqsədin qoyuluşunda problem və tələbatlar təhlil edilməli, digər tərəfdən isə imkan və vasitələr nəzərə alınmalıdır;

2. Məqsəd aktual olmalı, əsas problemlərin həllinə yönəldilməlidir;

3. Məqsəd mürəkkəb olsa da, real, yəni, məktəblinin yaxın inkişaf məkanında olmalıdır;

4. Məqsədlər konkret olmalıdır ki, onların yerinə yetirilib-yetirilmədiyini müəyyənləşdirmək mümkün olsun (Əlbəttə, bu zaman onun yerinə yetirilmə müddəti düzgün müəyyənləşdirilməlidir);

5. Məqsəd stimullaşdırıcı, motivləşdirici, maraqlandırıcı xarakter daşımalıdır;

6. Məqsəd son nəticədə təhsilin vəzifələrinə uyğun olmalıdır;

7. Əlaqəli fəaliyyətin məqsədləri onu həyata keçirənlərin hamısına aydın olmalı, onlar tərəfindən düşüncəli şəkildə qəbul edilməlidir. Bu, tələb edir ki, müəyyənleşmiş məqsədlər kollektiv şəkildə hazırlansın və razılaşdırılsın;

8. Xüsusi xarakter daşıyan konkret məqsədlər böyük və

uzunmüddətli vəzifələrə tabe edilməlidir;

9. Məqsədlərin kompleks şəkildə formalaşdırılması arzu olunur, eyni zamanda başlıca prioritet məqsəd və vəzifələr müəyyənləşdikdə şagirdlərin xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır;

10. Məqsədlər aydın, açıq olmalı, lazım olduqda onları korrektə etmək mümkün olmalıdır.

Bu tələblər ümumi xarakter daşıyır. Təhsil prosesinin məzmun baxımından, planlaşdırmada müəyyən edilmiş məqsədlərin məzmununa aidliyi yoxdur. Buna baxmayaraq, bu məzmunun seçimi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Planlaşdırmada, xüsusən məqsədlərin planlaşdırılmasında prinsipial məsələlərin məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsində tələbatın balansı dəqiqləşdirilməlidir. “Nəticə nədən ibarət olmalıdır? Texniki baxımdan məqsəd necə formalaşdırılmalıdır?” suallarının cavabları dəqiq müəyyənləşdirilməlidir. İnsanın formalaşması, təhsilin, şəxsiyyətin tamlığı, o cümlədən, ümumiyyətlə təhsilin arzu olunan başlıca məqsədinin nədən ibarət olması nəzərə alınmalıdır.

Oxucular unutmamalıdırlar ki, müəllif heç də məktəb rəhbərlərinə bəzi müəlliflər kimi məktəbin hamı üçün eyni olan məqsədlərini və xüsusən uzunmüddətli məqsədlərini müəyyənləşdirib plan məsləhət bilməyə hazırlaşmır. Bu, əlbəttə, düzgün olmazdı. Bunu nəzərə alaraq məsləhət bilərdik ki, məktəb rəhbərləri başlıca təhsil məqsədləri haqqında müxtəlif xarakterli elmi məktəblərin (o cümlədən, Avropa ölkələrinin) məsləhətlərini nəzərdən keçirərək təklif olunan variantlardan onların məktəblərinə daha yaxın və onların öz imkanlarına uyğun olanlarından istifadə etsinlər. Unutmaq olmaz ki, bu münasibətlərin hamısının kökündə insanın təbiəti, onun təhsili haqqında psixoloji-pedaqoji elmi təsəvvürlər durur.

Respublikamızın bir çox regionlarının məktəb təcrübəsinin təhlili göstərir ki, təhsilin əsas məqsədi və vəzifələri, təlim-tərbiyə prosesinin funksiyaları aşağıdakı istiqamətlər çərçivəsində formalaşdırılır:

- koqnitiv, dərkolunma funksiyası; bunun nəticəsi kimi biliklər sistemi, fənn üzrə bacarıq və vərdişlər, təlim-dərketmə

fəaliyyətini həyata keçirmək bacarığı və nəhayət, özünütəhsil;

- tərbiyə - dəyərlər funksiyası; bunun nəticəsində məktəblilərin dünya görüşlərinin əsasları, həyata baxışları, inamları, dəyərlərə istiqamətlənməsi formalaşır. Bütövlükdə şagirdin “Mən” konsepsiyası və bütövlükdə şüurluluq səviyyəsi, şəxsi həyat və fəaliyyət təcrübəsi, ünsiyyət mədəniyyəti, əxlaqi münasibətlər, mühüm əxlaqi vərdislər, seçim təcrübəsi və nəhayət, xarakterinin əlamətləri və şəxsiyyətin davamlı xüsusiyyətləri yaranır;

- psixi inkişafın xüsusiyyətləri; şagirdlərin intellektual səviyyəsində yeni münasibətlərin formalaşmasının (başqa sözlə, onların diqqəti, qavrayışı, təfəkkürü, təxəyyülü, nitqi) özünü göstərməsi;

- şagirdlərin yaradıcılığının inkişaf funksiyaları, ümumi və xüsusi istedadlarının formalaşması;

- sağlamlıq funksiyaları;

- uşaqların psixi inkişafında xoşa gəlməyən somatiq-anormal xüsusiyyətlərin aradan qaldırılması və onların sağlam həyat tərzinə hazırlıq səviyyəsinin təmin edilməsi

Bütün bu və digər istiqamətlərin məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi prosesində əsas kimi qəbul edilməsi məktəb və onun idarəetmə sisteminin müxtəlif istiqamətləri arasında müəyyənləşdiriləcək münasibətlərin bu və ya digər təhsil nəticələrinin üstünlüyünü, bir-birinə təbəçiliyini sübut edir.

Təhsil məqsədlərinin elmi baxımdan düzgün müəyyənləşdirilməsinin mühüm əhəmiyyətinə baxmayaraq, onun nəticəliliyi, əlbəttə ki, hər şeydən əvvəl, təhsil prosesinin keyfiyyətindən asılıdır. Yüksək nəticələr məqsədin müəyyənləşdirilməsi ilə başlayırsa, onun həyata keçirilməsi adekvat vasitələrin seçimi və tətbiqi ilə həyata keçirilir.

Təhsil prosesi və onun ümumi istiqamətləri, xüsusiyyətləri təhsilin tipindən, onların arasındakı münasibətlərin səviyyəsindən asılıdır. Təhsilin tipi, ona uyğun məzmunu, təlimin texnologiyası, təşkili, müəllimin mövqeyi və şagirdlər tərəfindən müəyyən bilik, bacarıqlar kompleksinin mənimsənilməsi, tərbiyənin humanist məqsədi və məktəblilərin psixi inkişafının

səviyyəsinə uyğunluğu bizi narahat etməyə bilməz.

Ona görə də təhsil prosesinin məqsədyönlü planlaşdırılmasında irəli sürülmüş məqsədlərin realizə olunacağını sübut etmək üçün tədris plan və proqramının köməyi ilə mühüm məqsədyönlü istiqamətlər, real imkanlar, metodlar, arzu olunan nəticələrin əldə edilməsi pedaqoji kadrların səviyyəsindən asılıdır. Bu problem isə bu gün təhsilə rəhbərlik edənləri narahat etməlidir.

3. Təhsilin nəticələrinin qiymətləndirilməsi

Təhsil prosesinin nəticələrinin qiymətləndirilməsindən danışdıqda, “təhsilin nəticələri nədən ibarətdir və onlar necə ölçülür” problemini izah etmək lazımdır. Təhsildə ölçü dedikdə, hər şeydən əvvəl, ölçüləcək və ya öyrəniləcək hadisələrin, əməliyyatların say baxımından xarakteristikası açıqlanmalıdır. Geniş mənada təhsildə ölçü-qiymətləndirməni həyata keçirmək üçün qiymətləndiriləcək-ölçüləcək əməliyyatın onu say baxımından xarakterizə edən cəhətləri ilə müəyyənləşdirilməlidir. Ölçü rəqəmləri obyektə və onun xüsusiyyətlərinə uyğun qaydalar əsasında müəyyənləşdirilməlidir. Müəyyən obyektə və ya onun bir hissəsinə ölçü vahidi kəmiyyət baxımından müvafiq rəqəmlə aid edilir. Birbaşa və ya dolayısı yolla da ölçü həyata keçirilə bilər. Məsələn, hər hansı bir əşyanın uzunluğunu birbaşa ölçmək mümkün olur, bunun üçün uzunluq ölçüsündən (metr) istifadə etmək olar. Ancaq yaxşı münasibət, əməyin nəticələrindən razılıq hissini birbaşa ölçmək, sadəcə olaraq, qeyri-mümkündür. Elm nə qədər mürəkkəb hadisələrlə məşğul olursa, birbaşa ölçü bir o qədər az əhəmiyyət kəsb edir. Hadisə və ya əməliyyatları say baxımından apardığımız müəyinələr vasitəsilə qiymətləndirə bilərik. Belə hallarda rəqəmlər vasitəsilə nəticələri qeydə alıb, öyrənilən hadisəni və ya əməliyyatı qiymətləndirmək mümkündür. Bu öyrənilən hadisənin və ya əməliyyatın göstəricisi, indikatoru adlanır. Belə təsəvvür olunur ki, öyrənilənin ölçüsü ilə onun həqiqi ölçüsü arasında müəyyən əlaqələr mövcuddur. Təsəvvür olunan bu əlaqələr vasitəsilə məktəblinin bilikləri haqqında onun aldığı qiymətlər vasitəsilə fikir irəli sürürük.

Təhsildə ölçünün (qiymətləndirmənin) üç aspekti fərqləndirilir: 1) kəmiyyət, yəni maraqlandıığınız hadisənin nəzərə çarpan xüsusiyyətləri, məsələn, biliyin həcmi, müxtəlif maraqların miqdarı, testdə düzgün cavabların miqdarı və s; 2) bizi maraqlandıran, narahat edən hadisənin baş verməsi hallarının sayı; 3) hər hansı bir hadisənin, narahatlığa səbəb olan halın həcmi, baş vermə qüvvəsi, intensivliyi. Aydındır ki, baş verən hadisə tez-tez təkrar olunursa, sayca çoxdursa, intensivdirsə deməli təsdiq olunan cəhət daha böyükdür. (“Upravlenie şkoloy” slovarc-spravočnik rukovoditelə obrazovatelcnoqo uçrejdeniə. Pod redaküey A .M.Moiseeva, A.A.Xvana, Moskva, 2005)

Müasir məktəb müxtəlif xarakterli diaqnostik metodikalardan istifadə edir. Hətta müəllimlər özləri müxtəlif diaqnostik formalar hazırlayıb tətbiq edirlər. Ona görə qiymətləndirmə nəzəriyyəsinin əsas anlayışlarını bilmək müəllimlər və məktəb rəhbərlərinin professional mədəniyyətinin əsas şərtlərindən biridir. Digər tərəfdən buraxılan pedaqoji nöqsanların profilaktikası deməkdir.

Diaqnostik metodikaları istiqamətindən asılı olaraq iki hissəyə - pedaqoji və psixoloji hissələrə bölmək olar. Aydındır ki, psixoloji diaqnostik metodikalar insan şəxsiyyətinin psixi xüsusiyyətlərini öyrədirsə, pedaqoji diaqnostik metodikalar şəxsiyyətin fəaliyyətinin pedaqoji aspektlərini araşdırır.

Bu baxımdan təhsil prosesinin diaqnostikası təlim prosesinin və tətbiq edilən proqramların effektivlik səviyyəsinin qiymətləndirilməsinin üzvi hissəsidir. Təlim prosesində əldə edilmiş hər bir nəticə fəaliyyətin keyfiyyətinin göstəricisidir. Təlimdə müvəffəqiyyət əldə etmək üçün son zamanlar xüsusi metodlar və ya nailiyyətlərdən geniş istifadə olunur. Bəzi testlərdən təlim-tərbiyə prosesində tətbiq edilən təlim proqramlarının və ümumiyyətlə, müxtəlif sahələrdə qazanılmış biliklərin qiymətləndirilməsində geniş istifadə olunur.

Təlim prosesinin hər cür formasında düzgün seçilmiş testlər təlim prosesinin üzə çıxarılmasını asanlaşdırır. Belə testlər keçmiş təlim prosesinin nöqsanlarını üzə çıxarır, şagirdlərin

gələcəkdə təlimdə motivləşmələrini tələb edir. Onların tətbiqi nəticəsində istər müəllim, istərsə də, məktəb rəhbərləri şagirdlər tərəfindən mənimsənilmiş bilik, bacarıq və vərdislər haqqında məlumatlanırlar. Bu zaman müəllimlər təlimin istər qrupda, istərsə də, fərdi nəticələrinin diaqnostik baxımdan hansı istiqamətdə pedaqoji fəaliyyətlərinin korreksiya olunacağı haqqında məlumatlanırlar.

Təhsil işçiləri gözəl başa düşürlər ki, təhsil prosesi çox istiqamətli, mürəkkəb və ciddi bir proses olduğuna görə onun nəticələri də müxtəlif xarakterli, çox mürəkkəb olub, bir-birilə didaktik baxımdan əlaqəlidir. Ona görə də təhsil nəticələri ilə iş həm mürəkkəb, həm də əzablı bir prosesdir. Bunların bəzilərinin üstündə dayanıb, izah etmək yerinə düşər:

- təhsilin bir çox nəticələrini müəyyənləşdirmək çətinidir, bir qayda olaraq, bunun üçün xüsusi ölçü vahidləri, təsvir qaydaları, xarakterizə edici cəhətlər, parametrlər tələb olunur;

- təhsil fəaliyyətinin nəticələrinə görə müsbət və mənfi baxımdan qiymətləndirmək sadəcə olaraq, mümkün deyil, çünki nəticələr bir tərəfdən müsbətdirsə, digər tərəfdən mənfidir və ya təhsil prosesinin bir istiqamətdə müsbət effekti başqa sahədə mənfi təsir bağışlayır;

- təhsilin nəticələri bəzən heç hesablamaya yatmayı, inteqrasiya olunmayı, bu da təhsil prosesinin qiymətləndirilməsində və onun idarə olunmasında çətinliklər yaradır;

- təhsil fəaliyyətinin bəzi nəticələri isə təkə idarə olunan çoxlu sayda faktorlardan kənar, idarə olunmayan faktorlardan da asılı olur. Ona görə də çox çətinliklə müəyyənləşdirmək olur ki, hansı pedaqoji və idarə olunan fəaliyyət və səbəblər, hansı məktəb və məktəbdənkənar komponentlər təhsilin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsində müsbət və ya mənfi rol oynaya bilər. Bunun da nəticəsində qiymətləndirmə parametrləri mexanizminin müəyyənləşməsi çox böyük çətinliklər yaradır.

Bu baxımdan xüsusi qeyd edilməlidir ki, təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin idarə olunmasında ən mürəkkəb məsələlərdən biri məhz fəaliyyətin nəticələrinin, xüsusən təhsil prosesinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi və ümumiyyətlə, bu prosesin

mürəkkəbliyidir. Bunu nəzərə alaraq, təhsil nəticələrinin qeydə alınması dəqiqliyinin təmin olunmasıdır. Təhsilin idarə olunmasının elmi-nəzəri və elmi-praktik məsələləri ilə bağlı aparılmış tədqiqatlar imkan yaradır ki, bəzi qiymətləndirmə parametrlərini açıqlayaq.

1. Bilik, bacarıq, vərdişlər. Bu ölçünün tam olmadığı barədə tənqidi fikirlər deyilsə də, göstəricilərdən boyun qaçırmaq da qeyri-mümkündür. Qeyd etmək lazımdır ki, bu göstəricinin çərçivəsi dar, nisbilyi isə həddindən artıqdır. Bunun da səbəbləri çoxdur. Müəllimin ustalığı, təcrübəsi, onun şagirdə münasibəti, şagirdlərin imkanları, ümumiyyətlə, işinə münasibəti və bir sıra daxili və xarici səbəblər bu sıradadır.

Bütün bunlara baxmayaraq bilik, bacarıq və vərdişlərin qiymətləndirilməsi, təhsilin keyfiyyətinə bu münasibətdən yanaşılması lazımdır. Ancaq onu faizə çevirmək düzgün deyildir. Məktəb rəhbəri bu qiyməti faizə çevirib, keyfiyyət haqqında fikir yürüdürsə, bu, onun professional olmamasına dəlalət edir. Unutmaq olmaz ki, təhsilin keyfiyyəti sistemli, kompleks şəkildə bir sıra digər parametrləri də özündə cəmləşdirir.

2. Tərbiyəliliyin səviyyəsi. Bu, hər şeydən əvvəl, şagirdin mənəviyyəti, estetik, əmək, fiziki, ekoloji tərbiyəlilik səviyyəsinin bütövlükdə qiymətləndirilməsidir. Obyektivlik naminə qeyd etmək lazımdır ki, şagirdin tərbiyəlilik səviyyəsini qiymətləndirmək üçün başa düşmək lazımdır ki, ola bilər, şagird hazırlıqlı olsun, yüksək hafizəyə malik olub biliklərə başqalarına nisbətən daha tez yiyələnsin, ancaq mənəviyyətcə o qüsurlu olsun. Belə şagird cəmiyyətə xeyir verə bilməz.

3. Şagird şəxsiyyətinin inkişaf səviyyəsi. Burada şagirdin intellektual, emosional, iradi motivasiyası səviyyəsi, onun digər maraq və tələbatları nəzərə alınmalıdır. Bu zaman unutmaq olmaz ki, şagird şəxsiyyətinin inkişaf göstəricilərinə onun dərkətmə motivi, fənlərə münasibəti, xüsusi bacarıqları, koqnitiv fəaliyyət üsullarına yiyələnməsi, özünü müəyyənləşdirmə qabiliyyəti və nəhayət, öz fərdiliyinin inkişaf subyektinə çevrilməsi vacibdir.

4. Şəxsiyyətin sosiallaşmasının səviyyəsi. Nəzərə alsaq ki, sosiallaşma iki əlaqəli prosesi nəzərdə tutur: insanın cəmiyyətin,

sosiumun dəyişən tələbatlarına uyğunlaşması və bu zaman öz fərdi xüsusiyyətlərini saxlamaq qabiliyyəti, mənfi xarakterli hadisələrə davamlı-dözümlü olması. Burada qazanılmış biliklərdən həyatda istifadə (həyatı bacarıqlara əsaslanan təhsil) bacarığı unudulmamalıdır. Bu bacarıqlar “ ... mühitin neqativ təsirinə müqavimət göstərmək üçün özündə inam hissi yaratmağa, riskli hərəkətləri mümkün qədər azaltmağa, reproduktiv sağlamlığın qeydinə qalmağa kömək etməkdə, şəxsiyyət resurslarını və effektiv davranış strategiyalarını formalaşdırmaqdadır” (Həyatı bacarıqlara əsaslanan təhsil. Müəllimlər üçün tədris vəsaiti (X-XI siniflər) Bakı, 2006, səh. 5-6). Yazılanlar aydın olsun deyə qeyd etmək lazımdır ki, orta məktəbi yaxşı, əla qiymətlərlə bitirmiş şagird kredit nədir, ssudadan nə ilə fərqlənir, investisiya, dotasiya, ipotekadan necə istifadə olunmalıdır, onları əldə etmək üçün haraya müraciət etmək lazımdır və ailə üzvü kimi öz hüquq və vəzifələrini bilmirsə, hüquqlarını müdafiə etmək üçün hansı təşkilatlara müraciət etməli olduğunu və yaxud hərbi biliklərə yiyələnib, ancaq vətəni qorumağı özünə borc bilmirsə şagirdləri nə dərəcədə həyata hazırlanmış, cəmiyyətin lazımlı üzvü kimi qiymətləndirmək olar.

Beləliklə, tam olmasa da biz artıq təhsil nəticələrindən dördünü izah etdik. Onlar aşağıdakılardır:

- Bilik, bacarıq, vərdişlər;
- Tərbiyəlilik səviyyəsi;
- Şəxsiyyətinin inkişaf səviyyəsi;
- Şəxsiyyətin sosiallaşmasının səviyyəsi.

Aydın məsələdir ki, təhsildə keyfiyyətin digər nəticələrindən də danışmaq olar. Ancaq bizə belə gəlir ki, açıqlanmış bu nəticələrdən də ümumi bir fikrə gəlmək olar ki, təhsilin nəticələri müxtəlif obyektlər, şəxslər (şagirdlər, müəllimlər, məktəb və s) üçün müxtəlif ola bilər, çünki onun ölçüsü, səviyyəsi müxtəlif olub, hər dəfə müxtəlif nəticələrdən söhbət gedir.

Hazırda qiymətləndirmədə çox mühüm bir sahə diqqətimizi cəlb edir. Bunu da oxucular – müəllimlər, məktəb rəhbərləri başa düşüb, qəbul etməlidirlər ki, son zamanlar inkişaf etmiş Avropa ölkələrində şagirdlərin bilik, bacarıq və

vərdislərinin qiymətləndirilməsində qeyri-ənənəvi sosial baxımdan dəyərli göstəricilərə müraciət olunur. Nəticə etibarlı ilə yalnız ənənəvi bilik, bacarıq və vərdislərdən başqa təhsildə keyfiyyətin daha dəqiq qiymətləndirilməsi həyata keçirilir.

Təhsilin nəticələrinin açıqlanması məqsədilə istifadə olunmuş misallar təhsil müəssisələrinə aiddir. Unutmaq olmaz ki, nazirlik, regional təhsil idarələri yəqin ki, qiymətləndirmədə müxtəlif səviyyəli parametrlərdən istifadə edə bilərlər.

Aşağıdakı məsləhətlər, bizcə, məktəb rəhbərlərinə, müəllimlərə praktiki fəaliyyətlərində kömək edər:

- təhsilin bütün istiqamətlər üzrə nəticələrini müəyyənləşdirmək üçün onların arasında asılılığı, əlaqələri müəyyənləşdirmək, mənfi nəticələri imkanlar çərçivəsində aradan qaldırmaq, müvəffəqiyyətlərin nəyin bahasına başa gəldiyini aydınlaşdırmaq. Bir sözlə, nəticənin bütün istiqamətləri üzrə problemin təhlili həyata keçirilməlidir ki, təhsil prosesinin hansı nöqsanları hesabına nəticələrin məzmununun və səviyyəsinin bizi təmin etmədiyi aydın olsun.

Alınmış nəticələri vaxt baxımından da qiymətləndirmək lazımdır: onlar son nəticədir, yoxsa həftəlik və ya aylıq və s. Açıqlanmış bu nəticələrin yığılı təsadüf deyil. Onlar hamısı bir-birilə əlaqəli, bütövün ayrılmaz hissələri, daxili struktur, funksional əlaqələrlə bir-birinə bağlıdırlar. Ancaq bu əlaqələr heç də həmişə ilk baxışdan gözə çarpmır, ona görə də onlar hələ inteqrasiya mexanizminə yatmadığına görə, onları vahid bir göstərici kimi aydınlaşdırmaq mümkün deyil.

Təhsilin nəticələrinin müəyyənləşməsində, əlbəttə ki, nisbilik elementi vardır. Hamı gözəl bilir ki, məktəblər eyni şəraitdə işləmirlər, eyni imkanlara malik deyillər. Bəziləri şəhərdə, digərləri kənddə, hətta dağ kəndlərində fəaliyyət göstərirlər. Bəzilərinə şagirdlərin sayı normadan artıq, digərlərində normadan az, bəzi məktəblər 2-3 növbədə, bəziləri zəngin maddi-texniki baza, kompüter siniflərinə malik olub, hətta internetə qoşulmuşlar, digərləri isə hələlik bunlardan məhrumdurlar. Buradan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, mürəkkəb şəraitdə qazanılmış yüksək nəticələr daha dəyərli, daha qiymətlidir.

Təhsilin keyfiyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi belə mürəkkəb prosesdirsə, bu proses necə həyata keçirilməlidir, onu müəyyənləşdirmək üçün hansı üsullar, metodikalar mövcuddur?

Təsadüfi deyildir ki, müxtəlif ölkələrdə təhsil problemləri ilə məşğul olan bir çox alimlər, təcrübəli təhsil işçiləri, xüsusən təhsili idarə edənlər bir çox hallarda təhsilin nəticələrini prinsipcə müəyyənləşdirməyin qeyri-mümkünlüyünü qeyd edirlər.

Ona görə də təhsilin nəticələri proqnozlaşdırılmır, planlar konkretləşdirilmir, başqa sözlə, qiymətləndirilmir. Müasir dövrdə ümumtəhsil məktəblərinin idarəetmə təcrübəsinin hərtərəfli təhlili əsas verir qeyd edək ki, müasir təhsil müəssisələrinin əksəriyyətində idarəetmənin xarakterik xüsusiyyətlərindən biri prosesə istiqamətlənməkdir. Bu zaman isə konkret nəticə nəzərdə tutulmur. Təsadüfi deyil ki, məktəb direktorları məsləhətləşmələrdə qeyd edirlər ki, “biz bütün imkanlarımızı səfərbər edirik ki, şagirdlər yüksək təhsil nəticələri əldə etsinlər, ancaq nəticələr heç də həmişə bizdən asılı olmur”.

Əlbəttə, bütövlükdə bu fikirlə razılaşmaq olmaz, çünki bu, problemin mürəkkəbliyi ilə bağlıdır. Həqiqətən təhsilin bəzi nəticələri bir çox tənzimlənən (idarə olunan), eyni zamanda tənzimlənməyən təsadüfi, hətta məktəbdən və müəllimlərdən asılı olmayan amillərlə bağlı olur. Ona görə də həqiqətən onları nəzərə almaq mümkün deyildir. O da düzdür ki, təhsilin bəzi nəticələri – obyektiv olaraq şagirdin məktəbi qurtardığı müddətdə qiymətləndirilməsi qeyri-mümkündür (Məsələn, onun cəmiyyətdə vətəndaşlıq funksiyalarını və ya ailə həyatına hazırlığını yoxlamaq, qiymətləndirmək qeyri-mümkündür). Və ya həqiqətən aydın deyil ki, şəxsiyyətin mənəvi inkişaf səviyyəsinə aid olan cəhətləri təhsilin nəticələrində necə müəyyənləşdirmək olar.

Ancaq bütün bunlar o demək deyil ki, təhsilin ümumiyyətlə nəticələrini qiymətləndirmək olmaz. Ona görə də imkanlarımız çərçivəsində bu problemin izahına çalışsaq.

Qeyd edək ki, hər bir şüurlu elmi idarəetməyə məqsəd-yönlülük, məqsədə istiqamətlənmə, məqsədin müəyyənləşməsi xas olan cəhətdir. Bu da idarəetmə fəaliyyəti nəticəsində əldə edilir. Bunun əldə edilməsini ancaq və ancaq məqsəd və nəticəni

tutuşdurmaq yolu ilə müəyyənləşdirmək olar. Beləliklə, burada hər bir rəhbərin vəzifəsi nəticələrin əldə edilməsi istiqamətində fəaliyyət göstərməkdən ibarət olmalıdır.

Bundan başqa, idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasını diqqətimizi daha bir cəhətə yönəldir. O idarəetmənin proqnostik xarakterdə olmasıdır. Bu da təhsil fəaliyyətinin nəticələrinin proqnozlaşdırılması, dəqiq müəyyənləşdirilməsidir.

Nəhayət, onu da unutmamaq olmasın ki, inkişaf etmiş ölkələrdə (bəlkə də bütün dünyada) çoxluq tərəfindən qəbul edilmiş idarəetmənin məqsədyönlü proqramlaşdırılması – problemə istiqamətlənmiş təhlil xüsusiyyətidir: məktəbin-təhsilin hansı nəticələri bizi təmin etmir? Onlardan hansılarını dəyişmək istəyirik və ya dəyişə bilərik?

Məktəbin inkişafının məqsədyönlü proqramlaşdırılmış idarəetmə texnologiyasından xəbərdar olan məktəb rəhbərləri yaxşı başa düşürlər ki, təhsil fəaliyyətinin idarə olunmasının nəticələrinin müəyyənləşməsi imkanlarını inkar edənlər uşağın inkişaf etməsini, məktəbin bu işdə rolunu da inkar etmək məcburiyyətində qalacaqlar. Ancaq unutmamaq olmasın ki, təhsil fəaliyyəti nəticəsində təhsil prosesinin subyektləri keyfiyyətcə dəyişir, inkişaf edir, bunun nəticəsində də dəyərli sosial nəticə əldə edilir ki, bunu müəyyənləşdirmək idarəetmə və idarə edənlər qarşısında duran mühüm vəzifələrdən biridir. Bunu nəzərə alaraq, təhsilin keyfiyyəti və nəticələrinin qiymətləndirilməsi qaydalarının açıqlanmasının əhəmiyyəti böyükdür. Aydın məsələdir ki, qiymətləndirilmədə kəmiyyət və keyfiyyət üsulları böyük əhəmiyyət kəsb edir. Kəmiyyət dedikdə, əlbəttə ki, başlanğıc nöqtəsindən (səviyəsindən) son nəticənin əldə edilməsinədək ölçü vahidlərinin müəyyənləşməsidir. Bu da təhsil praktikasında az istifadə olunan metodlardan biridir. Kəmiyyət qiymətləndirmə metodikasına, məsələn, oxu sürətinin, bir dəqiqədə uşağın neçə söz oxuya bilməsinin, yazısının sürətinin, imla yazısının və s. bal qiymətləri daxildir.

Ancaq onu da burada qeyd etmək lazım gəlir ki, hər hansı bal sistemi ilə ayrı-ayrı fənlərin qiymətləndirilməsi heç də kəmiyyət göstəricisi deyil, əksinə keyfiyyət göstəricisidir.

Təhsilin nəticələrinin qiymətləndirilməsi ilə məşğul olan-

ların böyük qismi bu anlayışa bu günkü münasibətlə yanaşdıqda, şəxsiyyətin inkişafı, müxtəlif baxımdan onun tərbiyəlilik səviyyəsi, adı və ya ekstremal şəraitdə necə fəaliyyətdə olması və sairənin qiymətləndirilməsi kimi başa düşülməlidir. Belə hallarda qiymətləndirmə keyfiyyətinin açıqlanması (kvalimetrik) yolu ilə həyata keçirilir.

Əlbəttə, imkan varsa, artıq təcrübədən çıxmış, öz imkanlarını sübuta yetirmiş, obyektiv metodikalardan qiymətləndirmədə istifadə etmək lazımdır. Yox, əgər belələri yoxdursa və ya yaramırsa, onda qiymətləndirməni həyata keçirənlər belə metodikalari özləri də hazırlaya bilərlər. Belə hallarda səviyyənin nomenklaturası yüksək, orta, aşağı, ideal, optimal, mümkün ola bilən, mümkün olmayan, həddindən artıq, ortadan yüksək, orta, ortadan aşağı və s. qiymətlər tətbiq edilə bilər. Sonradan göstəricilər seçilir ki, onlar qiymətləndirilən keyfiyyətin səviyyəsini, nəticəsini müəyyənləşdirir. Qiymətləndirmənin bu seçim yığımı onun tamlığını, bütövlüyünü təmin etməli və eksperiment rejimində yoxlamadan keçirilməlidir.

Düzdür, bu proses çətin prosesdir, ancaq çətinlik heç də bu qiymətləndirmənin əhəmiyyətini azaltmır. Əlbəttə, burada proqnozlaşdırılmış nəticələr təxmini xarakter daşıyır və burada məqsəd vasitə və nəticə arasında birbaşa əlaqələrdən danışmaq çətinidir. Ona görə də bu zaman qiymətin təxminiliyi, təhsil prosesinin nəticələrinin keyfiyyət xarakteri, onun idarə olunması nəzərə alınır, ona uyğun olaraq proqnozlaşdırılır, layihələşdirilir və qiymətləndirilir.

Burada yada salmaq yerinə düşər ki, tarixən təhsil müəssisələrində təhsilin nəticə və keyfiyyətini qiymətləndirmək məqsədilə kvalimetrik (təsviredici) metodikalardan istifadə olunub:

- müəllimlər tərəfindən müəyyənləşdirilmiş proqnozun əldə edilməsi;
- şagirdin həyatında həmişə baş verən eksterimal situasiyalarda şagirdlərin əxlaqının qiymətləndirilməsi;
- müəllimlər tərəfindən düşünülmüş və təşkil edilmiş diaqnostik situasiyalarda şagirdlərin əxlaqının qiymətləndirilməsi;
- məktəbin özü tərəfindən hazırlanmış yüksək keyfiyyətlərin

qiymətləndirilməsinin kriteriyalar şkalası üzrə əldə edilmiş nəticələr;

- psixoloji göstəricilərin, şagirdin həyatında istifadə edilən hər cür hərəkətin, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi:

- a) necə etməyi bilir (intellektual göstərici);
- b) həyata keçirməyi bacarır (iradi göstərici);
- c) realizə etmək istəyir (emosional göstərici);

Son zamanlar dünyanın inkişaf etmiş ölkələrinin təcrübəsindən istifadə edərək şagirdin özünüqiymətləndirməsi təcrübəsindən məktəblərimizdə istifadə olunur. Şagirdin özünüqiymətləndirməsi hərtərəfli qiymətləndirmənin mühüm hissələrindən biridir. Bu, şagirdlərə öz irəliləyiş templərini müəyyənləşdirməkdə və uğurlar əldə etməkdə, rol və məsuliyyətlərini aydınlaşdırmaqda kömək edir və hərtərəfli qiymət verilməsinə şərait yaradır. Müəllim şagirdləri özünüqiymətləndirmə işini həyata keçirməyə rühlandırmaqla hər bir şagirdin qarşısında suallar qoyulur və onların cavabları sənədləşdirilir (bax: “Uşaqlar üçün sinif otaqlarının yaradılması” Açıq Cəmiyyət İnstitutu ilə birlikdə hazırlanmışdır. Yeni nəsil, səh. 6 -11-12, Addım-addım proqramı).

Qeyd etmək yerinə düşər ki, son zamanlar məktəblərimizdə prezident fərmanı ilə təsdiq edilmiş istedadlı uşaqlarla iş proqramının həyata keçirilməsi ilə əlaqədar belə psixoloji göstəricilərin istifadə edilməsi məqsədyönlü olardı.

Qeyd etdiyimiz kimi, təhsilin müxtəlif cəhətlərini qiymətləndirmək üçün müxtəlif metodikalar bəllidir. Bu metodikalar şagirdin birinci sinifdən başlayaraq on birinci sinfi qurtarana qədər intellektual və psixoemosional imkanlarının inkişaf dinamikasını nəzarətdə saxlamaq, lazım gəldikdə korrektə etmək və arzu olunan nəticəyə nail olmaq imkanlarını yaradır. Bu məqsədlə əldə edilmiş göstəriciləri kompyüterin bankına köçürmək və sonra isə sinif, paralel siniflər, bütövlükdə məktəb üzrə integrativ göstəriciləri hesablamaq məqsədyönlü olardı.

4. Təhsil standartları, milli kurikulum və təlimdə keyfiyyət

“Standart” sözü ingilis dilindən götürülüb norma, nümunə, ölçü deməkdir. Təhsil standartı dedikdə real şəxsiyyətin ictimai ideal səviyyəsinə qalxmasını və bu idealın təhsil sistemində əldə edilməsini təsvir edən dövlət normalarının əsas parametrlər sistemidir. Təhsilin standartlaşdırılması müxtəlif ölkələrdə tədris plan və proqramlarının hazırlanması, təhsilin səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi və təhsil sistemində həyata keçirilməsi yolu ilə əldə edilir. Təhsil standartının əsas vəzifəsi insanların fəaliyyətində elə münasibətlərin təşkilidir ki, bu vasitə ilə məhsulun keyfiyyət və xüsusiyyətlərilə əldə edilməsi təmin olunur ki, bu da cəmiyyətin tələbatlarını təmin edir.

Standartlaşdırma cəmiyyətin tarixən dəyişilən tələbatlarına uyğun olaraq praktiki baxımdan bu tələbatların həyata keçirilməsi fəaliyyətini tənzimləyir.

Təhsildə standartlaşdırmanın əsas obyektləri təhsilin strukturu, məzmunu, təhsil yükünün həcmi və şagirdlərin hazırlıq səviyyəsinin müəyyənləşməsidir.

Təhsil standartları Azərbaycan Respublikasının “Təhsil Qanunu”nun 6-cı və 10-cu maddələri ilə təsdiq edilmiş normativ sənəddir. Bu sənəd təhsil proqramlarının məzmun minimumunu, təhsil alanların maksimum tədris yükünü, şagirdlərin hazırlıq səviyyəsinə tələbatları müəyyənləşdirmiş və digər normativ sənədlərin hazırlanması üçün əsas yaratmışdır. Təsadüfi deyildir ki, Azərbaycan Dövlətinin Təhsil sahəsində İslahat Proqramında Təhsil standartının hazırlanması və tətbiqinə xüsusi diqqət yetirilmişdir. İslahat Proqramında standartların olmaması ciddi tənqid obyektinə çevrilmişdir. Qeyd edilir ki, “bu günə qədər respublikamızda təhsil strategiyasına uyğun prioritet istiqamətlər müəyyənləşdirilməmiş, ümumi orta təhsilin dövlət standartları və baza tədris planı təsdiq edilməmişdir”. (Azərbaycan Respublikasının Təhsil sahəsində İslahat Proqramı, Bakı, 1999, səh 15). Nəticədə ümumi orta təhsilin standartları 1999-cu ildə hökumət tərəfindən təsdiq edilmişdir.

Standartların hazırlanması təhsilin global problemlərindən biridir.

Sonralar təhsilin məzmun məsələlərinin, şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdislərinin qiymətləndirilməsinin təhsil sisteminin inkişafında rolunun artmasını nəzərə alaraq, Azərbaycanda Təhsil İslahatının həyata keçirilməsi prosesində təhsilin əsasını təşkil edən kurikulum hazırlanıb qəbul edilmişdir. Kurikulum latın sözü olub, lüğəti mənası “kurs”, “elm” deməkdir. Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində kurikulum mütərəqqi təhsil modeli kimi geniş miqyasda tətbiq olunur. Kurikulum təhsilin məzmun standartlarını, zəruri minimumu, təhsil alanların hazırlıq səviyyəsinə verilən tələblər və qiymətləndirmə məsələlərini əhatə edir. Eyni zamanda bu konseptual sənəd əsasında fənn kurikulumları hazırlanıb təsdiq edilmişdir. Kurikulum milli-mənəvi dəyərlərə yiyələnmiş şəxsiyyətin müasir həyata hazırlaşmasına xidmət edir, nəticəyönümlü və inkişafedici xarakter daşıyır. Kurikulum bilavasitə davamlı inkişafa və biliklərin tətbiqinə yönəlmişdir. Təsdiq edilmiş bu kurikulum artıq 2007-2008-ci tədris ilindən respublikanın orta ümumtəhsil məktəblərində tətbiq edilməyə başlanmışdır.

Burada qeyd etmək yerinə düşər ki, təhsil standartları, kurikulumlar təhsilin etalon səviyyəsi olub, müəyyən tarixi dövr üçün cəmiyyətin təhsilə olan tələbatını ödəməlidir. Dövlət təhsil standartı təhsilin səviyyəsidir ki, bu da şəxsiyyətin bu səviyyəyə yiyələnməsinin dövlət sənədi ilə təsdiqlənməsi ilə nəticələnir. Fikrimizcə, təhsil ilə məşğul olan hər bir insan təhsilin keyfiyyətinin müəyyənlişməsi və idarə olunması üçün təhsil standartlarından (kurikulumlardan) istifadə etməyə hazır olmalıdır. Ancaq bu zaman unutmamaq olmas ki, təhsil işçilərini, xüsusən onu idarə edənləri ciddi ziddiyyətlər də gözləyir.

Hər şeydən əvvəl, standartların tətbiqi zamanı başa düşmək lazımdır ki, “standart” termini faktiki olaraq təhsil standartı kimi təhsil keyfiyyətinin kateqoriyasıdır. Bu isə təhsil elementlərinin yalnız biridir. Təkcə bu bir göstəricinin nəzərdə tutulması heç də şagird şəxsiyyətinin bütövlükdə qiymətləndirilməsi demək deyildir. Çünki bu zaman şəxsiyyətin inkişaf göstəriciləri, mənəvi baxımdan tərbiyəlilik səviyyəsi, eləcə də təhsiləmə nəticəsində mənfi effektlər nəzərə alınmır. Deməli, məktəbi bitirmiş şagirdin şəxsiy-

yəti tam qiymətləndirilmir, əslində dövlət təhsil standartları lazımı səviyyədə həyata keçirilmir.

Biz təkrar etməyə məcburuq ki, təhsilin keyfiyyəti yalnız biliklərin kəmiyyəti və keyfiyyəti ilə ölçülmür. Bu zaman şəxsiyyət keyfiyyətləri, vətəndaşlıq səviyyəsinin inkişafı da qiymətləndirilməlidir.

O da qeyd edilməlidir ki, əgər təhsil standartları təhsilə yiyələnmənin, yəni bu və ya digər fənn sahəsində qazanılmış koqnitiv biliklərin səviyyəsi müəyyənləşdirilsə, onda standartların qəbul edilməsi və tətbiqi ilə razılaşmaq olar.

Bizə belə gəlir ki, milli və fənn kurikulumlarının qəbul edilməsində müəyyən dərəcədə bu cəhət nəzərə alınmışdır. Təhsil kurikulumları xarakterinə görə iki yerə ayrılır: onlardan biri fənni yönümlü, ikincisi isə şəxsiyyət yönümlü kurikulum adlanır. Fənni yönümlü kurikulumlar məzmun etibarilə elm sahəsini, onun mükəmməl anlayışlar sistemini əhatə edir. Burada biliklərin həcmi və miqdarı əsas rol oynayır, fənnin elmi potensialı, məlumatlılıq səviyyəsi yüksək olur. Şəxsiyyət yönümlü kurikulumlar isə bilavasitə həyatı bacarıq və vərdislərə üstünlük verir. Bu zaman insanın gələcək həyat fəaliyyətində lazım olacaq praktik bacarıq və vərdislər əhatə edilir, onda əqli fəaliyyətlə bağlı qabiliyyətlər formalaşması ön plana çəkilir. Şəxsiyyət yönümlü kurikulumlar integrativ məzmunu ilə seçilir. Oradakı fənlərin adlandırılması, məzmunun müəyyənləşdirilməsi, şagird şəxsiyyətinin formalaşdırılması üçün əhəmiyyət kəsb edən və bilavasitə insanın şəxsi fəaliyyəti üçün lazım olan cəhətlər əsas götürülür. Kurikulumların integrativ məzmununda hazırlanması onun keyfiyyətinin yüksəlməsini təmin edir.

Fənn kurikulumlarında fənlərin sayı azalmış, həftəlik saatlar minimum səviyyəyə endirilmiş, həyatı əhəmiyyəti olan bilik, bacarıq və vərdislərin aşılmasına, şəxsiyyətin formalaşması üçün zəruri işlərin həyata keçirilməsinə imkan yaranmışdır. Onu da qeyd etmək yerinə düşər ki, fənn kurikulumları nəticə yönümlülüüyü ilə əvvəlki proqramlardan köklü şəkildə fərqlənir. Fənn kurikulumları nəticə yönümlü olub (ümumi və xüsusi nəticələr) fənlərin məzmununu müəyyənləşdirməyə və qiymətləndirməyə şərait yaradır.

Fənn kurikulumları fənn proqramlarından fərqlənirlər. Fənn proqramları fənnin məqsədini, vəzifələrini, bilik, bacarıq və vərdişlərin həcmi, mövzuların tədrisi ardıcılığını və bölmə, mövzulara ayrılan saatları açıqlayırdısa, fənn kurikulumlarında fənnin əhəmiyyətini əsaslandırır, onun məqsədini, vəzifəsini, əldə ediləcək nəticələri açıqlamaqla siniflər üzrə məzmun standartları, inteqrasiya, təlim strategiyası, ümumi tələblər, yeni üsul və formalar, təlim prosesinin planlaşdırılması və şagird nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi öz əksini tapmışdır. Təhsil standartlarını milli kurikulum və fənn kurikulumları ilə müqayisə edərsə, o zaman standartların nöqsanlı tərəfləri göz qarşısında canlanır. Hər şeydən əvvəl, qeyd edilməlidir ki, təhsil müəssisələrində hələlik inzibətçilik hökm sürdüyü bir zamanda məktəb rəhbərlərinin əksəriyyəti, hətta regionlarda təhsil idarələrinə rəhbərlik edənlər də yalnız standartlardan istifadə etməklə hər cür innovasiya fəaliyyətindən kənarda qalırlar.

Nəhayət, o da qeyd edilməlidir ki, müasir innovasiyaların tətbiqi ləng getdiyinə görə məktəbin müasir yeniliklərin tətbiqindən kənarda qalması, bilik, bacarıqların köhnəlmiş sənədlər əsasında müəyyənləşməsi təhsilin keyfiyyətinə mənfi təsir göstərir, məktəbin inkişafına, müstəqilliyinə və ümumiyyətlə bütövlükdə təhsilin inkişafına maneçilik yaradır. Xüsusən, idarəçilik təcrübəsi olmayan, ümumi mədəniyyəti aşağı səviyyədə olan səlahiyyətsiz yoxlayanlar (əlbəttə, bu məmurlar əllərində yoxlama əmrlərinə istinad edərək) standartlara istinad edərək məktəblərdə yaradıcı mühitə qarşı çıxır, sərbəstliyi boğur, yeniliklərin qarşısını alırlar.

Nəticə olaraq deyək ki, milli və fənn kurikulumlarına münasibət dövlət standartlarına olan münasibətlərdən (formal, inzibati) fərqlənməli, məktəb kollektivlərinə sərbəstlik verilməli, qabaqcıl ölkələrin təcrübəsindən istifadəyə şərait yaradılmalıdır. Unutmayaq ki, söhbət dövlət standartlarından və ya fənn kurikulumlarından getdikdə, hər şeydən əvvəl, şagirdlərin həyata hazırlıq səviyyəsindən, şəxsiyyətlərinin formalaşmasından, tərbiyəlilik, vətəndaşlıq səviyyəsindən gedir. Buradan da təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin keyfiyyəti üzə çıxarılıb qiymətləndirilməlidir.

Hər cür kəmiyyət göstəriciləri (hətta orta bal) araşdırılmalı, təhlil edilməli, rayon təhsil müəssisəsi üzrə göstəricilərin dinamikası, fənlər üzrə, təhsil pillələri üzrə, hətta siniflər və ayrıca olaraq müəssisələr üzrə qiymətləndirilməlidir. Bu zaman təhsilə ayrılmış resurslar, xərclər, təşkilati, kadr, elmi metodikaların səviyyəsi nəzərə alınmalı, qiymətləndirilməlidir.

Nəhayət, təhsildə kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri uşaqların sağlamlıq göstəriciləri hesabına əldə edilməməlidir. Bu zaman sağlamlığı qoruyan texnologiyalara üstünlük verilməlidir. Təhsil elə fəaliyyət sahəsidir ki, burada nəticə yalnız nəticə xatirinə əldə edilməməlidir.

II fəsil

TƏHSİL KEYFİYYƏTİNİN MƏKTƏBDAXİLİ İDARƏETMƏ SİSTEMİ

1. İdarəetmədə təhsil keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinin xarakteri

Təhsil müəssisəsinin idarə olunması mürəkkəb bir prosesdir. Bu prosesdə təhsil keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi bu mürəkkəb prosesin aparıcı istiqamətlərindən biridir. Bu zaman idarəetmə faktiki olaraq özündə iki mühüm istiqaməti birləşdirir. Bunlardan biri idarəetmədə konkret nəticənin əldə edilməsi prosesidirsə, digəri planlaşdırılmış nəticənin əldə edilməsidir. Bunların hər ikisi ayrı-ayrılıqda (ancaq prosesin özü və nəticə) böyük əhəmiyyətə malik deyildir. Burada ancaq nəticəyə istiqamətlənmiş məqsədyönlü idarəetmədən söhbət gedə bilər. Bu idarəetmədə prosesin özü və onun məqsədyönlü xarakteristikası, prosesin parametrlərinin son nəticəyə uyğunluğu təmin edilirsə, deməli, effektiv idarəetmədən, onun elmi əsaslarından danışmaq mümkündür. Onu da unutmamaq olmasın ki, nəticə prosesin özündən, onun keyfiyyətli təşkilindən asılıdır.

Ancaq təcrübə göstərir ki, nəticəyə istiqamətlənmiş idarəetmə heç də həmişə özünü doğrultmur. Məsələn, idarəetmə lazım olan nəticəyə istiqamətlənmədiyindən, nəticə düzgün müəyyənləşmədiyindən əldə edilmiş nailiyyət insanları (prosesin iştirakçılarını) təmin etməyir.

Digər tərəfdən, prosesə istiqamətlənmiş idarəetmədən söz gedirsə, onda idarəedənləri sadəcə olaraq idarəetmənin primitiv variantı, tədbirlərin sayı maraqlandırır, nəticə haqqında az düşüncələr. Məsələn, təhsil müəssisələrində keçirilən tədbirləri təhlil

etsək, görərik ki, tədbiri həyata keçirən insanlar heç də düşünmərlər ki, bu tədbiri keçirməkdə məqsəd nədir, nəticə nə olacaq, onları sadəcə olaraq tədbirin keçirilməsi və ya yuxarı təşkilatların göstərişinin yerinə yetirilməsi narahat edir. Ona görə də burada ancaq və ancaq prosesə və nəticəyə istiqamətlənmiş idarəetmədən danışmaq məqsədyönlüdür. Ümumtəhsil məktəbində təhsil keyfiyyətinin idarə olunmasına üç yanaşma məqsədmüvafiq olardı:

- məqsədə görə idarəetmə;
- prosesə görə idarəetmə;
- son nəticəyə görə idarəetmə

Belə yanaşmalarda məktəbdə təlim keyfiyyətini yüksəltməyin minimum iki üsulundan istifadə etmək məqsəduyğundur (A.Mehrabov, Azərbaycan təhsilinin müasir problemləri, Bakı, 2007, 385 s.)

Belədirsə, onda idarəetmədə (nəticə və prosesin gedişi diqqət mərkəzində saxlanılıbsa) bizi həm nəticə, həm də proses və onun müxtəlif bölmə və səviyyələri narahat etməlidir. Bu zaman proses, onun parametrləri, prosesin keyfiyyəti, xüsusiyyətləri, xarakteri diqqət mərkəzində olmalıdır. Belə olduqda məqsədyönlü idarəetmə əgər nəticəyə istiqamətlənibsə, onun üçün həm də prosesin özü, gedişi əhəmiyyət kəsb edir. Belə olduqda proses özü də məqsədyönlü xarakterə malik olur və effektiv idarəetmə əldə edilir. Prosesdən, onun keyfiyyətindən nəticə asılı olur.

Keyfiyyətin idarə olunmasının mənasını, nəticəyə istiqamətləndiyini dərk ediriksə, onda münasibət bildiyimiz, təhlil etdiyimiz problem məktəbin fəaliyyət rejimi, onun inkişafı ilə əlaqələri üzə çıxır ki, bu da bütövlükdə məktəb sisteminin progressiv innovasiya rejiminə (inkişaf rejiminə) keçməsi deməkdir.

Əgər şagirdlərin məktəbi bitirdikləri zaman əldə etdikləri biliklərin səviyyəsi hamını razı salırsa, onda məzmun, struktur, təlim-tərbiyə prosesi, onun həyata keçirilmə şəraiti, idarəetmə sistemi dəyişmədən saxlanılmalıdır. Yox, əgər keyfiyyətə yeni nəticələrin əldə edilməsi proqnozlaşdırılırsa, onda bütövlükdə məktəbin idarəetmə sisteminin yeniləşməsi tələb olunur. Həm subyektlər, həm də obyektlər baxımından yenidən qurulması tələb olunur ki, bu da yeni nəticələr və keyfiyyətin əldə olunmasına

gətirib çıxaran yeniliklərin öyrənilib istifadə olunmasını tələb edir. Ona görə də nəticəyə istiqamətlənmiş idarəetmə müvafiq eksperimental innovasiyativ xarakterə malik olur.

Bu zaman idarəetmənin müxtəlif mərhələlərində təhsilin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinin kompleks xarakter daşması və onun daxili əlaqələri də böyük əhəmiyyətə malikdir. Oxucular mənimlə razılaşar ki, təhsil işçilərinin, xüsusən məktəb rəhbərlərinin istifadəsində təhsil keyfiyyətinin hər mərhələ üçün obyektiv qiymətləndirmə qaydaları və ya modellərinin formalaşması yaxşı olardı. Ancaq əfsuslar olsun ki, bu gün məktəb təcrübəsində istifadə olunan qiymətləndirmə kriteriyaları təcrübədə heç də özünü doğrultmur, bütövlükdə ictimaiyyəti təmin etmir. Respublikada son zamanlar həyata keçirilən sınaq qiymətləndirmələrdən bu vəziyyətdən çıxış yolu kimi istifadə edilir.

Bu da belə bir vəzifənin mürəkkəbliyinə dəlalət edir. Özümüzə borc bilirik qeyd edək ki, valideynlər qiymətləndirmə mexanizmləri ilə tanış olmadıqlarına baxmayaraq, yaxşı bilirlər ki, şəhərdə və ya rayon mərkəzlərində hansı məktəblər keyfiyyətli təhsil verir və ya hansı müəllim həqiqətən öz fənnini öyrədir, obyektiv qiymətləndirir və bu qiymət ictimaiyyət tərəfindən qəbul edilir. Onlar sadəcə olaraq uşaqların münasibətlərindən, özlərinin qeyri-professional, ancaq obyektiv təsəvvürlərindən nəticə çıxarırlar.

İdarəetmənin bütün mərhələlərində təhsil keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinin mürəkkəbliyi, çətinliyi onun vaxt baxımından dəyişkənliyində, dinamik xarakter daşmasındadır. Təhsilin bir çox nəticələri və gələcəkdə üzə çıxan nöqsanları məzunlar məktəbi qurtarıqdan sonra üzə çıxır. Halbuki onlar məktəbdə oxuduqları zaman nöqsanlar nəzərə alınb, aradan qaldırılmalı idi. Ancaq bu nəticələr məlum olmadıqlarına görə onları ancaq şagirdlərin yaşlılıq dövründə aradan qaldırılması mümkün olur ki, bu da artıq ali məktəblərin və ya yaşlıların təhsilinin keyfiyyətindən asılı olur.

Bunu nəzərə alan təhsili idarə edən rəhbər vəzifəli şəxslər, bu sahə ilə məşğul olan alimlər və metodistlər son zamanlar bir sıra əsərlərdə, dövlət sənədlərində bu problemləri araşdırır, problemin həlli yollarını axtarır, öz münasibətlərini bildirirlər. Bu baxımdan M.Mərdanov, A.Mehrabov və digərlərinin “Təhsil sistemində

monitorinq və qiymətləndirmə” (2003-cü il), A.Mehrabov “Azərbaycan təhsilinin müasir problemləri” 2007-ci il, Ə.Ağayev “Yeni təlim metod və texnologiyalarından istifadənin nəzəri və praktik məsələləri” (ARTPI-nun elmi əsərləri, Bakı 2006), “ Uşağa istiqamətləndirilmiş proqram üzrə işin təşkili”, Addım-Addım proqramı, Keyt Birk Uorş, Yeni nəsil NTM, Bakı 2000 və bir sıra digər əsərlərdə bu problemlər təhlil edilmiş, onun həlli yolları göstərilmişdir.

İdarəetmə baxımından, tədris prosesinin hər bir mərhələsində təhsilin keyfiyyətini qiymətləndirmək məqsədilə onun keyfiyyət göstəricilərinin qruplaşdırılması, prosesin gedişində dövr, son və uzaq gələcəkdə təhsil nəticələrinin qiymətləndirilməsi nəzərdə tutulmalı və məktəbin fəaliyyəti bu nəticələrə istiqamətlənməlidir. Bu mərhələlər üzrə beş qrup göstərici nəzərə alınsa, qiymətləndirmə məqsədyönlü olar. Bu qrup göstəricilər aşağıdakı kimi nəzərə alın bilər:

I qrup göstəricilər. Deyək ki, məktəb kollektivi “təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması” mövzusunda layihə hazırlamışdır. Yəqin ki, bu proqramın keyfiyyəti müəyyən olmuş tələb və kriteriyalardan asılıdır. Bu da proqramın aktuallığından, səmərəliliyindən, reallığından, məqsədyönlülüyündən, nəzarətə yatmasından, əyintilərə dözümlülüyündən asılı olmasıdır.

II qrup göstəricilər. Təhsilin idarə olunması səviyyəsində prosesin optimallıq göstəricilərinin nəzərə alınmasıdır. İdarəetmənin subyektivi layihədə nəzərdə tutulanla həyata keçirdiyini müqayisə edir. Həyata keçirilmiş tədbirlərin yerinə yetirilməsinə sərf edilmiş vaxtı, istifadə edilmiş resursları, planda nəzərdə tutulanlara uyğun olmasını müəyyən edir. Bu məsələdə məqsədlər üzrə idarəetmə o zaman müvəffəqiyyətli olur ki, planda nəzərdə tutulandan kənara çıxanların həlli və bu məqsədlə korreksiya xarakterli tədbirlərin qiymətləndirilməsi və gələcəkdə belə halların baş verməməsi üçün görülən işlərdir.

III qrup göstəricilər ilkin nəticələrin əldə edilməsinin optimallığıdır. Təhsil müəssisəsində hər bir məzun səviyyəsində müəyyən nəticələrin əldə edilməsi planlaşdırılırsa, o zaman bütün siniflər üzrə əvvəlki siniflə müqayisədə nəticələr qiymət-

ləndirilməlidir. Beləliklə, bu göstəricilər qrupu özündə cari qiymətləri, tərbiyəlilik, inkişaf səviyyəsini, sağlamlıq səviyyəsini hər bir təhsil mərhələsində (sınıf, yarımil və s) istifadə edilmiş cəzalar, təriflənmələrin və s. birlikdə müqayisəli şəkildə nəzərə alınmasıdır. Məhz bu səbəbdən də təhsilin nəticələrinin monitorinqi adlanan fəaliyyət böyük əhəmiyyət kəsb edir.

IV qrup idarəetmə hər bir səviyyəsinin son nəticələrinin göstəriciləridir. Əgər bu təhsil müəssisəsinin səviyyəsidirsə, onda məzunun əldə etdiyi nəticələr müəyyənləşdirilmiş – seçilmiş göstəricilər və təhsil praktikası çərçivəsində proqnozlaşdırılmış nəticələrin müqayisəsi nəticəsi də qiymətləndirilir.

V qrup uzaq gələcək və ya təxirə salınmış nəticələrdir. Nəzərə alsaq ki, məktəb “ailə həyatına hazırlıq” kimi bir göstərici planlaşdırıb. Bu hazırlıq səviyyəsini məktəb şəraitində ancaq nəzəri baxımdan qiymətləndirmək olar. Praktiki olaraq bu nəticə məzunların məktəbi qurtarıqları dövrədən xeyli sonra özünü büruzə verir. Belə hal özünü əməyə hazırlıq, vətəni müdafiə, təhsilin davam etdirilməsinə, hətta istirahətin təşkilinə də aiddir.

Təhsilin keyfiyyətinə idarəetmə baxımından yanaşsaq, qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə ümumiyyətlə, tədqiqat xarakteri daşıyır və son zamanlar monitorinqin tətbiqi onun bu xarakterini bir az da artırır. O, imkan yaradır ki, gündəlik, son və uzaq gələcəkdə əldə ediləcək təhsil nəticələri təhlil edilsin, nöqsanlar və müsbət tərəflər üzə çıxarılib, inkişafı təmin etmək məqsədilə tədbirlər görülsün. Belə olduqda təhsil müəssisəsinin rəhbərləri məktəbi qurtaranların gələcəkdə nə işlə məşğul olduqları, onların həyatı haqqında məlumat əldə edə bilirlər. Hətta təhsillərini davam etdirirlərmə, hansı ixtisası seçmişlər, orduda xidmət ediblərmə, ailə vəziyyətləri necədir, siyasətə, dinə münasibətləri haqqında zəngin məlumat əldə edə bilirlər. Bu da imkan yaradır ki, məktəbin təhsil fəaliyyəti haqqında zəngin material toplansın, təhlil etsinlər və inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirdinsinlər. İş çətinləşdirməmək üçün çox faktlara, suallara sadəcə olaraq “hə”, “yox” cavabları verməklə vəziyyəti təhlil etmək olar.

Beləliklə, təklif olunur ki, təhsilin nəticələri – kompleks şəkildə əvvəlcədən hazırlanmış proqram və proqnozlar əsasında

gündəlik, son və yaxın-uzaq gələcəkdə əldə edilmiş nəticələr – araşdırılsın, qiymətləndirilsin.

Təklif olunan beş qrup göstəricilər ilk nəzərdə oxuculara bəlkə də çox mürəkkəb görünəcək. Ancaq son zamanlarda məktəblərdə aparılan monitorinqlər sübut edir ki, belə yanaşma heç də çətin deyildir. Onu həyata keçirmək olar. Bu metodun müsbət və mənfi (nöqsanlı) cəhətlərini araşdırsaq görürük ki, onun tətbiqini təhsildəki son illərdə yaranmış vəziyyət özü tələb edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu kompleks metod bir sıra mərhələlərdən ibarətdir. Onlar əlaqəli və dinamik xarakter daşıyır. İnkişafda olub inkişafı görməyə imkan yaradır.

Mərhələlərin əlaqəli olması imkan yaradır ki, əvvəlki qrupda əldə edilmiş nəticələr, onların təhlili, nöqsanların aradan qaldırılması sonrakı qrupun müsbət nəticələr əldə etməsinə şərait yaradır, eyni zamanda sonrakı qrupun nəticələri əvvəlki qrupun fəaliyyətində düzəlişlər etməyə və bütövlükdə fəaliyyətdə olan sistemin göstəricilərinə müsbət təsir göstərir. Xarici ölkələrdə bu sistemin tətbiqi və son zamanlar Təhsil Nazirliyi tərəfindən sınaq qiymətləndirmələrin təşkili, birinci mərhələnin nöqsanlarının aradan qaldırılması, ikinci mərhələdə nəticələrə müsbət təsiri bunu təsdiqləyir.

Bu kompleksin dinamizmi isə ondadır ki, real həyatda göstəricilər daima dəyişir, biri digərinə təsir göstərir və bu prosesdə üzə çıxmış ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasına şərait yaradır.

Dinamizm eyni zamanda prosesin daima hərəkətdə olmasına, onun hissələrinin əlaqəsinə də təsir göstərir. Bu qruplar bir tərəfdən çox konkret məzmun və vaxtı müəyyənləşdirir, digər tərəfdən onun sərhədlərini bir-birindən, demək olar ki, ayırmır. Hətta bəzi hallarda yerlərini dəyişə bilirlər. Və ya müəyyən qrupların cari nəticələri digər qruplar üçün istifadə edilə bilər və s.

Bu metodun – modelin sadəliyi ondadır ki, onun komponentləri, ayrı-ayrı hissələri xüsusi formalar tələb etmir. Onlar məktəb rəhbərlərinin daimi fəaliyyətində özünün professional-idarəedici vəzifələrindən məktəblilərin bilik, bacarıq və vərdişlərinin qiymətləndirilməsi prosesinin həyata keçirilməsində istifadə edirlər. Bu prosesə biliklərin tematik uçotu, sorğular, məqbullar, biliklərə

ictimai baxışlar, nəzarət xarakterli işlər, sınaq imtahanları və s. şərait yaradır.

Əlbəttə, monitoring və cari, son, gələcəkdə əldə edilmiş nəticələrin siniflər və məktəb üzrə təhlili müəyyən dərəcədə əlavə iş kimi qəbul edilə bilər. Ancaq nəzərə alınsa ki, bu işin alternativini hələlik yoxdur və idarəetmə daima əldə edilmiş, qeydə alınmış obyektiv informasiyaların təhlilindən, neqativ halların aradan qaldırılmasından ibarətdir, onda bu modelin əhəmiyyəti aydın olur. Onu da qeyd etmək yerinə düşər ki, bu münasibət sadəcə olaraq, təcrübəli müəllimin məktəbi idarə etməsinə yox, professional idarəçilərin fəaliyyətinə aiddir. Çünki bu iş **təksilati-tədqiqat** xarakteri daşıyır.

Bu sistem eyni zamanda həm də metodoloji xarakter daşıyır, çünki burada müəyyən münasibət, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prinsipi və onların vasitəsilə axtarıqların aparılması, müəyyən istiqamətlərdə təhsilin nəticələrinin göstəricilərinin irəli sürülməsi meydana çıxır.

Təklif olunan beş qrupdan ibarət bu sistem, əlbəttə ki, idarəçinin (təhsil menecerinin) yaradıcı laboratoriyasında fasiləsiz olaraq bütövlükdə tətbiq edilərsə, nəticələr müsbət olar. Burada qeyd etmək yerinə düşər ki, Təhsil Nazirliyinin şöbə müdiri A.Əhmədovun hazırladığı və təhsil naziri M.Mərdanov tərəfindən təsdiq edilmiş “Təhsil müəssisələrinə rəhbərlik və nəzarət sahəsində R.T.Ş.-nin fəaliyyətinin kompleks monitoringinə dair yaddaş”da (02.11.2004-cü il) təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, fənlərin tədrisi vəziyyətinə, şagirdlərin inkişafı üzrə aparılan işlərin təhlilinə, istedadlı şagirdlərlə iş məsələlərinə xüsusi diqqət yetirilmişdir. Bizə belə gəlir ki, bu prosesdə təklif olunan bu metod xüsusi əhəmiyyət kəsb edə bilər.

2. Təhsil keyfiyyətinin idarə edilməsi funksiyaları

Təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi funksiyalarını açıqlamaq üçün, hər şeydən əvvəl, “idarəetmə funksiyası” ifadəsinin mənasını açıqlamaq lazımdır. “Funksiya” sözü latın sözü olub, həyata keçmə, həll olunma deməkdir. Bu, idarəetmə obyektinə ilə idarə edən sistem arasında münasibətlərin qurulmasıdır. Bu münasibətlər idarə edən sistem tərəfindən idarə olunan proseslərin məqsədyönlülüyünü və təşkilatı baxımdan məqsədə yatımlılığını əldə etmək üçün həyata keçirilən müəyyən fəaliyyətdir. Məqsədimiz təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsidirsə, təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması prosesinin açıqlanması lazımdır.

İdarəetmə funksiyalarından danışdıqda söhbət planlaşdırma, təşkilətmə, rəhbərlik, nəzarət – monitorinq, təhlil və sairədən gedir. Bunlarla yanaşı bir sıra konkret funksiyalar da mövcuddur. Məsələn, pedaqoji kadrlarla işin təşkili və ya təhsilin keyfiyyətinə nəzarət, öz-fəaliyyət dərnəklərinin işinin keyfiyyətinin əldə edilməsi, fənn kafedralarının (fənn birləşmələrinin) fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və s. Ümumiyyətlə, idarəetmə funksiyaları çoxdur, biz isə məhz təhsildə yüksək keyfiyyət əldə etməyə yönəldilmiş funksiyaları açıqlamaq istəyirik.

Planlaşdırma. Hər şeydən əvvəl, bu funksiyanın mühüm əhəmiyyətə malik olması qeyd edilməlidir. Hər bir məqsədin əldə edilməsi onun həyata keçirilməsi üsullarının seçilməsindən, əldə etmək istəyinin müəyyənləşdirilməsindən, bu məqsədlə prosesin ardıcılığının təmin edilməsi üsullarının düşünülmüş şəkildə həyata keçirilməsi tədbirlərinin təyin edilməsindən asılıdır. Plan layihədir. Onu müzakirə etmək, mütəxəssislər tərəfindən qiymətləndirməyə vermək, düzəlişlər etmək və praktiki fəaliyyətdə səhvlərə yol verməmək üçün optimal səviyyəyə qaldırmaq lazımdır. Unutmaq olmaz ki, planlaşdırma zamanı buraxılmış səhvləri sonradan düzəltmək çox çətin olur.

Planlaşdırma sözün geniş mənasında proqnozlaşdırma, proqramlaşdırma və işçi planının hazırlanmasından ibarətdir. Plan

imkan yaradır ki, qarşıya qoyulmuş məqsəd uğrunda standartlar, göstəricilər müəyyənləşdirilsin. Planın göstəriciləri nəzarətin həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Unutmaq olmaz ki, planlaşdırma düzgün həyata keçirilərsə, idarəetmə fəaliyyəti düzgün istiqamətlənir, yaxşı nəticələr əldə edilir və vaxta qənaət olunur. Son təcrübələr göstərir ki, planlaşdırma funksiyasının həyata keçirilməsində məktəblərin bəzilərində təlim-tərbiyə işlərinin planlaşdırılması məktəbin fəaliyyəti və inkişafı proqramının (bəzən strateji inkişaf proqramı da adlandırılır) hazırlanması və həyata keçirilməsi ilə əvəz olunur. Keyfiyyətin əldə edilməsi üçün məqsəd müəyyənləşirsə, məktəbin əldə edəcəyi nəticələr orada öz əksini tapır. Qabaqcıl təhsil müəssisələrinin təcrübəsi göstərir ki, planlaşdırılmış yüksək məqsədin əldə edilməsi üçün məktəb rəhbərlərinin müəllimlərlə birlikdə qarşıya qoyulmuş məqsədlərlə bacarıqla işləməsi lazımdır.

Məqsədlərlə iş isə vaxt, yüksək bilik, düşünmə, həll etmə qabiliyyəti tələb edir. Ona görə də müəllim dərsi planlaşdırdıqda qabaqcadan üç qrup məqsədi nəzərə almalıdır:

I. Pedaqoji məqsəd: təhsil, tərbiyə, psixi inkişaf, sağlamlıq və s. Bu məqsədlər şagirdlərin inkişafını təmin edəcək başlıca vəzifələrdir, çünki pedaqoji prosesdə azı iki subyekt iştirak etdiyindən bu planlaşdırılmış məqsədlər şagirdə yönəldilməlidir. Burada da müxtəlif variantlar ola bilər:

a) müəllimin məqsədi şagirdə heç də açıqlanmır, ancaq müəllim elə edir ki, bu məqsədlər əldə edilsin;

b) məqsəd şagirdə izah edilir, çünki o, məqsədin qoyulmasında subyektdir;

c) şagird özü məqsədi müəyyənləşdirir və müəllimin köməyi ilə onu həyata keçirir.

II. Təhsil prosesinin inkişafının məqsədi: diaqnostik, dərk-edici, tədqiqat xarakteri və s. Bu, faktiki olaraq təhsil prosesinin keyfiyyətinin inkişafıdır.

III. Müəllimin özünün inkişafının təmin edilməsinə yönəlmiş məqsəd: bura daxildir: müəllimin professionallığı və şəxsiyyət baxımından inkişafı. Məqsədlərin qoyulmasında bu xarakterli işlər bir tərəfdən təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsini təmin

edirsə, digər tərəfdən təhsilin keyfiyyət problemi ilə məşğul olan məktəb rəhbərlərinin fəaliyyətini konkretləşdirir, onun özünün də professionallaşmasına kömək edir.

Planlaşdırma funksiyasının mühüm xüsusiyyətlərindən biri də təhsilin nəticələrinin qiymətləndirilməsi parametrlərinin müəyyənlənməsi, məzmun obrazının layihələnməsi, təhsilə yiyələnmə səviyyəsinin və hər bir şagirdin inkişaf potensialı çərçivəsində tərbiyə olunma imkanlarını nəzərə alaraq məqsədin müəyyənlənməsidir.

Proqnozlaşmadan planlaşdırmanın bir hissəsi kimi danışdıqda oxucularımızın bu sahədə nəyi bildiklərini müəyyənləşdirsək, onda planlaşmada xüsusi bir bölmə də bizi düşündürməlidir, bu da kadrlara proqnozlaşma metodikasının öyrədilməsidir (buraya daxildir modelləşdirmə, ekstrapolyasiya- yəni kənar qiymətləndirmə və ekspert qiymətləndirməsi).

Bütün bunlar və təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması bu və ya digər səviyyədə planlaşdırmada məqsədin müəyyənlənməsinə təsir göstərir.

Planlaşdırmada həm də məqsədin əldə edilməsinin vasitə və üsulları da açıqlanmalıdır. Başqa sözlə, üsul və vasitələrin strukturu, tərkibi, vasitələri, fəaliyyətin ardıcılığı, imkanları (kadr təminatı, elmi-metodik, maliyyə, maddi-texniki, normativ-hüquqi və s.) nəzərə alınmalı və tədbirlərin başlanma və qurtarma müddəti müəyyənləşdirilməlidir.

Təhsildə yüksək keyfiyyət göstəriciləri əldə etmək məqsədilə pedaqoji kadrlarla, şagird və valideynlərlə görülməli işlər planlaşdırılmalıdır ki, onların hamısı mürəkkəb fəaliyyətin subyektlərinə çevrilsinlər.

Planlaşdırma zamanı məktəb rəhbərləri gözlənilən nəticələri (təhsildə keyfiyyətin yüksəlməsi) əldə etməyə kömək edə biləcək tədbirləri seçməyi bacarmalıdır.

Bütün bunlar məqsədin yerinə yetirilməsinə aiddir.

Burada məktəbin təhsil keyfiyyətinin əldə edilməsini təmin edə biləcək bəzi plan formalarını nəzərdən keçirmək yerinə düşər. Məktəb əgər ilk dəfə müəyyən lokal tədbirlər, eksperimentlər həyata keçirmək istəyirsə, onların hər birinin həyata keçirilməsi proqramı

hazırlanmalıdır. Proqramın strukturunu nəzərdən keçirmək yerinə düşər:

1. Eksperimentə qoyulacaq problemin aktuallığı əsaslandırılmalıdır.

2. Eksperimentin mövzusu (əlbəttə optimal variant) formalaşdırılmalıdır.

3. Tədqiqat obyektı müəyyənləşməlidir.

4. Tədqiqatın predmeti müəyyənləşməlidir.

5. Eksperimentin məqsədi formalaşmalıdır.

6. Eksperimentin vəzifələri müəyyənləşməlidir.

7. Eksperimentin fərziyyəsi formalaşmalıdır.

8. Tədqiqatın konkret metodikaları seçilməli, hazırlanmalıdır.

9. Eksperimentin vaxtı, müddəti və mərhələləri müəyyənləşməlidir.

10. Mənfi nəticələrin ola bilməsini nəzərə alaraq ehtiyat vaxt nəzərdə tutulmalıdır.

11. Eksperimentin keçiriləcəyi baza müəyyənləşməlidir.

12. Eksperimentin gözləniləcək nəticələrinin qiymətləndirmə kriteriyaları hazırlanmalıdır. Bunun üçün aşağıda təqdim olunan kriteriyalardan istifadə edilə bilər:

a) nəticələrin kriteriyaları;

b) sərf edilən vaxtın kriteriyaları (Unutmaq olmaz ki, eksperimentə sərf ediləcək vaxt faktiki olaraq fiziki, psixi, intellektual qüvvələrin, istifadə ediləcək bütün vasitə və imkanların qənaətçiliyi deməkdir).

13. Proqnozlaşdırma:

a) müsbət nəticələrin gözlənilməsi;

b) mümkün ola biləcək itkilər, neqativ nəticələr;

c) itkilər və neqativ nəticələrin əvəz edilməsi.

Bu proqram haqda daha ətraflı məlumat almaq üçün “Məktəbin inkişafının idarə olunması” kitabından istifadə etmək olar (M.M.Potaşnik və B.C.Lazarev, M. 1995, səh.132-151).

Nəzərə almaq lazımdır ki, əgər təhsilin keyfiyyətini artırma biləcək bir neçə əlaqəli faktor seçilibsə, (onlar sistemli xarakter daşıyarsa) onda məktəbin inkişaf proqramı hazırlanmalıdır. Belə

inkişaf proqramı aşağıdakı bölmələrə malikdir:

1. Məktəb haqqında analitik məlumat arayışı.
2. Məktəbin vəziyyəti haqqında problemlərə istiqamət-lənmiş təhlil.
3. Tədbirlər nəticəsində yeniləşəcək məktəbin konsepsiyası (və ya yeni keyfiyyətli təhsil verəcək məktəbin konsepsiyası).
4. Yeniləşmiş məktəbə keçməyin vəzifələri və srategiyası.
5. Yeni keyfiyyətli təhsil verəcək məktəbin təşkilinin birinci mərhələsinin məqsədi.
6. Həyata keçiriləcək əməliyyatların planı.

Planlaşdırmanın nəticəsində aktual, proqnostik, rasionel, real, bütöv, nəzarətə yatan məktəbin inkışaf proqramı əldə ediləcək.

O da qeyd edilməlidir ki, innovasiyaların tətbiqi nəticəsində təhsilin keyfiyyətinin yüksəlməsi nəzərdə tutulmursa, məktəbin daxili imkanlarından istifadə olunması, nəticələrin layihə-ləşdirilməsi, sadəcə olaraq təsdiq edilmiş, istifadədə olan təhsil stan-dartları - kurikulumlarda nəzərdə tutulan nəticələrə uyğunluq nəzərdə tutulubsa, onda məktəbin təhsil proqramı plan-modullar şəklində hazırlanmalıdır. Moskva şəhərində 1995-ci ildən belə proqramlar həyata keçirilir. Onlar səkkiz modul hazırlamışlar. Bunlar aşağıdakılardır:

I modul - məktəblilərin təlim prosesində inkışafi, tərbiyə olunması məqsədilə pedaqoji kollektivin nəticəli işi, uşaqların mənəvi və fiziki sağlamlığı haqqında məlumatlar, şagirdlər və valideynlərin təhsil xidmətlərinə olan tələbatları haqqında məlumatlar nəzərə alınmalıdır;

II modul - təhsilin məqsəd, vəzifə və prioritet istiqamətləri;

III modul – dövlət təhsil standartlarına, milli və fənn kurikulumuna uyğun tədris fənlərinin və bilik sahələrinin və təhsilin məzmununun invariant komponenti müəyyənləşdirilməlidir;

IV modul – tədris fənlərinin və onların həyata keçirilməsini təmin edəcək təhsil standartları (təhsilin məzmununun invariant baza komponentləri) müəyyənləşdirilməlidir;

V modul – mütləq nəzarətin proqramlarla əlaqəli əlavə təhsil proqramlarının yığımı;

VI modul – proqramların variativ hissəsinin tədris-metodik

təminatı;

VII modul – təlim-tərbiyə prosesinin təşkili xüsusiyyətlərinin, şagirdlərin təlim formalarının, yeni pedaqoji texnologiyaların təsviri; məktəblilərin tədris ili boyu qiymətləndirilməsi; innovasiya fəaliyyətinin xəritəsi;

VIII modul – proqramın həyata keçirilməsinin idarə olunması.

Təhsil proqramlarının hazırlanmasında müəyyən mənada əlavə təkliflər də ola bilər, əgər olarsa, onlar da nəzərə alınmalıdır. Bu mənada əlavə tədris proqramlarında aşağıdakıları nəzərə almaq olar:

1. Proqram nə üçün hazırlanıb, onun hazırlanmasında məqsəd nədir.

2. Proqramın analitik əsasları:

2.1. Şagirdlərin sağlamlığı.

2.2. Təhsil (fənn) kurikulumları baxımından şagirdlərin bilik, bacarıq səviyyəsinin qiymətləndirilməsi

2.3. Şagirdlərin dərk etmə marağı, dinamikası və davamlılığı.

2.4. Tədris bacarıq və vərdişlərinin inkişaf səviyyəsi.

2.5. Məktəblilərin tərbiyəlilik səviyyəsi.

2.6. Məktəb məzunlarının sosial mühitə uyğunlaşması və özünütəyini.

2.7. Məktəblilərin təhsil tələbatlarının təminatı və onların valideynlərinin sosial sifarişlərinin öyrənilməsi.

3. Şagirdlərin inkişafına mane olan problemlərin həlli yolları:

3.1. Hər bir istiqamət üzrə problemlərin həllinə elmi münasibətin xarakteristikası;

3.2. Həll ediləcək məsələlərin praktiki baxımdan xarakteristikası;

- şəxsiyyətin ümummədəni səviyyəsinin formalaşdırılması;

- şəxsiyyətin müasir cəmiyyətin həyatına uyğunlaşması;

- proffesional təhsil proqramlarının şüurlu seçiminə şərait və imkanların yaradılması;

3.3. Təhsil səviyyələri və onların əsas xarakteristikası.

4. Məktəbin tədris planı:

4.1. Tədris planının ümumi xarakteristikası. Planın məktəb komponentinin və əlavə təhsilin xüsusiyyətlərinin izahı;

4.2. Müxtəlif elm sahələri üzrə tədris proqramlarının inteqrasiya olunması istiqamətləri;

4.3. Məktəbdə əlavə təhsilin xüsusiyyətləri;

4.4. Bazis tədris planları;

4.5. Siniflər;

4.6. Məktəb komponentinin predmetləri;

4.7. Əlavə təhsil;

4.8. Metodik təminat;

4.9. Üstünlük veriləcək təlim-tərbiyə üsulları;

4.10. Proqnozlaşdırılan nəticə;

5. Təhsilin ümumi səviyyəsinin monitorinqi:

5.1. Qiymətləndirmə, biliklərə nəzarət sistemi;

5.2. Şəxsiyyətin inkişaf diaqnostikası və testlər sistemi;

- biliklərə yiyələnmə səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi metodikası;

- tərbiyəlilik səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi metodikası;

- şəxsiyyətin psixi keyfiyyətlərinin inkişaf səviyyəsinin üzə çıxarılması metodikası.

6. Proqramın həyata keçirilməsinin idarə olunması:

6.1. Kadr təminatı;

6.2. Metodik təminat;

6.3. Maddi-maliyyə təminatı.

(Bu problemlərin daha ətraflı izahı ilə “Məktəbdaxili idarəetmədə yeniliklər” adlı kitabda tanış olmaq olar. Müəlliflər A.M.Moiseyev, A.E.Kanto, O.T.Xomeçiki, M.1998, səh.109-115. İzah edilən struktur oradan götürülmüşdür).

Təşkilətmə

Planlaşdırılmış işləri, görülməli tədbirləri həyata keçirmək üçün adamlar müəyyənləşdirilməli, subyektin həyata keçirəcəyi tədbirlər formalaşdırılmalı, onun funksional vəzifələri müəyyənləşdirilməlidir. Çox zaman bir qrup məktəb rəhbərləri bununla da kifayətlənirlər. Subyektin üzərinə düşən vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün o müəyyən səlahiyyətlərə malik olmalıdır. Ona görə də vəzifələrlə yanaşı onun hüquqları da müəyyənləşdiril-

məlidir. Bu da onun səlahiyyətlərini müəyyənləşdirəcək. Bu zaman pis olmaz ki, məsuliyyətin predmeti də müəyyənləşsin. Nəhayət, fəaliyyətin son məhsulu və ya subyekt tərəfindən görülmək üçün qeyd edilməlidir, çünki o bu işdən və onun keyfiyyətindən ötrü məsuliyyət daşıyır. Funksional vəzifələr, hüquq və vəzifələrdən aydın olmalıdır ki, nəzərdə tutulmuş tədbirlərin yerinə yetirilməsi və ya keyfiyyətsiz yerinə yetirilməsi digər subyektlər – şagirdlər üçün nəticələrə gətirib çıxara bilər.

İdarəçilik fəaliyyətini təşkilatı baxımdan həyata keçirmək üçün aşağıdakı cədvəl köməkçi rolunu oynaya bilər:

vəzifələri	hüquqları	məsuliyyəti
1.hazırlamaq...	1.təklif vermək...	1.proqramın hazırlanması üçün...
2.həll etmək...	2.müəyyənləşdirmək...	2.nəzarətin ardıcılığı üçün
3.nəzarət etmək...	3.qiymətləndirmək...	3.vaxtında təqdim edilməsi üçün ...
4.öyrənmək...	4.düzəliş etmək...	4.işə cəlb etmək üçün...
5.həyata keçirmək...	5.tələb etmək..	5.kriteriyaların hazırlanması..
6.diqqətdə saxlamaq...	6.məsələ qaldırmaq...	6.təmin olunması üçün...
7.hazırlamaq...	7.yoxlamadan keçirmək...	7.diaqnostika üçün...
8.təmin etmək...	8. həyata keçirmək...	8.həftəlik informasiya üçün...
9.təhlil etmək...	9.nəzarət etmək...	9.monitorinq üçün
10.tələb etmək...	10.məsləhətlər vermək...	10.hazırlamaq üçün...

Daha sonra müəyyənləşdirmək lazımdır ki, təhsilin keyfiyyətini idarəetmə prosesində subyektlərin hər biri ilə əlaqələr yaradılacaq, onlar prosesə cəlb ediləcək.

Təhlil edilən idarəetmə funksiyalarının mühüm son məhsulu

idarəetmənin təşkilati strukturunun qurulmasıdır. Bu haqda bundan sonrakı bölmədə açıqlama veriləcək.

Rəhbərlik

Hər şeydən əvvəl, qeyd etmək lazımdır ki, burada söz idarəetmənin ümumi funksiyalarından gedəcək. Bu, bir çox məktəb rəhbərlərinin fəaliyyətinin zəif tərəfidir. Bunun da tarixən obyektiv səbəbləri var. Bu, hər şeydən əvvəl, Sovetlər dövründə məktəbşünaslıqda “rəhbərlik” termini “idarəetmə” termini kimi qəbul edilirdi ki, bu da əsasən inzibatçılıqla bağlı idi. Yəni göstəriş vermək, əmrləşdirmək, hökmləşdirmək və s. hüququna malik olmaq. Təsadüfi deyil ki, indi də bir çox məktəb rəhbərləri və ümumiyyətlə rəhbər işçilərin əksəriyyəti verdikləri göstərişləri özləri həyata keçirə bilmədikləri halda başqalarından tələb edirlər. Oxucu razılaşar ki, özün bacarmadığını başqasından tələb etmək düzgün deyil.

Müasir menecment nəzəriyyəsində rəhbərlik idarəetmə funksiyalarından biri hesab edilir. O, tamam başqa mənaya və məzmunu malikdir. Onları açıqlamaq yerinə düşər.

Qeyd etmək lazımdır ki, “planlaşdırma və təşkilətmə” nə qədər yaxşı aparılsa da, məktəb kollektivinin fəaliyyətində yüksək nəticələr əldə etmək çətindir. Adı çəkilmiş bu funksiyalar əhəmiyyətlidir, çünki müəllim, şagird, valideyn, sponsorların və digər subyektlərin fəaliyyətinin effektiv inteqrasiyasını təmin etmir. Onların fəaliyyətindən isə təhsilin keyfiyyəti çox asılıdır.

Rəhbərlik (idarəetmə funksiyalarından biri kimi) təhsil prosesinin bütün iştirakçılarının maraqlarını nəzərə almalı, onların öz əməklərindən razı qalmalarına, kollektivdə mənəvi-psixoloji mühitin xoş olmasına nail olmalıdır. Effektiv rəhbərliyə nail olmaq üçün insanların təşkilatçılıq qabiliyyətlərini bilməli, onları motivləşdirməni bacarmalı, pedaqoji işçilərin fəaliyyətini qiymətləndirmə üsullarından istifadə etməlidir. Özünü-qiymətləndirmə üsullarından xəbərdar olmaq, hansından hansı halda necə istifadə etmək özü də əhəmiyyət kəsb edir. Onları aşağıda açıqlayırıq:

1. Aylıq əmək haqqı qədər mükafat vermək.
2. ”Əməkdar müəllim” adına təqdim etmək.

3. Ümumi yığıncaqlarda tərifləmək.
4. Dövlət və ya əlavə fondlar hesabına istirahətə və ya turist səfərinə göndərmək.
5. Əmrə təşəkkür etmək.
6. Dəyərli hədiyyə vermək.
7. Ən yaxşı novator-müəllimlər lövhəsində müəllimin foto şəklini yerləşdirmək.
8. Müxtəlif xarakterli problem-konfrans və seminarlara göndərmək.
9. Tematik kurslara göndərmək.
10. Fənn dekada və aylıqlarının hazırlanması fəaliyyətinə cəlb etmək.
11. Metodik iş üçün saat ayırmaq.
12. Yaradıcı işlərin fərdi sərgisini təşkil etmək.
13. Dərslərini dinlədikdən sonra minnətdarlıq etmək.
14. Özünə nəzarətə keçirmək və s.

Burada qeyd etmək lazımdır ki, düşünüb digər formalar da tapmaq olar. Ondan başqa adları çəkilən üsullar bəlkə də, hamıya bəllidir, ancaq onlardan gündəlik məktəb fəaliyyətində istifadə olunurmu? Bu, böyük sual doğurur. Və nəhayət, qətiyyətlə demək olar ki, keyfiyyəti idarə etmək üçün mütləq xüsusi stimullaşdırıcı və motivləşdirici tədbirlərin həyata keçirilməsi lazımdır. Və bir də məktəb müəllimləri də on illər boyu formalaşmış düşüncə “bizim məktəblər həmişə təhsildə yüksək keyfiyyət uğrunda mübarizə aparmışlar” fikrini unutmalı, onun uğrunda mübarizəyə qoşulmalıdırlar.

Uzun illər boyu məktəb rəhbərləri ilə görüşlər, ixtisasartırma kurslarının dinləyiciləri ilə söhbətlər, məsləhətləşmələr əsas verir, qeyd edək ki, rəhbərlik funksiyalarının motivləşmə komponentlərindən söz gedəndə təhsildə keyfiyyət problemi onlar tərəfindən müxtəlif mənada izah olunur. Əgər söhbət bu problemdən, qrupdan və kollektivdən gedirsə, onda mövzu müsbət və maraqla qarşılır, fikirləşirlər ki, çıxış yolları açıqlanacaq, bəziləri özlərini yoxlayır, düşüncələrini müqayisə edir, problemin həlli yollarını və vasitələrini öyrənəcəklərinə ümid edirlər. Yox, əgər rəhbər müəllimlə fərdi söhbət edirsə, onda müəllim söhbəti

təhqir kimi qəbul edir, narahatçılığını bildirir. Başqa sözlə, bu söhbət müəllimin fəaliyyətinin tənqidi, qiyməti kimi qəbul olunur. Belə də olduqda neqativ emosiyalar sağlam düşüncə və təhlil bacarığını kölgədə qoyur, narahatçılıq hissi üstünlük təşkil edir. Müəllim rəhbərin maraqlı məsləhətlərini eşitmir və elə düşünür ki, o, elə belə də işləyir.

O da qeyd edilməlidir ki, təhsilin keyfiyyətinin yüksəlməsi üçün pedaqoji işçilərin yeni dəyərlər əsasında stimullaşdırılmasının da yeni informasiya texnologiyalarının tətbiqi, məktəb fəaliyyətinin uzaq (gələcək) nəticələrinin uçotu (məzunların gələcək həyatlarında qazandıqları müvəffəqiyyətlər, nəticələr) və rəhbərlərin şəxsi nümunəsi də böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Məktəbdə təhsilin keyfiyyətinə nail olmaq üçün rəhbərliyin funksiyalarını həyata keçirmək məktəbin fəaliyyət planında xüsusi bölmədir. Bu istiqamətdə aylıq tədbirlər müəyyənləşdirilməli, direktor və onun müavinləri tərəfindən nə vaxt, kimlərlə həyata keçiriləcəyi göstərilməlidir. Həmçinin təhsil prosesi iştirakçılarının motivləri və stimullaşdırılması göstərilməlidir..

Nəzarət-monitorinq

Təhsil sistemində hamı bilir ki, məktəblərin normal təlim prosesinə və məktəbin inkişafına nail olmaq, təhsildə keyfiyyət əldə etmək üçün stabil şəraitə ehtiyac var. Ancaq real həyatda məktəbin daxili və xarici mühiti daima dəyişir, müəllimlərin həyatında nələrsə baş verir, uşaqların həyata münasibətlərində yeniləşmə gedir. Çox zaman baş verən bu dəyişiklikləri qabaqcadan görmək mümkün olmur. Onlar isə planda nəzərdə tutulanların həyata keçirilməsinə maneçilik törədir, bəzən isə təhsildə keyfiyyəti yüksəltmək üçün yeni imkanlar yaranır. Belə olduqda yaxşı təşkil edilmiş idarəetmədə bu dəyişikliklər vaxtında görünür, ona uyğun olaraq planlara və görülmüş işlərə dəyişikliklər edilir. Buna görə idarəedicilərin sistem bu dəyişmələr haqqında vaxtında məlumat almalıdır. Bu məlumatların alınmasını isə yaxşı təşkil edilmiş nəzarət və ya vaxtaşırı keçirilən monitorinqlər təmin edir.

Bu işdə söhbət heç də məktəb rəhbərlərinin nəzarətin mümkün olan forma və metodlarını bilməsindən getmir. Əsas məsələ insanların idarəetmənin bu funksiyasına münasibətinin

dəyişməindən ibarətdir. Məsələ ondadır ki, insanlar (istər müəllimlər, istərsə də şagirdlər) nəzarəti xoşlamırlar. Xüsusən yoxlamaya cəlb edilmiş insanlar yoxlamayı hədə-qorxu ilə başlayır, məsləhət verməyə çalışmırlar. Digər tərəfdən təcrübə göstərir ki, adətən yoxlama zamanı nöqsanlar, səhvlər üzə çıxır. Onun da ardınca neqativ qiymətləndirmə qeyri-obyektiv qərarlar, konfliktlər və s. baş verir. Əlbəttə, yoxlamalar zamanı əsaslı şəkildə mənfineqativ qavramanı azaltmaq olar. Bunun üçün təhsilin keyfiyyətini və ümumiyyətlə hər cür yoxlamayı obyektiv, vəzifəsindən qorxmayan, səlahiyyətli işçilərə tapşırmaq lazımdır.

Bundan başqa, təhsil prosesinin iştirakçlarına onu da izah etmək lazımdır ki, idarəetmə əks əlaqə tələb edir. Onsuz idarəetmə mümkün deyil. Əgər nəzarətin obyektinin təhsilin keyfiyyəti olduğu nəzərə alınsa, onun əhəmiyyəti daha da artır və monitoring xarakteri üzə çıxır. Təhsil prosesinin nəticələri, onların qarşıya qoyulmuş son məqsədlərə uyğunluğu, idarəedənlər üçün əhəmiyyəti daha da artır. Çünki təlim prosesinin müəyyən mərhələləri vaxtaşırı təkrarlanır və əks əlaqə son nəticənin alınmasında məlumat rolunu oynayır. Bu məlumatlar isə layihələşdirilmiş prosesin son nəticəsini əldə etməyə yönəlmiş tədbirlərin korrektə olunmasına imkan verir, bəzən isə hətta plan və qarşıya qoyulmuş məqsəd də dəyişdirilir. Ancaq unutmamaq olmas ki, nəzarətin – monitoringin əhəmiyyətinin böyüklüyünə baxmayaraq, onun həddindən artıq olması da bəzən əyintilərə gətirib çıxarır. Təsədüfi deyil ki, nazirlik tərəfindən artıq rüblük yoxlamalar – qiymətləndirmələr semestr (yarım illik) qiymətləndirmə ilə əvəz edilmişdir.

Koordinasiya

Bu funksiyanın əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, təhsil prosesində çoxlu amillər var və onların hesabına təhsildə keyfiyyəti yüksəltmək olar. Məktəb rəhbərləri onlardan istifadə etməlidirlər. Özü də bu zaman unutmamaq olmas ki, onlar bir-birilə əlaqəlidirlər. Burada məktəbin ənənəvi problemi – fənlərarası əlaqə yada düşür. Fənlərarası əlaqə düzgün həyata keçirilirsə, təhsil prosesində sistemlilik, bir-birini təkrarlamamaq, ziddiyyətlər aradan qaldırılır, məqsədyönlülük və bütövlük əldə edilir. Bu problemin həlli təhsilin keyfiyyətinə birbaşa təsir göstərir. Bu zaman təhsildə şagirdlərin

humanist elmi dünyagörüşü formalaşır, təhsil nəticələrinin ayrı-ayrı hissəciklərdən ibarət olması aradan qaldırılır, dünyanın elmi nəticəsi bütövlükdə dərk edilir. Şagirdlərdə riyazi, təbiət və humanitar biliklərə şüurlu münasibət formalaşır. Təhsildə yüksək keyfiyyət əldə etmək üçün bu problemin həllinin əhəmiyyəti böyükdür. Bunu da idarəetmə funksiyalarının koordinasiyası vasitəsilə əldə etmək mümkündür.

Bundan başqa, onu da unutmaq ki, məktəb idarəetmə obyektini kimi mürəkkəb, bir neçə yarım struktur bölmələrdən ibarət çox komponentli kompleksdir. Hər bir məktəbin idarəetmə sistemi mürəkkəb olub, bir neçə səviyyədə: fərdi və kollektiv, daimi və müvəqqəti subyektlərdən, onların arasındakı əlaqə və münasibətlərin səviyyəsindən asılıdır. Bütün bunlar təhsildə keyfiyyət əldə etmək məqsədilə optimal hala çatdırılmalı, koordinasiya olunmalıdır. Bu da bütün işlərin, həyata keçirilən tədbirlərin mütəmadi təhlili, planlaşdırılması, nəzarət olunmasının idarə edilməsi nəticəsində həyata keçirilə bilər.

3. Təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi mexanizmi və strategiyasının seçimi

Hər şeydən əvvəl, qeyd edək ki, hər bir məktəbin rəhbəri, məqsədyönlü şəkildə məktəblilərin, xüsusən məktəbi bitirməkdə olan gələcək məzunların təhsilinin keyfiyyəti ilə məşğul olmağı özünün və məktəbin əsas vəzifəsi hesab etməlidir. Bu vəzifənin təşkilati strukturunda fərdi və kollektiv subyektlər arasında idarəetmə funksiyaları mövcuddur. Onların arasında vəzifə və məsuliyyət bölgüsü tətbiq edilir. Belə olduqda idarəetmə sistemi bir tərəfdən müxtəlif hissələrə bölünür, eyni zamanda bu hissələr bir-birinə inteqrasiya olunaraq, bir bütövlük təşkil edir. Ancaq bu, hələ o demək deyildir ki, hər cür təşkilati struktur təhsildə lazımi keyfiyyəti əldə etmək üçün hazırdır. **Subyektlər bir-birilə əlaqəli olmalarına baxmayaraq, təhsildə keyfiyyət əldə etmək üçün müəyyən işlər görə bilər.** Ancaq bu zaman müəyyən yeniliklərin tətbiqinə ehtiyac var. Məktəbin yeniləşməsi, yeni texnologiyaların tətbiqi, lazım gəldikdə yeni struktur bölmələrin müvəqqəti olsa da, yaradılması, yeni subyektlərin prosesə cəlb edilməsi və s. kömək edə bilər.

Bu subyektlərdən bəzilərinin adlarının aşağıda açıqlanmasına ehtiyac var:

1. Məktəbin sosial sifarişçilərinin tələbatlarını öyrənən və sosial sifarişi müəyyənləşdirən qrup (məhz bu məktəb üçün);

2. Təhsil keyfiyyətinin idarə olunması üzrə məktəbin inkişaf proqramını hazırlayan layihə komandası. Bu qrup eyni zamanda təhsilin keyfiyyətini və nəticələrini proqnozlaşdırır.

3. Təhsilin keyfiyyətini və qiymətləndirmə mexanizmlərini hazırlayan qrup;

4. Psixoloji müşayiət xidməti;

5. Təhsildə keyfiyyətin monitorinqi qrupu;

6. Keyfiyyət dərnəkləri;

7. Təhsilin uzaq nəticələrini öyrənən qrup;

8. Qəbul və imtahan komissiyaları;

9. Ekspert şuraları

10. Diaqnostika qrupları

11. Analitik-məlumat qrupları

12. İcbari orta ümumtəhsillə məşğul olacaq qrup;

Əlbəttə, məktəbdə bu bölmələrə cəlb ediləcək işçilərin sayı baxımından vəzifəli adamlar yoxdur, ancaq məktəbin fəaliyyətinin nəticələri təhsildə keyfiyyət əldə edilməsində nəinki kollektiv üzvləri, hətta valideynlər belə, məktəbin xarici mühitində onunla əlaqədə olan digər təşkilatların nümayəndələri də maraqlı olduqlarına görə bu prosesdə iştirak etməyə hazır ola bilərlər. Unutmaq olmaz ki, təhsil bütün xalqın işidir. Sadəcə onları təşkil etmək lazımdır. Cəlb olunmuş bu şəxslərin öz vəzifələri olmasına baxmayaraq, hamı başa düşür ki, məktəbdə təhsilin keyfiyyəti başlıca istiqamətdir. Bu işlərdə uşaqları da unutmaq olmaz, çünki onlar da bu işlərdə maraqlıdırlar. Onu da nəzərə alsaq ki, məktəbin tədricən müstəqil şagirdbaşına maliyyələşməsi, büdcədənkənar gəlirlər hesabına bu işdə fərqlənənləri mükafatlandırmaq da olar. Ancaq məktəbin nizamnaməsində bunları nəzərə almaq lazımdır.

Burada qeyd etmək lazımdır ki, bu işlərin təşkilində idarəetmənin təşkilati mexanizmi yaradılmalıdır. Xarici ədəbiyyatda bu termin çoxdan işlədilir. Bu anlayış idarəetmə –menecment elmində özünə vətəndaşlıq tapmışdır. Bu termin idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlıdır. İdarəetmə obyektləri və subyektləri fəaliyyət prosesində bir-birilə əlaqədə olduqlarına, bir funksiyanı yerinə yetirdiklərinə görə mexanizm funksiyası daşıyır. Və ardıcılıqla idarəetmə fəaliyyətinin hər bir funksiyasının həyata keçirilməsində istifadə edilir. Bu termin başqa cürə «təhsildə keyfiyyətin idarə olunmasının təşkili və texnologiyası» da adlandırıla bilər.

Təhsildə keyfiyyətin idarə olunması nəticələrin əldə edilməsinin idarə olunmasına bərabərdir. Faktiki olaraq, bu, cəmiyyətin sosial sifarişidir. Nəticəyə istiqamətlənmə idarəetmənin hansı növünün seçilməsi, hansı təcrübədən istifadə edilməsini müəyyənləşdirməkdən asılıdır. Təhsildə keyfiyyət göstəricilərinə nail olmaq üçün uşağın potensial inkişaf zamanında proqnozlaşdırılmış məqsəd müəyyənləşdirilməlidir. Bu da ancaq şəxsiyyətin diaqnostikası – fəaliyyətinin inkişafının təmin edilməsi şəraitində mümkündür. İdarəetmədə bu cəhətlər belə ətraflı izah olunur ki, həyatda bir

çox məktəb direktorları təhsil ilinin sonunda çox zaman hansı konkret nəticələr əldə ediləcəyindən xəbərsiz olurlar.

Onların özləri qeyd edirlər ki, «biz əlimizdən gələni etmişik, nə etmək olar, nəticə budur». Belə münasibətlə, təhsildə yüksək nəticə əldə etmək qeyri-mümkündür. Fikrimizcə, bu vəziyyətdən çıxış yolu yalnız idarəetmənin təşkilati mexanizminin tətbiqini həyata keçirməkdir. O da aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Sosial sifarişçilərdən informasiyaların toplanması. Bu zaman rəsmi mənbələr (dövlət standartları, milli kurikulum, fənn kurikulumları, Təhsil Nazirliyi və onun yerli təşkilatları, Tələbə Qəbulu üzrə Dövlət Komissiyası) və kənardan cəlb edilmiş sosioloqlar vasitəsilə valideynlərin, yerli təşkilatların, istehsalat sahələrinin, ordunun, ali məktəblərin, müəllim və şagirdlərin, digər sosial sifarişçilərin tələbləri, arzu və istəkləri öyrənilməlidir.

2. Sosial sifarişin formalaşdırılması. Birinci bənddə nəzərdə tutulmuş mənbələrdən toplanmış informasiyaların təhlili əsasında məktəbin rəhbərliyi müəyyənləşdirməlidir ki, buraxılışa hazırlanan məktəblilər hansı təhsil keyfiyyətlərinə malik olmalıdırlar. Bu sifarişin hazırlığı mürəkkəb bir işdir, çünki sosial sifarişlərin tələbləri çox zaman bir-birindən fərqlənir. Ona görə də bu zaman məktəb direktorunun borcudur ki, müxtəlif subyektlərin tələbatları təhlil edildikdən sonra onlarla məsləhətləşmələr aparılsın.

3. Məktəbin üstün tutulacaq vəzifəsini müəyyənləşdirmək. Bu zaman məktəb rəhbərliyi yerləşdiyi ərazidə (öz rayonunda) bütün məktəblərin sosial sifarişlərini öyrənməli, əlavə təhsil müəssisələrinin bu məktəblərə göstərdiyi metodiki xidməti, keyfiyyətə verdiyi tələbləri nəzərə almalı və vəzifələrini müəyyənləşdirməlidir. Bu zaman hətta məktəbdə təhsil alan uşaqların da xüsusiyyətləri (əqli fəaliyyətə marağı olanlar, tədris edilən biliklər üzrə profillərə, sağlamlığında çatışmazlığı olanlar və s.) nəzərə alınmalıdır.

4. Belə olduqda hər bir uşaq üçün diaqnostik metodika hazırlanmalı və tətbiq edilməlidir. Aydınır ki, bu zaman tədris prosesi şagird şəxsiyyətinə yönəldilir. Burada hər bir uşağın nəyə istiqamətləndiyi, nəyə maraqlı olduğunu göstərdiyi nəzərə alınır.

5. Hər bir şagirdin təhsil nəticələrinin proqnozlaşdırılması. Bu addım bu günkü təcrübədən onunla fərqlənir ki, bu gün

məktəblərimizin tədris keyfiyyəti, əldə ediləcək nəticələr haqqında qabaqcadan fikir söyləməyə imkanları olmayır, çünki proqnozlaşdırılmış keyfiyyət nəticəsinin əldə edilməsi üçün xüsusi idarəetmə əməliyyatları planlaşdırılmalı və həyata keçirilməlidir. Belə olduqda şagird planlaşdırılmış əməliyyatlardan xəbərdar olur və həyata keçirilən prosesin fəal iştirakçısına çevrilir.

6. Məktəbdə hazırlanmış təhsil proqramı Təlim-tərbiyə işləri üzrə plan və s. tədbirlərin həyata keçirilməsi nəticəsində yeni keyfiyyət əldə edilməsinə nail olmaq olar. Bu zaman təhsilin məzmununda yeniliklər, proqramların dəyişilməsi, yeni metodikaların tətbiqi, yeni texnologiyalar və s. nəzərdə tutulur. Hətta kadr təminatında, elmi-metodik, maliyyə, hüquqi və s. şəraitin dəyişilməsi də nəzərə alınmalıdır.

7. Nəhayət, əldə edilmiş nəticələr qarşıya qoyulmuş məqsədlərlə müqayisə edilməli və təhsilin keyfiyyəti müəyyənləşməlidir (başqa sözlə, məqsəd - nəticə). Burada, əlbəttə, təlim-tərbiyə prosesinin nöqsanları həll edilməmiş problemləri üzə çıxacaq və onların həlli yolları araşdırılacaq.

Təcrübəli məktəb rəhbərləri üçün, xüsusən təhsil menecmenti, təhsil marketinqi elminə yiyələnmiş direktorlar üçün təhsilin keyfiyyətinin əldə edilməsi, nəticələrə istiqamətlənmiş idarəetmənin quruluşu dörd əsas idarəetmə əməliyyatından formalaşır. Onları bir daha yada salmağı özümüzə borc bilirik: planlaşdırma, təşkil olunma, rəhbərlik və nəzarət – monitoring.

Bütün bu vəzifə və məqsədlərin həyata keçirilməsi, lazımı nəticələrin əldə edilməsi idarəetmə strategiyasının seçimindən asılıdır. Bu zaman unutmamaq lazımdır ki, məktəbin innovasiya rejimində işləməsi, yenilikləri mənimsəməsi və tətbiqi üçün üç əsas inkişaf strategiyası bəllidir:

Lokal, modul və sistemli. Lokal strategiya təhsilin keyfiyyətinə təsir edəcək bir-biri ilə əlaqəli olmayan müxtəlif faktorlardan istifadə edilməsini nəzərdə tutur. Belə dəyişikliklər bir-birindən asılı olmayan planlar əsasında həyata keçirilir və müəyyən nəticələr əldə edilir. Əlbəttə ki, onlar məktəbin inkişafına, irəliləyişinə təsir edir. Və onun da özünə görə müsbət nəticələri olur. Məsələn, məktəbdə yenilik kimi yeni metodiki vəsaitlər, yeni dəyərlərin tətbiqi həyata

keçirilir. Müəyyən eksperiment, deyək ki, interaktiv təlim metodlarından istifadə olunur və ya müəyyən fənlərin tədrisi həyati bacarıqlara əsaslanır. Əlbəttə ki, bu yeniliklərin tətbiqi keyfiyyət əldə etməyə təsir edir. Bu təcrübədən istifadə olunarsa, onun nəticələri təhlil edilməli, nə dərəcədə təhsilin keyfiyyətinə təsir etməsi öyrənilməlidir.

Təcrübəli məktəb rəhbərləri, xüsusən təhsil menecmentindən xəbərdar olanlar yenidənqurma modul strategiyasından istifadə edə bilirlər. Burada müəyyən problemlərin kompleks şəkildə bir sinifdə və ya təhsilin müəyyən mərhələsində həyata keçirilməsindən gədir. (Səmərəlilik, optimallaşma, modernləşmə və s.) Belə olduqda hər bir ideyanın həyata keçirilməsi obyekt müəyyənləşdirilir, eksperimentin proqramı hazırlanır, onun parametrləri əlaqələndirilir. (metodların tətbiqi müddəti, mərhələləri, qiymətləndirmə kriteriyaları, ola biləcək neqativ hallar və s.) Beləliklə, hansısa yenilik seçilir, deyək ki, paralel siniflərdə tətbiq edilir, nəticələr müqayisə edilir. Maraqlı nəticələr əldə edilirsə, o öyrənilir və onun tətbiqi həyata keçirilir. (Məsələn, interaktiv təlim metodları tətbiq edilir, müəyyən siniflərdə onun nəticələri təhlil edilməli, keyfiyyət göstəriciləri müəyyənləşdirilməli, digər siniflərdə tətbiqi məqsədi ilə müəllimlər həmin metodları treninqlər vasitəsi ilə mənimsəməli, sonradan onun tətbiqi bütün məktəbdə həyata keçirilməlidir) . Unutmayaq ki, belə olduqda həmfikir-yenilikçi müəllimlər komandası və onlara rəhbərlik edəcək menecerlər formalaşır ki, bu da keyfiyyətin əldə edilməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Üçüncü strategiya – sistemli dəyişikliklər strategiyasıdır. Bu zaman söhbət təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasında son nəticələrə təsir göstərə biləcək bütün faktorların, yeniliklərin, dəyişmələrin əlaqələndirilmiş və planlı şəkildə həyata keçirilməsindən gədir. Bu zaman tətbiq edilən yeniləşmələr koordinasiya olunmalı, təhsil müəssisəsinin inkişaf proqramı hazırlanmalıdır.

Sistemli dəyişikliklərin yenidənqurma proqramı o zaman hazırlana bilər ki, məktəb rəhbərləri, bütün pedaqoji kollektiv innovasiya proseslərinin tətbiqi, təşkili, təcrübəsi ilə tanış olsunlar, eksperimentlər qoymaq metodikasına yiyələnsinlər. Məktəbdə bu imkanlar varsa, proqram bir neçə il müddətinə hazırlanmalıdır.

Əlbəttə, unutmamaq olmur ki, strategiya seçimi həm də tətbiq ediləcək yeniliklərin xarakterindən, mürəkkəbliyindən, həcmindən də asılıdır. Beləliklə, seçim idarəetmə strategiyasından və tətbiq ediləcək faktorlardan və onu həyata keçirəcək mütəxəssislərin təcrübəsindən, bacarığından, işə münasibətindən çox asılıdır. Ən sadə yolu isə abstrakt əqlə, ekspert düşüncəsinə malik olanların işə cəlb edilməsi lazımdır. Düzdür, bu yol heç də həmişə optimal olmayır, çünki cəlb edilmiş mütəxəssislərin erudisiyası/problemərdən xəbərdar olması hazırlıq səviyyəsi və şəxsi təcrübəsindən asılıdır.

Ona görə də bu yollardan ən optimal variantı problemə istiqamətlənmiş təhlil metodudur. Bu da müasir təhsil menecmenti nəzəriyyə və təcrübəsindən götürülmüşdür. Bu səbəbdən hər bir məktəb rəhbərinin bu elmə yiyələnməsi bu günümüzün tələbinə çevrilmişdir. Beləliklə, oxuculara təhsil menecmentində bu problemin izahını yada salmaq yerinə düşər.

Məntiqi ardıcılıq problemi: şərait – proses – nəticəni yada salsaq, onda problemlə təhlil bu sahədə düşüncələrin əks istiqamətdə quruluşunu nəzərdə tutmalıdır, başqa sözlə, nəticədən proses vasitəsilə şəraitə. Yəni, əvvəlcə təhsilin hansı keyfiyyətlərinin bizi təmin etməməsi və bizim nələri əldə etmək istədiyimiz müəyyənləşdirilməlidir. Çünki təhsilin keyfiyyəti bizim tərəfimizdən məqsəd və nəticənin münasibəti kimi qəbul edilir. Belədirsə, təhsildə yüksək keyfiyyət əldə etmək üçün mürəkkəb və çətin olsa da, optimal həyata keçirilməsi mümkün olan məqsəd müəyyənləşdirilməlidir. (Yada salmaq yerinə düşər ki, bəzi məktəblərimizdə elə məqsəd seçilir ki, onun yerinə yetirilməsi heç də böyük əmək, səfərbərlik tələb etmir.)

Daha sonra son məqsədə çatmaq üçün təhlil prosesində rast gələn nöqsanlar araşdırılır. Bu nöqsanlara aşağıdakı amilləri aid etmək olar: köhnəlmiş, qeyri-optimal təhsilin məzmununa xeyir gətirməyən, yaxud da əhəmiyyətini itirmiş təlim-tərbiyə və inkişaf texnologiyaları, yaxud şagirdlərin təlim prosesinə zəif cəlb edilməsi və s.

Bundan sonra aydınlaşdırılır ki, təhsil prosesində baş verən nöqsanlar hansı şəraitdə yaranmışdır. Onlar aşağıdakılardır:

- elmi-metodik şəraitin nöqsanları (məsələn, müxtəlif xarakterli təhsil təcrübəsində təhsil keyfiyyətini müəyyənləşdirən metodikaların olmaması);
- yüksək səviyyəli müəllim kadrlarının çatışmazlığı (məsələn, ixtisasartırma təhsil müəssisələrində təhsilin müasir metodlarına az yer ayrılması, məktəbdaxili metodbirləşmələrdə, dayaq məntəqələrində yeni təlim texnologiyalarına diqqətin az olması);
- maddi-texniki bazanın nöqsanları (məktəblərdə informasiya texnologiyalarından istifadə edilməsi üçün texnikanın çatışmaması və ya ondan istifadə edə bilməyən müəllimlərin olması);
- maliyyələşmədə nöqsanlar (büdcədən ancaq əmək haqlarına vəsaitin ayrılması, innovativ layihələrin maliyyələşməsinə büdcədən vəsaitin ayrılmaması, bəzi məktəblərin təmirsiz olması, kommunal şəraitin yaxşı olmaması, məktəb rəhbərlərinin büdcədən kənar xərclərin əldə edilməsində fəaliyyətsizliyi və s.).

Sonda məktəbin idarə olunması sistemində hansı nöqsanlar və buraxılmış səhvlər əsasında yaranmış şəraitdə özünü doğrultmamışdır. Bunlar idarəetmənin təşkilati strukturunun optimal olmaması, lazımi subyektlərin çatışmaması (və ya artıq olması), subyektlərin funksional vəzifə, hüquq və məsuliyyətinin çatışmaması, fəaliyyət prosesində ardıcılığın olmaması, idarəetmənin təşkilati mexanizmində ardıcılığın pozulması. Bunların müəyyənlişməsi, ekspertlər tərəfindən qiymətləndirilməsi və aradan qaldırılması təhsilin keyfiyyətinin əldə edilməsini təmin etməlidir.

Bu nöqsanların baş verməsinin səbəbləri çoxdur. Ancaq başlıcalarından biri məktəb rəhbərlərinin təhsil menecmenti elmindən xəbərsiz olmaları, sistemli idarəetməni həyata keçirməmələri, məsuliyyətsizlik və digər səbəblərdir. Təsadüfi deyildir ki, ixtisasartırma kurslarında aparılmış anket sorğularında hətta uzun müddət məktəb rəhbəri vəzifələrində çalışan mütəxəssislər belə dövlət sənədlərindən xəbərdar olmayır, onlarda qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsi təmin etmək məqsədilə hansı tədbirlərin görülməsini müəyyənləşdirə bilməyirlər. Adi bir

misal. Məktəb rəhbərlərinin əksəriyyəti dövlət sənədlərindən bilirlər ki, Məktəb Şurasının idarəetmədə rolu böyükdür, ancaq onu yaratmağa, fəaliyyətini təşkil etməyə səy göstərmirlər. Və ya Pedaqoji Şura yığıncaqlarında təhsilin keyfiyyətini təmin edəcək təşkilati-metodik məsələləri müzakirə etmirlər.

Keçirilmiş bu sorğular və aparılmış söhbətlər zamanı aydın olur ki, məktəblilərin təhsil materiallarını bilməməsi, şagird yaddaşının tiplərindən, maraqları və bacarıqları, intellektual səviyyəsinin inkişafından, dərk etmə maraqları, şəxsi tələbatlarının nədən ibarət olmaları və onlardan düzgün istifadə edilməsi üçün hansı tədbirlər həyata keçirilməsindən ötrü hansı tədbirlərə əl atmaq lazımdır sualları cavabsız qalır. Tədris edilən fənlərlə bağlı şagirdlərə həyati bacarıqların hansı yollarla aşılması qaydalarına diqqət yetirilmir. Uşaqlar məktəbi qurtaran kimi lazım olacaq aktual biliklərin əhəmiyyətini nəzərə alınmır. Şagirdlərə müstəqil şəkildə bilik əldə etmə qaydaları aşılınmır. Yeni təlim metodlarını tətbiq etməyə maraq göstərilir, informasiya texnologiyalarından geniş istifadə olunmur. Təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasının düşünülmüş təşkilati strukturunun olmaması və ya inkişaf etdirilməməsi, bu strukturda müvəqqəti strukturların yaradılmaması, təhsilin keyfiyyətini yüksəltmək məqsədilə innovasiya xarakterli proqramlar və proseslərin həyata keçirilməsi üçün idarəetmə funksiyalarının düzgün bölüşdürülməməsi, təhsildə keyfiyyətin vəziyyəti və digər proseslər haqqında vaxtında informasiyaların olmaması, ümumiyyətlə təhsildə keyfiyyətin idarə olunmasının təşkilati mexanizminin əhəmiyyətinin dərk edilməməsi problemin həllinə mane olan əsas səbəblərdəndir.

Təhsilin keyfiyyəti vaxtaşırı dəyişən bir kateqoriyadır və o, dövrümüzün tələbatları əsasında sosial sifarişçilərin tələbatlarına uyğun olaraq dəyişir, vaxtaşırı yeniləşir. Ona görə təhsilin nəticələrinin monitorinqi sistematik olaraq həyata keçirilməli, keyfiyyətin yüksəlməsi üçün yeni metodikalar işlənib hazırlanmalı, tətbiq edilməlidir.

4. Təhsil prosesinin təşkili qaydalarının təhsilin keyfiyyətinə təsiri

Təhsilin keyfiyyəti təhsil prosesinin təşkili qaydalarından aslıdır. Hamıya bəllidir ki, ənənəvi qaydalara əsaslanaraq tədris edilən fənlər orta məktəbin sinifləri üzrə illərə, aylara, həftələrə və günlərə bölünərək, ona uyğun təlim-tərbiyə prosesi təşkil edilir və çalışılır ki, təhsildə keyfiyyət əldə edilsin.

Bu proses tədris və təqvim planları və tədris cədvəlləri əsasında həyata keçirilir. Tədris planı özündə hər bir fənn üzrə həftədə hansı fənlər və onların neçə saat olduğunu müəyyənləşdirir. Təqvim planları il boyu təhsil müddətini və tətilləri, tədris ilinin başlanğıcını və sonunu müəyyənləşdirir. Tədris məşğələlərinin cədvəli dərslərin ardıcılığını, onların başlanması və qurtarması vaxtını, tənəffüsün müddətini müəyyənləşdirir. Bu ənənəvi qaydaları bugünkü baxımdan təhlil edərixsə, bu onların təlim-tərbiyə prosesinə, xüsusən də təhsilin keyfiyyətinə mənfi təsiri üzə çıxar.

Müasir tədris planı respublika fənn kurikulumları əsasında hazırlanır. Aydındır ki, milli və fənn kurikulumlarında bu və ya digər fənlərə minimum dərslər saatları ayrılır. Ona görə də təsadüfi deyil ki, yaxın keçmişdə məktəb kollektivləri, xüsusən məktəb rəhbərləri tədris planlarını müxtəlif yeni fənlər hesabına genişləndirməyə çalışırdılar. Bu da, əlbəttə ki, həftəlik tədris yükünü artırır ki, şagirdlər elə bunun nəticəsində yüklənir, onlarda yorğunluq yaranır, dərslərə həvəs azalır.

Hələ keçən əsrdə Avropa alimlərindən Piaje apardığı tədqiqatlarla sübut etmişdi ki, şəxsiyyətin fərdi xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, əgər ona komfort şərait yaradılsa, o, müəyyən bir vaxt çərçivəsində 5-10 şərti vahid həcmində müstəqil informasiya və ya bir-birindən asılı olmayan informasiya toplusunu mənimsəmə imkanına malikdir. Informasiyanın orta mənimsəmə miqdarı yeddi rəqəminə bərabərdir. Uşaq və gənclər üçün hələlik bu rəqəm müəyyənləşməmişdir. Ancaq aydındır ki, şagirdlər bu yaş dövründə tam

şəkildə formalaşmadığına görə müstəqil informasiyanın şərti vahidi uşaqlarda daha da az olur.

Əgər məktəblərin tədris planlarını paralel siniflər üzrə təhlil etsək, görərik ki, şagirdlər orta hesabla birinci siniflərdə yeddi fənn üzrə, ikinci, üçüncü və dördüncü siniflərdə doqquz fənnə, beşinci sinifdən yuxarılarda 13-14 fənnə çatır. Bu qədər fənlərin həftə boyu keçilməsi uşaqlar tərəfindən alınan informasiyaların mənimsənilə bilən müstəqil informasiya axınının sayını iki dəfə artırır. Tədris planınının fənnlərlə belə doldurulması təhsil prosesinin keyfiyyətinə ciddi şəkildə mənfi təsir göstərir.

Maraq naminə 8 və 9-cu siniflərin tədris planını təhlil edək. Tətbiq olunan tədris planından (100%) dörd fənn (25%) həftədə 1 dərs, səkkiz fənn (50%) iki dərs, iki fənn (12,5%) üç dərs, bir fənn (6,25%) dörd dərs və bir fənn (6,25%) beş dərs keçirilir. Belə çıxır ki, 8-9-cu siniflərdə tədris edilən fənnlərin dördündən biri həftədə 3 dərsdən az olmayaraq keçirilir. Psixoloqların, fizioloqların dediklərinə görə həftədə 3 dərsdən az olmayaraq keçirilən fənn tədris fəaliyyəti prosesində şəxsiyyətin fərdi inkişafına şərait yaradır. Deməli, tədris edilən fənlərin həftədə 2 saat ardıcılığı ilə deyilməsi uşağın inkişafı baxımından öz əhəmiyyətini itirmiş olur. Bəlkə də inkişafın qarşısını alır.

Təhsil prosesini optimallaşdırmaq məqsədilə fənlərin sayını azaltmaq, tədris məşğələlərinin həftəlik sayını artırmaq haqqında düşünmək yerinə düşərdi. MDB ölkələrinin bəzilərində fənlər iki bloka bölünür. Bir blokun fənnləri bütün tədris ili boyu öyrənilir. İkinci blokun fənləri də saatların artırılması şərti ilə tədris edilir. Yarımildə keçirilən fənn ikinci yarımildə digəri ilə əvəz edilir. Məsələn, ana dili və riyaziyyat blok şəklində bütün il boyu, biologiya və coğrafiya blok şəklində saatların artırılması şərti ilə birinci və ikinci yarımilliklərdə bir-birini əvəz edir.

Burada digər variantlar haqqında da düşünmək olar. Məsələn, iki cədvəl hazırlanır: biri alt, digər isə üst həftə üçün (qeyd edək ki, bu variant ali məktəblərdə istifadə olunur). Alt həftədə riyaziyyat biologiya ilə tədris edilir, üst həftədə isə coğrafiya ilə il boyu tədris edilir. Belə hallarda müəllim həftə boyu bütün mövzunu tədris etmə imkanını əldə edir. Beləliklə, hər yarımildə bir-birini əvəz edən

həftəlik tədris planı formalaşır ki, onlarda il boyu bir-birini ardıcılıqla tamamlayır. Hər iki modul-blokun fənlərindən ikili tədris cədvəli üçün fənlər qrupu formalaşır.

Bu da imkan verir ki, müxtəlif fənnlər sinxron şəkildə öyrənilsin. Tədris fənlərinin modul blokdan qruplaşdırılması tədris yükünün siniflər və müəllimlər üçün həftələr və yarımilliklər üzrə simmetrik bölgüsünü tarazlamaq imkanı yaradır. Fənlərin modulda qruplaşdırılması humanitar, ictimai, riyazi, təbiət və digər fənnləri qruplaşdırmağa imkan yaradır.

Modul tədris planına uyğun modul təqvim planı hazırlanır. Modul tədris planı hazırlanarkən tədris ilinin altı tədris müddətindən ibarət olduğu bəllidir.

Hər dövrün müddəti - başlanğıcı və qurtarması tədris ilinin başlanması, qurtarması və qış təttilinin müddətindən asılı olur.

Modul xarakterli dərslər cədvəli illik tədris planını ixtisar etmədən tədris həftələri boyu 2 dəfə öyrədilən tədris fənlərinin azalmasına imkan yaranır, həftəlik dərslərin fənlər üzrə sayını 2-4 dəfə artırmaq imkanı yaradır.

Qonşu ölkələrdə bu sistemin tətbiqi məktəblərin təcrübəsi göstərir ki, orta məktəblərin buraxılış siniflərinin şagirdləri ali məktəblərə qəbul imtahanlarına hazırlaşanlar (xüsusən, repititorlarla məşğul olanlar) həftədə qısaldılmış cədvəllərdən müəyyən saatlar əldə edirlər. Bu da onlara repititorlarla çalışmaq şəraiti yaradır. Bu eksperiment müəyyən üstünlüklərə malikdir. Ancaq müəyyən çətinliklərlə rastlaşılır, məsələn cədvəllə daha çox məşğul olan təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavinlərinin çətinlikləri, xüsusən, cədvəlin hazırlanmasında, müəllimlərə dərslər bölgüsündə – dərslər saatlarının ayrılmasında və s. olur.

Ənənəvi dərslər sistemində şagirdlərin bu və ya digər fənnə münasibəti eyni olmur, bu da onların psixoloji xüsusiyyətləri ilə izah olunur. Onlar təlimə, məktəbə müxtəlif cür yanaşır, onlarda motivləşmə müxtəlif olur, istedadların istiqaməti bir-birindən fərqlənir.

Belə olduqda, şagirdlərin sayı çox olan siniflərdə fərdi münasibət çətinləşir. Şagirdlər öz imkanlarından aşağı səviyyədə oxuyurlar. Bu siniflərdə digər mənfi hallara da rast gəlinir: bir-

birindən köçürmə, ev tapşırıqlarından bir yerdə istifadə, nizam-intizam zəif olur, nadinc, zəif uşaqlar yaxşı oxuyan, istedadlı uşaqlara mane olurlar. Əgər müəllim istedadlı uşaqlarla məşğul olursa, sınıfdə digər uşaqlara vaxt çatışmır və s.

Inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, differensiallaşmış təlim prosesində müxtəlif səviyyəli təlim üsulları tətbiq edildikdə bu çətinlik aradan qalxa bilər. Belə olduqda, təlim prosesinin idarə olunmasının təşkilati strukturu dəyişilməlidir. Burada təlim-tərbiyə prosesinin təşkilində şagirdlərin imkan və maraqları nəzərə alınmalıdır. Bu zaman başlıcası təlim prosesində şagirdlərin biliklərə yiyələnmə səviyyəsinin müxtəlifliyi və onların real imkanları nəzərə alınır.

Bu yeniliklər təhsilin idarə olunmasında azad seçim, demokratik üsul-idarə, idarə edənlə idarə olunanların arzu-istəklərinin nəzərə alınmasına üstünlük verilməsi ilə yanaşı təlim prosesinin metodik təminatına da diqqəti cəlb edir. Bu problem pedaqoji kadrlara metodik işin forma və məzmununa diqqətin artırılmasını tələb edir. Bu zaman müəllimlər valideynlərlə işə diqqətlə yanaşmalı, onları məktəbin yeniləşmə fəaliyyətinə cəlb edilməsini diqqət mərkəzində saxlamalıdır. Şagirdlərlə iş məktəbin fəaliyyətində önəmli yer tutmalıdır. Unutmaq olmaz ki, uşaqlar təlim-tərbiyə prosesinin fəal subyektidir. Əgər onlar innovasiya proseslərinə könüllü qoşularlarsa, nəticə müsbət olar.

Yazılanlardan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, bu gün məktəbdə yeniləşmə gedir – proqramlar dəyişir, fənn kurikulumları tətbiq edilir, xarici təcrübə öyrənilir. Məlumdur ki, modernləşmə, optimallaşma, təlim-tərbiyə prosesinin yenidən qurulması təhsilin keyfiyyətinə təsir etməyə bilməz. Ancaq qeyd edilməlidir ki, təhsil müəssisələrinin rəhbərləri və pedaqoji kollektivləri yeniliklərə üz tutmalıdır. Avropa məktəblərinin təcrübəsini öyrənməsələr, eksperimentlərə qoşulmasalar, təlimdə keyfiyyət elə dünənki səviyyədə qalacaq və məktəb həmişə tənqid obyektinə olacaq.

5. Təhsilin keyfiyyətinin informasiya texnologiyaları əsasında idarə olunması

Respublika təhsil sistemində gedən yeniləşmə, modernləşmə, hər şeydən əvvəl, təhsilin keyfiyyətinə təsir göstərməlidir. Modernləşmənin məqsədi müasir Azərbaycan cəmiyyətinin təhsil sistemi qarşısına qoyduğu tələblər yeni təhsil nəticələrinə adekvat olmalıdır. Hal-hazırda dünyada təhsilin keyfiyyətinin cəmiyyətin tələblərinə cavab verməsi məqsədilə müxtəlif təkliflər irəli sürülür və tətbiq edilir. Bu təkliflərin ana xətti təhsil keyfiyyətinin bir proses kimi, eyni zamanda onun nəticəsi kimi qəbul edilməsidir. Belə münasibət tələb edir ki, təhsil prosesinin keyfiyyətinə onun təşkili, təlim vasitə və metodlarının uyğunluğu, müəllimlərin kvalifikasiyası uyğun gəlməlidir. Ancaq bu, məqsədə çatmaq üçün heç də kifayət deyildir. Müasir dövrdə təhsilin nəticələri anlayışı son illərdə yeni məzmun kəsb etmişdir. Müasir pedaqoji psixologiya və didaktika elmində şəxsiyyətin motivləşməsi onun koqnitiv ehtiyatlarının problemin həllinə yönəldilməsini tələb edir. Motivləşmə potensialın inkişafına (dəyərlərə istiqamətlənmə, tələbat və maraqlar) şəxsiyyətin təhsil nəticələrinə uyğun gəlməsinin rolu böyükdür. Koqnitiv imkanlar (biliklər) bir qayda olaraq fənlərin tədrisinin nəticələri ilə uyğun olmalıdır. Bu nəticələrin cəmini inkişaf etmiş ölkələrdə səlahiyyətli münasibət kimi qəbul edirlər.

Təhsil müəssisələrimizdə uzun illər boyu tətbiq edilən və ölkəmizdə müvəffəqiyyətlə yüksək səviyyəli kadrlar hazırlanmasına yönəlmiş əvvəlki sistem bu gün artıq müasir tələblərə cavab vermir. Ona görə də yeni təhsil nəticələrinə nail olmaq üçün təhsil alanların müstəqil dərk etmə vərdişlərinə yiyələnməsi, praktiki fəalliyət vərdişlərinə malik olması müasir tələbatə çevrilir. Təhsil prosesində başlıca məqsəd biliklərə yiyələnmə üsullarının mənimsənilməsi, yaradıcı potensialın inkişafı təlim prosesinin mərkəzində

durmalıdır.

Inkişaf etmiş ölkələrin apardıqları psixoloji-pedaqoji və didaktik tədqiqatlar informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının yüksək təlim metodikalarına malik olduğunu sübut etmişlər. İKT təlimin fərdiləşməsində şagirdlərin imkan və maraqlarını nəzərə alaraq, onların müstəqilliyinə, yaradıcı qabiliyyətlərinin inkişafına, yeni məlumat mənbələrindən istifadə etməyə imkan yaradır. Öyrənilən proseslərin və obyektlərin kompyuter vasitəsilə modelləşdirilməsinə xidmət edir. Beləliklə, təlim mühitinin yeniləşməsinə şərait yaradır. Rusiya tədqiqatçılarından I.S.Yakimanskaya qeyd edir ki, məktəbdə təlim mühiti nə qədər müxtəlif, rəngarəng olarsa, o qədər də şagirdlərin maraqlarını, meyllərini və fərdi imkanlarını nəzərə alaraq təlim prosesinin effektivliyini təmin edər. Bu prosesdə iki mühüm ideya diqqəti cəlb edir. Birincisi, təlim mühitinin müxtəlifliyidirsə, ikincisi isə təlimin fərdiləşməsi, onun idrak tələbatlarını və təlim alanın maraqlarına xidmət etməsidir. Bu problemlərə İKT effektiv xidmət edir. (I.S.Əkimanskaə, Liçnostno-orientirovannoe obuçenie v sovremennoy şkole. M. 1996)

Xarici ölkələrin təhsil sistemində təhsil-informasiya mühitinin yaradılması məqsədilə bir tərəfdən çoxlu sayda tədqiqatlar aparılır, digər tərəfdən tədqiqatlar təhsil müəssisələrində istifadə olunur. Bu tədqiqatlar zamanı təhsil mühiti subyekt və obyektlərə bölünür. Təhsil prosesinin subyektləri müəllimlər və şagirdlədirsə, obyektləri təlim vasitələri və təlim fəaliyyətinin alətləri, maddi baza və pedaqoji prosesin idarəetmə mexanizminin informasiya-kommunikasiya texnologiyalarıdır. Obyekt dedikdə isə informasiya daşıyıcıları, tədris daşıyıcıları, tədris hərəkətləri başa düşülür. Onlar mənimsənilibsə, subyektlər onları şüurlu şəkildə mənimsəyibsə, onda onlar tədris prosesində şəxsiyyətin məninin keyfiyyətinə, dünyagörüşünə, dəyərlər sistemində, inam və səlahiyyətinə çevrilir.

Bəzi oxucular, məktəb rəhbərləri hesab edə bilərlər ki, bu açıqlamalar ancaq informatika müəllimlərinə aiddir. Əslində bu bölmə bütün müəllimlərə və məktəbi idarə edən məktəb rəhbərlərinə daha çox aiddir. Oxucu razılaşar ki, məktəbdə innovasiya proseslərinə rəhbərlik edən, onun elmi-metodik təminatını təşkil edən məhz məktəb rəhbərləridir.

Digər bir problem də diqqəti cəlb edir. Təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasına informasiya texnologiyalarının tətbiqi nə verir? Bildiyimiz kimi, təhsil müəssisəsində başlıca fəaliyyət sahəsi təhsilin məzmunu və məktəblinin özüdür. Məktəb nə qədər varsa, təhsilin məzmunu və keyfiyyəti diqqət mərkəzində olmuş, indi də hamını narahat edir. Ona görə də təhsil işçiləri çalışırlar ki, şagirdlər haqqında ətraflı və dərin məlumatlar əldə etsinlər. Ancaq təcrübə göstərir ki, biz nə qədər çalışırıqsa, bu mürəkkəb vəzifənin öhdəsindən çətinliklə gəlirik. Məhz bu zaman informasiya texnologiyaları, kompüterlər məktəb rəhbərlərinə, müəllimlərə kömək edə bilər. Təhsilin keyfiyyəti haqqında əldə edilmiş informasiyaların obyektivliyi, operativliyi təmin edilmiş olar.

Təhsildə keyfiyyət dedikdə, əldə edilmiş nəticənin qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun gəlməsi və məqsədin əldə edilməsi qaydaları haqqında düşünürük. Buradan aydın olur ki, məktəb kollektivini – müəllimlər, məktəb rəhbərliyini eyni ölçü vahidləri ilə qiymətləndirməyi öyrənməliyik:

- 1) məktəb qarşısında qoyulmuş **məqsəd**;
- 2) məktəb tərəfindən əldə edilmiş **nəticə**

Hal-hazırda istifadə olunan üsullarla yanaşı, müasir şəraitdə informasiya texnologiyalarından istifadə edilməsi də yaxşı nəticələr əldə etməyə imkan verir. Bir sıra Bakı və Sumqayıt məktəblərində son illərdə aparılan təcrübələr müəyyən nəticəyə gəlməyə bizə imkan verir. Məsələn, Bakının 23, 220 nömrəli məktəbləri, Sumqayıtın Təbiət elmləri Təmayüllü Gimnaziyası gözə çarpacaq nəticələr əldə etmişlər. Bu məktəblərin məzunları ali məktəblərə imtahanları müvəffəqiyyətlə verirlər. Müəllimləri «İlin ən yaxşı müəllimi» müsabiqəsində iştirak etmiş, qaliblər sırasında müəyyən yer tutmuş və mükafata layiq görülmüşlər.

Müasir məktəbin vəzifəsi şagirdlərin intellektual səviyyəsinin yüksək olmasına nail olmaqdır. Şagirdlərin intellektual tərbiyəsinə istiqamətlənmə məktəb təhsilinin əsas komponentlərinə yeni münasibətlə yanaşmanı tələb edir. Yeni komponentlər dedikdə onun vəzifələri, məzmunu, təlim metodlarının effektivlik kriteriyaları, şagirdlərin burada rolu və müəllim funksiyaları gözlərimiz qarşısında canlanmalıdır:

1. *Təhsilin məqsədi.* Intellektual tərbiyə baxımından təlim prosesinin məqsədi fənlərin məzmununu mənimsəməklə yanaşı, tədris edilən fənlərin köməyi ilə şəxsiyyətin fərdi intellektual imkanlarının genişlənməsi və dərinləşdirilməsidir.

2. *Təhsilin məzmunu.* Şagird intellektinin formalaşmasına çalışan məktəb kollektivi təhsilin məzmununu şagirdin tələbatlarına, onun imkanlarına uyğunlaşdırmalıdır.

3. *Təlim metodlarının effektivlik kriteriyaları.* Məktəblilərin intellektual səviyyəsinin, inkişafının müxtəlif tərəflərini və bilik, bacarıq, vərdişlərinin keyfiyyətlərinin formalaşmasının göstəriciləridir.

4. *Müəllimin vəzifələri.* Müəllimin vəzifələri dünənkilərdən ciddi şəkildə fərqlənir. Əgər keçmişdə müəllimin əsas vəzifəsi sosial təcrübənin şagirdə ötürülməsi idisə, bu gün artıq müəllim bu vəzifəyə hər bir şagirdin fərdi-intellektual inkişafının layihələşdirilməsinin həyata keçirilməsini də əlavə etməlidir.

Bu şəraitdə informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından (İKT) təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi üçün məlumatların əldə edilməsində istifadə olunmalıdır. Təcrübə göstərir ki, bu yolla alınmış informasiyalar fərdi xarakter daşıyır, təlim prosesində hər bir uşağın irəliləyişini görməyə imkan yaradır.

İKT-nin tətbiqi məktəbin idarə olunmasında yeni münasibət formalaşdırır. Əgər idarəetmə keçmişdə ancaq məktəb kollektivinin idarə olunması kimi başa düşülürdüsə, bu gün isə İKT-nin tətbiqi ona yeni məna kəsb etməyə imkan yaradır. Başqa sözlə, bu gün idarəetmədə şagirdlər təlim prosesinin istifadə olunmasında ön plana keçir. Bu zaman idarəetmənin subyektivi rəhbərlərlə yanaşı, həm də şagird və müəllimlərdir.

Söz təlim prosesinin idarə olunmasından gedirsə, başqa sözlə, təlim prosesi idarəetmə obyektivi kimi qəbul edilsə, onda qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olaraq, obyektivi (prosesin) hazırkı vəziyyəti, onun xarakteristikası və inkişafı qarşıya qoyulmuş məqsədə yaxınlaşmalıdır.

Təhsilin idarə olunmasına belə münasibətdən söz gedirsə, idarəetmənin ümumi strukturunda şagirdlərin tədris materiallarını və onlarda müəyyən intellektual keyfiyyətlərin formalaşmasının

səviyyəsi ayrıca istiqamət kimi nəzərə alınmalıdır. Bu da imkan yaradır ki, şagirdlərin hər birinin şəxsi xüsusiyyətləri obyektiv qiymətləndirilsin, təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə belə münasibət xarici ölkələrin alimlərinin fikrincə, idarə etməyə hərtərəfli münasibət deməkdir. «Bu ideya məktəbin işinin və ya hər bir təhsil müəssisəsinin, hər şeydən əvvəl, onun əsas bölümünün tədris prosesinin imkanlarından maksimum istifadə olunmasının idarə olunmasıdır. (Klarin M.V. Pedagoqičeskaə texnoloqiə v učebnom proüesse: analiz zarubejnoqo opıta. M.1991)

Qeyd etmək lazımdır ki, texnoloji yolla təlim prosesində uğurlu nəticə əldə etmiş müəllim imkan qazanır ki, həm öz yaradıcılığına, həm də şagirdlərin inkişafına daha artıq diqqət yetirsin. Təlim prosesinin texnoloji quruluşu müəyyən məqsədlərə ardıcıl istiqamətlənməlidir.

Məktəblərimizin təcrübəsinin, pedaqoji şuraların, təhsilin keyfiyyəti vəziyyətinin müzakirə olunmasını təsvir edən iclas protokollarının, qəbul edilmiş qərarların təhlili nəticəsində təhsil prosesində keyfiyyətin əldə edilməsi məqsədinin müəyyənləşdirilməsinin mürəkkəb problem olması aydın olur.

Təlimin məqsədi təlim prosesinin nəticələri əsasında həyata keçirilməlidir. Bu nəticələr uşaqların fəaliyyətində, hərəkətlərində müəllimlər və ya digər ekspertlər tərəfindən nəzərə alınmalıdır. Nəzərə almaq üçün isə onları görməyi bacarmaq lazımdır.

Bu ideyaların həyata keçirilməsində bir sıra çətinliklərlə rastlaşmaq olur. Bir çox təhsil işçiləri (həm müəllimlər, həm də məktəb rəhbərləri) təlimin nəticələrini fəaliyyət dilinə çevirməkdə çətinliklərlə rastlaşırlar. Bu problemlərin həllini mütəxəssislər iki cür izah edirlər:

1. Məqsədlərin dəqiq sistemi qurulmalı. Onların arasında səviyyələrin ardıcılığı müəyyənləşdirilməlidir. Belə sistemlər pedaqogikada taksonomiya adlanır.

2. Hər şeydən əvvəl, təlimin məqsədlərinin konkret açıqlanması dilin hazırlanması deməkdir. Təhsil işçilərimiz ona yiyələnmişdir.

Təlim prosesində gündəlik qiymət sadəcə olaraq əks əlaqə ro-

lunu oynayır. O, məhz məqsədə çatmaq üçün vasitədir. Əgər məqsəd əldə olunmayıbsa, onda gündəlik nəzarət sadəcə olaraq təlim prosesinə düzəlişlər etməyə kömək edir. Gündəlik qiymətlər məzmunlu xarakter daşmalıdır. O şagirdin öz işini korrektə etməyə kömək göstərməlidir. Yekun qiymətlərin isə ballarla göstərilməsi məqsədyönlüdür. Şagirdin vəziyyətini nəzarətdə saxlamaq məqsədilə xarici təcrübədən mənimsənilmiş «monitorinq» anlayışından son illər bizdə geniş istifadə olunur. Monitorinqin əsas məqsədi təhsilin keyfiyyətini təmin etməkdir. Monitorinq aşağıdakıları özündə birləşdirən bir prosesdir:

- məlumatın toplanması;
- məlumatın dəyərləndirilməsi;
- qərarın qəbul edilməsi;

Monitorinq idarəetmə prosesi olmasa da, müşahidələrin, dəyərləndirmənin vasitəsilə qərarların qəbul edilməsinə xidmət edir. Monitorinq inteqrativ bir sistemdir.

Təhsilin monitorinq sistemi pedaqoji sistemin fəaliyyəti haqqında məlumatların toplanmasına, qorunub saxlanmasına, təhlil edilməsinə və yayılmasına xidmət edir. O, təlim prosesinin vəziyyətini nəzarətdə saxlayır, onun inkişafını proqnozlaşdırmağa şərait yaradır.

Təhsilin idarə olunmasında məktəb rəhbərlərinə monitorinqdən istifadə olunması məsləhətdir, çünki o imkan verir ki, açıqlanan şəkildə təhsilin keyfiyyətinə mərhələ – mərhələ, sistemli yanaşma həyata keçirilsin. Bunu aşağıdakı kimi təsəvvür etmək olar:

1. **Məktəbdaxili səviyyə.** Bu səviyyədə təhsil monitorinqi məktəbin fəaliyyəti, qarşıya qoyduğu məqsədə çatmağın vəziyyəti, o cümlədən hər bir şagird haqqında məlumat əldə edilir. Bu zaman proqnozlaşma məqsədilə psixoloji-pedaqoji informasiya hazırlanır.

2. **Rayon-şəhər üzrə səviyyə.** Burada rayon və ya şəhər üzrə (müqayisəli şəkildə) bütövlükdə və ya hər bir məktəb üzrə məlumatlar əldə edilir. Bu zaman məktəblərin növləri nəzərə (lisey, gimnaziya və s.) alınmaqla təhlilə imkan yaranır və rayon və ya şəhər üzrə təhsil sisteminin inkişafının proqnozu hazırlanır.

3. **Respublika səviyyəsi.** Burada Respublika təhsil sistemi-

nin fəaliyyəti haqqında rayonlar, şəhərlər üzrə müqayisəli məlumatlar əldə edilir və lazımi proqnozlaşdırma həyata keçirilir. Burada qeyd etmək yerinə düşərdi ki, son bir neçə ildə respublikada monitorinqlər təhsil sistemində tətbiq edilir və bu proses təhsilin keyfiyyətində artıq özünü göstərir.

Monitorinqlər zamanı şagird haqqında məlumat iki hissədən ibarət olur. Bu məlumatlar şagirdin psixi inlişafı və təhsilin məzmununun mənimsəməsi vəziyyətini açıqlayır. Bu vəziyyət hər üç mərhələ üzrə əldə edilir.

Nəzərə alınsa ki, son illər məktəblərimiz kompyüter texnikası ilə təmin olunduğundan, ondan istifadə, həmçinin şagirdlərin məlumatları informasiya-kommunikasiya texnologiyaları vasitəsilə alması bu işin daha da təkmilləşməsinə şərait yaradacaq. Çünki belə olduqda şagirdlərə məlumatların ötürülməsi, onların təhlili və mənimsənilməsi asanlaşacaq.

Hazırda respublika məktəblərinin kompyüter texnikası ilə geniş təminatını nəzərə alınaraq, tədris prosesində informasiya texnologiyalarının tətbiqi imkanları genişlənir. Bu da pedaqoji texnologiyalardan geniş istifadə olunmasına şərait yaradır.

Beləliklə, elektron-təhsil vasitələri və onların bazasında yeni təhsil-informasiya mühiti yaranır ki, onun da təhsilin keyfiyyətini artırmaq imkanları genişdir. Ancaq o, tam mənada o zaman istifadə oluna bilər ki, təlim prosesi innovasiya modellərinə istinad etsin. Onun da mühüm xarakteristikası, şəxsiyyətə istiqamətlənməsi təhsil alanların inkişafına kömək edir.

Bu sahədə xarici təcrübənin öyrənilməsi imkan verir qeyd etmək ki, informasiya texnologiyaları artıq bəlli olan pedaqoji ideyalara əsaslanmalıdır. Ona görə də mütəxəssislərimiz artıq müasir təlim vasitələri yaradır, elektron dərsliklər hazırlayır, təlim prosesinin avtomatlaşdırılmasının üsullarını tətbiq etmək metodikasına diqqət yetirirlər. Informasiyalar toplusunu kağızdan maqnit disklərinə köçürür, istifadəsində operativliyi təmin edirlər.

Yeni informasiya texnologiyalarının hazırlanması və tətbiqi isə, bizim fikrimizcə, aşağıdakı qaydalar əsasında olmalıdır.:

1) pedaqoji texnologiyaların əsas prinsiplərinə (tanışlıq-bütövlük, layihələşdirmə, məqsədin müəyyənləşdirilməsi) məq-

sədyönlülüyün tətbiq edilməsi;

2) əvvəllər didaktikada həll edilməmiş nəzəri və ya praktik məsələlərin həllinin həyata keçirilməsi;

3) bu məlumatların hazırlanması və təlim prosesində istifadəsinin kompyüter texnikası vasitəsilə həyata keçirilməsi;

Pedaqoji texnologiyaların bu qaydalara riayət edilməsinin ardıcılığı bir tərəfdən gündəlik təlim vəzifələrinə xidmət edirsə, digər tərəfdən təhsilin son nəticələrinə təsir göstərir. Təbiidir ki, pedaqoji-psixoloji monitorinqlərin təhsil monitorinqinin ayrılmaz hissələri kimi istifadəsinə imkan yaradır. Bu da təhsilin keyfiyyətinə təsir etməyə bilməz.

Yeni informasiya texnologiyaları təhsilin keyfiyyətinin idarə olunma strukturunda öz əksini aşağıdakı qaydada tapmalıdır:

1. Məqsədin formalaşdırılması;
2. Məqsədin konkretləşdirilməsi;
3. Nəzarətin pedaqoji sisteminin yaradılması;
4. Nəzarətin psixoloji sisteminin yaradılması;
5. Pedaqoji monitorinq sisteminin yaradılması;
6. Psixoloji monitorinq sisteminin yaradılması;
7. Şagirdin başlanğıc vəziyyətinin xarakteristikası:
 - a) pedaqoji;
 - b) psixoloji;
8. Şagird üçün proqnozun hazırlanması:
 - a) pedaqoji istiqamət;
 - b) psixoloji istiqamət;
9. Şagird üçün məqsədin formalaşdırılması:
 - a) pedaqoji;
 - b) psixoloji;
10. Təlim prosesində əldə edilmiş nəticələrin təhlili;
11. Bütün mərhələlərdə (məktəbdaxili, rayon, şəhər və respublika səviyyəsində) məqsəd və fəaliyyətin korrektirovka olunması;

1–6-cı maddələr layihənin səviyyəsinə aiddir. Ümumiyyətlə, eyni məzmunla tədris proqramları həyata keçirən məktəblər bu səviyyəyə aiddir.

7–11-ci maddələr layihənin həyata keçirildiyi məktəbdə təhsil alan şagirdlərə aiddir. Bu da bütün səviyyələrdə əldə edilmiş

nəticələrin korrektə edilməsini nəzərdə tutur.

Təklif edilən bu idarəetmə strukturu Rusiya məktəblərinin təcrübəsindən götürülmüşdür və təlim prosesinə xüsusi tələbatla yanaşır.

Beləliklə, təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasına təklif olunan strukturun tətbiqi nəticəsində onun pedaqoji və psixoloji əsasları açıqlanacaq.

Proqnozlaşmanın əhəmiyyətini nəzərə alaraq, ona bir daha qayıtmaq lazım gələcək.

Burada isə problemlə əlaqədar bir daha pedaqoji monitoringə qayıdıb onun izahatını verməyə ehtiyac var.

Monitoring hər hansı bir prosesə daimi nəzarətdir. Bu nəzarətin məqsədi alınan nəticənin prosesin qarşısında qoyulmuş məqsədə uyğun olmasıdır. Məhz bunu nəzərə alsaq, tədris və ya təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin əldə edilmiş nəticəsinin qarşıya qoyulmuş lazımi məqsədə uyğunluğu monitoring vasitəsilə müəyyənləşdirilir. Son zamanlar monitoring idarəetmədə böyük əhəmiyyət kəsb etmişdir. Aydın məsələdir ki, hər cür idarə olunma sisteminə təsir və onun nəticəsi haqqında informasiyanın əldə edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman əks-əlaqə yaranır ki, bu da idarəetməni asanlaşdırır, çatışmazlıqlar haqqında vaxtında ölçü götürməyə imkan yaradır. Təlim prosesi üçün məktəbin qarşısında duran məqsədi təhsilin məzmununu araşdırır.

Təhsilin məzmununun formalaşması səviyyələri aşağıdakı şəkildə açıqlana bilər:

1. Tədris planı;
2. Milli və fənn kurikulumları;
3. Tədris fənninin səviyyəsi – tədris proqramları;
4. Tədris materiallarının səviyyəsi – dərsliklər, dərs vəsaitləri, məsələ-misallar, tapşırıqlar məcmusu və s.

Bu dörd səviyyə birlikdə orta məktəbin məzmununu təşkil edir və sosial sifarişin modeli kimi qəbul edilir. Bütün bunlar hələ faktiki olaraq həyata keçirilməmiş, layihələşdirilən məzmun aiddir. Başqa sözlə, bunu bir mövzu kimi qəbul edib tədris prosesində həyata keçirmək lazımdır. Bu prosesdə həyata keçirilərək məzmun son nəticədə hər bir şagirdin bilik, bacarıq və vərdislərinə çevrilir,

başqa sözlə, təhsil prosesinin nəticəsi kimi qəbul edilir.

Beləliklə, pedaqoji sahədə məqsəd və nəticə təhsilin məzmununda öz əksini tapır və məktəbdə həyata keçirilir. Keyfiyyətin idarə olunması da sadalanmış səviyyələrdə həyata keçirilir.

Bu zaman məktəbdaxili monitoring bütün səviyyələrdə tədris planlarının həyata keçirilməsində istifadə olunmalıdır.

Tədris planı. N.Kazımov və Ə.Həşimov tədris planını belə izah edirlər: «Tədris planı təhsilin məzmununu və bir sıra digər cəhətlərini təyin edən başlıca sənəddir. Təhsil sisteminin əhatə etdiyi hər tədris müəssisəsinin özünəməxsus tədris planı olur. Müxtəlif tipli tədris müəssisələrinin qarşısında qoyulan vəzifələr başqa-başqa olduğundan onların tədris planları da müxtəlifdir. ...»

Tədrisin tiplərindən və formalarından asılı olaraq tədris planları nə qədər müxtəlif olsa da, onların ümumi cəhətləri də vardır: tədris planının əsas sənəd olması, keçiriləcək fənlərin adları, bu fənlərin tədrisi ardıcılığı, hər fənnin tədrisinə ayrılan vaxt, təhsilin müddəti, şagirdin və ya tələbənin fəaliyyət formaları, tətillər və ya semestirlər və s.

Tədris müəssisəsində təlim prosesinin əsasını təşkil edən başlıca sənəd tədris planıdır. Bu sənəd nəyi öyrətməli, hansı ardıcılıqla və müddətə, hansı formalarda öyrətməli suallarına cavab verir. Tədris planları təhsil orqanı və tədris müəssisəsinin şurası tərəfindən təsdiq edilir.

Məktəbdə hansı fənlərin öyrənilməsi tədris planında əks olunur. Tədris planı həm də təhsilin müddətini əks etdirir. Şagirdlərin təlim fəaliyyəti formalarına aid qeydlərlə yanaşı, maraq üzrə keçirilən kurslar da nəzərə alınır.

Tədris planı təhsilin müddətini də əks etdirir. Tədris planı təlim prosesinin didaktik modeli kimi qəbul edilir. O da məktəb təhsilinin, tədris fənlərinin məzmununu, onların arasındakı əlaqələri, illər üzrə bölgüsünü, ayrılan vaxtın illər, həftələr üzrə bölgüsünü verir.

Bununla əlaqədar qonşumuz Rusiyada məktəbin optimal tədris planını hazırlamaq üçün alqoritm hazırlanmış və bazis tədris planı, təhsil standartları təhsilin keyfiyyətini idarə etmək üçün bir tədbirlər sistemi kimi qəbul edilmişdir. Hazırlanmış bu tədbirlər sistemi in-

formasiya texnologiyalarına əsaslanır.

Diaqnostik məqsədlərə ardıcıl olaraq istiqamətlənmənin, təlimdə texnoloji münasibətdə qiymətləndirmənin özünəməxsus xüsusiyyətləri var. Bizim məqsədimiz diaqnostik əsasda hazırlandığına görə təlim prosesi də məhz onun şərtlərini etalon kimi qəbul etməlidir.

Bu baxımdan məktəbdaxili nəzarət bütövlükdə əks əlaqə rolunu oynayır. Və bu etalon məqsədə çatmağa yönəlmişdir. Əgər məqsəd əldə edilməyibsə, məktəbdaxili nəzarətin nəticələri bizi təlim prosesini korrektə etmyə istiqamətləndirir.

Bundan fərqli olaraq əldə olan standartlar əsasında yekun qiymətlər diaqnostik səviyyədə qarşıya qoyulmuş məqsədlərin şərtləri əsasında həyata keçirilir. Ona görə də o, kriteriyalar xarakteri daşıyır. Belə olduqda təlim prosesi bütövlükdə özünəməxsus istiqamətlənmiş olur.

Şagird o zaman nəzarətdən keçmiş olur ki, o, tapşırıqların 70%-ni yerinə yetirmiş olsun.

Bu nəticələr asanlıqla aşağıda açıqlanan kimi ümumiləşdirilir:

1. Şagirdə görə nəticələrin məktəb daxilində ardıcılıqla nəzərə alınması:

1.1.1. mütləq nəticə (cavabların faizi);

1.1.2. şagirdin sinifdə başqalarına nisbətdə nəticələri;

1.1.3. şagirdin məktəbdə əldə edilmiş nəticələrə nisbətdə nəticəsi;

1.1.4. sinifin mütləq nəticələri;

1.1.5. məktəbin nəticələrinə nisbətdə sinfin nəticələri;

1.2. struktur vahid üzrə (mövzu):

1.2.1. mütləq nəticə (düzgün cavabların faizi);

1.2.2. digər struktur bölmələrə nisbətən sinfin nəticəsi (mövzular);

1.2.3. məktəbin digər struktur bölmələrinə nisbətdə sinfin nəticələri (mövzu);

II. Rayon-şəhər səviyyəsi:

2.2.1 şagirdlərin səviyyəsi üzrə;

2.2.2. yüksək nəticə (hər məktəb neçə faiz toplayıb);

2.2.3. eyni tipli məktəblər üzrə nisbi nəticələr;

- 2.3. struktur vahid üzrə (mövzu);
2.3.2. yüksək (mütləq) nəticə (düzgün həll edilmiş məsələlərin faizi);
2.3.3. digər struktur vahidlərin arasında nisbi nəticə (mövzular)

Beləliklə, nəticələr şagirdlərlə bərabər bütün səviyyələrdə təhsilin məzmununu əks etdirir.

Orta təhsil kurikulumu

Təhsil islahat proqramında məktəblilərin şəxsiyyət kimi formalaşdırılmasını onun təlim-tərbiyə prosesinin əsas subyektinə çevrilməsini həyata keçirmək məqsədilə Təhsil Nazirliyi 10 illik (2003-2013-cü illər) layihə hazırlamışdır. Təhsilin məzmununu onun keyfiyyətinə xidmət edən yeni məzmun yaradılması məqsədilə milli kurikulum və onun əsasında fənn kurikulumları hazırlanmışdır. «Kurikulum» latın sözü olub, «kurs», «elm» deməkdir. Bu söz ingiliscə-rusca lüğətlərdə «təlim kursu», «tədris planı», «proqram» kimi izah olunur. İnkişaf etmiş Avropa ölkələrində kurikulum geniş tətbiq edilir. Kurikulumda təhsil standartları, zəruri minimum təhsil alanların hazırlığına verilən tələblər və qiymətləndirmə məsələləri öz əksini tapmışdır. Təhsil xarakterinə görə iki yerə ayrılır. Biri *fənyönümlü*, ikincisi isə *şəxsiyyətyönümlü* məzmununa malikdir.

Fənyönümlü kurikulumlar – məzmun etibarilə elm sahəsini, onun anlayışlar sistemini əhatə etməklə bilavasitə bu anlayışların mənimsənilməsinə istiqamətləndirilir. Belə kurikulumların məzmununda biliklərin həcmi və miqdarı əsas rol oynayır.

Şəxsiyyətyönümlü kurikulumlar həyatı bacarıq və vərdislərə üstünlük verilməsi ilə fərqlənir. Bu kurikulumlarda insanın gələcək həyat fəaliyyətində lazım olacaq praktik bacarıq və vərdislər əhatə edilir, onun əqli fəaliyyətlə bağlı qabiliyyətlərinin formalaşması ön plana çəkilir. Tələb olunan bacarıq və vərdislərin formalaşdırılmasına imkan yaradan minimum biliklərin həcmi müəyyənləşdirilir. Şəxsiyyətyönümlü kurikulumlar interaktiv təlimin məzmunu ilə seçilir. Oradakı fənlərin məzmununun müəyyənləşdirilməsində, şəxsiyyətin formalaşması üçün əhəmiyyət kəsb edən və bilavasitə insanın şəxsi fəaliyyəti üçün lazım olan tələblər əsas götürülür.

Təhsil kurikulumlarının xüsusiyyətləri və onların fənn proqramlarından fərqi

Fənn yönümlü kurikulumlar nəticə yönümlü xarakterə malikdir. Bu cəhət onu əvvəlki tədris proqramlarından fərqləndirir. Fənn kurikulumları həm də şagird yönümlü olub, şagirdlərin inkişafının izlənməsinə yönəlmişdir. Fənn kurikulumlarında şagird nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi üzrə işin məzmunu bilavasitə bir subyekt kimi təlim alanlara yönəldilir. Qiymətləndirmə standartlarında şagirdlərin fəaliyyəti üzərində işlədikləri məzmun və şərait elementləri ilə yanaşı, onların əldə edəcəkləri minimum nailiyyətlər də ifadə edilir. Bu zaman şagirdin minimum təlim şəraiti, fizioloji və psixoloji durumu nəzərə alınır. Bütövlükdə fənn kurikulumunda şagird şəxsiyyətinin inkişaf istiqamətləri bütün parametrlərdə aydın görünür.

Kurikulumlar təlim nəticələrini əks etdirməklə, sondakı nailiyyətləri fərz etməyə imkan yaradır. Öyrənmə prosesinin nəticəsində əldə olunan nailiyyətlərin səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün şərait yaradır. Qeyd etmək yerinə düşər ki, fənn kurikulumları arasında oxşar cəhətlər olduğu kimi, fərqli cəhətlər də vardır. Proqramda üç mühüm cəhətin əks olunduğu pedaqoji ədəbiyyatda əvvəlki illərdən bəllidir. Onlar bilik, bacarıq və vərdişlərin həcmi, mövzuların tədrisi ardıcılığı, mövzu və yaxud bölməyə ayrılan saatların miqdarıdır. Kurikulumlar isə təlim prosesi ilə bağlı bütün fəaliyyətlərin səmərəli təşkilinə, məqsədyönlü və ardıcıl həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Bu fərqlər aşağıdakı cədvəldən aydın görünür:

Fənn proqramı	Fənn kurikulumu
<ul style="list-style-type: none"> - fənnin məqsədi və vəzifələri; - bilik, bacarıq və vərdişlərin həcmi; - mövzuların tədrisi ardıcılığı; - bölmə və mövzulara ayrılan saatlar; 	<ul style="list-style-type: none"> - fənnin əhəmiyyətinin əsaslandırılması; - fənnin məqsəd və vəzifələri, ümumi nəticələr; - siniflər üzrə məzmun standartları; - inteqrasiya; - təlim strategiyası; - ümumi tələblər; - təlimin üsul və formaları; - təlim prosesinin planlaşdırılması;

Fənn kurikulumlarının strukturundakı hissələr təsadüfə xarakter daşımır. Onlar inkişafımızın müasir mərhələsində hər bir fəaliyyətin inkişafına şəraitin yaradılması baxımından əhəmiyyət kəsb edir (Ə.Abbasov, yeni fənn kurikulumlarının səciyyəvi cəhətləri, Problemlər institutu, Elmi əsərlər, 2007, №1)

Qəbul edilmiş təhsil kurikulumları əsasında Təhsil Nazirliyinin əmri ilə (№360. 22.05.2006) ümumtəhsil məktəblərinin tədris planları təsdiq edilmişdir. Bu yenilənmiş təhsil kurikulumları əsasında hazırlanmış tədris planları və həyata keçiriləcək qiymətləndirmə konsepsiyası təhsil işçiləri tərəfindən dərinlən öyrənilib düzgün tərtib edilərsə və bu prosesi təhsil menecerləri lazımi səviyyədə menecment elminin müddəalarına istinad edib idarə edərlərsə və kompüter texnologiyalarından bu prosesdə geniş istifadə olunarsa, təhsilin keyfiyyəti yaxşılaşmağa doğru gedə bilər.

III fəsil

TƏHSİL MÜƏSSİSƏSİ RƏHBƏRİ VƏ KEYFİYYƏT

1. Təhsildə keyfiyyət məktəb rəhbərinin fəaliyyətinin başlıca məqsədidir

Təhsildə keyfiyyətdən danışarkən, hər şeydən əvvəl, oxuculara izah etmək lazımdır ki, təhsilin keyfiyyətini idarə etmək üçün idarəetmənin təşkilati mexanizmi ilə tanış olmaq və bu mexanizmi fəaliyyətə tətbiq etməyi bacarmaq lazımdır. İdarəetmə fəaliyyətini məntiqi ardıcılıqla açıqlasaq, onların kimin tərəfindən, necə, nə vaxt, harada, kimlərin iştirakı və köməyi ilə həyata keçirildiyini qeyd etməliyik.

Oxucular razılaşar ki, metodika ayrı-ayrı fərdlərə aiddir və fərdiləşmiş xarakter daşıyır. Texnologiya isə hamı tərəfindən qəbul edilmiş, ardıcılıqla həyata keçirilən fəaliyyətin elmi təşkilidir. Onun vasitəsilə idarəetmə fəaliyyəti həyata keçirilir.

İdarəetmənin təşkilati mexanizmi konkret idarəetmə funksiyalarının (burada söhbət keyfiyyətin idarə olunmasından gedir) məntiqi baxımdan əsaslandırılmış ardıcılıqla həyata keçiriləməsi bu prosesdə vəzifəli şəxslərin, müəssisənin ayrı-ayrı bölmələrinin fəaliyyəti və ona nəzarətin təşkili deməkdir.

Təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması mexanizmi özünəməxsus tədbirlər sistemidir. Bu tədbirlər öz aralarında bir-birilə bağlı, strukturlararası əlaqələrdən ibarətdir.

Təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması idarəetmədə nəticələrin əldə olunması ilə bağlı fəaliyyətdir. Nəticə isə sosial sifariş, onun keyfiyyətli idarə olunması deməkdir. Nəticəyə istiqamətlənmiş (sosial sifarişin yerinə yetirilməsi) təhsilin həyata keçirildiyi təhsil müəssisəsi regionda yerləşən təhsil müəssisələrinin əlaqəli fəaliyyəti ərazi üzrə təhsil sisteminin məqsədyönlü fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün idarəetmənin tipinin və təcrübəsi-

nin seçimi deməkdir.

Nəticələrin təhsilin keyfiyyət göstəricilərinə uyğun gəlməsi üçün şagirdlərin potensial inkişaf zonasında proqnozlaşdırılmış məqsədlərin müəyyənlişməsi lazımdır. Bu isə ancaq və ancaq şagird şəxsiyyətinin diaqnostikasını fəaliyyətinin həyata keçirilməsi prosesində mümkündür.

Təhsil müəssisələrinin rəhbərləri sifarişçiyə (sifarişçi – dövlət, valideyn və s. ola bilər) öncədən uşaqların tədris ilini, məktəbi necə qurtaracağını, onların uşağını nə gözləyir deyə bilməməsi sadəcə olaraq, təhsil prosesinin nəticələrinə məsuliyyətsiz yanaşmaq deməkdir.

Məktəb direktorlarının çoxu, nəinki, tədris ilinin ortalarında, hətta sonunda belə hansı konkret nəticələr əldə olunacağı haqqında fikir söyləməyə çətinlik çəkirlər. Fikrimizcə, bu münasibət sadəcə olaraq, məktəb rəhbərlərinin təhsil menecmenti elmindən uzaq olmaları, idarəetmə elminin incəliklərinə bələd olmamalarından irəli gəlir.

Təsadüfi deyil ki, 2008-ci ilin sonlarında «Azərbaycan Müəllimi» qəzetinin yaradıcı kollektivi tərəfindən məktəb direktorları arasında aparılmış sorğular zamanı aydın olmuşdur ki, paytaxt məktəblərinin direktorları kurikulumla bağlı çox az məlumatlıdırlar. Kurikulumlar isə məktəbdə təhsilin keyfiyyətinə yönəlmişdir. Məktəb direktorlarına aşağıdakı suallar verilmişdir:

- Siz, Milli kurikulum anlayışının mahiyyəti haqqında nə bilirirsiniz?

- Yeni kurikulumun əvvəlki proqramlardan fərqli və üstün cəhətləri hansılardır? «Azərbaycan müəllimi» qəzeti, 17 oktyabr, 2008-ci il, №40 (8303)

Məktəb direktorlarının cavablarından aydın olmuşdur ki, onların kurikulum haqqında çox az məlumatı var. Məsələn, məktəb direktorlarından biri qoyulmuş suala cavab verərkən deyir ki, telefonunuzu verin, gün ərzində öyrənib deyərəm, digəri isə belə deyir: «Proqram çox çətinidir, müəllimlər şagirdlərlə çox işləyirlər», bəziləri isə deyir ki, suallarınıza gələn il cavab verə bilərik. Məktəb direktorları əgər kurikulum nədir, yenilik nədən ibarətdir, bilirlərsə, bəs onda o, təhsilin keyfiyyətinə, onun məzmununa necə

cavab verə bilərlər, kollektivi bu mürəkkəb məsələnin həllinə necə istiqamətləndirə bilərlər?

Unutmayaq ki, məktəbin əsas vəzifəsi uşaq və gənclərin təlim-tərbiyəsi, onların inkişafı, şəxsiyyət kimi formalaşması, dövlət və cəmiyyətin maraqlarına xidmət etməyə yönəlməsidir. Müasir əmək bazarı təhsil müəssisələrinə, onları bitirmiş gənclərə prinsipə yeni tələbatlar irəli sürür. Məhz buna görə də müasir təhsil müəssisə rəhbərlərinə, onların idarəçilik bacarıqlarına, təhsil menecmenti, təhsil marketinqi elmlərinin incəliklərinə bələd olmalarına tələbat artır. Müəssisə rəhbərlərinin professional idarəetmə fəaliyyəti getdikcə mürəkkəbləşir, məzmunu dəyişir. Bu yeniləşmələr, qeyri-müəyyən situasiyalar operativ və effektiv idarəetmə qərarlarının hazırlanıb qəbul edilməsini tələb edir.

Bu belədirsə, onda müəssisə rəhbərləri anlayışı izah olunmalı, onun nələri bilməsi, nələri həyata keçirməsi aydınlaşdırılmalıdır. Rəhbər - vəzifəli şəxsdir. Vəzifə idarəetmə aparatının ilk struktur bölməsidir. Onun məzmunu, funksiyaları müəssisə qarşısında qoyulmuş məqsədlərin keyfiyyətli həyata keçirilməsidir. Onə görə də müəssisə rəhbərlərinin səlahiyyəti, məsuliyyəti, mədəniyyəti, bilik səviyyəsi, idarəetmə təcrübəsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Bü gün məktəb direktoru nəyi bilir, hansı məsələlərlə məşğul olur hamını düşündürməlidir. Orta ümumtəhsil məktəbinin başlıca vəzifəsi yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi uşaqların təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyətidir. Məktəb direktoru işin keyfiyyətli təşkilinə məsuliyyət daşıyır. Təlim prosesinin həyata keçirilməsi məktəb direktorunun minimum 3 əsas funksiyasını: inzibati, təşkilati və metodik işlərə rəhbərlik etməsini aktuallaşdırır. Bu işlərin təşkilinin keyfiyyəti idarəetmədə təşkilati mexanizmin tətbiqindən asılıdır. İdarəetmədə təşkilati mexanizm nədir? İdarəetmədə təşkilati mexanizm idarəetmə əməliyyatlarının müəssisədə (bizim izahımızda bu təhsilin keyfiyyətinə aiddir) ardıcıl olaraq məntiqi baxımından əsaslandırılmış şəkildə həyata keçirilməsidir. Başqa sözlə təşkilati mexanizmin idarəetmə strukturunda həyata keçiriləcək tədbirlərin ardıcılığı, kimlər tərəfindən nələrin həyata keçirilməsi, bu işlərin keyfiyyətinə kimlərin məsuliyyət daşıyacağı,

kimlərin nəzarət edəcəyi müəyyənləşməlidir.

Unutmaq olmaz ki, təşkilatı idarə etmək sistemə və ya prosesə (məktəb, institut, müəssisə) məqsədyönlü təsir etmək (sənədlərin, qərarların hazırlanması və s.) deməkdir. Qabaqcadan hadisələrin gedişini və istiqamətini görmək, təşkil etmək, göstəriş vermək, tənzimləmək və nəzarət etmək, nəticə çıxarmaqdır.

Menecment elminin görkəmli nəzəriyyəçilərindən biri Piter Draker yazırdı ki, qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün menecerin (bizim halda məktəb direktoru və ya rayon təhsil şöbəsinin müdiri) işi təşkilatın inkişaf istiqamətini müəyyənləşdirmək, rəhbərlik etmək, təşkilatı resurslardan necə istifadə etməkdir. Başqa adamların vasitəsilə məsələlərin həlli qarşıya qoyulmuş məqsədlərin əldə edilməsində resurslardan istifadə etmək, rəhbərlik etmək və inkişafın istiqamətini müəyyənləşdirmək məsələləri ilə məhz menecer məşğul olmalıdır.

Beləliklə, menecment - təşkilatı məqsədlərin effektiv və iqtisadi baxımdan planlaşdırılması, liderlik və təşkilatı resurslar üzərində nəzarət deməkdir.

İdarəetmənin ümumi qanunauyğunluqlarından biri də bütün sistemlərinin idarə olunma qaydalarına istinad edilməsidir. Məhz belə olduqda müvəffəqiyyət əldə edilir.

İdarəetmənin ümumi qanunlarından və ya prinsiplərindən biri də idarəetmədə elmiliyin gözlənilməsidir. İdarəetmədə elmilik hər cürə məsələlərin həllinə sistemli yanaşmadan ibarətdir. Bu zaman iqtisadi, sosial-psixoloji və pedaqoji qanunlara, dövlət sənədlərinə, prinsiplərə istinad edilməlidir.

Bu isə obyektin (təhsil müəssisəsinin) çox şaxəli təbiətini, məqsədini, vəzifələrini bilmək, obyektin spesifik xüsusiyyətlərinə bələd olmaq, məqsədə uyğun olaraq adekvat modellər və təsir vasitələrindən istifadə etmək deməkdir. Burada qeyd etmək yerinə düşər: məktəbdə işləyən mütəxəssislər yalnız idarəetmə obyektini kimi qəbul edilməməli, o sistemli idarəetmə nöqtəyi-nəzərindən çox mühüm, mürəkkəb sosial-psixoloji və bioloji obyekt-subyekt sisteminin ayrılmaz hissəsi kimi qəbul edilməlidir. Ona edilən təsir faktiki olaraq kollektiv üzvlərinin əlaqəli fəaliyyəti deməkdir.

Effektiv idarəetmə qanunu menecment elmində belə izah olu-

nur: idarəetmənin effektivliyi və keyfiyyəti onun idarə olunanlara təsir gücündən asılıdır. Başqa sözlə idarəetmənin keyfiyyəti idarə edənin hazırlıq səviyyəsindən və peşəkarlığından asılıdır.

Idarə edənin peşəkarlıq səviyyəsi isə inkişafda olmalı, yenilikləri öyrənməli, təcrübə toplamalı, ixtisasını artırmalı, təhliletmə, nəticə çıxarma bacarığını təkmilləşdirməlidir. Tətbiq edilən metodlar müasir olmalı – bu isə müasir biliklərə, elmi nəaliyyətlərə əsaslanmalıdır. İdarəedənin səlahiyyətliliyi aşağıdakı faktorlardan asılıdır: idarə etdiyi sistemi yaxşı tanımalı, sistemdə tətbiq olunan yeniliklərə bələd olmalı, bu yeniliklərin onun idarə etdiyi müəssisəyə uyğunluğunu müəyyənləşdirməyi bacarmalıdır. Təhsil müəssisəsinin rəhbəri tədqiqatçı olmalı – yeniliklərin tətbiqi nəticələrini təhlil etməli, onların hesabına təhsilin keyfiyyətini üzə çıxarmalı, qiymətləndirməli, hansı yeni metodlar hesabına keyfiyyətin əldə olunmasını və ya nəticələrin mənfi xarakter daşmasını üzə çıxarmalıdır.

Bütün bunlara nail olmaq üçün məktəb rəhbərləri aşağıdakı bilik, bacarıqlar sisteminə bələd olmalı, öz praktik fəaliyyətində onlardan istifadə etməlidir.

Təhsil müəssisəsi rəhbərinin peşə mədəniyyətinin bilik və bacarıqlar sistemi

Rəhbərin mədəniyyətinin sahələri	Bilikləri	Bacarıqları
Peşəkar idarəçilik	Dövlətin təhsil siyasəti	
	Təhsilin məqsədləri	Təlim-tərbiyə prosesinin iştirakçıları ilə birlikdə rəhbərlik etdiyi müəssisə üçün təhsilin məqsədlərini kollegial şəkildə müəyyənləşdirmək

	Məktəb kollektivini idarə etmək metodları	Təhsil məqsədlərinə nail olmaq üçün təlim-tərbiyə prosesinin bütün iştirakçılarını səfərbər etmək, pedaqoji şüranı (başqa yığıncaqlar da daxil olmaqla) keçirmək və nəticələri təhlil etmək, məktəb sənədlərini təşkil etmək və onlardan istifadə etmək
	Hüquqi qanunvericiliyin normativlərinə iqtisadi-maliyyə və fizioloji-gigiyenik biliklərə yiyələnmə səviyyəsi	Fizioloji-gigiyenik tələblərə maliyyə-iqtisadi təminat və hüquqi müdafiə qaydalarına uyğun olaraq məktəb kollektivinin fəaliyyəti üçün lazimi şərait yaratmaq
	Məktəb kollektivinin funksional və struktur xüsusiyyətləri	Məktəb kollektivinin müxtəlif struktur bölmələrinin əlaqəli fəaliyyətini təmin etmək
	Ölkənin təhsil sistemində və dünya ölkələrinin təhsil sahəsində əldə edilmiş nailiyyətlər	Müxtəlif yığıncaqlarda təhsil sistemində yaranmış vəziyyəti bilib, təcrübə mübadiləsi aparmaq, nəticələrdən istifadə etmək və öz məktəbinin konkret şəraitinə uyğun olaraq müqayisə etmək və tətbiqinə nail olmaq
Pedaqoji peşəkarlıq və ya ustahlıq	Pedaqogika, psixologiya, metodika, fiziologiya və gigiyena sahəsində olan məlumatlar	Adekvat olaraq biliklərdən pedaqoji ünsiyyət və sənədləşmədə istifadə etmək
	Məktəbdə istifadə olunan təhsil standartları, kurikulumlar, proqram və dərslərlərin əsası kimi qəbul edilmiş konseptual sistemlər	Məktəbdə istifadə olunan dərslərləri, tədris proqramları, tədris vəsaitləri ilə təmin etmək

	Məktəbdə eksperimentdən keçirilən konseptual sistemlər	Eksperimentdən keçirilən materialları, ilkin nəticələri təhlil etmək və düzəlişlər etmək
	İnsan fəaliyyətini qiymətləndirmənin əsasları (qiymətləndirmə və özünü-qiymətləndirmə)	Təlim-tərbiyə prosesi iştirakçılarının obyektiv qiymətləndirilməsi və özünüqiymətləndirmə, müxtəlif səviyyədə attestasiya keçirmək, təlim-tərbiyə prosesi iştirakçılarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi mədəniyyətini tərbiyə etmək
	Etika və etik normalar	Kollektivin etik normalara yiyələnməsi, məktəbdə mədəni-etik münasibətlərin formalaşması üçün şərait yaratmaq
	Ünsiyyət fəaliyyətinin psixoloji əsasları, onun strukturu, forma və növləri, nitq mədəniyyətlərinin optimallığı şəraiti (dialog, monoloq və.s)	Təlim-tərbiyə prosesinin tipik situasiyalarında müxtəlif həmkarlar ilə ünsiyyətdə olmağı bacarmaq
	Ümumbəşəri mədəniyyətin əsasları (bədi, fiziki, ekoloji)	Təhsil prosesi iştirakçılarını ümumbəşəri mədəniyyətin nailiyyətlərindən zənginləşməyə motivləşdirmək
Menecment, marketing və təhsil iqtisadiyyatı	Marketing, iqtisadiyyat və təhsil iqtisadiyyatı	Müəssisənin idarə olunması, adambaşına maliyyələşməsi, büdcənin hazırlanması, təhsil fondunun yaradılması, müəllim əməyinin iqtisadi stimullaşdırılması və s.
	Təhsil prosesinin idarə olunmasının elmi əsasları	Dərsi təhlil etmək (pedaqoji-psixoloji və metodik təhlil), dərsdənkənar tədbirlər, təlim prosesinin müxtəlif növlərini və formalarını təhlil etmək

Mənəvi-etik və kommunikativ	Müxtəlif fəlsəfi və siyasi dünyagörüşü problemlərinin məzmunu	Pedaqoji işçilərdə və şagirdlərdə fəlsəfi, siyasi mədəniyyəti motivləşməyə istiqamətləndirmək, müxtəlif xarakterli dünyagörüşünə malik olanlara taktiki və mədəni şəkildə düzəlişlər vermək və müəyyən situasiyalarda öz dünya görüşünü əsaslandırmaq bacarığı
	Təlim-tərbiyə prosesi iştirakçılarının fəaliyyətini həyatda doğrultmaq üçün psixoloji-pedaqoji və hüquqi normalar	Müəllim və şagirdlərin hüquqi savadlılıq səviyyəsini təmin etmək və onların həyata keçirilməsi şəraitini yaratmaq

Müasir dövrdə təhsil sistemində gedən islahatların məktəb rəhbərləri qarşısında qoyduğu vəzifələrdən biri, bəlkə də ən mühümü, məktəbdə gedən məzmun və təşkilati dəyişmələrin, yeniləşmələrin səviyyəsini öyrənmək, onları qiymətləndirməkdir. Bu işdə sxemdə izah olunmuş bilik və bacarıqlar sistemi ona kömək edə bilər. Bu münasibətlər təhsil müəssisələrinin rəhbərləri və onlara tabe olanların spesifik sistemi kimi qəbul edilə bilər.

2. Təhsil işçilərinin səlahiyyətlik səviyyəsinin qiymətləndirilməsi

Azərbaycanın Boloniya prosesinə qoşulması Azərbaycanda bütövlükdə təhsilin keyfiyyətinə yeni münasibətlərin formalaşmasını gündəmə gətirmişdir. Bütövlükdə ali təhsil problemlərindən söz getsə də, orta məktəb məzunlarının həyata hazırlığı – müəyyən peşələrə yiyələnməsi, ali, orta və peşə məktəblərinə getməsi, imtahanlara hazırlaşması, ən mühümü isə müasir həyatda öz mövqelərini seçməyi, aldıkları orta təhsilin əhəmiyyəti, həyatı bacarıqlara yiyələnmənin səviyyəsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu isə müəllim kadrlarının fəaliyyətindən, onların səlahiyyətlik

səviyyəsindən asılıdır. Bu zaman müəllimlik peşəsinə bir tərəfdən cəmiyyətin, digər tərəfdən müəllimin özünün münasibəti dəyişməlidir. Belə olduqda müəllim peşəsinin səlahiyyəti əmək bazarında onların təkcə bilikləri yox, həm də müəllimlik funksiyalarının qiymətləndirilməsi əhəmiyyət kəsb edir. Bu da onların müəyyən funksiyaları həyata keçirmək bacarıqlarının olmasından asılıdır.

Müasir dövrdə pedaqoji ədəbiyyatda səlahiyyət və səlahiyyətlik anlayışları ilə tez-tez rastlaşırıq, ancaq onları çox zaman eyniləşdirirlər. Bu da ondan irəli gəlir ki, onların fərqli cəhətləri çox zaman açıqlanmır. Onların məzmununa diqqət yetirsək, görərik ki, bu iki anlayış bir -birini tamamlayır.

Səlahiyyət (*kompetensiya*) latın dilində insanın müəyyən məsələlərdən xəbərdar olması, onlar haqqında biliklərə və təcrübəyə malik olmasıdır. «Səlahiyyətlik isə – peşə fəaliyyətinin məhsuldarlıqla həyata keçirilməsinin ümumiləşmiş qaydasıdır». (Zeer G., Zavadçikov D. Identifikasiya universalnıx kompetenüiy vıpusnikov». Vısşee obrazovanie v Rosii. 2007, №2). Əslində bu mütəxəssislərin öz peşələrini bilmək və həyatda tətbiq etmək səviyyəsidir.

Müasir şəraitdə səlahiyyətlik peşəkarlıq baxımından bilikli olmaq, mütəxəssislik kvalifikasiyasına dərindən yiyələnmək, mədəni olmaq, yüksək səviyyədə inkişaf etmiş mütəxəssis olmaq deməkdir. Fikir aydın olsun deyə, əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi, müəllim və ya məktəb direktoru kurikulumun mənasını bilmirsə və ya mənasını başa düşüb onu həyata keçirə bilmirsə, ona səlahiyyətli necə müəllim demək olar, onun tədris etdiyi fənnin şagirdlər tərəfindən keyfiyyətli mənimsənilməsindən necə danışmaq olar.

Fikrimizcə, şəxsiyyətin mühüm keyfiyyətlərindən biri, onun işlədiyi müəssisədə qarşıya qoyulmuş vəzifələrin, məqsədlərin, problemlərin öz ixtisası üzrə qazandığı biliklər, fərdi bacarıqlar və həyatda qazandığını təcrübə vasitəsilə keyfiyyətli həyata keçirməsidir. Belə olduqda peşə fəaliyyətinin tətbiqi komponentləri genişlənir. Müəllim, məktəb kollektivi, onun rəhbərliyi peşəkar fəaliyyət prosesində şagirdlərə bilikləri, həyati bacarıqları aşılayıb, onları həyata hazırlaya bilirlər.

Pedagoji ədəbiyyatın (xüsusən son 5-10 ildə nəşr olunmuş) araşdırılıb təhlil edilməsi nəticəsində məlum olmuşdur ki, səlahiyyət

yətliliyin xüsusiyyətləri aşağıdakı kimi açıqlanır:

- fənni dərindən bilmək;
- professional məsələlərin müvəffəqiyyəti üçün peşə biliklərinin daima yeniləşməsi;

- məzmun və prosesual komponentlərin təqdimata hazırlığı.

Belə münasibət formalaşdıqda peşəkarlığa ənənəvi münasibətdən fərqli olaraq onu xarakterizə edən cəhətlər artır. Son zamanlar Azərbaycanda qəbul edilmiş metodik sənədlərdə keyfiyyət məsələlərinin izahında aşağıdakılar təhsil işçilərinin nəzərinə çatdırılır:

- integrativ və yaradıcı xarakter;
- nəticələrin yüksək effektivliyi;
- təhsilin həyatı bacarıqlara istinad etməsi;
- təhsilin məzmununun şəxsiyyətin dəyər-məzmun kriteriyaları xarakteristikasına uyğunluğu;
- özünütəkmilləşmə motivlərinin formalaşması;
- akademik və əmək mobilliyi;

Səlahiyyətlik sadəcə səlahiyyətlər toplusu, bilik, bacarıq və vərdişlərin cəmi kimi başa düşülməməli, həm də, motivləşməni, sosial və əxlaqi cəhətləri də birləşdirməlidir. O, pedaqoji işçilərin peşə keyfiyyətlərinin integrativ nəticəsidir.

Müəllimlərin və məktəb rəhbərlərinin ali məktəbdə aldıkları biliklər, bacarıqlar hələ heç də onların peşəkarlığı demək deyildir. Təsədüfə deyil ki, son zamanlar Təhsil Nazirliyi hesab edir ki, ali məktəbi bitirmiş mütəxəssislərin məktəbə işə qəbulu məhz stajkeçmədən sonra olmalıdır. Bu məsələ hələ tam həllini tapmasa da ümid etmək olar ki, gələcəkdə o həll ediləcəkdir.

Ali məktəbdə alınmış biliklər əsasında məktəbdə redəqoji prosesdə professional keyfiyyətlər formalaşır, təcrübə toplanır və pedaqoji işçilər sözün əsl mənasında müəllimlik peşəsinə yiyələnmiş olurlar. Pedaqoji fəaliyyətə hazırlıq səviyyəsinin klassifikasiyası 3 böyük cəhəti özündə cəmləşdirir:

1. Predmet (xüsusi) üzrə səlahiyyətlər. Bu səlahiyyətlər peşə vəzifələrini həyata keçirmək üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir;
2. Təhsildən sonra pedaqoji fəaliyyət və ya stajkeçmə zamanı

qazanılmış biliklər məktəbdə səmərəli fəaliyyətin əsasını təşkil edir;

3. Müəllimin müvəffəqiyyətlə sosiallaşmasını müəyyən-ləşdirən əsas səlahiyyətlərdir.

Aydınır ki, qeyd olunanlar bir-birini tamamlayan cəhətlərdir və onlar təhsilin keyfiyyətlə həyata keçirilməsini təmin edən peşəkarlıq xüsusiyyətləridir.

Müəllimin səlahiyyətlilik səviyyəsi haqqında fikir söyləmək üçün onun peşə fəaliyyəti haqqında məlumatlar toplamaq, onları həmkarların fəaliyyət göstəriciləri ilə müqayisə etmək və onun tədris etdiyi fənn üzrə şagirdlərinin qazandıqları biliklər qiymətlən-dirilməlidir.

Bu zaman mütləq müəllimin professionallıq səviyyəsini müəyyən-ləşdirən kompetensiyalar açıqlanmalıdır. Bu kompetensiyalara müəllim şəxsiyyətinin fərdi xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması daxildir. Çünki onlar da peşəyə dair vəzifələrin yerinə yetirilməsi prosesinə daima təsir göstərir. Onlar hətta müəllimin yaradıcı fəaliyyət üslubunun əsasını təşkil edir. Bu keyfiyyətlər müxtəlif olub, şəxsiyyətin inkişaf səviyyəsindən, tərbiyə aldığı mühitdən asılıdır. Onları çox vaxt nəzarət zamanı tələb etmirlər.

Qeyd etmək yerinə düşər ki, son illərdə təhsildə keyfiyyət əldə etmək məqsədilə respublika təhsil sistemində monitoring, qiymətləndirmə və dəyərləndirmə məsələlərinə diqqət artırılmış, beynəlxalq məsləhətçilər bu proseslərə cəlb edilmiş, bu sahədə xarici ölkələrin təcrübəsi öyrənilmiş, müəllimlərə kömək məqsədilə xeyli tədris vəsaitləri nəşr edilmiş və onların əsasında seminarlar keçirilmişdir.

Tədris prosesində keyfiyyətə nail olmaq həm də obyektiv qiymətləndirmədən də çox asılıdır. Qiymətləndirmədə, hər şeydən əvvəl, müəllim şagirdin şəxsiyyətinə obyektiv yanaşmalı, onun bilik, bacarıq və vərdişlərini düzgün qiymətləndirməlidir. Qiymətləndirmə prosesində şagirdin biliklərə yiyələnmək, onlardan istifadə etmək, nəticə çıxarmaq bacarıqları nəzərə alınmalıdır. O, bilməlidir ki, qiymətləndirmə və təlim prosesi təhsilin qarşılıqlı əlaqədə olan iki əlaqəli tərəfidir. Bu proses qiymətləndirmə haqqında məlumatların toplanması, qiymət ballarının hesablanıb, müqayisə edilib və təhsil sənədlərinin verilməsində, sinifdən-sinfə

keçməsinə və nəhayət, məktəbi bitirməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir. Məhz bunu nəzərə alaraq, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti «Ümumi Təhsil Sistemində Qiymətləndirmə Konsepsiyası»nı təsdiq etmişdir (13.01.2009-cu il tarixli, 9№-li qərar). Qərarla məktəbdaxili qiymətləndirmə komponentləri (sınıfdaxili diaqnostik, formativ və summativ qiymətləndirmələr, kurikulum üzrə təhsili idarəetmə orqanları tərəfindən müəyyən fənlər üzrə şagird nailiyyətlərinin standartlara uyğunluğunu ölçmək üçün qiymətləndirmə və özünü-təhsilin pillələri üzrə yekun qiymətləndirmə nəzərə alınır.)

Fikrimizcə, hər bir müəllim və məktəb rəhbərliyi təhsil prosesində yüksək nailiyyətlər əldə etmək üçün şagird nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi qaydalarını mənimsəməli və tətbiq etməlidir. Unutmaq olmaz ki, tədris prosesində keyfiyyətin düzgün qiymətləndirilməsi onun əldə edilməsi üçün mühüm şərtlərdən biridir. Təsadüfi deyildir ki, Konsepsiyada deyilir ki, «Qəbul edilmiş standartlara uyğun bilik və bacarıqlara nail olmaq üçün şagirdin fəaliyyəti fasiləsiz stimullaşdırılmalı, onların daha yüksək səviyyəli standartları mənimsəməsi üçün müvafiq şərait yaradılmalıdır. Optimal vəziyyətdə heç bir şagirdin tədris ili boyunca geri qalmasına imkan verilməməli, əksinə, hər bir şagirdin nailiyyəti diqqət mərkəzində olmalıdır. («Azərbaycan müəllimi», 6 fevral, 2009-cu il).

Respublikada təhsil sisteminə tətbiq edilən monitoring, dəyərləndirmə və qiymətləndirmə prosesinin əsas istiqamətləri aşağıdakılardır.

Bu istiqamətlər Respublikada Təhsil Nazirliyi və beynəlxalq məsləhətçilər tərəfindən də bəyənilmişdir. Monitoring, qiymətləndirmə və dəyərləndirmənin əsas məqsədi təhsilin keyfiyyətini təmin etməkdirsə, bu bütün məktəblərdə həyata keçirilməli və kollektivlər bundan bəhrələnməlidir.

Onu da qeyd etmək ki, monitoring mürəkkəb bir proses olub, aşağıdakıları özündə birləşdirir:

- məlumatın toplanması;
- məlumatın dəyərləndirilməsi;
- qərarın qəbul edilməsi;

Monitorinqdən idarəetmədə geniş istifadə edilməli, onun nəticələrinə istinadən qərarlar qəbul edilməlidir. Bu integrativ sistem təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsinə xidmət edir. Xarici ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, monitorinq-qiyətləndirmə sistemindən istifadə edən ölkələrdə (Hollandiya 64%, Fransa 70%, Rumınyaya 86% və s.) orta məktəb üzrə imtahanların keyfiyyəti artmışdır.

Bu integrativ sistemin tətbiqi respublika məktəblərində müxtəlif inkişaf səviyyəli, müxtəlif qabiliyyətli şagirdlərin yüksək səviyyədə təhsil alması, həyati bacarıqlara yiyələnməsi üçün şərait yaradacaq. Hər bir şəxsin təhsil tələbatları ödəniləcək və cəmiyyətin demokratik sivil cəmiyyətə çevrilməsi tələbatlarının həyata keçirilməsi imkanları artacaq.

Bu işdə məktəb rəhbərləri və müəllimlər xüsusi məsuliyyət daşıyır. Onlar bu sahədə yüksək nailiyyətlər əldə etmiş məktəblərin təcrübəsini öyrənməli, məktəb şuralarında müzakirə edib müəllimlərə çatdırmalı, öz məktəbləri üçün inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirməli və gələcək inkişaf proqramını hazırlayıb həyata keçirməlidirlər. Bu proqramların həyata keçirilməsi üçün məktəbdə çalışan bütün müəllimlərin məsuliyyəti artırılmalı, metodik səviyələr yüksəldilməli, neqativ hallar aradan qaldırılmalıdır. Müəllimlərin peşəkarlıq səviyyələrinə diqqət artırılmalıdır.

Bütün bu işlərin həyata keçirilməsi üçün müəllimlərin səlahiyyətlik səviyyəsi yüksəldilməlidir. Xarici ölkələrin təcrübəsində səlahiyyətlik səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün testlərdən istifadə edirlər. Son zamanlarda Azərbaycanda da bu üsul təhsil sistemində tətbiq edilir. (AMI-də təhsil menecerləri kursunda testlər vasitəsilə məktəb rəhbərlərinin peşəkarlıq səviyyəsi, nəyi bilməsi və tətbiqi metodikasından istifadə edə bilməsini müəyyənləşdirmək məqsədilə belə testlər tətbiq edilir.)

Ancaq qeyd edək ki, səlahiyyətlik daha yüksək hazırlıq tələb edir. Burada bilik, bacarıqlarla yanaşı fəaliyyət təcrübəsi, pedaqoji işçinin şəxsi keyfiyyətləri də böyük rol oynayır. Burada mütəxəssisin dərketmə fəallığı, yaradıcı potensialı daha böyük əhəmiyyətə malikdir. Bu keyfiyyətlər peşəkarlıq ustalığının inkişafı üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu məqsədlə xüsusi ölçü vasitələri hazırlanır və problem məsələlər kimi mütəxəssisə həyatda rast gələn

müəyyən həyati və professional situasiyanı düşünüb izah etmək təklif olunur. Onların həllində mütəxəssis müxtəlif elm və təcrübədə qazandığı biliklərdən istifadə edərək yeni problemlərin həlli modelini hazırlamağı bacarmalı və yaranmış vəziyyəti qiymətləndirməlidir. Belə problemin həllində pedaqoji işçi (məktəb rəhbərləri) kollektiv əməkdaşları ilə birlikdə ədəbiyyatdan istifadə edərək yaranmış mürəkkəb vəziyyətdən optimal çıxış yolunu tapıb məsələni həll etməyi bacarmalıdır.

Məktəb təcrübəsində müxtəlif xarakterli pedaqoji situasiyalarla məktəb rəhbərləri rastlaşırlar. Məsələn, məktəb rəhbərləri istəyir ki, müəllimlərin kommunikativ və metodik kompetensiyalarının səviyyəsini üzə çıxarsın. Belə halda o, məktəbdə yaranmış pedaqoji situasiyalardan birini seçib müəllimlərə bu məsələnin həlli yollarını axtarmağı təklif edə bilər. Məsələn, şagird ev tapşırığını həll edə bilməmişdir. Aydın olmuşdur ki, o, məktəbdən sonra evdə tək qalır. Valideynlər işləyirlər. Belə olduqda şagirdə hansı təsir vasitəsini seçmək olar. Tapşırıq bir tərəfdən tərbiyəvi təsir vasitəsini seçmək, digər tərəfdən bu və ya digər metodun seçilməsi və onların tətbiqi üçün ünsiyyət vasitələrinin müəyyənlişməsini tələb edir.

Digər bir halda müəllimdən tələb olunur ki, o müəyyən bir mövzunu dərstdə əyani vəsaitlərin istifadəsi yolu ilə dərsin didaktik məqsədini izah etsin. Bu zaman pedaqoji məsələ dərk edilməli, həlli konkret situasiyada öz həllini tapmalıdır.

Burada hər iki halda pedaqoji məsələnin dərk edilməsindən, konkret situasiyanın araşdırılmasından, onun həlli yollarının tapılmasından gedir. Deməli, problemin həllində motivləşmə, pedaqoji bacarıq və təcrübə əsas rol oynayır.

Müəllimlər tərəfindən hər iki məsələ həll edildikdən sonra məktəb rəhbərləri, metodik xidmət işçiləri (fənn birləşmə rəhbərləri, dayaq məntəqə rəhbəri, rayon təhsil şöbəsinin metodisti və ya məsləhətçisi və s.) qiymətləndirmədə müəllim (qiymətləndirilən mütəxəssis) son elmi nailiyyətlərdən, metodik tövsiyələrdən, ixtisasartırma kurslarında qazandıqları yeniliklərdən necə istifadə etdiklərini nəzərə almalıdırlar. Məsələnin belə qoyuluşu və həlli müəllimin və bütövlükdə təhsil müəssisəsinin cəmiyyətin sosial sifarişini yerinə yetirməsini bilib-bilmədiyini müəyyənlişdirməyə şərait yaradar, bilirsə, deməli o, təhsil prosesinin məktəbdə keyfiyyətini təmin etməyə hazırdır.

3. Müəllimin metodik səviyyəsinin yüksəldilməsi keyfiyyəti təmin edir

«Müəllim professionallıq baxımından hazırdır» anlayışı təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Rusiyada nəşr edilmiş (1990) ensiklopedik lüğətdə «profesional hazırlıq» anlayışı «ümumi və xüsusi» kompetensiyaların cəmi olub müəyyən ixtisas üzrə fəaliyyətin müvəffəqiyyətli həllini təmin edir (səh 383). Oxucu razılaşar ki, əgər müəllim ali məktəbdə oxuyarkən lazımi vərdisləri əldə edibsə və müstəqil pedaqoji fəaliyyətində onları təkmilləşdirib pedaqoji ustalığa yiyələnirsə, o, məktəbdə keyfiyyət əldə etməkdə çətinlik çəkməyəcək.

Fənlərin məzmunu ixtisas xarakteristikasından asılıdır. O, islahatlar prosesində, xüsusən hazırda həyata keçirilən təhsil kurikulumlarının tətbiqində daha da təkmilləşməlidir. Bu zaman müəllimə aid olan aşağıdakı 10 qrup kompetensiyalardan söz gedə bilər. Onlar ali məktəbdə tədris prosesində, sonralar isə məktəbdə iş prosesində formalaşdırılır və həyatda keçirilir. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Planlaşdırma, dərsin hazırlanması, keçirilməsi və təhlili;
2. Məktəbdə tətbiq edilən eksperimentlərdən tədris məqsədləri üçün istifadə etmək;
3. Şagirdləri həyatı bacarıqlara yiyələndirmək, çətin məsələlərin həllinə yönəltmək;
4. Fənn kabinetini yaratmaq və onun işini təşkil etmək;
5. Uşaqları lahiyələşdirmə fəaliyyətinə cəlb etmək;
6. Ekskursiyaları planlaşdırmaq və həyata keçirmək;
7. Sınıfdən xaric və məktəbdən kənar işləri planlaşdırmaq və həyata keçirmək;
8. Tədris prosesində təlimin texniki vasitələrindən, xüsusən informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından istifadə etmək;
9. Qiymətləndirmənin növlərini, məqsədini və qiymətləndirmə vasitələrini bilməli və tətbiq etməli, monitorinqdən istifadə etməli;
10. Məktəbdə tədris olunan fənlərin təliminin təşkili

mexanizminə yiyələnməli.

Fənnin tədrisi metodikası ali məktəblərdə ixtisas təhsilinin yekun mərhələsidirsə, ixtisasartırma təhsilində və xüsusən, müəllimlərin məktəbdə işlədikləri müddətdə təkmilləşmə prosesinin təşkilində aparıcı istiqamətdir. Məktəbdə həyata keçirilən islahatlar Azərbaycanda təlim prosesinin yeni –interaktiv təlim üsulları ilə təşkil edilməsini, müəllimlərin ali məktəbdə hazırlanmasını, həm də məktəbdə işlədikləri dövrdə tədris prosesinin təşkilinə yeni münasibətlə yanaşmasını, yeni metodların tətbiqini, digər tərəfdən şagirdlərin bilik və həyati bacarıqlara yiyələnməsini təmin etməyi tələb edir. Bütün bunların həyata keçirilməsi milli və fənn kurikulumlarının həyata keçirilməsini təmin etməlidir. Metodik işin məktəblərimizdə təşkili müəllimə tədris prosesinə yaradıcı münasibət formalaşdırmalı, əsaslı qərarlar qəbul etməyi öyrətməli, yeniliyi dərk etməyi, məktəbin həyatında daima baş verən dəyişiklərə cəld reaksiyasına şərait yaratmalıdır. Bu işdə gənc müəllimlərə kömək, onların öz pedaqoji – fərdi stillərini seçməyi öyrətməlidir. Bu proses arzu olunan nəticələrin əldə edilməsinə yönəlməlidir. Başqa sözlə, şagird nəyi bilməli, nəyi dərk etməli və nəyi edə bilməlidir? Müəllim təlimə hazırlıq prosesində məqsədi müəyyənləşdirməli, tələb edilən kurikulumdan istifadə edərsə, hansı nəticəni alacağını müəyyənləşdirməyi bacarmalıdır (məhz belə olduqda təlim prosesi keyfiyyətə istiqamətlənə bilər). Bu işə müəllimdən nəticəyə istiqamətlənən təlim-tərbiyə prosesini həyata keçirmək bacarığı tələb edir.

Təhsildə keyfiyyət müasir şəraitdə məktəbdə çalışan müəllimlərin metodik baxımdan ixtisaslarının artırılması və təkmilləşdirilməsi qarşısında yeni tələblər qoyur. Bu metodik xidmət əməkdaşlarından (rayon-şəhər metodistləri, dayaq məntəqəsi rəhbərləri, məktəb rəhbərləri, məktəb metodbirləşmələri və s.) tələb edir ki, işlədikləri sahədə keyfiyyətin müəyyənləşdirilməsi üçün beynəlxalq və yerli təcrübənin öyrənilməsi və həyata keçirilməsi məqsədi ilə metodik işin planlaşdırılmasına yeni münasibətlə yanaşsınlar. Təhsilin keyfiyyətinin daha da yaxşılaşdırılması üçün müəllimlərə yeni münasibətlər aşılasınlar, Milli Kurikulumda təhsilin yeni keyfiyyətinin açıqlanmasına diqqəti artırınsınlar.

Öyrənənlərin intellektual potensialının yüksəldilməsi ilə müəllimləri əla təhsil nailiyyətlərinin əldə edilməsinə istiqamətləndirsinlər. Hər bir məktəbdə təhsil işini dövlətin təhsil məqsədlərinə uyğunlaşdırmağa çalışsınlar. Bu məqsədlə, hər şeydən əvvəl, müəllimlərin şəxsi və professional keyfiyyətləri məktəb rəhbərləri və məktəbin metodik xidmət (metodik şuralar, məktəb rəhbərləri, dayaq məntəqələri, rayon – şəhər metodik xidmət) əməkdaşları tərəfindən təhlil edilməlidir. Onlar təhlil prosesində «Müəllimlərin yüksək keyfiyyət əldə etmələrində nələr çatışmır, onlar nəyi öyrənməlidir?» sualına cavab axtarılmalıdır.

Aydın məsələdir ki, müəllim peşəsinin xüsusiyyətlərinə onun mədəniyyəti, bilik, bacarıq səviyyəsi və öyrətmək qabiliyyəti aiddir ki, bunlar da yüksək keyfiyyət əldə etməyə kömək edən xüsusiyyətlərdir.

Şəxsiyyətin inkişafında isə müəllimin özü tərəfindən şəxsi etik normalar müəyyənləşdirilməli, fərdi dəyərlərin əldə edilməsi üçün bilməli və öyrənməli olduğu məsələlər araşdırılmalıdır.

Bununla yanaşı müəllimin professional səviyyəsində onun öz peşəsinin incəliklərinə uyğunluğu da böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu məqsədlə o, öz ixtisasını artırmalı, müəllim kimi mütəmadi təkmilləşməli, təlim prosesinin təşkilində, inkişafında, yeniləşməsində və təlim prosesinin qiymətləndirilməsində ekspert səviyyəsinə yüksəlməlidir. O, bilməlidir ki, müəllim tədris prosesində şagirdlərin mənəvi, psixoloji və fiziki tələbatlarını öyrənməli, onları müasir elmə, mədəniyyətə yiyələnməyə istiqamətləndirməlidirlər. Onlar şagirdlərə öz həyatlarını gələcəyə doğru şüurlu və müstəqil şəkildə qurmağı öyrətməlidirlər. Buna görə də müəllim öz fənni sahəsində biliklərlə yanaşı müasir dövrdə cəmiyyətimizdə baş verən ictimai, iqtisadi, ekoloji, həm də mədəni və texniki yenilikləri təhlil etməyi, qiymətləndirməyi bacarmalıdır. Müəllimlərin ixtisasının artırılması və təkmilləşməsi elə təşkil edilməlidir ki, müəllimdə müəllim peşəsinə elə mynasibət aşılmalıdır ki, o ömür boyu oxumalı, innovasiya xarakterli texnologiyalara yiyələnməli və məktəb təcrübəsinə tətbiq etməlidir.

Bu məqsədlə məktəbi idarə edənlər və bütövlükdə məktəb kollektivi məktəb həyatını daima təhlili etməli, təlim-tərbiyə

prosesində baş verənləri ümumiləşdirməli, işin nəticələrini qiymətləndirməlidirlər. Məhz bu yolla nöqsan və çatışmayan cəhətləri üzə çıxarmaq, «diaqnoz» qoymaq və düzgün idarəetmə qərarları qəbul etmək olar.

Hər bir pedaqoji kollektiv analitik funksiyaların həyata keçirilməsinə öz münasibətindən asılı olaraq yanaşmalıdır. Adətən təhlilə mərhələlərlə yanaşılmalıdır:

- strategiyanın formalaşdırılması;
- proqramın hazırlanması;
- dərs ilinin sonunda idarəetmə qərarının hazırlanması və s.

Məktəbin inkişaf konsepsiyasını hazırlayarkən şagird, pedaqoji və valideyn kollektivlərinin inkişaf səviyyəsi təhlil edilməlidir. Bu sosioloji təhlil zamanı məktəb qarşısında qoyulmuş sosial sifariş araşdırılmalı, kənddə və ya şəhər mikrorayonunda məktəbin yeri müəyyənləşməli, təlim – tərbiyə prosesini mühüm istiqamətləri araşdırılıb müəyyənləşdirilməlidir.

Bu proses həyata keçirilərkən məktəbdə son illərdə baş vermiş dəyişikliklər, onların əsas komponentləri üzə çıxarılmalı, nöqsanlar müəyyənləşməlidir. Təhlil məktəbin rəhbərliyi və metodik şura tərəfindən aparılmalıdır. Rayon – şəhər metodik xidmətinin və dayaq məntəqəsi rəhbərlərinin məsləhətləri nəzərə alınmalıdır.

Aparılmış araşdırmalar nəticəsində aşağıda göstərilmiş sxem üzrə problemləri müəyyənləşdirmək olar:

Təhsil sistemində baş vermiş dəyişikliklərin xronologiyası

Dəyişikliklərin məzmunu	Tədris illəri					
	1	2	3	4	5	6
Təhsil fəaliyyətinin xarakteristikası - Qarşıya qoyulmuş məqsədlər - İnkişaf mərhələləri - Təhsilin məzmunu - Texnologiyalar - Təlim – tərbiyə prosesinin təşkili						
Təşkilati işlər						

<p>İdarəedici komandanın fəaliyyəti</p> <p>İdarəetmə texnologiyalarının mənimsənilməsi</p> <p>İdarəetmə fəaliyyəti</p>					
Tədris prosesi					
<p>Müəllimlər</p> <p>Şagirdlər</p> <p>Şagirdlərin sayı –cəmi: o cümlədən: əlaçılar, yaxşı oxuyanlar, sinifdə qalanlar.</p> <p>Rayon – şəhər olimpiadalarının qalibləri</p> <p>Respublika olimpiadalarının qalibləri</p> <p>Ali məktəblərə qəbul olunmuşların faizi</p> <p>Əxlaq-hüquq normalarını pozanların faizi</p> <p>Repetitorlarla məşğul olanların sayı və faizi</p> <p>Dərstdən yayınanlar</p>					
Humantiar münasibətlər					
<p>Təhsil fəaliyyəti üçün şərait və mühit</p> <p>Elmi- metodik təminat, o cümlədən:</p> <ul style="list-style-type: none"> - metodik işin strukturu - metodbirləşmələrin inkişaf səviyyəsi - pedaqoji məsləhətlərin mövzuları - kitabxana (fondu, oxucuların sayı, kitabların verilməsi, əldə edilməsi, dərsliklər 					

Maliyyə təminatı					
Hüquqi – normativ qaydalar					
Maddi-texniki təminat					

Məktəbin strateji inkişaf proqramı varsa, bu forma həmin proqramın yerinə yetirilməsi üzrə hər il nəticələri, yoxdursa, illik fəaliyyət planlarının nəticələri ümumiləşdirilir, təhlil edilir, müsbət və mənfi nəticələr araşdırılır və məktəbin idarə olunmasının gələcək inkişaf proqramında istifadə edilə bilər.

Bu məqsədlə illik plan hazırlanarkən məktəb rəhbərliyi problemlərin həllinə istiqamətlənmiş təhlil nəticəsində geniş müzakirə apararaq məktəbin gələcək inkişafını müəyyənləşdirir və bu zaman problemlərin həlli təhsildə keyfiyyət əldə etməyə yönəldilir. Təhsil fəaliyyətinin keyfiyyət xarakteristikası hazırlanmalıdır. Bu proqramda təhsilin məzmunu, pedaqoji texnologiyalar, təlim-tərbiyə prosesinin təşkilinə yönəldilmiş tədbirlər müəyyənləşdirir. Dövlət standartları, kurikulumların yerinə yetirilməsi, şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdişlər əldə etməsi tədbirləri müəyyənləşdirilir. Bu araşdırmalarda tərbiyə prosesi unudulmamalı, valideynlərlə iş, onların kollektivin fəaliyyətində iştirakı və nəhayət, maliyyə, maddi-texniki təminat və xüsusi metodik iş unudulmamalıdır.

Belə təhlil imkan verə ki, təlim-tərbiyə prosesinin qarşısında duran vəzifələr konkretləşdirilsin, məktəbin idarə olunmasının taktiki qərarları korrektə edilsin. Bu zaman bilik, bacarıq və vərdişlərin fənlər üzrə yeni səmərəli forma və metodlarının tətbiqinə diqqət artırılmalı, məktəbin bir pillədən digərinə keçməsi, təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsi təmin olunsun.

Proqramın təhlili müəllimlərin metodik hazırlıq səviyyəsinin yüksəlməsi probleminə də diqqətin artırılmasını tələb edir. Məktəbdə formalaşmış, bir əsnə halına düşmüş metodik işin məzmununa sinif rəhbərlərinin, metodbirləşmə rəhbərlərinin münasibəti yaxşılaşdırılmalı, məsuliyyəti artırılmalıdır. Onların fəaliyyətinə şagirdlərin qazandıqları bilik səviyyəsinə, aldıqları qiymətlərə görə qiymət verilməlidir. Şagirdlərin inkişafı prosesinin müşahidəsi fasiləsiz olaraq təşkil edilməlidir.

Pedaqoji-psixoloji təhlilin rolu xüsusi qeyd edilməlidir. Müşa-

hidə zamanı kliniki müşahidədən istifadə olunması məsləhətdir.

Kliniki müşahidə

Kliniki müşahidə zamanı müəllimlərin pedaqoji fəaliyyəti, metodiki hazırlığı, tədris etdikləri fənlər üzrə şagirdlərin bilik səviyyəsi, bu biliklərdən fəaliyyətlərində istifadə qaydalarına yiyələnmələri səviyyəsi haqqında məlumatlar məktəbdə həyata keçirilən metodik işin səviyyəsini qiymətləndirməyə, gələcəkdə nələrə diqqətin yetirilməsini müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Fikrimizcə, belə dərin təhlil məktəbin fəaliyyətinə diaqnoz qoyulmasına, düzgün idarəetmə, qərarların qəbul edilməsinə imkan yaradır, müəyyənləşdirilmiş vəzifələr sonradan konkret fəaliyyətə, tələblərin həyata keçirilməsinə şərait yaradır və nəzarəti asanlaşdırır.

Tədris ilində metodbirləşmənin fəaliyyətinin təhlili Metodbirləşmənin rəhbəri

Metodbirləşmə fəaliyyətinə daxil olan istiqamətlər	M/B. üzvünün/müəllimin adı, atasının adı, soyadı	
	I yarım il	II yarım il
<p>Tədris plan, proqramlarının yerinə yetirilməsi</p> <ul style="list-style-type: none"> - proqram üzrə saatların miqdarı; - faktiki miqdarı; -proqramın praktiki hissəsinin yerinə yetirilməsi; - yoxlama işlərinin miqdarı; - məqbul; - yaradıcı işlər; 		
<p>Şagirdlərin (ilin sonunda) mənimsəmə faizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - beş qiymət alanların sayı; - dörd-beş alanların sayı; - bir-üçlə oxuyanların sayı; - qeyri-kafi qiymət alanların sayı; <p>o cümlədən:</p>		

1 fəndən 2 fəndən 3 və daha çox fəndən		
Ixtisasartırma kurslarında iştirakı (harada, hansı tematika üzrə)		
Açıq dərslər (məktəbdə, rayonda)		
Olimpiadalarda qazanılmış yerlər: Rayonda Şəhərdə Respublikada		
6. Uşaq elmi cəmiyyətlərinin fəaliyyətində iştirak Rayon/Şəhər Respublika		
7. Fənn üzrə sinifdən xaric tədbirlər		
8. Tədris ilində hazırlanmış didaktik materiallar (mövzu, sinif)		
9. İş prosesində hansı çətinliklərlə rastlaşırsınız, hansı metodik məsləhətə ehtiyacınız var?		
10. Dayaq məntəqəsinin işində müəllimin fəaliyyəti		

Aparılmış araşdırmalar və təhlillər, tədris prosesində nöqsanların üzə çıxarılmasına imkan yaradır, müəllimə hansı metodik köməyin göstərilməsində, onların ixtisasının artırılmasında təkliflərin hazırlanmasına imkan yaradır.

Müəllimlərə aşağıdakı məsələləri öyrətmək lazımdır:

- müəllimlərin ixtisasının artırılmasında təhsilin məzmunu və formasının müəyyənləşməsi üçün onun ixtisası üzrə yeni vəzifələri həyata keçirmək məqsədilə nələri bilmək, nələri öyrənmək arzusunda olmaq, onları harada və necə öyrənmək və s. problemlər üzə çıxarılmalıdır;

- müəllimlərin yeni pedaqoji istiqamətlərlə tanış olması,

obyektiv qiymətləndirmə apara bilməsi üçün şərait yaradılmalıdır;

- bu vaxta qədər fənlər üzrə elmlərin artıq köhnəliyini nəzərə alaraq, müəllimlərin nələri, hansı yenilikləri öyrənməsi müəyyənləşməlidir. Müəllimin diaqnostik, didaktik və sosial kompetensiyası təkmilləşməlidir. Bu məqsədlə ixtisasartırma proqramlarında professional elmlərə (təhsil fəlsəfəsi, antropologiya, təhsilin əsasları, təhsil menecmenti və marketinqi, pedaqoji psixologiya, didaktika), o cümlədən müəllimlərin qabaqcıl təcrübəsinin öyrənilməsinə diqqət artırılmalıdır. Bu zaman, təxminən, belə bir bölgüdən istifadə etmək olar: Ixtisasartırma təhsilinə ayrılan vaxtın üçdə birini pedaqoji-psixoloji biliklərə, üçdə birini təhsilin əsasları və idarəetməyə, üçdə birini isə fənn üzrə yeniliklərə və məktəb təcrübəsinə ayırmaq olar. Dinləyicilərin kateqoriyasından asılı olaraq, bu bölmələrin vaxtı uzadıla bilər. Nəzəri və praktiki komponentlər müəllimlərin baza təhsili çərçivəsində və ixtisasartırma təhsili səviyyəsində bir-birilə əlaqələndirilməlidir.

- Bütün müəllimlər sosial baxımdan köməyə ehtiyacı olan, təlim prosesində çətinlikləri olan uşaqlarla işləmək bacarığına yiyələnmişdirlər.

- Müəllimlərin ixtisasartırma təhsilində valideynlərlə iş prosesinin təşkili problemlərinə də diqqət yetirilməlidir.

- Bütün bu işlərin təşkilində məktəbdə özünüidarə, təhsil menecmenti və təhsil marketinqi unudulmamalıdır.

- Nəhayət, ixtisasartırma təhsilində müəllimin pedaqoji fəaliyyətində özünüqiymətləndirmə məsələlərinə diqqət artırılmalıdır.

Müəllimlərin təkmilləşməsi prosesinin təşkilinə və onların ixtisaslarının vaxtılı-vaxtında artırılmasına məktəb rəhbərlərinin diqqəti və qayğısı artırılmalıdır.

4. Təhsilin qarşısında duran tədris məqsədləri sistemi

Təhsil prosesində müsbət nəticələr əldə etmək üçün hər bir müəllim, hər bir təhsil işçisi və təhsil müəssəsinin rəhbəri öz qarşısında məqsəd qoymalıdır – şagirdlər fənlərin məzmununu mənimsəməli, yüksək bilik və bacarıqlara yiyələnəməli, onlardan həyatda istifadə etməyi öyrənməlidirlər.

Bəs, «başa düşmək», «mənimsəmək», «tətbiq etmək» nə deməkdir? Müəllimin təlim məqsədlərinin həyata keçirilməsini necə müəyyənləşdirmək olar? Təhsilin məqsədlərinin əldə edilməsi qaydalarını necə öyrənmək, necə həyata keçirmək lazımdır? Bu suallara cavab verilərsə, müəllimlər öz əməklərinin nəticəliliyi haqqında məlumat əldə edə bilərlər. Digər tərəfdən nəticə onları qane etməsə, onlar hansı düzəlişlərə ehtiyac olduğunu başa düşərlər. Beləliklə, problem tədris məqsədlərinin düzgün təsvirindədir. Müəllimlər bunu öyrənsələr, əldə edilmiş nəticələri müqayisə edib, real nəticəyə nail ola bilərlər.

Deməli, problem tədris məqsədlərinin dəqiq sisteminə ehtiyacın olmasındadır. Tədris məqsədinin daxilində onun səviyyələri ardıcıl açıqlanmalıdır.

Bu, imkan verər ki, hər bir fənnin tədris məqsədləri açıqlansın və onların mürəkkəblik dərəcəsi üzə çıxarılsın. Müxtəlif ölkələrdə pedaqoqlar belə sistemin açıqlanmasına çalışmışlar. Müasir şəraitdə inkişaf etmiş ölkələrdə tədris məqsədləri amerikalılar tərəfindən (psixoloq B.Blum) formalaşdırılıb və təsnifatı qəbul edilmişdir. Bu klassifikasiya öyrənmənin (dərkətmənin) məqsədlərini açıqlayır. (Klorin M.B. Pedaqoqiçeskaə texnoloqiə v uçebnom proüesse.- M; Znanie, 1989, str 14-40 i 40-65)

Tədris məqsədlərinin əsas kateqoriyaları	Ümimiləşdirilmiş tiplərdən misallar
1. Bilik	Şagird
Bu kateqoriya öyrənilmiş tədris materialının yadda saxlanması və yenidən əks etdirilməsi, yada salınmasıdır. Bu kateqoriyanın tədris məqsədi lazımi məlumatların yada salınmasıdır.	- istifadə olunan terminləri bilir; - konkret faktları bilir; - proseduru və metodları bilir; - əsas anlayışları bilir; - prinsipləri və qaydaları bilir;
2. Anlama	Şagird

<p>Bu kateqoriya öyrənilmişin əhəmiyyətini başa düşmək qabiliyyətidir. Onun göstərişi öyrənilmiş materialın bir formadan başqasına, bir dildən başqasına (məsələn, sözlərlə izahatdan riyaziyyata) və ya yığcam izahata (nəticənin izahı) keçməkdir. Tədrisin belə nəticələri dərslər materialının sadə yadda saxlanılmasından üstündür. Belə anlama ilkin anlayışlardan üstündür.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prinsipləri, qaydaları və faktları başa düşür; - materialı öz sözləri ilə izah edir; - sxemləri, diaqramları izah edir; -materialın sözlərlə izahını riyazi anlayışlarla əvəz edə bilər; - əldə edilmiş biliklərdən gələcəkdə əldə edilə bilən nəticəni təsvir edir;
<p>3. Tətbiqi</p>	<p style="text-align: center;">Şagird</p>
<p>Bu kateqoriya öyrənilmiş materialı yeni situasiyalarda, konkret şəraitdə tətbiq etmək bacarığıdır. Bura daxildir: prinsiplərin, qanunların, metod və üsulların tətbiqi. Tədris nəticələrinin sadəcə başa düşülməsi yox, onun daha yüksək səviyyədə nəticələrindən istifadə etmək qabiliyyətidir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - yeni şəraitdə prinsiplərdən və anlayışlardan istifadə edə bilər; - konkret praktiki situasiyalarda qanunları, nəzəriyyələri tətbiq edir; - prosedur və metodların düzgün tətbiqini nümayiş etdirir.
<p>4. Təhlil</p>	<p style="text-align: center;">Şagird</p>
<p>Bu kateqoriya tədris materialını əsas hissələrə ayırmaq, onun strukturunu müəyyənləşdirmək bacarığıdır. Bura bütövün hissələrə bölünməsi, onların arasında əlaqələrin üzə çıxarılması, bütövün təşkili prinsiplərinin başa düşülməsidir. Bu zaman tədrisin nəticələri daha yüksək intellektual səviyyəyə uyğun olur, nəinki sadəcə başadüşmə və tətbiq,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - gizli, gözə görünməyən təsəvvürləri açıqlayır; - məntiqi izahatda səhvləri və unudulmuşları görür; - faktla və nəticələr arasında fərqi üzə çıxarır; - dəlillərin əhəmiyyətini qiymətləndirir;

çünkü tədris materialının həm məzmunu, həm də daxili quruluşu açıqlanır	
5. Sintez (nəticə – xülasə)	Şagird
Bu kateqoriya elementləri, hissələri birləşdirmək, yeniliyə malik bütövün əldə edilməsi bacarığıdır. Bu yolla müəyyən çıxış, məruzələrin hazırlanması və ya sxemlərin təşkili mümkündür. Beləliklə, təhsil nəticələri yaradıcı xarakter daşıyaraq, yeni sxem və strukturların formalaşmasına imkan yaradır.	<ul style="list-style-type: none"> - kiçik yaradıcı xarakterli inşa yazır; - eksperimentin həyata keçirilmə planını təklif edir; - müəyyən problemin həlli üçün plan hazırlamaq üçün müxtəlif bilik sahələrindən istifadə edir;
6. Qiymətləndirmə	Şagird
Bu kateqoriya bu və ya digər materialın (bədi əsər, tətqiqi materialı və s.) əhəmiyyətini qiymətləndirmə və onun izahı bacarığıdır. Şagirdin mühakiməsi dəqiq müəyyənlanmış kriteriyalara əsaslanmalıdır. Kriteriyalar daxili və xarici struktura, məntiqi xüsusiyyətlərə malik ola bilər. Bu kriteriyalar şagirdin özü tərəfindən və ya kənardan (müəllim tərəfindən) müəyyənləşə bilər. Bu kateqoriya tədris nəticələrinin bütövlükdə əvvəlki kateqoriyalarının nəticələri və - qiymətləndirmə mühakimələrinin birlikdə yekunlarının izahı	<ul style="list-style-type: none"> - materialın məntiqi quruluşunun qiymətləndirilməsinin yazılı şəkildə quruluşunu hazırlayır; - nəticələrin faktlara əsaslanmasını qiymətləndirir; - fəaliyyətin məhsulunu onun kriteriyalarına uyğunluğunun dəyərini qiymətləndirir; - bu və ya digər fəaliyyətin nəticəsində əldə edilmiş məhsulun keyfiyyətinin xarici kriteriyaları əsasında əhəmiyyətini qiymətləndirir.

Məqsədlərin belə təsnifatından istifadə nə verir, onun əhəmiyyəti nədən ibarətdir? Bu zaman, hər şeydən əvvəl, diqqətin fəaliyyət, düşünmənin əsas məqsədlərin üzərində mərkəzləşməsidir.

Bu təsnifatdan istifadə edən müəllim məqsədləri aydın etməklə yanaşı, onların əsas məqsədlərini və sonrakı işlərin inkişaf perspektivini də müəyyənləşdirir.

Uşaqlarla müəllimin əlbir işində anlaşılıqlıq və aydınlıq əldə edilməlidir. Tədris məqsədlərinin aydın və dəqiq izahı müəllimə imkan yaradır ki, ümumi tədris işində şagirdlər təhsilin gələcək istiqamət və oriyentirlərini aydınlaşdırsın. Bu prosesdə məktəb rəhbərlərinin, valideynlərin, təhsillə məşğul olan digər əməkdaşların (məsləhətçilər, metodistlər, dayaq məntəqəsi rəhbərləri və s.) bu məqsədləri aydın təsəvvür etməsinə kömək edir.

Təqdim edilmiş bu təsnifat vasitəsilə tədris məqsədlərinin izahı və nəticələrinin qiymətləndirilməsində obyektivliyin və dəqiqliyin əldə edilməsinə imkan yaranır.

Unutmaq olmaz ki, təlim-tədris prosesi hazır biliklərin müəllimdən şagirdə ötürülməsi deyil. Bu proses öyrəndənlərlə öyrənənlər arasında əlaqəli fəaliyyət olub, öyrənənlər tərəfindən elmi biliklərin fəaliyyət prosesində istifadə qaydalarını mənimsəməkdir. Bu proses insanlığın əldə etdiyi təcrübənin şagirdlər tərəfindən mənimsənilməsinə, onların xarici və daxili fəallığının stimullaşdırılmasını və idarə olunmasını tələb edir.

Bütün bu dediklərimiz təhsildə keyfiyyətə təsir edən amillərdir. Amma unutmaq olmaz ki, bütün bunların əsasında müəllimin özünü dərk etməsi, müəllimlik peşəsini qəlbən sevməsi, şagird və valideynlərin narahatlığını duymaq, onları başa düşmək bacarığına yiyələnməsi də böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu isə daima məşğul olmaq, təkmilləşmə və ixtisasın artırılmasını tələb edir.

Təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsində məktəb rəhbərinin rolu

Xarici ölkələrin (xüsusən Qərbin inkişaf etmiş ölkələrinin) təcrübəsinə, məktəb direktorları müəllimlərlə yanaşı şagirdlərin öyrənmə fəaliyyətinə də rəhbərlik edirlər. Onlar fənlərin məzmununu, metodik üsulları, yeni texnologiyaları bilməli və məktəb təcrübəsinə nail olmalıdırlar. İdarəetmə nəzəriyyəsinə, başqa sözlə təhsil menecmentinə nəzər salsaq, görürük ki, bütün sistemlər üçün effektiv idarəetmə üsulları yoxdur. Ona görə ki, idarəetmə obyektə

istiqamətlənir (təhsildə idarəetmə başqa sahələrdən onunla fərqlənir ki, burada istehsal prosesi və onun nəticəsi canlı insan və onun mənimsədiyi bilik, bacarıq və vərdişlərdir), obyekt isə şagirdlər, müəllimlər və bütövlükdə təlim-tərbiyə prosesi və onun keyfiyyətidir. Ona görə də məktəbin direktoru müasir məzmunlu keyfiyyətin əldə edilməsinə yönəlmiş, savadlı idarəetmə qərarları hazırlamağı bacarmalıdır. Bu mənada direktor həmişə olduğu kimi, bu gün də məktəbdə pedaqoji sistemin baş konstrukturu olaraq qalır. Ona görə də o, bu sistemin əsas məqsədini – təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsini təmin etməlidir.

Respublikada orta ümumtəhsil sistemində yaranmış vəziyyətin təhlili imkan verir deyək ki, məktəbi idarə edənlərin böyük əksəriyyətinin iş metodları, bilik, bacarıq vərdişləri keçmişdə qazanılmış idarəetmə funksiyalarına əsaslanır ki, burada bəzən təhsil sitemində gedən islahatlara, təhsil siteminin dinamik inkişafına kömək etməkdənsə, maneçilik törədir. Ona görə də hazırda təhsil sitemində rəhbər kadrların professionalıq fəaliyyətinə diqqətin artırılması tələb olunur.

Müasir rəhbər öz-özünə yaranmır, nadir hallarda o, anadangəlmə idarəçilik istedadına-talantına malik olur. Ancaq təcrübədə onların hazırlanması daha məqsədyönlüdür. Ona görə də təsadüfi deyildir ki, respublikada hələ 2004-cü ildə təhsil Nazirliyi tərəfindən təhsil menecerləri hazırlanmasının konsepsiyası təsdiq edilmişdir. 2007-ci ildə isə Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin qərarı ilə «İlkin müəllim hazırlığı, fasiləsiz pedaqoji təhsilin strateji inkişaf proqramı» təsdiq edilmişdir. Bu konsepsiyada məktəb menecerləri hazırlanması, onların təhsil menecmenti, marketing elmlərinə yiyələnməsi xüsusi vurğulanmışdır. Buradan aydın olur ki, rəhbər pedaqoji kadrların hazırlığına, onların professional və şəxsi keyfiyyətlərinə diqqət artırılmalıdır.

Deməli, ölkədə təhsil rəhbərlərinin hazırlanmasının yeni modeli yaradılmalıdır ki, bu da onların professional səviyyəliyinin dərinləşdirilməsinə, elmiliyinə istiqamətlənməlidir. Belə sistem artıq AMI-də fəaliyyət göstərir. Ancaq say baxımından (orta hesabla ildə 20-30 nəfər məktəb rəhbəri 3 aylıq kursdan keçir ki, bu da həddindən artıq azdır) işləyən rəhbər kadrların yeniliklərə

ziyələnməsini təmin etmir. Digər baxımdan gələcək məktəb rəhbərliyinə irəli sürüləcək gənc kadrların hazırlanması, magistratura təhsilinin bu problemin həllinə yönəlməsi məsələsinin həyata keçirilməsi həll edilməmişdir.

Yaradılmış və yaradılacaq bu sistemin mühüm istiqamətlərindən biri onun gələcək məktəb rəhbərlərinin tədqiqatçılıq, layihələşdirmə, məsləhətvermə, yeni layihələri tətbiq etmə, ekspertizanı təşkil etmə bacarıqlarına ziyələnməsidir.

Belə təhsil xidmətlərinin təşkili idarəçilik fəaliyyəti sahəsində professional biliklərin əldə edilməsinə, idarəetmə biliklərinin təkmilləşməsinə, professional biliklərin müasirləşməsinə və fəaliyyətin yeni şəraitə uyğunlaşmasına, yaradıcı-tədqiqat xarakterli elmi yeniliklərin tətbiqinə və nəhayət, idarəedənlərin fərdi tələbatlarının ödənilməsinə yönəldilməlidir.

Rəhbər pedaqoji kadrların hazırlanması, yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılması sistemində hazırlanmış kadrlar bilməlidirlər ki, onlar dövrdən asılı olaraq rolların, funksiyaların, mövqelərin dəyişilməsi daima ixtisas səviyyəsinin təkmilləşməsinə tələb edir. Bu da professional fəaliyyətin effektivliyinin artmasına xidmət etməlidir. Qısaca desək, məktəb rəhbərlərinin hazırlanması, yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılması məzmun baxımından məktəb direktorunun rolu haqqında yeni konstruksiyalara uyğun təşkil edilməlidir.

Məktəbin fəaliyyəti cəmiyyətin artan tələbatına uyğun təşkil edilməlidir. Buna nail olmaq üçün məktəb rəhbərləri rəhbərlik fəaliyyətinə artan tələbatların ödənilməsi, təhsil siyasəti və təcrübəsinə ziyələnməli, tədris prosesinin təşkilatçısına, onun liderinə çevrilməlidir. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün Konsepsiyada açıqlanan məktəb rəhbəri üçün standartlarda rəhbərliyin prinsipləri, idrak və mənəvi keyfiyyətlər, əməliyyatlar açıqlanmışdır. Bu prinsiplər məktəb rəhbərlərinin funksiyalarını açıqlayır. Məktəb rəhbəri öz fəaliyyətinin əhatə dairəsini bilməli və nəticəsini qiymətləndirməyi bacarmalıdır. Bu fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün müəyyən əməliyyatlar həyata aparılmalıdır. Şagirdlərin öyrənmə keyfiyyəti, müəllimlərin ixtisaslarına uyğun nələrini bilməsi, nələrini öyrənmək istədiyi üzə çıxarılmalıdır, onların ixtisasının

artırılması, təkmilləşməsi, təşkil olunmalı, qazanılmış nailiyyətlər qiymətləndirilməlidir. Məktəb rəhbəri məktəbin gələcək inkişaf istiqamətlərini görməli, təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsi yollarını müəyyənləşdirməyi bacarmalı, rəhbərlik etdiyi təhsil müəssisəsinin perspektiv inkişaf proqramının hazırlanmasına və tətbiqinə rəhbərlik etməlidir. O, öyrənməyə və öyrətməyə kömək etmək üçün idarəetmə qərarları qəbul edir:

- məktəbi inkişaf etdirmək üçün risk edir;
- insanlara və onların mühakimələrinə inanır;
- məsuliyyəti qəbul edir;
- yüksək səviyyəli standartlar, gözləmələr və əməliyyatlar;
- təhlükəsiz sosial mühit;
- məktəbin işinə aid olanları idarəçiliyə cəlb edir (M.Əliyev, MakDonalds, Vorella G.və digərləri, Bakı, «Adiloğlu» nəşriyyatı - 2006, səh.363)

Təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsində məktəb rəhbərlərinin rolunun əhəmiyyətini biz xüsusi açıqlamaqda məqsədimiz ondan ibarətdir ki, bu gün dünyada gedən proseslər göstərir ki, istər müəssisə, istərsə də dövlət onları idarə edənlərin siyasi, iradi, peşə hazırlığı səviyyəsindən asılıdır. Bu xüsusiyyətlər məktəb rəhbərinə də aiddir. Çünki bugünkü məktəb direktoru ölkədə yaranmış yeni sosial-iqtisadi şəraitdə məktəbdə öz vəzifələrini nədə görür, gördüklərini təhlil edə bilirmi, nöqsanların səbəblərini araşdırıb çıxış yollarını tapa bilirmi? Məhz bu cəhətləri nəzərə alaraq, çalışırıq ki, məktəbdə direktorun professional fəaliyyətini araşdıraraq, bəzi elmi-metodiki məsləhətlərimizi onlara açıqlayaq.

Hamıya aydındır ki, müasir dövrdə inzibatçılıqla müvəffəqiyyət əldə etmək qeyri-mümkündür. Ona görə də inzibatçılıqdan məktəbin işinin optimallaşmasına müstəqil fəaliyyətinin təmin edilməsinə –özünüidarəyə keçilməsini təmin etmək lazımdır.

Bu zaman məktəb rəhbərləri məktəbdə şagird kontingenti, maliyyə, əmək və əmək haqqı (xüsusən məktəbin şagirdbaşına maliyyələşməsi həyata keçirilərkən), maddi-texniki baza və nəhayət, «insan ehtiyatları» haqqında məlumatlar toplamalı, təhlil etməli və məktəbin strateji inkişaf proqramını öz kollektivi ilə işləyib hazırlamağı bacarmalıdır.

Təhsilin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, perspektiv inkişaf üçün maliyyələşdirmə və planlaşdırma, innovasiyaların tətbiqi və effektiv nəticələrin alınması, yerli orqanların tələbatlarının ödənilməsi, pedaqoji kadr heyətinin keyfiyyət tərkibinin yaxşılaşdırılması, nöqsanların açıqlanması və aradan qaldırılması, təlim-tərbiyə prosesinin iştirakçılarının stimullaşdırılması mexanizmlərindən istifadə, maddi-texniki bazanın inkişafı, zənginləşməsi, monitoring-nəzarət metodlarından istifadə olunmasına riayət edilməsi üçün məktəb direktoru bir sıra səlahiyyətlərə (kompotensiyalara) malik olmalıdır.

Inkişaf etmiş Avropa ölkələrinin təcrübəsində kompetensiyanın (səlahiyyətlin) mühüm istiqamətlərindən biri insanın mənəvi həyatının və fəaliyyətinin, mədəniyyət sahəsində səlahiyyətli olması, cəmiyyətin həyatında öz vəzifələrini başa düşməsi və müvəffəqiyyətlə yüksək keyfiyyətdə həyata keçirməsidir. Bu zaman səlahiyyətliliyin məzmununda ümumi və fərdi xüsusiyyətlər açıqlanmalı, «səlahiyyət» və «səlahiyyətlilik» anlayışları izah olunmalıdır.

Səlahiyyət – müəyyən fəaliyyətlərin, proseslərin yüksək səviyyədə həyata keçirilməsini təmin etmək üçün şəxsiyyətin bir-birilə əlaqəli keyfiyyətlərinin (biliklər, bacarıqlar, vərdişlər və fəaliyyət üsulları) iş prosesinə tətbiqi deməkdir.

Səlahiyyətlilik – insanın fəaliyyət göstərdiyi sahədə (ixtisası və ya tutduğu vəzifənin həyata keçirilməsində) fəaliyyətin predmetinə şəxsi münasibəti, onu bilməsi və həyata keçirilməsini təmin etmək bacarığıdır.

Bu məfhumları yeri gəldikcə işlədəndə kompotensiya məfhumunu öncədən şagirdin təhsildə hazırlıq səviyyəsinə qoyulmuş tələbat, səlahiyyətlilik isə artıq onun həyatda, təhsildə qazanılmış şəxsi keyfiyyəti (keyfiyyətlərin cəmidir) və fəaliyyətində qazanılmış təcrübəsidir.

Şagirdin səlahiyyətliliyi onun şəxsi keyfiyyətlərinin böyük bir qrupu kimi başa düşülməsidir. Səlahiyyətlilik şagirdin konkret fəaliyyətidir. Bu keyfiyyətlər əqli dünyagörüşü, məzmun keyfiyyətlərinin cəmi kimi başa düşülməlidir. Onların həyatda istifadə səlahiyyətləridir.

Səlahiyyətlik səlahiyyətlərinin təcrübədə tətbiqinin minimum səviyyəsinə yiyələnmək deməkdir. Bunları şagirdlərin hazırlıq səviyyəsini yoxladıqda, qiymətləndirdikdə nəzərə almaq mütləq lazımdır. Məhz, şagird tərəfindən hansı fənlərin həyatda istifadə edilməsində hansı bilik, bacarıqların və vərdişlərin tətbiq etmə səviyyəsindən söz gedir. Onların ardıcılığı, digər səlahiyyətlərlə əlaqəliliyi, tətbiqi zamanı hansı ardıcılıqla həyata keçirilməsi açıqlanmalıdır.

Pedaqoji ədəbiyyatda səlahiyyət və səlahiyyətliliyin təhsilin müxtəlif sahələrində funksiyaları müxtəlifdir.

Şagird şəxsiyyətinə münasibətdə:

- şagird real həyatda öyrənəcəyi obyektlərin mənasını başa düşür və inkişaf etdirir;
- şagirdin fəaliyyət komponentinin xarakterizə edib, onun praktiki baxımdan hazırlıq səviyyəsini göstərir;
- fəaliyyətinin predmeti sahəsində minimum təcrübəsini açıqlayır;
- gündəlik real həyatda sosial, istehsal və məişət məsələlərinin həlli imkanlarını inkişaf etdirir;
- müxtəlif tərəfli olub şagirdin şəxsiyyətyönümlü xüsusiyyətlərini əhatə edir;
- şagirdlərin hazırlıq səviyyəsinin inteqral xarakteristikasını təqdim edir;
- bütövlükdə şagirdin funksional savadlılıq səviyyəsini müəyyənləşdirib əks etdirir;

Bilik, bacarıq və vərdişlərə münasibətdə:

- Bilik, bacarıq və vərdişlərin əksinə olmayıb onlarla eyni səviyyədə durub, onlarla üzləşirlər;
- konkret obyektlər və proseslərə münasibətdə özlərində bilik, bacarıq və vərdişlərin əlaqəliliyini nümayiş etdirir;
- fənlərarası əlaqədə bilik, bacarıq və üsulların tətbiqində kompleks düşünmə qabiliyyətini əks etdirir;
- şəxsi fəaliyyət xarakterli, kompleks təhsil xarakterli üsullara yiyələnməni təmin edir;

Təhsilin məzmun və strukturuna münasibətdə:

- təhsilin məzmununu, məqsədini (təhsil standartları, kurikulumlar) formalaşdırmağı və sistemli şəkildə təhsil texnologiyalarının hazırlanmasına imkan yaradır;

- müxtəlif sahələrdə və təhsil fənnlərində ayrı-ayrı elementləri (hissələri) vasitəsilə iştirak edir:

- Çoxlu funksiyalara malikdir, şagirdə imkan yaradır ki, həyatın müxtəlif sahələrində problemləri həll etsin;

- Təhsilin məzmun vasitələri ilə formalaşır;

Fəaliyyətin üsullarına münasibətdə:

- Konkret məsələlərin həllində nəzəri biliklərdən istifadə etməyə imkan yaradır;

- Şagirdlər tərəfindən mənimsənilmiş biliklərin müvəffəqiyyətinin dəqiq ölçülərini müəyyənləşdirməyə imkan yaradır;

- Müəyyən fəaliyyət kompleksinin həyata keçirilməsi prosesində yoxlanılır;

Bu saydıqlarımız təhsil kompetensiyalarını müəyyənləşdirməyə imkan verir və onun müxtəlif göstəriciləri kimi qəbul edilə bilər. Bu zaman şagirdin təhsil fəaliyyətini layihələşdirib, təşkil etdikdə ənənəvi istifadə olunan digər xarakterik xüsusiyyətləri də unutmaq olmaz.

Təhsil kompetensiyaları (səlahiyyəti) – bu real varlığın obyektlərinə qarşı sosial-şəxsi məhsuldar fəaliyyət həyata keçirmək məqsədilə şagirdə lazım olan bilik, bacarıq, vərdislər və həyat təcrübəsi cəmidir.

Burada aydındır ki, kompetensiyaları təhsil kompetensiyalarından fərqləndirmək lazımdır. Şagird üçün kompetensiya onun gələcəkdə formalaşacaq obrazıdır. Bu obraz mənimsəniləcək biliklərə işarədir. Təlim dövründə yaşlılıq zamanı lazım olacaq kompetensiyalar formalaşır və onlar şagirdin həm müasir şəraitdə təhsil aldığı dövrdə, həm də gələcək həyatında istifadə edəcəyi kompetensiyalardır. Belə kompetensiyalar orta ümumtəhsil məktəblərinin fəaliyyəti üçün istifadə edilə biləcək istiqamətlərin kompleks şəkildə əldə edilməsidir. Məsələn, şagird vətəndaşlıq kompetensiyalarını mənimsəyir, ancaq onlardan bütövlükdə məktəbi qurtardıqdan sonra istifadə edir. Oxuduğu zaman isə bu

kompotensiya sadəcə olaraq təhsilin bir komponenti şəklində özünü göstərir...

Ənənəvi təhsil parametrləri ilə müqayisədə «təhsil kompetensiyalarının» struktur xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- Adı;
- Tipləri (fənnə aidliyi, bütün fənnə aidliyi);
- Həyatdakı real obyektlərə münasibətdə istifadə ediləcək kompetensiyalar;
- Sosial-praktik əhəmiyyətə maliklik (sosial həyatda nəyə lazımdır);
- Obyektə qarşı şagirdin məna baxımından istiqamətlənməsi şəxsi baxımdan onun əhəmiyyət kəsb etməsi;
- Real obyektlər birliyi haqqında biliklər;
- Bu real obyektlər birliyinə aid olan bacarıq və vərdislər;
- Onlara münasibətdə fəaliyyət üsulları;
- Təhsil mərhələlərində kompetensiyalar sahəsində şagird fəaliyyətində lazım olan minimum təcrübə;
- Təhsil mərhələlərində şagirdin kompetensiya sahəsini müəyyənləşdirmək məqsədilə nəzarət-qiymətləndirmə tapşırıqları, nümunələr-indikatorlar.

Açıqlanmış bu cəhətlər təhsil kompetensiyaları haqqında fikri formalaşdırmağa imkan yaradır. Onlar müxtəlif normativ sənədlərdə, tədris-metodik ədəbiyyatda öz əksini tapmışdır.

Mühüm əhəmiyyət kəsb edən təhsil kompetensiyaları:

Təhsil kompetensiyaları anlayışı açıqlanırsa, onların arasındakı münasibətlər ardıcılıqla izah edilməlidir. Təhsilin məzmunu ayrı-ayrı fənlərdə, fənlərarasında bu təhsil sahələrinə aid olan fənlərdə öz əksini tapır.

Pedaqoji ədəbiyyatda kompetensiyalar hər bir fənn üçün üç ardıcıl mərhələli silsilə şəklində öz əksini tapmışdır:

- Təhsilin ümumi məzmununa aid aparıcı;
- Bütün fənlərə aid – başqa sözlə, təhsilin ayrı-ayrı sahələrinə aid olan fənlər qrupuna aid;
- Konkret fənnə aid olub tədris fənnləri çərçivəsində əvvəlki ikisini nəzərə almaqla tədris fənninin kompetensiya səviyyəsi

açıqlanır;

Beləliklə, təhsilin aparıcı kompetensiyaları ümumi orta təhsilin başlıca məqsədlərini açıqlayır, onun strukturu, sosial təcrübə və şəxsiyyətin təcrübəsi onun fəaliyyətinin əsas istiqamətləri cəmiyyətdə praktiki fəaliyyətində istifadə edəcəyi həyatı vərdişlər baxımından məzmunu təsvir edilir.

I. Məzmun – dəyər kompetensiyaları

Dünyagörüşü sahəsində bu kompetensiya şagirdin dəyər təsəvvürləri ilə bağlı olub ətraf dünyanı görüb, başa düşmək həyatda öz rolunu seçə bilmək hərəkətlərinin məqsəd və mənasını dərk edib qərar qəbul etmək bacarığıdır. Bu kompetensiya şagirdin tədris və digər situasiyalarda öz fəaliyyətini müəyyənləşdirmək mexanizmini təmin edir. Şagirdin bütövlükdə fərdi təhsil istiqamətini və həyat fəaliyyətinin proqramıdır.

II. Ümummədəni kompetensiya

Bu bir qurup məsələdir ki, şagird bu sahədə bilik və təcrübəyə malik olmalıdır. Bu milli və ümumbəşəri mədəniyyət, insan həyatının ruhi-mənəvi həyatının mənası olub, müxtəlif xalqların dinlərinə, mədəniyyətlərinə hörmət etmək, ictimai hadisələrin, ənənələrin, elm və dinin insan həyatında əhəmiyyəti, həyatda baş verən hadisələrə onların təsiri deməkdir. Bu kompetensiya mədəni istirahət sahəsində şagirdin sərbəst vaxtından düzgün istifadə edə bilməsidir.

III. Tədris – dərkətmə kompetensiyası

Bu şagirdin müstəqil dərkətmə fəaliyyəti olub özündə tədris fəaliyyətinin metodoloji, məntiqi elementlərini birləşdirib real obyektlər haqqında təsəvvürlərin cəmidir. Buraya tədris mənim-səmə fəaliyyətində təhlil, məqsədin müəyyənləşməsi, özünüqiymətləndirmə və planlaşdırma daxildir. Şagird məhsuldar fəaliyyətin elmi-praktik vərdişlərinə yiyələnir, bilavasitə real həyatdan biliklər

əldə edir, qeyri-standart şəraitdə fəaliyyət üsullarını mənimsəyir. Problemlərin həllində evristik metodlardan istifadə edir. Bu kompetensiya çərçivəsində funksional savadlılıq səviyyəsi müəyyənləşir.

IV. Informasiyalar kompetensiyası

Texniki vasitələrin (kompüter, printer, modem, televizor və s.) və informasiya texnologiyalarının (audio-video, elektron poçtu, internet və s.) köməyilə müstəqil axtarış, təhlil və lazım olan informasiyaları toplamaq, saxlamaq və istifadə etmək. Bu kompetensiya şagirdin informasiyalardan istifadə etmək vərdişlərini təmin edir.

V. Kommunikativ (ünsiyyət) kompetensiyası

Bu kompetensiya lazım olacaq dilləri bilmək (unutmaq olmaz ki, Bolonya prosesi bir neçə dildən istifadə etmək bacarığı tələb edir) əhatədə olan və kollektivdə müxtəlif sosial rollu insanlarla ünsiyyətdə olmaq vərdişlərinə yiyələnmək bacarığıdır. Şagird özünü təqdim etməyi, məktub və ərizə yazmağı, anket doldurmağı, sual verməyi, diskussiya aparmağı bacarmalıdır.

VI. Əmək-sosial kompetensiyası

İctimai vətəndaşlıq fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədilə əmək-sosial sahədə (istehlakçı hüququ, istehsalçı və s.) ailə münasibətlərində vəzifələrini başa düşmək, hüquq və iqtisadi məsələlərdə professional özünümüəyyənləşdirmə bacarığını mənimsəmək. Bu kompetensiyaya daxildir: əmək bazırında yaranmış situasiyanı təhlil etmək bacarığı, şəxsi və ictimai gəlir əldə etmək, əmək və vətəndaşlıq münasibətlərində etik qaydalara riayət etmək, şagird müasir cəmiyyətdə lazım olacaq sosial fəallıq və funksional savadlılığa malik olmaq.

VII. Şəxsi-təkmilləşmə kompetensiyası

Mənəvi, intellektual özünüinkişafa, emosional özünütənzimləmə və fiziki inkişaf üsullarını mənimsəməyə yönəlməlidir. Bu zaman şagird özü real obyektidir. O, öz maraqları və imkanları çərçivəsində fəaliyyət üsullarına yiyələnməlidir. Bu da müasir insanın şəxsi keyfiyyətlərinin psixoloji savadlılıq, əxlaq və təfəkkür

mədəniyyətinə malik olması deməkdir. Bu kompetensiyaya şəxsi gigiyena qaydaları, öz sağlamlığına qayğısı, cinsi ünsiyyət mədəniyyəti, daxili ekoloji mədəniyyət daxildir.

Bunlar əlbəttə ki, əsas kompetensiyaların ümumi şəkildə qısa izahıdır. O, yaş mərhələləri baxımından və tədris edilən fənlər sahəsində dəqiqləşməli, konkretləşdirilməlidir. Təhsil proqramları, dərsliklər, dərs vəsaitləri hazırlanarkən bu şərtlər nəzərə alınmalıdır.

Təhsildə keyfiyyət əldə etmək, ölkəmizin yüksək bilik, bacarıq, vərdislərə yiyələnmiş vətəndaşını formalaşdırmaq üçün sadaladığımız bu kompetensiyaları yetişməkdə olan nəsələ aşılamaq məktəbin və məktəbin idarə edilməsinin başlıca vəzifəsidir. Aydın məsələdir ki, bu mürəkkəb vəzifənin öhdəsindən yeni idarəetmə mədəniyyətinə yiyələnmiş təhsil menecerləri gələ bilər. Məhz onlar təhsil fəaliyyətinin idarə olunmasının yeni elmi metodlarına yiyələnmiş mütəxəssislərdir.

IV fəsil

STIMULLAŞDIRMA TƏLİMDƏ KEYFİYYƏTƏ XİDMƏT EDİR

1. Təlimin stimullaşdırılmasının əsasları

Təhsilin XX əsrdə inkişafının diqqəti cəlb edən iki xüsusiyyəti təhsilin stimullaşdırılmasının əhəmiyyətini artırır.

Birincisi – bütün uşaqlar və gənclərin təhsilə cəlb edilməsidir. Bu zaman hətta oxumaq istəməyənlər, vaxtından qabaq əmək prosesinə qoşulmaq arzusunda olanlar da təlim prosesinə cəlb edirlər. Aydın ki, belələrinə əslində sadəcə olaraq, istənilən işlə təmin olunmaq üçün orta təhsil haqqında attestat lazım idi. Onları heç də tədris prosesi maraqlandırmırdı. Təlimə könülsüz yiyələnmək əslində çətin və nəticəsi olmayan bir işdir.

İkincisi – XXI əsrin əvvəlində təhsilin inkişaf xüsusiyyətlərindən biri elmi biliklərin sürətlə inkişafı nəticəsində orta təhsilin məzmununun, həcmnin gözlənilməz səviyyədə artımıdır. Gənc nəsil tərəfindən bu artmış biliklərin həcmnin mənimsənilməsi çətinləşmiş, hətta müəllimlərin belə bu biliklərə yiyələnməsi problemə çevrilmişdir.

Belə şəraitdə bu çətin problemin öhdəsindən təlimin stimullaşdırılmasının təkmilləşməsi gələ bilər.

Aydın işdir ki, şagird oxumaq istəyirsə, təlim prosesi onu maraqlandırarsa, o, biliklərə yiyələnmək üçün bütün qüvvələrini səfərbər edir, bu zaman təlimdə effektivlik qat-qat artır. Bu isə daim şagirdlərin biliklərə yiyələnmək istəyini müdafiə etməyi, ona şərait yaratmağı, stimullaşdırmanı tələb edir. Təhsildə stimullaşdırma aparıcı rola malikdir.

Stimullaşdırma təhsilin təşkilində aparıcı istiqamət hesab edilməlidir. Biliklərə yiyələnməyə tələbatı yüksəltmək üçün təhsilin məzmununu sosiallaşdırmaq, dərsliklərin səviyyəsini yüksəltmək,

təlim metodikasını və təşkili formalarını təkmilləşdirmək və nəhayət, ali məktəblərdə müəllim hazırlanmasının keyfiyyətini yüksəltmək lazımdır.

Bütün bu problemlərin həllinə toxunmaq fikrində deyilik; bizi bir məsələ, orta ümumtəhsil müəssisələrində təhsil prosesinin təşkili düşündürür. Bu məqsədlə də stimullaşdırmanın şagirdlərin müxtəlif kateqoriyalarına tətbiqini açıqlamağa üstünlük vermək istərdik.

Uzun illərdir orta məktəb müəllimləri ilə yaxın olan ünsiyyət, xüsusən əlavə təhsil sistemində aparılmış sorğular onların «şagirdlər oxumaq istəmir» fikrini demələri və məhz bu yöndən şikayətlənmələri aydınlaşır. Onların fikrincə, şagirdlər müəllimlərin dediklərini eşitmək istəmir, dərstdə müzakirə olunan problemlər onları maraqlandırmır, yaddaşlarında öyrənilən məsələlər saxlanılmır, ev tapşırıqlarını yerinə yetirmək istəmirlər.

Bütün bunların səbəbləri araşdırılmalı, çıxış yolları aydınlaşdırılmalıdır. Bu zaman unutmamaq olmasın ki, müəllimlər və valideynlər şagirdlərin təhsilə yiyələnməsinin əhəmiyyətini başa düşürlər, ona görə də narahatlıq çəkirlər.

Ancaq şagirdlər bu problemə müxtəlif cür yanaşırlar. Normal uşaqlar, anadan olduğu gündən hər şeylə maraqlanan, qavrama qabiliyyətləri fəal olan, onların əhatəsində baş verən hadisələrə həssaslığı ilə fərqlənən uşaqlar təlimdə fəallıq göstərir, oxumağa, yaxşı nəticələr əldə etməyə çalışırlar.

Ancaq bütün uşaqlar belə deyildir. Bu zaman yaş xüsusiyyətləri artıq özünü göstərməyə başlayır. Yaş mərhələləri baxımından şagirdlərin inkişaf xüsusiyyətləri ardıcıl olaraq keyfiyyətə bir mərhələdən digərinə keçir. Bu zaman bir mərhələyə aid olan xüsusiyyətlər yeni inkişaf mərhələsində ola bilər ki, aşağı dərəcəli keyfiyyətə keçsin və ya tamamilə itsin. Beləliklə, yaş baxımından şagirdlərin inkişaf mərhələləri öz xüsusiyyətləri ilə birbirindən fərqlənirlər. Kiçikyaşlı məktəblilərdə yeni biliklərə yiyələnmək inamı güclü olur, qavrama qabiliyyəti üstünlük təşkil edir, öyrəndənlərə və öyrənənlərə maraq daha da üstün olur. Orta yaşlı məktəblilərdə müstəqillik özünü göstərməyə başlayır, istiqamətlər genişlənir. Yuxarı sinif şagirdlərində təhliliyyətə qa-

biliyyəti özünü göstərir, emosionallıq üstünlük təşkil edir. Bu keyfiyyətlər uşaqların yaş xüsusiyyətləri ilə bağlı olduğuna görə onlar müvəqqəti xarakter daşıyır. Bu da, əlbəttə, təlim prosesində nəzərə alınmalıdır.

Bundan başqa uşaqların maraqlarına yalnız yaş xüsusiyyətləri yox, digər təsirgöstərici əlamətlər də mövcuddur. Bu, xüsusən o uşaqlara aiddir ki, onlarda tədris edilən fənlərə maraq lazimi səviyyədə deyil, onlar ev tapşırıqlarını yerinə yetirmir, dərslərdə diqqətsiz olur, passivlik göstərirlər.

Ancaq bu uşaqlarda eyni zamanda fəallıq heç də az deyildir. Belə olduqda uşaqların diqqəti digər işlərə yönəlir, sinifdə qaydalar pozulur, müəllimlər sinfi ələ ala bilmir, nəticədə dərsin məhsuldarlığı aşağı düşür. Məktəblilər müəllimlərə fəal və ya passiv şəkildə müqavimət göstərirlər. Bu da müəllimlərin şagirdlər haqqında şikayətlərinə səbəb olur. Müəllimlərlə şagirdlər arasında bu narazılıqlar çox vaxt konfliktlərlə nəticələnir. Bəzən, hətta bir sıra şagirdlər məktəbə getmək istəmirlər, hətta, bəzən məktəblərini də dəyişirlər. Belə hallarda bir çox məktəblilərin məktəb, təhsil almaq haqqında təsəvvürləri dəyişir, təhsilə maraqları itir, bəzilərinə, hətta əsəb sistemləri pozulur.

Belə olduqda, şagirdlərin qazandıqları biliklərin səviyyəsi orta qiymətlərdən yuxarı qalxmayıb. Beləliklə, şagirdlərin oxumaq istəməmələri məktəb həyatına, təlim-tərbiyə prosesinin nəticələrinə mənfi təsir göstərmiş olur.

Oxumaq istəməməyin səbəbləri

Belə halların səbəbləri çoxdur. Onları təhlil etmək üçün aşağıdakı qruplara ayırmaq olar: sosial xarakterli, təhsil orqanlarından, məktəbin şəraitindən, müəllimlərdən, şagirdlərin ailələrindən və nəhayət, şagirdlərin özlərindən asılı olanlar (müəllimlərin fikrincə, əksərən səbəb uşaqların özlərindən asılı olur).

Digər səbəblər də yox deyildir. Maraqlananlar razılaşar ki, hər bir məktəbdə, hər bir sinifdə onlara məxsus situasiya var. Ona görə də hər bir konkret şəraitdə səbəblər də müxtəlif olur. Ancaq buna baxmayaraq, tipik hallar da mövcuddur. Onlara diqqət

yetirsək, heç də pis olmaz.

Birincilər sırasında müəllimlər adətən məktəblilər arasında əqli səviyyəsi aşağı olanları göstərirlər, hesab edirlər ki, bu səbəbdən onlar təlim materiallarını mənimsəməyə bilmir, dərslə hazırlaşmaqda çətinlik çəkirlər. Belə olduqda, əlbəttə ki, psixoloqlara, həkimlərə müraciət etmək lazım gəlir. Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, belə uşaqlara adi məktəblərdə çox az rast gəlinir. Lakin məktəblərdə digər köklü səbəblərlə də rastlaşırıq. Onların üstündə az da olsa, dayanmaq lazımdır. Məsələn, dərketmə, mənimsəmə fəaliyyətində çətinliklərlə daha tez-tez rastlaşırıq. Təlim – çox sadə fəaliyyət deyil, xüsusi bacarıq və vərdişlər tələb edir. Bu zaman şagird iradəli olmalı, əməyi sevməlidir. Oxuyub təhlil etmək, yadda saxlamaq vərdişləri, riyazi əməliyyatları bilmək, diqqətli olmaq, müşahidəçilik qabiliyyətinə yiyələnmək, yazı qaydalarını mənimsəmək, çevik və diqqətli olmaq, yazı qaydalarına əməl etmək, dinləmək bacarığına yiyələnmək, aydın danışmaq, dözümlü olmaq, məqsədyönlülük, ətrafdakı insanlarla əməkdaşlıq etməyi bacarmaq vərdişlərinə yiyələnmək və məsuliyyətli olmaq vacib məsələlərdir. Bu keyfiyyətlər şəxsiyyətə məxsus cəhətlərdir, onlara yiyələnmədən təlimdə müvəffəqiyyət qazanmaq olmaz. Qətiyyətlə demək olar ki, məktəblilərin heç də hamısı bu keyfiyyətlərə malik deyildir. Onlar bəlkə də məktəbə qəbul olanda məhz bu keyfiyyətlərin cüzi bir hissəsini nümayiş etdirə bilirlər. Uşaqların əksəriyyəti ibtidai siniflərdə oxuduqları zamanı onlara yiyələnilir. Digərləri isə büxususiyətlərə artıq orta məktəb illərində yiyələnilir. (Unutmaq olmaz ki, bu işdə valideynlərin, müəllimlərin və məktəb psixoloqlarının əlaqəli fəaliyyətinin əhəmiyyəti böyükdür).

Məktəbdə tədris materiallarının çoxluğu və mürəkkəbliyi onların mənimsənilməsi və yadda saxlanılmasını çətinləşdirir. Digər tərəfdən orta məktəbdə təhsilin məzmunu getdikcə artır və mürəkkəbləşir. Bu materialları dövlət standartlarına, kurikulumlara istinad edərək uşaqların yaddaşında saxlamasına çalışmaq mürəkkəb məsələ olmaqla yanaşı, həm də şagirdlərin həddən artıq yüklənməsi, onların yorğunluğu və nəhayət, onların müqavimətinə gətirib çıxarır.

Problemə hərtərəfli yanaşsaq görürük ki, çox vaxt məktəb

məktəblilərin vermədikləri suallara cavab verir, onları maraqlandırmayan məsələləri izah edir, onlara həyatda lazım olmayan intellektual məlumatlarla təlim prosesini mürəkkəbləşdirirlər. Bu zaman heç də təlim prosesinin iştirakçılarının istək və motivlərinə uyğun olmayan problemlər açıqlanır. Bunun nəticəsində qısa bir müddətdə külli miqdarda dərkətmə materialını mənimsəmək lazım gəlir. Bizim fikrimizcə, ya təhsilin məzmununa yenidən baxılmalı, ya da təhsilin müddəti uzadılmalıdır.

Digər tərəfdən uşaq həyatında onun diqqətini təlim prosesindən kənarlaşdıran məsələlər də az deyil. Ancaq uşaq dərslərlə işləmirsə, məsələ və misalları həll etməsə, müəllimlərin verdikləri tapşırıqları həyata keçirmirsə, aydın işdir ki, o, lazımi bilik, bacarıqlara və vərdislərə yiyələnmə bilməz.

Uşaqların həyatında digər faktorlar da az deyildir. Təlim məktəblidən məktəbdən başqa evdə də bir sıra işlərlə məşğul olmanı tələb edir. Aydın məsələdir ki, o dərslərlə məşğul olmasa, məsələ-misallar həll etməsə, müəllimlərin digər tapşırıqlarını həyata keçirməsə, lazımi biliklərə yiyələnmə bilməz. Ancaq bu zaman onun diqqətini cəlb edən maraqlı hadisələr – televiziya verilişləri, kompüter oyunları, idman məşğələləri və sairdir. Belə halda şagird seçim qarşısında qalır. Aydın işdir ki, o da onu maraqlandıran oyunlara, tamaşalara üstünlük verir. Məktəb tapşırıqları unudulur.

Məktəb həyatının və tədris prosesinin maraqlı olmaması, cansıxıcılığı da məktəblilərin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərir. Məktəb məşğələlərinin maraqsız olması, siniflərin cansıxıcı mühiti, müəllimlərin xoşa gəlməyən hərəkətləri, maraqlı görüşlərin keçirilməməsi, dərslərin prosesində bəzi uşaqlara diqqətin az olması da öz mənfi təsirini göstərir. Belə bir münasibət isə məktəbdən kənar maraqlı, diqqəti cəlb edən tədbirlərə meyl edən şagirdlərin məktəbdən uzaqlaşmasına səbəb olur.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, məktəb həyatının təşkilinin, tədris prosesinin həyata keçirilməsinin metodiki təminatı da müasir tələblərə cavab vermir. Müəllim illər uzununu mənimsədiyi, ona daha asan olan metodlardan əl çəkmək istəmir, yeni təlim metodlarına yiyələnmək, onlardan istifadə etmək onun diqqətini cəlb etmir. Bu hal o, dərəcədə şagirdləri narahat edir ki, onlar müəllimin hansı halda

necə hərəkət edəcəyini qabaqcadan bilirlər. Bu halda məktəbin və dərslərin yeknəsəqliyi şagirdlərin məktəbə, müəllimlərə nifrətinə gətirib çıxarır.

Müəllimlərin avtoritar münasibəti də prosesə mənfi təsir göstərir, baxmayaraq ki, artıq 10 ilə yaxındır ki, ölkədə Dövlətimizin Təhsil sahəsində İslahat Proqramı həyata keçirilir. Bu sənəddə aydıncasına təlim-tərbiyə prosesində müəllim-şagird münasibətlərində subyektlər münasibəti təsdiqlənmiş, təlim prosesinin demokratikləşməsi, şagird şəxsiyyətinə hörmətlə yanaşma məktəbdə aparıcı istiqamət kimi qəbul edilmişdir.

Şagirdlərə belə münasibət şagird şəxsiyyətinə hörmətsizlik, onu alçaltmaq deməkdir. Yaşlıların avtoritar mövqei məktəblilər tərəfindən ədalətsizlik kimi qəbul edilir, onlarda etiraz hissi oyadır və onlarda oxumağa həvəs ölür.

Nəhayət, bəzi ailələrdə məktəbə, müəllimlərə mənfi münasibət də az rol oynamır. Bu bəzən valideynlərin mədəni səviyyəsinin aşağı olması, müəllimlərin əmək haqlarının onları təmin etməməsi, hətta digər sahələrdə qazancların (ticarət, banklar, kommersiya və s. təşkilatlarda) bir neçə dəfə artıq olması da bu prosesə mənfi təsir bağışlayır.

Oxumaq istəməməyin səbəbləri müxtəlifdir və onları aradan qaldırmaq da bəzən çox çətin olur.

Bütün bu səbəblərə baxmayaraq, məktəblilərin qavrama fəaliyyətini daima artırmağa çalışmaq lazımdır. Bu məqsədlə motivləşmənin effektivliyinin rolu açıqlanmalıdır.

2. Təlimdə motivləşmənin effektivliyi

Həmişə aydındır ki, insan (xüsusən uşaq və gənclər) biliklərə yiyələnmək istəyirsə, onda dərk etmə prosesinin nəticələri qanəedici olur. Müasir mədəniyyətə, elmə yiyələnmək üçün tədris prosesində xüsusi vasitələr lazımdır, onların arasında biri də stimullaşdırıcıdır.

İnsanın hər hansı bir fəaliyyətə qoşulma prosesində müəyyən motivlər varsa, o zaman motivləşmədən istifadə əhə-

miyyət kəsb edir. İnsanın tələbatlarının ödənilməsinə ehtiyac varsa, onun həyata keçirilməsi üçün müəyyən motivlərin olması tələbi də özünü göstərir. Motiv müəyyən işə tələbatın olmasıdır. Bu tələbat da müəyyən fəaliyyət nəticəsində həyata keçə bilər.

Təlim prosesində müəyyən bir fəaliyyətin həyata keçirilməsi məcburiyyət qarşısında olarsa belə, onun özünün motivləşməsi müsbət nəticələndir. Deməli, insan fəaliyyətə o zaman qoşulur ki, o, bunun həyata keçirilməsində öz maraqlarını dərk edir, görüləcək işin öz həyatı üçün əhəmiyyətini başa düşür.

Motiv şəxsiyyətin daimi, müvəqqəti və ya qısa müddətli stabil xüsusiyyətidir. Bəzən insan qəflətən nəşə demək istəyir, bu, onun qısa bir müddətdə yaranmış bir vəziyyətidir. Yox əgər bu fəaliyyəti o, daima həyata keçirmək istəyirsə, bu onun şəxsiyyətinin xüsusiyyətinə çevrilir.

Adətən şagirdin beynində, düşüncələrində müxtəlif motivlər özünü biruzə verir və onlar bir-birilə mübarizə aparırlar. Məsələn, şagird dərstdə bir tərəfdən müəllimə qulaq asırsa, digər tərəfdən maraqlı bir kitab və ya şəkili jurnal onun diqqətini cəlb edir.

Şagirdin dərk etmə fəaliyyətinin nəticələri və xarakteri hansı motivin üstünlüyündən asılı olur, hansı motiv burada həlledici rol oynayır? Əgər dərstdə tədris problemləri üstünlük təşkil edirsə, onda digər motivlər əhəmiyyətini itirir və şagirdin diqqəti izah olunan məsələyə istiqamətlənir və təlim prosesi müvəffəqiyyətlə nəticələndir. Bu zaman müəllimin vəzifəsi şagirdin qəlbində təlim fəaliyyətinə münasibət yaratmaqdır.

Bu məqsədlə stimullardan istifadə olunmalıdır. Onu müəyyən fəaliyyətə yönəltmək lazımdır. Məqsəd heç də şagirdin hansısa tədbirlər vasitəsilə təlimə yönəldilməsi deyil, məqsəd onun fəaliyyətinin lazım olan motivlərini stimullaşdırmaqdır. Məhz dərk etmə prosesinin stimullaşdırılması buna əsaslanmalıdır. Bu zaman müəllim uşaqların ehtiyacını, tələbatlarını müəyyənləşdirə bilmirsə, aydın işdir ki, o şagirdlərin fəaliyyətini stimullaşdırma bilməz. Ancaq müəllim şagirdlərin tipik, yaşla bağlı cinsi tələbatlarını başa düşmək, hansını seçmək, onları dərk etmə prosesinə məqsədyönlü şəkildə yönəltmək və bu tələbatlara uyğun effektiv stimullaşdırmanı həyata keçirmək üçün uşaq

psixologiyasının incəliklərini bilməlidir.

Təlimin stimullaşması üsullarını pedaqoji nöqtəyi-nəzərdən hazırlamaq üçün məktəblilərin elmlərə marağını və onlar tərəfindən mənimsənilmiş biliklərin yadda saxlanılmasını, öz intellektlərini və ya hər iki vəzifəni strateji vəzifə kimi müəyyənləşdirmək lazımdır.

Onu da unutmamaq olmaz ki, müasir dövrdə şagirdin tədris prosesində aldığı biliklərin heç də hamısını yadda saxlamağa ehtiyac yoxdur.

İkinci vəzifə diqqəti daha çox cəlb edir. Çünki məktəbliyə şərait yaradır ki, tələbat yarandıqca o, yeni bilikləri mənimsəsin. Bu zaman **üçüncü bir vəzifə** qarşıya çıxır: təlimin stimullaşdırılmasının nələrdən ibarət olmasını müəyyənləşdirmək. Bu zaman üç qrup stimullaşdırma diqqəti cəlb edir:

Birinci qrup uşağın biliklərə olan anadangəlmə tələbatı. Bu tələbat hər bir uşaqda var ki, o da təlimin düzgün təşkilindən asılıdır.

İkinci qrup xüsusi stimullardır ki, onların hər biri şagirdlərin müəyyən tələbatlarına istiqamətlənib.

Üçüncü qrup təlim prosesinin məhsuldarlığı naminə lazımı xoş şəraitin yaradılması və dərk etmə fəaliyyətinin stimullaşdırılmasıdır.

Təlim prosesinin təşkilinin stimullaşdırıcı rolu

Təlim prosesinin düşünülmüş təşkili məktəblilərdə biliklərə yiyələnmək, müəllimləri dinləmək, dərsi oxumaq, məsələləri həll etmək, öyrənilmiş materialı yadda saxlamaq arzusunu gücləndirir.

Burada müəllimlərin tədris etdikləri materialların qruplaşdırılması, ardıcılığı, maraqlı izahı onun qavranılmasına şərait yaradır. Bu zaman müəllim elmi məlumatların ilkin mənbəyi kimi tədris edilən bilikləri şagirdlərə məcburi öyrətməməli, əksinə elə şərait yaratmalıdır ki, onlar bu bilikləri almağa və mənimsəməyə can atsınlar. Bunun üçün müəllim müxtəlif yollara, qaydalara, metodlara əl atmalı, biliklərin qavranılmasını asanlaşdırmalıdır. Bu zaman tədris materialının dəqiq strukturlaşdırılması onların qavranılmasını asanlaşdırır. Strukturlaşdırma məntiqi ardıcılığa,

maraqlı izaha malikdirsə, əyani obrazlara istinad edirsə, müəllim tərəfindən təqdim edilən mövzu asan mənimsənilir və məktəbliləri müəllimə maraqla qulaq asmağa və biliklər aləminə qoşulmağa imkan yaradır. Bu zaman onu da nəzərə almaq lazımdır ki, uzun illər boyu bizim məktəblərimizdə kök salmış verilən biliklərin, məlumatların əzbərlənməsi heç də şagird tərəfindən biliklərin şüurlu mənimsənilməsi demək deyildir. Şagird biliyi o zaman mənimsəyir ki, o, qazanılmış biliklərdən istifadə edə bilsin, çünki bu biliklər təkrar nəticəsində daha yaxşı mənimsənilir. Bu prosesi müxtəlif variantlarda: elmi biliklərin tətbiqi, müstəqil axtarış, alınmış biliklərin başqalarına izahı, real həyatda tədris prosesində istifadə, onların təbliğində möhkəmlənməsi özünü doğruldur.

Təcrübəli müəllimlər bizimlə razılaşırlar ki, bu proses bir sıra metodik vasitələrlə daha dolğun həyata keçirilə bilər. Təlim ekskursiyaları, gəzintilər, səyahətlər, diskussiyalar, beyin həmlələri, eksperimental tətqiqatlar, yaradıcı xarakterli tədqiqatlar və s. bu sahədə məhsuldar nəticələr əldə etməyə şərait yaradır.

Tipik insani tələbatlara əsaslanan stimullar. Müəllim tərəfindən təqdim edilən tədris materialının yeniliyi və qavrama fəaliyyətinin xarakteri, uşaqlarda adətən onlara bəlli olmayan tədris materiallarına həmişə maraq özünü göstərmişdir. Bu zaman, əlbəttə ki, bu materiallar əvvəl öyrənilmişlərlə əlaqəlidir, uşaq əvvəlki bilirsə, yeniləri asan qavrayır. Materialın yeniliyi, onun təqdim edilməsinin qeyri-adiliyi məktəblidə ona tanış olmayan materiala diqqətli olmasına, ona bəlli olmayan materialdan baş açmağa istiqamətləndirir. Bu zaman müəllim şagirdin təbii maraqlarına, hər şeyi öyrənmək istəyinə istinad edir.

Bu baxımdan müəllimin vəzifəsi tədris prosesinin təşkilində müxtəlif xarakterli, yeni məzmununda tədris materialının təqdimində yenilikləri, uşaqlara tanış olmayanları axtarmalı və onlardan istifadə etməlidir.

Bəzən, materialın ziddiyətli olması da idrak prosesinin stimullaşdırılması rolunu oynayır. İnsan ziddiyətlərlə rastlaşdıqda bu ziddiyətlərin bir-birini inkar etməsi şagidlərdə bu ziddiyətlərdən baş açmağa maraq oyadır.

Sual oluna bilər ki, ziddiyətlər niyə idrak prosesini fəallaşdırır.

Fikrimizcə, bu, şəxsiyyətin anadangəlmə xüsusiyyəti olub, onun qaydalara, harmoniyaya can atmasıdır. Ziddiyyətlər isə bir qayda olaraq, harmoniyanı dağıdır, gözlənilən qaydaları pozur və ziddiyyətli məqamları (situasiyaları) başa düşməyə və qayda-qanunları bərpa etməyə imkan verir.

Bu zaman müəllim ziddiyyətləri başa düşmək və dərk etmə prosesinin normal keçməsi üçün dərs elə təşkil etməlidir ki, məktəblilər ziddiyyətləri müzakirə etməyə və onların həllinə yönəlsinlər, onlarda buna maraq oyansın.

Burada digər bir stimül dərk etmə prosesində tədqiqatçılıq xüsusiyyətlərindən istifadə etməkdir. Təbiətin, tarixin, həyatın aydın olmayan sirlərini, çətin problemlərini həll etmək tələb olurssa, burada şagirdlərin özlərinin tədqiqat prosesinə cəlb edilməsi lazımdır, çünki təcrübə göstərir ki, bu proses onları maraqlandırır (fəal təlim metodları məhz buna əsaslanır). Çətinlik-mürəkkəblik həmişə təfəkkür prosesinin stimullaşdırılması üçün mənbə olmuşdur. Çünki təfəkkür prosesinin funksiyalarından biri mürəkkəb məsələlərin həlli olub, əqli fəaliyyətin stimullaşdırılması rolunu oynayır.

Digər stimulda şagirdlərə müəllim tərəfindən təqdim edilən biliklərin praktik əhəmiyyətli olmasıdır. Təsadüf deyildir ki, D.Kornegi qeyd edir ki, «Bizim şüurumuzda məhz o biliklər möhkəmlənib saxlanılır ki, onlar həyatda istifadə olunurlar». Ona görə də təsadüfi deyildir ki, məktəblilər ancaq o informasiyalara maraq göstəririlər ki, onlar uşaqlara öz həyatı problemlərinin həllində köməkçi olur.

Nəhayət, təlim prosesində uzun illər istifadə olunan **qiymətləndirmə**. Bu stimül şagird tərəfindən qazanılmış biliklərin obyektiv qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Unutmaq olmaz ki, hər bir insan üçün onun fəaliyyətinin ətrafdakılar tərəfindən necə qiymətləndirilməsi maraqlıdır. Bu, uşaqlara da aiddir. Onlarda da öz fəaliyyətlərinin nəticələrinə kənardan baxmaq, öz sinif yoldaşlarının işi ilə öz işlərini müqayisə etmək, qiyməti bilmək arzusunda olurlar. Onların hər biri öz daxilində yaxşı oxumaq, əlaçı olmaq haqqında düşünür və başa düşürlər ki, yüksək bilikli olmaq başqalarının gözündə hörmətli olmaq deməkdir. O ki, qaldı qiymətlərə onlar sa-

dəcə olaraq texniki rol oynayır. Ancaq qiymət obyektiv olmalıdır. Obyektiv olmayan qiymət dərslərə münasibəti dəyişdirir, oxumaq, çalışmaq həvəsini öldürür. Demək, məsələ qiymətdə deyil, sadəcə olaraq ondan necə istifadə olunmasındadır.

Ona görə qiymət yerində, ədalətli və müəllim tərəfindən düzgün istifadə olunmalıdır. Zəif oxuyan, geri qalan şagirdə qarşı kobud münasibətlər, qorxutmalar, təhqirlər, həm valideynlər, həm də müəllimlər tərəfindən aydındır ki, belə şagirdlər nəinki oxumağa həvəsi itirir, hətta məktəbə belə gəlmək istəmirlər.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, qiymətlərin rolunu həddindən artıq şişirtmək də düz deyil. Onlar hətta digər sitimulların rolunu azaltmır.

Stimullaşmadan danışdıqda qeyd etmək lazımdır ki, məktəblilərə onların idrak fəaliyyətində qazandıqları müvəffəqiyyətlər düzgün qiymətləndirildikdə daha xoş təsir bağışlayır. Bu müvəffəqiyyətlər uşaqların öz qüvvələrinə, bacarıqlarına inamı artırır. Belə vəziyyətdə onlar başladıkları işləri davam etdirmək, çətinlikləri aradan qaldırmağa can atırlar. Bu zaman həqiqi mənada məktəblinin fəaliyyəti məhsuldar və müvəffəqiyyətli olur.

Idrak fəaliyyətinin effektiv stimulu müvəffəqiyyətli situasiyanın yaranmasıdır. Belə situasiya məktəblidə özünəhörmət hissini artırır və onun cəmiyyətdə mövqeyini möhkəmləndirir.

Bu zaman **yaş tələbatlarına** da istinad olunmalıdır. Əgər bölmənin əvvəlində ümuminsani tələbatlara istinad olunurdusa, indi yaş tələbatlarına əsaslanan xüsusi stimulların izahına ehtiyac var.

Uşaq tələbatlarının böyük bir hissəsi yaşlıların tələbatlarından fərqlənir. Bu şəkildə yuxarı sinif şagirdlərinin də maraqları kiçik yaşlı məktəblilərin maraqlarından fərqlənir.

Kiçik yaşlı məktəblilər hər şeyə maraq göstərir, onlarda hələlik konkret müəyyən bir sahəyə maraqları formalaşmadığından onlar üçün yeni olan bu hadisələrə, biliklərə, fənlərə maraq göstərirlər. Dünya onlar üçün çox sadə görünür, onları daha çox konkret obyektlər və mövzular, məsələn, heyvanlar, bitkilər, dağlar, çaylar, şəhərlər, nəqliyyat vasitələri, ulduzlar, planetlər və s. şəkilli kitablar, filmlər maraqlandırır. Qeyd olunanların vasitəsilə onlar məlumatlanır ki, müəllimlər də bundan istifadə edərək şagirdlərin

tələbatlarını başa düşür, onların oxumaq, təhsilə yiyələnmək tələbatlarını ödəyirlər.

Bu yaşlı məktəblilər oyunlarla maraqlanırlar, tapmacaları xoşlayırlar, sirli, məcara və sərgüzəştli hadisələri dinləmək, sirləri açıqlamaq istəyirlər. Ciddi və birtipli, yeknəsəq xarakterli işlər onları tez yorur. Onların idrak fəaliyyətini fəallaşdırmaq üçün oyun xarakterli məşğələlərə üstünlük vermək tələb olunur. Ekskursiyalara, sinifdən xaric, məktəbdən kənar məşğələlərə daha çox yer ayırılmalı, onların fəaliyyətinin xarakterini dəyişmək lazımdır.

Onların dərk etmə fəaliyyətini stimullaşdırmaq üçün insanlar arasında etiket normalarına olan maraqlardan da istifadə edilməlidir. Məktəblilərdən kim nəyi, necə etməlidir, nə üçün insanlar müəyyən şəraitdə özlərini müəyyən şəkildə aparırlar, insan harada özünü necə aparmalıdır. Bu məsələlər onlarla tez-tez müzakirə edilib açıqlanmalıdır. Yeniyetmələrin öz xüsusiyyətləri var, müəllim onları nəzərə almalıdır. Bu yaşlarda onlar qeyri-adi hadisələrə, qəhrəmanlığa, *fantastik məzmunlu* hekayələrə maraqlı olurlar, onlar yeknəsəq və formalizm hallarını xoşlamırlar. Bunu nəzərə alan təcrübəli müəllimlər qeyri-adi hadisələrin, tədqiqatçıların fəaliyyətindən, onların axtarışlarının nəticələrindən, Vətəni müdafiə edənlərin qəhrəmanlıqlarından danışırlar, müzakirə edirlər, mürəkkəb situasiyalardan çıxış yollarını axtarırlar, müzakirə edirlər. Belə dərsləri müşahidə edərkən hiss olunur ki, yeniyetmələr daha çox öyrənməyə, daha yaxşı oxumağa meyilli olurlar.

Bu yaş xüsusiyyətlərindən biri də yeniyetmələrin yaşlılığa can atmaları, ədalətli olmaq, insanı alçaldan hallara qarşı barışmaz olmaqdır. Bunu nəzərə alan müəllim, adətən bu yaşda olan şagirdlərə zəif oxusalar da, bəzi hallarda düzgün hərəkət etməsələr də hörmətlə yanaşır, onların şəxsiyyətinə toxunmurlar. Müəllimlərin belə münasibəti yeniyetmələrin tələbatına uyğun gəlir və onların oxumaq istəyini stimullaşdırır.

Yuxarı sinif şagirdlərində isə insanları başa düşmək, dostluq problemlərinə, cinslərarası əlaqələrə və ailə münasibətlərinə maraqlı olurlar. Müəllimlər bu münasibətləri nəzərə almalı, hətta öyrənilən mövzudan kənar olsa da, bu problemlərə münasibət bildirməli, şagirdlərin suallarını cavabsız qoymamalıdırlar.

Yuxarı sinif şagirdlərinin dünyagörüşü problemlərinə marağı bu problemlərə yaxın olan fənlərin tədrisində nəzərə alınmalı, dünyanın və ümumiyyətlə, insanın yaranması, maddi varlıq və ruhi zənginlik, psixoloji problemlər izah olunmalı, bu problemlərə maraq göstərən uşaqların sualları cavabsız qalmamalıdır.

Yuxarı sinif şagirdlərinin müstəqilliyə can atması, peşə seçimi arzusu, şəxsi qazanc əldə etmək, bu məqsədlə iş düzəlmək arzusu, müəllimlər tərəfindən müəyyən fənlərin tədrisində istifadə edilməlidir. Ali məktəbə daxil olmaq imtahanlarında müvəffəqiyyət qazanmaq üçün lazım olan fənlərə diqqətli olmaq, ailə büdcəsi, iqtisadi problemləri öyrənmək arzusu məktəbdə tədris edilən fənləri öyrənməyə ən yaxşı stimuldur.

Oğlan və qızların spesifik fərdi tələbatlarının nəzərə alınması, idrak fəaliyyətində dərkətmə prosesinin stimullaşdırılmasında məktəblilərin fəallığının cinsi münasibətlərdə nəzərə alınmalıdır.

Bir qayda olaraq, oğlanlar idmana, avtomobillərə, ümumiyyətlə texnikaya, hərbi məsələlərə daha çox maraq göstərirlər. Qızlar isə insanlararası münasibətlərə, humanitar problemlərə, modalara, incəsənət və estetikaya maraqlı olurlar. Müəllim bunları nəzərə alıb, fənlər və mövzularla əlaqədar bu problemlərə münasibət bildirməklə təlim prosesini stimullaşdırı bilər.

Nəhayət, məktəblilərin fərdi tələbatları da unudulmamalıdır. Bu tələbatlar təlim prosesində nəzərə alınarsa, şagirdlərin təlim fəaliyyətinə təsir göstərər.

Bu zaman mürəkkəblik ondadır ki, ayrı-ayrı uşaqların maraqlarını bilmək, yadda saxlamaq mürəkkəb bir işdir. Ona görə müəllim müxtəlif mənbələrdən aldığı məlumatlardan, öz müşahidələrindən istifadə etməli, bu məqsədlə müəllim valideynlərlə söhbətlər zamanı aldıkları məlumatlara diqqətli olmalı, sərbəst mövzularda yazı işləri, anket sorğularının nəticələrini təhlil etməli, öz fəaliyyətində onlardan istifadə etməlidir.

Təcrübəli və diqqətli müəllim uşaqların fərdi maraqlarına diqqətli olur, onları unutmaq üçün xüsusi gündəliklər də aparır. Belə müəllim uşaqlarda tədris fəaliyyətinə maraq oyatmaq üçün uşaqlar haqqında öz bilik və məlumatlarından məharətlə istifadə etməlidir.

Nəhayət, onu da qeyd etmək lazımdır ki, *təlim fəaliyyəti üçün lazimi şəraitin yaradılması* da böyük əhəmiyyət kəsb edir. Məktəblilərin təlimə münasibəti onu əhatə edən şəraitdən də çox asılıdır. Mühit şagirdi tədris edilən materialı dərk etməyə istiqamətləndirir, yaxud da tədris fəaliyyətini çətinləşdirir.

Məktəb otaqlarının diqqəti cəlb etməsi, divarların rəngi, təmizlik, siniflərin işıqlı olması, havanın təmizliyi, canlı güllər – bütün bunlar uşaqların məktəbə təhsilə münasibətini yüksəklərə qaldırır, məktəbi doğmalaşdırır.

Unutmaq olmaz ki, uşaqlar mürəkkəb tədris materialından və uzun sürən əqli fəaliyyətdən yorulurlar. Yorulmuş uşaq psixikası yeni bilikləri mənimsəmir. Psixi gərginliyin, yorğunluğun aradan qaldırılması üçün qısa müddətli istirahət idrak prosesini stimullaşdırır. Bu zaman 45 dəqiqəlik dərs prosesində qısa bir tənəffüs etmək, uşaqların diqqətini mövzudankənar müəyyən bir maraqlı hadisəyə yönəltmək olar. Bu zaman əqli fəaliyyətin digər bir fəaliyyətlə əvəz edilməsi də yorğunluğun qarşısını alır (maraqlı bir yumoristik əhvalat bu zaman köməkçi rolunu oynaya bilər).

Ümumiyyətlə, şagird şəxsiyyətinə hörmət onların təlimə hörmətlə yanaşmasına şərait yaradır. Məktəb həyatı, şagirdlərlə müəllimlərin xoş ünsiyyəti, onlarla humanist münasibət məktəbliləri məktəb həyatına bağlayır, təhsilə maraq formalaşdırır. Onlar məktəbi doğma ev kimi qəbul edir, müəllimlərə məhəbbət hissi oyadır və belə şəraitdə oxumaq onlara xoş olur.

Təlim prosesini stimullaşdırmaq məqsədilə təklif olunan və ya məktəbdə bu məqsədlə hazırlanmış tədbirləri həyata keçirmək üçün müəyyən şərait yaradılmalıdır. Bunun üçün hər şeydən əvvəl azad, sərbəst əməkdaşlıq şəraiti formalaşdırılmalıdır.

Digər bir mühüm şərt təşkilati və maliyyə xarakterli məlumatların hazırlanıb həyata keçirilməsidir ki, onlar müəllimlərin tədris prosesinə marağını artırır və onlar şagirdlərin idrak prosesini stimullaşdırmağa səy göstərirlər.

3. Məktəbdə müəllim əməyinin stimullaşdırılması

Apardığımız müşahidələr, söhbətlər və anket sorğularından aydın olur ki, müəllimlərin heç də hamısı məktəbdə həvəslə çalışmır, dərslərə lazimi səviyyədə hazırlaşmır, əməkdaşlıq pedaqogikasına əməl etmir, məktəb rəhbərlərinin göstərişlərinə və

vəzifələrinin həyata keçirilməsinə maraq göstərmir bu da təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyətinə neqativ təsir göstərir.

Aydındır ki, pedaqoji fəaliyyətin müvəffəqiyyəti müəllimlərin bilik səviyyəsindən və pedaqoji ustalığından asılıdır. Ancaq müəllimin məhsuldar və effektiv fəaliyyəti onun pedaqoji fəaliyyətə marağından da çox asılıdır. Son illərdə məktəb təcrübəsinin öyrənilib, təhlil edilməsi göstərir ki, bu, heç də hər bir zaman belə deyildir. Bunun da səbəbləri çoxdur. Hər şeydən əvvəl, heç də müəllimlərin hamısı pedaqoji peşəni sevib bu sahəyə qoşulmayıblar. Son onilliklərdə ali məktəblərə qəbul nəticələrinin təhlili göstərir ki, orta məktəbləri aşağı qiymətlərlə qurtaranların əksəriyyəti pedaqoji ali məktəblərə daxil olurlar. Bunun da nəticəsində heç də pedaqoji ali məktəbləri qurtaranların hamısı müəllimlik peşəsini sevmir, ali məktəblər isə onları lazimi səviyyədə hazırlamır. Onlardan pedaqoji ustalığa yiyələnmiş, müəllim şəxsiyyətinin keyfiyyətlər kompleksinə yiyələnmiş əsl müəllimlər hazırlanıb məktəblərə göndərilir.

Buna görə də məktəbin pedaqoji kollektivi, təcrübəli müəllimlər və xüsusən məktəb rəhbərləri məktəbə göndərilmiş müəllimlərin təkmilləşməsinə, təlim-tərbiyəsinə diqqətlə yanaşmalı, bu prosesi diqqət mərkəzində saxlamalıdırlar.

Bundan başqa, məktəbdə uzun müddət işləyən müəyyən dərəcədə pedaqoji bacarıq və vərdislərə yiyələnmiş bəzi təcrübəli müəllimlər də yaradıcılığa marağı itirir, çalışırlar, uşaqlarla az ünsiyyətdə olsunlar və öz vəzifələrini mexaniki şəkildə həyata keçirsinlər. Bu zaman onlar hətta bəzən şikayət də edirlər ki, guya məktəblilər müqavimət göstərir, oxumaq istəmirlər. Əslində onlar özləri işdə çətinliklər yaradırlar.

Məktəb direktorları müəllimin professional şüurunda gözə çarpan belə stereotiplər və nöqsanlarla tez-tez rastlaşır və onların aradan qaldırılması haqqında düşünüb yollar axtarırlar. Bunu nəzərə alaraq, bu məsələlərə münasibət bildirmək yerinə düşər.

Müasir məktəbdə pedaqoji fəaliyyətin effektivliyi müəllimlərin təfəkkür və şüurunda özünü tez-tez göstərən nöqsanların aradan qaldırılmasından asılıdır. Belə tipik pedaqoji təfəkkür stereotiplərinin səbəbləri, fikrimizcə, müəllimlərin professional fəaliyyəti və həyat

şəraitidir.

Aydın məsələdir ki, uzun illər məktəbdə işləyən müəllim müəyyən bir şəraitə uyğunlaşır, bu şəraitdə düşünmək, hərəkət etmək qaydalarına alışır. Müəyyən illər keçdikdən sonra bu vərdislərdən uzaqlaşmaq, yeni metodlara yiyələnmək, öz ixtisasına yeni münasibətlə yanaşmaq çətinləşir.

Belə təfəkkür tərzinin səbəblərindən biri müəllim tərəfindən mürəkkəb həyati hadisələrin və elmi həqiqətlərin uşaqlara izahında çətinlik çəkmələridir. Uzun illərin təcrübəsi göstərir ki, mürəkkəb hadisələrin izahının sadələşdirilməsi təcrübəsi vərdişə çevrilmiş və müəllimin təfəkkür obrazına daxil olmuşdur.

İkinci nöqsan birinci ilə bağlı olub müəllimlərin bir qisminin əqli inkişafında durğunluq yaranmasıdır.

Öz fənni üzrə biliklərin dərinədən mənimsənilməsi, onun tədrisi metodikasına yiyələnmə, müəllimlik fəaliyyətində ilk müvəffəqiyyətlər eyni zamanda həddindən artıq məktəb və ailə işləri ilə yüklənmək bir çox hallarda müəllimləri elmi ədəbiyyatla məşğul olmadan, bəzən hətta bədii ədəbiyyat oxumaqdan belə uzaqlaşdırır. Bu da onları mürəkkəb problemlərin müzakirəsindən uzaqlaşmaqla öz əqli fəaliyyətlərində durğunluğa gətirib çıxarır.

Çox geniş yayılmış üçüncü nöqsan müəllimin həddindən artıq özünəinam hissi, özünütənqid hissini itirməsi özünün günahsızlığına inamıdır. Belə stereotip dərslər dediyi siniflərdə şagirdlər üzərində avtoritar idarəetmə təcrübəsindən irəli gəlib, faktiki olaraq uşaqların müəllimlər qarşısında hüquqlarının tapdalanmasından irəli gəlir. Belə hal müəllimlərdə özünütənqid hissini itirilməsilə nəticələnir.

Dördüncü stereotip bəzi şagird və şagirdlər qrupunun biliklərinin dəyişilməsi vəziyyətindən asılı olmayaraq qiymətlərinin dəyişilməməsidir. Bu müəllimin həddindən artıq yüklənməsi, ünsiyyətdə olduğu şagirdlərin sayca çox olması, bunun da nəticəsində ayrı-ayrı uşaqlar və uşaq qrupları haqqında təsəvvürlərinin dəyişilməsidir.

Nəhayət, beşinci nöqsan əvvəlki nöqsanlarla əlaqədar olub, müəllim təfəkkürünün konservativ xarakterdə olmasıdır.

Açıqlanmış nöqsanlardan başqa onu da qeyd etmək lazımdır

ki, bu hal həm də təlim-tərbiyə işlərinin uzun illər boyu faktiki olaraq dəyişilmədən qalmasıdır. Təsadüfi deyil ki, son 10-15 ildə Azərbaycan təhsilində inkişaf etmiş Avropa ölkələrinin təcrübəsindən istifadə edərək xarici və yerli mütəxəssislərin köməyi ilə külli miqdarda fəal təlim metodlarına həsr edilmiş seminarlar keçirilir.

Təfəkkür və şüurun bu nöqsanları müəllimlərin professional fəaliyyətində, onların əxlaqında öz əksini tapır və şagirdlərə olan münasibətlərində özünü göstərir ki, bu da məktəbdə idarəetmə sisteminin təkmilləşməsinə tələb edir.

Bu nöqsanların aradan qaldırılması üçün məktəbdə pedaqoji prosesin təşkilində ciddi dəyişikliklər etmək lazımdır. Qeyd etmək yerinə düşər ki, bu dəyişikliklər artıq həyata keçirilməyə başlamışdır. Onların bəzilərini açıqlamaq yerinə düşər. Məsələn:

1. Hər şeydən əvvəl, şagirdlərə şərait yaratmaq lazımdır ki, onlar müəllimi seçmək imkanına malik olsunlar. Belə olarsa, inkişafı dayanmış müəllim intellektual səviyyəsini artırmaq, kommunikativ imkanlarını genişləndirmək məqsədilə yollar axtarmağa başlar, ixtisasını artırmağa, təkmilləşməyə istiqamətlənər.

2. Müəllimin faktiki tədris yükü azalmalı (söz qanuni tədris yükündən yox, müəyyənləşmiş normalardan artıq yükəndən gedir) və əmək haqları hamı üçün eyni olmasından gedir.

3. Müəllimlərin elmi baxımdan məlumatlandırılması və müasir informasiya vasitələri ilə təmin olunması həyata keçirilməlidir. Bu zaman əlavə təhsilin yeri və rolu artırılmalıdır.

4. Müəllimlərin professional fəaliyyət strukturu dəyişilməli, şagirdlərlə dərscənkənar ünsiyyətə vaxt ayrılmalıdır.

Bütün bu problemləri məktəb rəhbərliyi həll etməlidir. Bu zaman məktəbin optimal fəaliyyəti ancaq və ancaq təcrübəli və yüksək səviyyəli məktəb rəhbərindən asılıdır. Ancaq effektiv rəhbərlik də məktəb direktorunun şəxsiyyətindən və onun müəllimləri ilə fəaliyyətə yönəlməsindən asılıdır.

Hər bir təşkilatda idarəetmə fəaliyyətinin mühüm istiqamətlərindən biri əməkdaşların fəaliyyətinin stimullaşdırılmasıdır.

Menecmentin baniləri M.Meskon, M.Albert və Xedouri yazırlar ki, «Rəhbər işçilər həmişə dərk edirlər ki, insanları təşkilat

üçün işləməyə ruhlandırmaq lazımdır», Mi «Delo L.T.D», 1995, s.-359

«Tələbatlar insanları onları ödəməyə istiqamətləndirdiyinə görə menecerlər elə situasiyalar yaratmalıdırlar ki, bu situasiyalar insanları inandırmalıdır ki, onlar öz əxlaqi fəaliyyətləri nəticəsində təşkilatın məqsədlərinə nail olmaqla öz tələbatlarını ödəyə bilərlər» (yenə orada səh.364).

Qarşıda duran problemi həll etmək haqqında düşünən direktor onun tabeçiliyində olan əməkdaşlara bu məsələnin düzgün və keyfiyyətli həllinə nail olmaq məqsədilə düşünüb, yollar axtarmalıdır. Bu yollardan biri də əməkdaşların həyati tələbatlarının, arzu və istəklərinin öyrənilməsi, onların ondan nəyi gözlədiklərini, onun tərəfindən əməkdaşların maddi, mənəvi karyera baxımından irəliləməsi problemlərinin həllidir. Unutmaq olmaz ki, pedaqoji məqsədlər məktəbdə inzibati məsələlərin həlli ilə sıx bağlıdır. Məktəb direktoru şagirdlər, həm də əməkdaşlar qarşısında çıxış edərkən o, özünü həm inzibatçı, həm də müəllim və tərbiyəçi kimi hiss etməlidir.

Bu məsuliyyət direktoru əməkdaşları stimullaşdırmaq haqqında düşündürməli, tabeçilikdə olanların fəaliyyətini motivləşdirmə sisteminin əhəmiyyətini dərk etməlidir. Bu məqsədlə məktəbin fəaliyyətini planlaşdıran zaman direktor kollektiv qarşısında duran məqsəd, vəzifə və həyata keçiriləcək işin haqqında düşünərkən, həm də düşünməlidir ki, bu planları onun tabeçiliyində olanlar həyata keçirmək istəyirlərmi, və ya onları həyata keçirmək üçün onları necə həvəsləndirmək olar?

Ona görə də məktəbin fəaliyyəti strukturlaşdırılarkən, vəzifələr detallaşdırılarkən, məsuliyyət bölüşdürülərkən işçi qrupları və ya komissiyalar yaradılarkən məktəb direktoru öz köməkçilərinə, digər işçilərə tapşırıqları bölüşdürərkən onların stimullaşdırılması haqqında da düşünməlidir.

Köməkçiləri ilə birlikdə görülmüş işləri qiymətləndirdikdə əməkdaşların bu işlərin həyata keçirilməsində maraqları təmin olunmalıdır.

4. Maddi tələbatların ödənilməsi stimullaşdırma mexanizmidir

Qeyd etdiyimiz kimi stimullaşdırma insanın bəzi tələbatlarının tam və ya qismən ödənilməsi mexanizmi ilə bağlıdır. Bu cəhət bütün iş adamları ilə bərabər müəllimlərə də aiddir. Ona görə də bu problemin açılışı, bizim fikrimizcə, həm müəllimlərin fəaliyyətinə müsbət təsir göstərə bilər, həm bütövlükdə təlim-tərbiyə işlərinin təşkilinə münasibəti dəyişdirər, həm də nəticədə məktəblilərin bilik, bacarıq, vərdislərə yiyələnməsinin keyfiyyəti yüksələr.

Bunu nəzərə alaraq, stimullaşdırma məqsədilə istinad olunmalı bəzi tələbatlara münasibət bildirməyi özümüzə borc bilirik.

Maddi tələbatların ödənilməsindən söz gedirsə, hər şeydən əvvəl, pullu ödənişlərdən, əmək haqlarından getməlidir. Unutmaq olmaz ki, lazimi səviyyədə əmək haqqı imkan yaradır ki, özünü, ailəni saxlayasan, həm də geyim, mənzil, mebel və s. mənəvi tələbatları (ədəbiyyat, kompüter, internet, teatr-kino və s.) ödəyəsən.

Qeyd edək ki, son illərdə müəllimlərin əmək haqları bir neçə dəfə artmışdır. Ancaq buna baxmayaraq bu əmək haqlarının miqdarı hələ də digər sahələrdə çalışanların əmək haqlarının orta səviyyəsindən aşağıdır. Alınan əmək haqları heç də yuxarıda adları çəkilən tələbatların ödənilməsini təmin etmir. Bu da bir çox müəllimləri əlavə əmək haqqı almaq üçün məktəbdənkənar işlər axtarmağa məcbur edir. Təsədüfi deyildir ki, UNESCO Təhsil Planlaşdırılması Beynəlxalq İnstitutu, Yardım fondu, Azərbaycanda Təhsilə Yardım Proqramı və Müasir Təhsil və Tədrisə Yardım Mərkəzinin 2006-cı ildə apardıqları tədqiqatların nəticəsində aydın olmuşdur ki, son illərdə fərdi müəllimliyin həcmi xeyli artmışdır. Aparılmış sorğulardan aydın olmuşdur ki, tələbələrin böyük əksəriyyəti (69%) orta məktəbin son siniflərində əlavə fərdi dərslər aldıklarını bildirmişlər. Azərbaycanda isə tələbələrin 80%-dən çoxu fərdi dərslər aldıklarını bildirmişlər. Onu da qeyd etmək yerinə düşər ki, fərdi müəllimliyin intensivliyi də başqa ölkələrə nisbətən Azərbaycanda daha çoxdur (87%), (Gürcüstanda 65%). Müqayisə

edilərsə, bu göstərici Polşa və Litvada 50%, Xorvatiya, Bosniya və Herseqovinada isə 11% təşkil edir. Bundan başqa, üç və ya dörd fənn üzrə fərdi dərslər alan şagirdlərin sayı Azərbaycan və Gürcüstanda daha çoxdur (müvafiq olaraq 79% və 24%), müqayisə edilən zaman bu göstərici Litvada 11%, araşdırmada əhatə olunan qalan beş ölkədə isə 5%-dən az olmuşdur. («Təhsildə Etika və Korrupsiya» UNESKO Təhsil Planlaşdırılması Beynəlxalq İnstitutu, Yardım fondu, Müasir Təhsil və Tədrisə Yardım Mərkəzi; 21-23 fevral 2006, Bakı, Azərbaycan. Seminar materialları). Fərdi müəllimlik orta məktəblərdə öyrənmə və öyrətmənin kompleks dinamikasını pozur və məktəb tədris proqramına zərbə vurur. Nəticədə əmək məhsuldarlığı, pedaqoji əməyin effektivliyi aşağı düşür.

Təsadüfi deyil ki, Prezident Administrasiyasının rəhbəri akademik R.Mehdiyev də Azərbaycan təhsilində ciddi problemlərin olduğunu xüsusi vurğulayıb. O qeyd edib ki, bu problem özünü təhsilin məzmununda, eləcə də idarəedilməsində daha qabarıq şəkildə göstərir. O, repititorluq məsələsini təhsildə ciddi problemlərdən biri kimi önə çəkir: «Bu gün ölkədə fərdi hazırlıq səviyyəsi əvvəlki illərlə müqayisədə xeyli artıb. Çünki nə şagird, nə də onun valideyni inanmır ki, xüsusi hazırlıq olmadan ali məktəbə qəbul olmaq mümkündür. Əlbəttə ki, bu il ali məktəblərə qəbul olunanlar arasında 100 baldan az nəticə göstərənlərin sayının da ötən illərlə müqayisədə çox olması vəziyyətin ürəkaçan olmadığını deməyə əsas verir. Bu gün təhsil müəssisələrinin əksəriyyəti tədris prosesinin özünü belə, testə hazırlığa həsr edir. Halbuki, mütəxəssis hazırlamaq üçün bu yetərli deyil». (Qurultay materialları)

Ancaq belə şəraitdə də məktəb rəhbərliyinin pedaqoji fəaliyyəti stimullaşdırmağa müəyyən imkanlardan istifadə edə bilər.

Unutmaq olmaz ki, keçən əsrin 90-ci illərin əvvəllərinə qədər ölkədə attestasiya keçirilirdi. Attestasiyanın nəticələrindən asılı olaraq, müəllimlər dərəcələrə layiq görülürdülər. Bu dərəcələrə uyğun olaraq proporsional olaraq müəllimin tədris yükünə uyğun əmək haqqı artırdı. Digər tərəfdən məktəb özündə müəyyən səviyyədə gəlir əldə edə bilər. Bu büdcədən kənar gəlir hesabına məktəb fondu yaradıla bilər. Bu fond müəllim əməyinin stimullaşdır-

rılmasını həyata keçirməyə imkan yaradar və nəticədə yüksək keyfiyyətli pedaqoji əmək stimullaşdırıla bilər.

Bu məsələnin həllində valideyn özünüidarəsi və onun maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti müəyyən rol oynaya bilər. Onlar qanunvericiliklə qadağan olunmayan vasitələrlə əldə edilən gəlirlərdən müəllim əməyinin stimullaşdırılmasında istifadə oluna bilər. Bura büdcədən kənar gəlir mənbələri əlavə oluna bilər. Bu zaman sponsorluqdan qazınan gəlirlər xüsusi qeyd edilməlidir. Bu ayrılıqda hesablanan valideyn/müəllim assosiasiyaları tərəfindən əldə edilmiş vasitələrə əlavədir. Düzdür, bu vəsaitlərə məktəbə dövlət büdcəsindən ayrılan vəsaitin 1,3%-ni təşkil edir. (Qeyd etmək lazımdır ki, bu istiqamət bizim respublikada hələlik geniş yayılmamışdır).

Ancaq onu da qeyd etmək yerinə düşər ki, təhsil menecmenti sahəsində mütəxəssislər hesab edirlər ki, maddi qiymətləndirmə heç də pedaqoji işçilərin stimullaşdırılmasının imkanlarının yeganə vasitəsi deyildir. Menecment psixologiyasında xüsusi qeyd edirlər ki, insanın öz inkişafı üçün yalnız pula yox, həm də və hər şeydən əvvəl o stimullara ehtiyacı var ki, onlar əməkdaşların mənliliyini, şəxsiyyətini, qürur hissələrini yüksəldir, onların müstəqil düşünmə, qərar qəbul etmə bacarığını qiymətləndirir. (Petruşin B.J., Psixologiya menedjmenta, Kak sdelatq şçastlivim sebə i svoix podçinennix. M: Institut praktičeskoj psixologii, 1996, str.-89)

Məşhur Amerika psixoloqu A.Maslou motivləşdirmə nəzəriyyəsiindən danışarkən maddi stimullaşdırmanın əhəmiyyətini xüsusi qeyd edir və bildirir ki, insanların çoxsaylı tələbatları beş əsas qrupa bölünür. Bu qruplar aşağıdakılardır:

1) Fizioloji tələbatlar (qida, su, yaşayış yeri, istirahət və cinsi tələbatlar)

2) Təhlükəsizlik və gələcəyə ümid (fiziki və psixoloji hədə-qorxudan müdafiəyə ümid və gələcəkdə fizioloji tələbatların təminatının əldə edilməsi);

3) Sosial tələbatlar (əhatədə olanların sənin tələbatlarının ödənilməsində iştirakı və köməyi);

4) Başqalarının hörmətinə ehtiyacın olması və özünə-hörmət;

5) Özünü təsdiqləmə tələbatı (başqa sözlə, potensial imkanlarının realizə olunması və şəxsiyyət kimi inkişafı);

A.Maslou hesab edirdi ki, insanın motivləşməsində yüksək səviyyəli tələbatların ödənilməsindən əvvəl onun aşağı səviyyəli tələbatlarının ödənilməsinə ehtiyacı var. A.Maslounun bu fikrini izah edən psixoloqlar K.Xoll və Q.Lindsey qeyd edirlər ki, «daha güclü» və prioritet hesab edilən tələbatlar ödənildikdən sonra yuxarı səviyyədə dayanan və ödənilmişlərdən sonra gələn tələbatların ödənilməsinə ehtiyac duyulur. O zaman bu tələbatlar da ödənilir, onda onlardan sonrakı faktorlara ehtiyac duyulur, bu da insanın əxlaqını müəyyənləşdirir» (M.Meskon, M.Alğbert, F.Xedouri. Osnovı menedjmenta, str.366-367)

Deməli, əgər müəllimlərin əmək haqlarının səviyyəsinin aşağı olmasından fizioloji tələbatları ödənilməyirsə, qalan tələbatlar onların tələbatlarının motivləşməsinə o qədər də ciddi təsir göstərə bilməz.

Ancaq qeyd olunmalıdır ki, son illərdə mütamadi olaraq müəllimlərin əmək haqları dövlət tərəfindən artırıldığından demək olmaz ki, onların fizioloji tələbatları ödənilir. (Ancaq əfsuslar olsun ki, əmək haqları artır, ancaq müəllimlərin öz fəaliyyətlərinə münasibətləri dəyişmir). Ona görə də maddi qiymətləndirmənin əhəmiyyətini o qədər də şişirtmək düzgün deyil. Bunun üçün əvvəlki iki qrup tələblərin (Maslounun qeyd etdiyinə görə) ehtiyacların ödənilməsi ilə yanaşı, digər stimullaşdırma imkanlarından da istifadə edilməsi lazımdır.

Məktəbdə müəllimə layiqli mövqə təmin olunmalıdır. Deyirlər ki, məktəb direktoru məktəbdə hər şeyə tədris prosesinə, madditexniki bazanın zənginləşməsinə, şagirdlərin tərbiyəsinə, metodik işin səviyyəsinə, müəllimlərin ixtisasının artırılmasına, ictimaiyyətlə əlaqələrin yaxşılaşmasına və s. işlərə məsuliyyət daşmalıdır. Bu həqiqətən də belədir.

Ancaq bu vəziyyəti hərfi mənada başa düşmək düzgün deyil. Çünki məktəbin müxtəlif sahələri üzrə məsuliyyət məktəb administrasiyanın üzvləri arasında bölündüyü kimi müəllimlər də bu işlər üçün məsuliyyət daşmalıdır.

Ancaq müəllimin effektiv işləməsi üçün o müəyyən səviyyədə

müstəqil olmalı, öz səlahiyyətləri səviyyəsində məsuliyyət daşmalıdır. Bu o deməkdir ki, fənnlərin tədrisi və dərscənkənar işlərin aparılması, sinfə rəhbərlik, dərncəklərin təşkilı onun vəzifə borcudur. O, bu işlərə məsuliyyət daşmalıdır. Onlar lazimi səviyyədə həyata keçirilmirsə, deməli, o qanunlar pozulur, məktəbin nizamnaməsi həyata keçirilmir.

Ona görə də *müstəqillik və məsuliyyət məsələlərində tələbatların ödənilməsi* müəllimlərin fəaliyyətini stimullaşdırır.

O da qeyd edilməlidir ki, məktəb direktoru müəllimlərə hörmət etməli, onları dinləməli, təkliflərini müzakirə etməli, onlarla hesablaşmalıdır. Unutmaq olmaz ki, insan üçün onun şəxsiyyətinə hörmət böyük əhəmiyyətə malikdir. Ona görə də müəllimin fikrini qəbul etmək, onun müsbət fəaliyyətini qeyd etmək lazımdır. Pedaqoji və ya məktəb şurasında, ümumi yığıncəqlarda, direktoryanı müşavirələrdə belə müəllimlər haqqında müsbət fikrin söylənilməsi müəllimlərin fəaliyyətini stimullaşdırır. Bunu nəzərə alan məktəb rəhbərləri təhsil sistemində gedən dəyişiliklərin, tətbiq ediləsi yeniliklərin müzakirəsində, müəllimlərin bu sahələrdə vəzifələrinin müəyyənləşməsinə diqqət yetirməli, onların təşəbbüsləri bəyənilməlidir. Belə münasibət müəllimlərə müsbət təsir göstərir, onların əhval-ruhiyyəsini yüksəldir.

Müəllimlərin peşəkarlıq səviyyəsini artırmasına imkanın yaradılmasında onların stimullaşdırılmasına şərait yaradır. A.Maslou hətta hesab edir ki, şəxsi inkişafa və artıma tələbat – tələbatların alt kateqoriyasıdır. O, bunu şəxsiyyətin aktuallaşması kimi qəbul edərək, qeyd edir ki, «Sağlam insanın başlıca hərəkətverici qüvvəsi onun bacarıqlarının tam şəkildə aktuallaşmasından asılıdır. Özünü fəallaşmış insan kimi təkmilləşməyə istiqamətləndirir, unikal imkanlarının tam inkişafına istiqamətlənir. (A.Maslou «Motivaüie i liçnostğ» S.P.B. Evraziə, 2001.s 104 i 232)

Ona görə də özünü müsbət göstərmiş müəllimləri məktəb daxilində və kənarında müxtəlif ictimai işlərə irəli sürməli, onların fəaliyyətini qiymətləndirməyi məktəb direktoru unutmamalıdır.

Inzibati təsirlər stimullaşdırıcı rola malikdir.

Direktorun gündəlik idarəetmə fəaliyyətində əmrlər, sərəncamlar və göstərişlər onun rəhbərlik fəaliyyətinin atributlarıdır.

Müəllimlər tərəfindən görülmüş müsbət xarakterli işlərin rəhbərlik tərəfindən qeyd edilməsi də müəllimlərə xoş təsir bağışlayır, onları fəallaşdırır.

İşdə nöqsanların üzə çıxarılıb, qayda-qanunların pozulması, müəllimlərin (ümumiyyətlə tabeçilikdə olanların) vəzifələrini layiqincə yerinə yetirməmələri açıqlanmalı, onların səbəbləri aydınlaşdırılmalıdır.

Ancaq təcrübədə məktəblərimizdə deyilənlərin əksi ilə rastlaşırıq. Bəzən yersiz təriflər, bəzən isə həddindən artıq danlaqlar özünü göstərir. Əlbəttə, məktəb direktorunun hüquqlarını əlindən almaq olmaz. Ancaq onun fəaliyyətində müsbət qiymətləndirmə üstünlük təşkil etməlidir. Aydın məsələdir ki, müsbət işin qeyd edilməsi əməkdaşları ruhlandırır, nöqsanların üzə çıxarılıb cəzalandırılması kollektivdə bəzən ruh düşkünlüyünə, hətta qeyri-obyektiv cəzalar konfliktlərə belə səbəb ola bilər. Ona görə çalışıb az cəzalandırmaq, daha çox müsbət xarakterli işləri qeyd etmək lazımdır. Ümumiyyətlə, məktəb rəhbərləri öz fəaliyyətlərində çalışmalıdırlar ki, dərslərin təhlilində, şagird və valideynlərlə söhbətlərdə məsləhətçi olsunlar. Onların məsləhətləri, nəzarətin nəticələrindən asılı olaraq məktəb qarşısında qoyulmuş vəzifələrin, məqsədlərin, qəbul olunmuş qaydaların düzgün həyata keçirilməsini təmin edəcək məsləhət xarakterli göstərişlər olmalıdır. Unutmaq olmaz ki, nəzarət o zaman məna kəsb edir ki, onun nəticələri sonrakı fəaliyyətin keyfiyyətli həllini təmin etsin. Ancaq həyatda bəzi hallarda kollektivi nəzarətin nəticələri ilə tanış etdikdən sonra məktəbdaxili münasibətlərin pozulması, əməkdaşlar arasında ziddiyyətlərin yaranması, hətta konfliktlərin üzə çıxması halları ilə rastlaşırıq.

Əlbəttə, bu konfliktlər heç də həmişə məktəb rəhbərlərinin yoxlamalarının nəticələrini açıqlayarkən tənqidi qeydləri ilə izah olunmur. Unutmaq olmaz ki, bir sıra müəllimlər öz xarakterlərindən asılı olaraq hər şeydən inciyir, narazılıq hissini biruzə verirlər. Bu da bəzən müəllim peşəsinin xarakterik xüsusiyyətləri ilə bağlı olur. Məsələn, gündəlik olaraq çox saylı uşaqlarla görüşlərdən yorğunluq, daimi əsəbi vəziyyət münasibətlərdəki yüksək emosionallıq, gün ərzində istirahət imkanlarının olmaması və s. Onu

da unutmaq olmaz ki, bəzən bu vəziyyət heç də müəllimdən asılı olmur. Xüsusən uşaqlarla tərbiyəvi xarakterli işlərdə ətraf mühit, onun (uşağın) məktəbdənkənar fəaliyyəti, valideynlərin hadisələrə münasibəti ilə və s.

Bütün bunlara görə də direktor yoxlamalarının nəticələri ilə tanışlıq narahatlıq yaradır, əhval-ruhiyə pozulur. Əlbəttə ki, bu hal məktəbin sonrakı fəaliyyətinə təsir edir. Ona görə də məktəb direktoru yoxlamaların nəticələrinin izahında, onun səbəblərinin açıqlanmasında obyektiv olmalı, müsbət nəticələrə üstünlük verməli, uzun-uzadı izahatLardan qaçmalı, nöqsanların səbəblərinin izahında ədalətli olmalıdır.

Ümumiyyətlə, məktəb rəhbərləri konfliktlərə getməməli, kollektivdə qruplaşmadan uzaq olmalıdırlar.

Məktəb rəhbərlərinin öz əməkdaşları ilə ünsiyyət prosesində stimullaşdırma

Məktəb direktoru ilə xoş münasibətlər müəllimin əmək fəaliyyətini, işgüzarlığını artırır, onu fəal əməkdaşlığa istiqamətləndirir. Müəssisə rəhbəri ilə belə münasibətlərin müxtəlif səbəbləri var.

Hər şeydən əvvəl, məktəbin əməkdaşı başa düşür ki, məktəbin fəaliyyətinin müvəffəqiyyəti həlledici səviyyədə məktəbin direktorundan asılıdır. Bu da ona hörmətlə yanaşmağa və onunla ünsiyyətdə məktəbin işlərinə müsbət təsir göstərməyə imkan yaradır.

Bundan başqa, müəllim onu da yaxşı anlayır ki, onun müvəffəqiyyəti, karyerası, əhval-ruhiyəsi, ümumiyyətlə, məktəbin fəaliyyətində hər cür müvəffəqiyyətlərin əldə edilməsi məktəb direktorundan asılıdır.

Nəhayət, direktor təcrübəli, məlumatlı olması ilə məktəb əməkdaşlarının diqqətini özünə cəlb edir, həmişə məsləhətçi olub əməkdaşları gələcək müvəffəqiyyətlərə istiqamətləndirə bilən şəxsdir. Əlbəttə, burada söz təcrübəli, elmi nöqteyi-nəzərdən hazırlıqlı və yüksək mədəniyyətli məktəb rəhbərlərindən gedir.

Ona görə də məktəb direktoru belə münasibətləri çalışıb genişləndirməli, inkişaf etdirməli və məktəbin idarə olunmasında istifadə etməlidir.

Müəssisə rəhbərini tabeçilikdə olanlarla yaxın əlaqələndirən

münasibətləri 2 qrupa bölmək olar: rəsmi, vəzifədən asılı və qeyri-rəsmi, şəxsi dostluq münasibətləri.

Rəsmi münasibətlər möhkəm olduqca əməkdaşlıq daha güclü olur, iş prosesində möhkəmlənib və cəlbədicə xarakter daşıyır. Ona görə də pedaqoji kollektiv qarşısında mühüm əhəmiyyət kəsb edən məqsədlər qoyulduqda, məqsədin izahında, əsaslandırılmasında bu münasibətlərdən istifadə edərək kollektivdə ümumi atmosferin yaxşılaşmasına çalışmaq olar. Bu zaman kollektiv çətinliklərlə üzləşdikdə və onlar kollektiv tərəfindən müvəffəqiyyətlə həll edildikdə müsbət nəticələr gələcək birgə fəaliyyəti daha da stimullaşdırır. Bu zaman direktor çalışıb əməkdaşların maraqlı təkliflərini nəzərə almalı, onların həyata keçirilməsi məqsədilə rəhbər əməkdaşlara kömək etməli, öz vəzifə səlahiyyətlərindən istifadə etməlidir.

Direktorun özünün rəhbər olmasını qeyd etməyə ehtiyac yoxdur. Kollektiv elə-belə də onun rəhbər olduğunu başa düşür və o, yerindədirsə, ona hörmətlə yanaşırlar. Əksinə tabeçilikdə işləyənlərə təşəbbüs göstərməyə imkan yaratdıqda onların hər birinin rolunu qeyd etdikdə və ümumiyyətlə, kollektivdə fəaliyyət təşkil edildikdə demokratik ruhlu yüksək mədəniyyətli direktor öz nüfuzunu daha da möhkəmləndirir və onun nüfuz dairəsi genişlənir.

Məktəb rəhbərinin belə əxlaqi xüsusiyyətləri onun nüfuzunu daha da artırır və əməkdaşların fəaliyyətini stimullaşdırır və ona qarşı əməkdaşların simpatiyası yaranır, onun şəxsiyyətini cəzbedici edir. Belə olduqda əməli, rəsmi münasibətlər, şəxsi, dostluq münasibətləri ilə daha da zənginləşir.

Pedaqoji vasitələrdən direktorun stimullaşdırma vasitəsi kimi istifadə etməsi

Öncə qeyd edilmişdir ki, məktəb direktoru şagirdlərin müəllimi olduğu kimi, müəyyən dərəcədə müəllimlərin də müəllimidir. Andragogikada rəhbər işçilər öyrədənlərin öyrədəni kimi qəbul edilir. Onlar əməkdaşlar qarşısında müxtəlif mövzularda məruzələrlə çıxış edir, qabaqcıl, yeni təlim metodları haqqında müəllimləri məlumatlandırır, Dövlət qərarlarını, Nazirliyin əmrlərini izah edir, onların həyata keçirilməsi yollarını müəyyənləşdirir.

Əməkdaşların pedaqoji-psixoloji biliklərinin artmasında, dünya görüşlərinin genişlənməsində məsləhətçi olur. Oxucularımız razılaşırlar ki, bu zaman məktəb rəhbəri müəllimlərin müəllimi rolunda çıxış edir.

Bununla yanaşı o, çalışır ki, kollektiv üzvləri öz fəaliyyətlərində, hərəkətlərində inamlı olsunlar, cəmiyyət qarşısında məsuliyyət hiss etsinlər, kollektivin fəaliyyətində keyfiyyətli nəticələr əldə etsinlər, çətinlikləri aradan qaldırmaqda mətin olsunlar.

Bütün bunlarla yanaşı, məktəb direktoru kollektiv üzvlərinin fəaliyyətinin stimullaşdırılmasında istifadə edilən qayda və metodlarla yanaşı, müəllimlərin yaş və professional xüsusiyyətlərini də nəzərə almalıdır. Özü də əmək prosesində, əxlaqında mədəniyyətində nümunə olmalı, həyata keçirdiyi tədbirlərdə yüksək səviyyəli mütəxəssis olduğunu öz fəaliyyəti ilə sübuta yetirməlidir.

Bütün bu açıqlamalar, stimullaşdırıcı vasitə və metodlar pedaqoji kollektivin fəaliyyətinə müvəffəqiyyətlər gətirir və təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsinə kömək etmiş olur.

5. Təhsildə keyfiyyətin idarə edilməsi sistemi

XXI əsrə keyfiyyət əsri adlandırırırlar. Cəmiyyətin həyatının müxtəlif sahələrində bilik, humanitar elmlərdə yeni keyfiyyət konsepsiyası formalaşmağa başlamışdır. O, fundamental sosial-iqtisadi və pedaqoji kateqoriya kimi qəbul edilir. Təsadüfi deyil ki, cəmiyyətin gündəlik həyatında «xidmətin keyfiyyəti», «ictimai intellektin keyfiyyəti», «təhsil xidmətlərinin keyfiyyəti», hətta həyatımızın keyfiyyət terminləri ədəbiyyatda tez-tez işlənir və müasir cəmiyyətin həyatında, məişətimizdə rastlaşırıq.

Azərbaycan təhsil sistemi üçün orta təhsil müəssisələrində uşaqlarımıza verilən təhsilin keyfiyyəti gündəmdə ən aktual problem kimi durur və bir vəzifə olaraq bu məsələdə Avropa ölkələrinin təhsil keyfiyyətinin səviyyəsinə yaxınlaşmaq, onunla bərabərləşmək təhsili idarə edənlərin qarşısında duran mühüm və ən mürəkkəb məsələdir. Təsadüfi deyildir ki, son 5-6 ildə ölkədə təhsil sahəsində bir neçə dövlət proqramları qəbul edilmişdir.

Bütün bu qərarlara, tədbirlərə baxmayaraq, keyfiyyət menecmentinin nəzəri-praktiki məsələlərini təhlil edərkən bir sıra problemlərin həllinə cavab tapmaq çətinliyi ilə məktəb rəhbərləri rastlaşır, alimlərə müraciət edir, bu sahədə ədəbiyyat axtarırlar. Azərbaycan dilində bu sahədə ədəbiyyatın çatışmazlığı, olanlarda isə daha çox problemin nəzəri baxımdan açılışı və digər sahələrin menecmentinin izahı verilir. Daha doğrusu, onlar menecmentin ümumi prinsiplərinə istiqamətlənirlər.

Digər tərəfdən istifadə olunan ədəbiyyat, əsasən təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsi, təhsil keyfiyyətinin idarə olunması problemi sadəcə olaraq təhsil müəssisələrinin idarə olunması kimi qəbul edilərək təhsil sisteminin ayrı-ayrı problemlərinin idarə olunmasının açılışına həsr edilib. Məsələn, əlavə təhsilin idarə olunması, informasiya texnologiyalarının tətbiqi, təhsilin həyati bacarıqlara əsaslanması, maddi-maliyyə məsələlərinin həlli və s. Bu məsələlərin idarəetmədə nəzərə alınmasının, heç şübhəsiz, əhəmiyyəti böyükdür. Ancaq burada keyfiyyətin əldə edilməsinin idarə olunması və bu problemin təmin olunmasının bütün məsələlərinin əlaqəli izahı böyük əhəmiyyət kəsb edir. Əslində təhsilin keyfiyyəti bütün istiqamətlərdə və bütün səviyyələrdə idarə olunmalıdır.

Keyfiyyətin təmin olunması təhsil müəssisəsinin normal fəaliyyəti üçün lazım olan bütün istiqamətlərin: maddi-texniki baza, strategiyanın hazırlanması, müəllim kadrları ilə təmin olunması, onların ixtisasının artırılması, yeni təlim metodlarına, informasiya-kommunikasiya texnologiyalarına yiyələnməsi, təlim-tərbiyə prosesinin dəqiq təşkili və sairənin əlaqəli, ardıcıl həyata keçirilməsidir. Keyfiyyət menecmenti idarəetmədə nəzərə alınarsa, o zaman müstəqil istiqamət olmaqla yanaşı həm də özünün funksiyaları və predmeti formalaşar. Bu təhsil prosesinin əsas subyektlərinin fəaliyyətinin idarə olunmasını tələb edir, bu da birbaşa keyfiyyətə ya müsbət, ya da mənfi təsir göstərir. Bu prosesin də əsas iştirakçıları müəllimlər, şagirdlər və onların fəaliyyətini elmi əsaslarla təşkil edən təhsil menecerləridir.

Təhsil menecmenti faktiki olaraq təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə edir. Bu yanaşma məktəbdaxili təhsil keyfiyyətinin idarə olunması sistemi, bu sistemə pedaqoji-

subyekt münasibətlərinin məktəb təcrübəsinə tətbiqi, elmi sahələrdə işlənilib hazırlanmış modellərdən istifadə və nəhayət, respublikamızın qabaqcıl məktəblərinin təcrübəsində özünü doğrultmuş pedaqoji-metodik yeniliklərin tətbiqinin həyata keçirilməsi kimi başa düşülməlidir.

Təhsil müəssisələrində təhsil keyfiyyətinin idarə olunmasının daxili sistemi aşağıdakılardır:

a) Müəllim-şagird münasibətləri. Bu münasibətlər keyfiyyətin ya yüksəlməsinə, ya da aşağı düşməsinə təsir edən başlıca istiqamətdir;

b) Müəllim təhsildə keyfiyyətin idarə olunmasında ixtisaslaşmış ekspert rolunu oynayan mütəxəssisdir;

c) İdarəetmənin digər subyektləri – müəssisə rəhbərləri, valideynlər, məktəbin digər əməkdaşları, ictimai xarakter daşıyan digər bölmələrin rəhbərləri, texniki personal keyfiyyətin əldə edilməsi üçün şəraiti yaradanlar.

Təhsil prosesi müəllimlə şagird arasında bilavasitə tədris fəaliyyətində və ya dərscənkənar məşğələlərdə, müasir dövrdə distant təhsil sistemində həyata keçirilir. Bu da konkret təhsil situasiyalarında müəllimlə şagirdin dərin məzmunlu əlaqələrinin formalaşmasından asılıdır.

Keyfiyyət menecmenti məktəbin idarə olunmasının elə sahəsidir ki, o müəllimlə şagirdin əlaqəli pedaqoji fəaliyyətinin xarakterini tənzimləyir. Bu zaman tədris prosesinin təşkilində aparıcı rol əlbəttə ki, müəllimə aiddir. Müəllim təhsil prosesinin keyfiyyətinin idarə olunmasının mərkəzi subyektini hesab edilir. Məhz onun iradəsi ilə texniki vasitələr, yeni təlim texnologiyaları tətbiq edilir, təhsilin məzmununu həyata keçirilir və qiymətləndirilir. Təlim prosesinin təlim alanların xarakterlərinin şəxsi xüsusiyyətlərinə uyğunlaşması, onların fərdi inkişafı müəllimin metodik səviyyəsindən və ustalığından asılı olur. Müəllimin pedaqoji mədəniyyətindən, pedaqoji prosesə motivləşməsindən, şagirdlərin subyektiv tələbatlarının nəzərə alınmasından təhsilin keyfiyyətinin təmin olunması köklü şəkildə asılıdır. Normal şəraitdə müəllim öz fəaliyyətinin nəticələrini görməli, onların qarşıya qoyulmuş məqsədlərə uyğunluğunu başa düşməli, lazım olduqda

təlim-tərbiyə prosesinin xarakterini dəyişməyi bacarmalıdır. O, əgər professionallıq baxımından kompetensiyaya malikdirsə, onun şəxsi təcrübəsi öz pedaqoji fəaliyyətini və həmkarların fəaliyyətinin keyfiyyətini qiymətləndirməyi bacarmalıdır.

Əgər məktəbdə təhsil keyfiyyətinin idarə olunma obyektinə müəllim-şagird sistemidirsə, onda keyfiyyət menecmentinin əsas funksiyaları aşağıdakılar hesab edilə bilər:

- a) motivləşmə;
- b) təhsil texnologiyaları;
- c) təhsilin keyfiyyəti

Tədris prosesində müəllimin əvəzolunmaz rolu dərk edilirsə, onda məktəbdaxili keyfiyyətin menecment sisteminin məqsədini aşağıdakı kimi formalaşdırmaq olar. Müəllim əməyinin keyfiyyəti yüksəlməlidir. Əgər müəllim öz peşəsinə, pedaqoji fəaliyyətinə yaradıcı münasibət bəsləyirsə, yüksək professionallığa can atırsa, o, təhsil prosesini təkmilləşdirməyə də qadir olur. Müəyyənlanmış bu məqsədlə elmdə pedaqoji subyekt prinsipi kimi təhsilin keyfiyyət menecmentini müəyyənləşmişdir.

Təhsil müəssisəsində təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması və təmin edilməsi *sisteminin diferensasiyası*. Hazırkı şəraitdə keyfiyyət menecmentini və ümumi menecment təhsil müəssisəsində eyni fəaliyyətə doğru yönəlmişdir. Belə münasibət bir tərəfdən təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasına sistemli yanaşmanı təmin edirsə, digər tərəfdən idarəetmə fəaliyyətinin genişlənməsinə gətirib çıxarır. Ümumi idarəetmə və onun keyfiyyətinin idarə olunması prosesinin diferensasiyası bilavasitə təhsil prosesinin və onun aparıcı subyektlərinin üzərində keyfiyyət menecmentinin effektiv sisteminin həyata keçirilməsinə imkan yaradır.

Partisipativlik prinsipi (vəzifələrin bölünüb başqalarına ötürülməsi). Partisipativlik prinsipi – əməkdaşların müxtəlif üsullarla idarəetmə prosesinə cəlb edilməsi, bəzi prinsiplərin onlara ötürülməsindən istifadə edilməsidir. Belə yanaşmanın mənası ondan ibarətdir ki, müəssisənin inkişafı onda çalışanların səviyyəsinin inkişafından asılı olmasıdır. Məktəbdə təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasında müəllimlərdən yaradıcı qrupların yaradılmasını və onların tərəfindən yeni texnologiyaların tətbiqi

vasitəsilə təhsilin məzmununun keyfiyyətə yüksəlməsinə nail olmaqdır. Müəllimlərin metodik bölmələri (müasir şəraitdə bir çox məktəblərdə fənn kafedraları da fəaliyyət göstərir) də bu sahədə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Onlar müxtəlif fənlərin inteqrasiyasını təşkil edib, fənlərin yaxın komponentlərinin tədrisində əlaqələr yaradıb, şagirdlərin hazırlıq səviyyəsinin qiymətləndirilməsində nəzarət prinsiplərinin əlaqəli şəkildə tətbiqinə nail ola bilərlər, yaradıcı ideyaları bir-birinə ötürə bilərlər.

Əməkdaşlıq prinsipi. Komandada işləmək bacarığı müasir dövrdə peşəkarın əsas kompetensiyalarından biri sayılır. Hər bir müəllimin, tədris təşkilatçısının fəaliyyətində təhsilin keyfiyyəti məsələlərində müvəffəqiyyətin əldə edilməsində yolların seçimi təkrarolunmaz və nadir hadisə hesab edilməlidir.

Müəllimin şəxsi-professional səviyyəsinin inkişafı

Müasir menecment elmində əməkdaşların professional inkişafa motivləşməsinin effektivliyi həll ediləcək məsələnin dərk edilməsi (burada: fəaliyyətin müxtəlif xarakterli olması, həll ediləcək məsələnin əhəmiyyətini başa düşmək, özünü idarə etmək və s.) vəzifənin yerinə yetirilməsi və nəticədən razılıq hissədir. Müəllim tərəfindən təhsil keyfiyyətinin idarə edilməsində məsuliyyət hissi onun fəaliyyətində innovasiyaların tətbiqinə şərait yaradır.

Keyfiyyətə istiqamətlənmənin dəyərləndirilməsi. Təhsil müəssisəsində keyfiyyəti dəyərləndirmək əsasında əlaqələndirilmiş sistem yaradılmalıdır. Bu vəzifəni rəhbərlik həll etməlidir. O keyfiyyət sahəsində məqsədi müəyyənləşdirməli, parametrləri bütün əməkdaşlar üçün cızılmış planların həyata keçirilməsi strategiyasını hazırlamalıdır. Belə olduqda müəssisənin fəaliyyətində dəyişikliklər üçün şərait yaranır.

Liderlik. Liderliyin ancaq rəhbərliyə aid olduğunu düşünmək düz deyil. Aydın məsələdir ki, rəhbərlik təhsil prosesinin keyfiyyətinin əldə edilməsində bilavasitə iştirak etməlidir. Bu onun tərəfindən innovasiya xarakterli layihələrin müdafiə edilməsi, müəllimlərin professional səviyyəsinin yüksəlməsi tədbirlərinin həyata keçirilməsinin təşkili və sairidir. Bunsuz konstruktiv də-

yişikliklər etmək qeyri-mümkündür. Ancaq liderlik sadəcə rəsmi, formal hakimiyyət demək deyil. Bu, eyni zamanda yaradıcı qrupların fəaliyyətinin ayrılmaz komponenti, özünütəşkilin, inkişafın əsas şərtlərindəndir.

Nəzarətin şəffaflığı (açıqlığı). Əməyin yüksək səviyyədə təşkili sistemin belə daimi təkmilləşməyə getməsidir. Əks təqdirdə hər cür yoxlamalar öz effektivliyini itirir. Keyfiyyətə nəzarət daimi inkişafın əsas şərtlərindən biridir. Qiymətləndirmə prosesi və onun kriteriyaları dəqiq müəyyənləşməli və hamıya aid olmalıdır. Belə tələblərə reyting mexanizmi uyğun gəlir. O, əməyin nəticələri və onun qiymətləndirilməsi ilə bağlı olub, imkan yaradır ki, hər bir əməkdaş reyting ballarının toplanmasına nəzarət edə bilsin. Reytingin obyektiv vəziyyəti çoxluq tərəfindən qəbul edilirsə, onda hər bir müəllimin qeyri-formal status mövqeyi, onun məktəbdə yeri, nüfuzu dəqiq müəyyənləşir.

Müəllimin reytingi məktəbdaxili keyfiyyət menecmenti sistemində onun əməyinin qiymətləndirilməsi və nəzarət mexanizmidir. Son zamanlar Azərbaycanda bu sahədə istər ayrı-ayrı məktəblər, bölgə təhsil şöbələri, istərsə də, Respublika səviyyəsində təcrübə toplanmışdır və mütəmadi olaraq bu təcrübədən istifadə olunur.

Aparılan reyting yoxlamaları təcrübəsi belə bir nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, müəllimin işinin əsas parametrləri – öz vəzifəsinə yanaşma məsuliyyətinin səviyyəsi, istifadə etdiyi təlim texnologiyalarının effektivliyi, təhsil prosesində qazandığı nəticələr, tədris prosesinin təkmilləşməsində iştirakı və s.-dən asılıdır. Reyting mövqeyi aşağıdakı kriteriyalardan formalaşır:

1. Tədris prosesinin keyfiyyətinin yüksəlməsində iştirak. Bu tədris proqramının hər bir bölməsinin həyata keçirilməsi prosesində tədris situasiyasının təsviri, dərslərin, praktiki məşğələlərin sənədləşməsi. İstifadə olunan metodlar, metodikalar və texnologiyalar, müəllim və şagirdlərin əlaqəli fəaliyyəti, çətinliklərin nəzərə alınması və s. Buna görə fənn birləşmələrində (bəzi məktəblərdə yaradılmış fənn kafedralarında) təcrübəli müəllimlərdən yaradıcı qrupların yaradılması. Fənn birləşmələrində hazırlanmış bu proqram təsdiq edildikdən sonra fənn müəllimləri

üçün həyata keçiriləcək əsas sənəd olur. Müasir dövrdə təhsildə gədən dəyişikliklər, yeniləşmələr elm və təcrübənin intensiv inkişafı prosesində bu proqramların məzmunu tez-tez dəyişilməli, tətbiq ediləcək metodikalar yeniləşməli, yeni təşkilati formalardan istifadə edilməli, fənlərarası əlaqələr genişlənməlidir. Bu proses tələb edir ki, keyfiyyətin təkmilləşməsi prosesinə qoşulan müəllimlərin sayı tədricən artmalıdır.

2. Şagirdlərin müstəqil testləşdirməyə cəlb olunması. Məktəbdə tədris edilən fənlər üzrə şagirdlərin təhsil standartları – fənn kurikulumlarında nəzərdə tutulmuş bilik, bacarıqlar və vərdişlərin səviyyəsini mənimsəmə dərəcəsini öyrənmək, qiymətləndirmək və şagirdlərin respublikada keçirilən buraxılış imkanlarına hazırlıq səviyyəsini yoxlamaq məqsədilə müstəqil məktəbdaxili testləşdirmə həyata keçirmək olar. Belə testlərin hazırlanması, keçirilməsi yarım-illiklərin yekunlaşdığı zaman tətbiq edilə bilər. Test tapşırıqları fənn müəllimləri metodbirləşmələr (fənn kafedraları) tərəfindən hazırlanıb məktəbdaxili təhsil keyfiyyəti mərkəzində müzakirə edərək, təsdiq edildikdən sonra istifadə oluna bilər. Testlər müxtəlif strukturlarda olmalı, bilik, bacarıq və qazanılmış vərdişlərin səviyyəsini üzə çıxarmağa xidmət etməlidir.

3. Məktəb rəhbərliyi tərəfindən (bu zaman fənn birləşmələri, dayaq məntəqələri, metodistlər və digər amillər nəzərə alınır) müəllim fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi. Təhsilin keyfiyyət sistemi idarəetmə subyektinin kollektiv forması kimi qəbul edilir. Məktəb rəhbərliyi müəllimlərə əlavə işlərə görə də bal verir. Müəllim bu işləri tədris yükündən əlavə həyata keçirir. Məsələn, digər müəllimlərin dərslərində, məktəbdə keçirilən tədbirlərdə, elmi-praktik seminarlarda, dəyirmi masalarda, konfranslarda fəal iştirak edir, məruzələrlə çıxış edir, professional biliklərini artırır, yeniliklərin tətbiqində fəallıq göstərir. Bu işlərin planları məktəb rəhbərliyi tərəfindən təsdiq edilir və pedaqoji kollektivin nəzərinə çatdırılır.

4. Müəllim fəaliyyətinin şagirdlər tərəfindən qiymətləndirilməsi. Bəzən bu fikirlə çoxları razılaşmır. Hesab edirlər ki, uşaqların səviyyəsi buna imkan verməyir. Bəziləri isə sadəcə olaraq uşaqların obyektiv olmalarına şübhə edirlər. Ancaq təcrübə göstərir ki,

uşaqlar tələbkar və hazırlıqlı müəllimləri bəyənir və qiymətləndirirlər. Belə təcrübə xarici ölkələrdə geniş yayılır. Keyfiyyətin yüksəlməsi şagirdlərdə tələbkarlığın artması ilə paralel gedir. Onlar bu hala müxtəlif cür reaksiya verirlər. Məhz buna görə də müəllimin reytinginə onların neqativ mövqeyi o qədər də ciddi təsir göstərmir. Ancaq əks əlaqə forması kimi şagirdlərin müəllimlər haqqında düşüncələrini bilmək, heç də pis deyil. Bu yolla şagirdlər də təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasında iştirak etmiş olurlar. Ancaq bu zaman etik normaları nəzərə alaraq şagirdlərdən müəllimin fəaliyyəti haqqında yox, keçirilən fənlər haqqında onların fikrini öyrənmək lazımdır.

Dediklərimizdən belə bir nəticə çıxarmaq olar ki, təhsilin keyfiyyəti idarə olunarsa, bu məsələlərlə mütəmadi məşğul olan xüsusi bir bölmənin, təhsil keyfiyyəti menecmenti mərkəzinin yaradılması məsləhətdir. Bu mərkəz dörd xüsusiləşmiş bölmənin: informasiya-texniki təminat, təlimin keyfiyyətinə nəzarət, reyting informasiyalarının hazırlanması və proqnozlaşdırmadan ibarət ola bilər.

Məktəbdaxili keyfiyyətin idarə olunması sistemi təhsil müəssisəsinin daxilində keyfiyyət məsələlərində baş verən problemlə məsələləri araşdırır, digər ölkələrdə yaranmış təcrübəni öyrənir, tətbiqi haqqında təkliflər hazırlayaraq nəzarətin nəticələri haqqında rəhbərliyə və bütün kollektivə məlumatlar verir. Belə mərkəz təhsilin keyfiyyətinin formal və qeyri-formal idarə olunmasını, məktəb kollektivinin və hər şeydən əvvəl, pedaqoji kollektivin səylərini tədris prosesində keyfiyyətin əldə edilməsinə istiqamətləndirir. Nəticədə, təhsilin məzmununun dərinliyi və texnoloji effektivliyi yüksəlir.

Məktəb rəhbərliyi tərəfindən müəllimlərin ixtisas səviyyəsinin və metodik hazırlığının qiymətləndirilməsi

Məktəbin pedaqoji kollektivinin metodik fəaliyyəti təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin əsas istiqamətlərindən biridir. Məktəb müəllimlərinin məhz professional səviyyəsi, innovasiyaların tətbiqi, məktəbin təhsil məkanında baş verən problemlərlə məşğul olması

təhsil prosesinin keyfiyyətini və təhsil müəssisəsinin inkişaf perspektivlərinin dinamikasını müəyyənləşdirməyə imkan yaradır. Ölkəmizdə təhsilin modernləşdirilməsi şəraitində məktəb rəhbərlərinin fəaliyyəti bu sahələrin təkmilləşməsinə yönəlməli və müəllimlərlə metodik işin və onun əsasında onların ixtisasının artırılmasının effektiv forma və metodlarının tapılıb tətbiq edilməsi, onların nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilməlidir.

Son onillikdə pedaqoji ədəbiyyatda *portfolio* sözü işlədilir. Bu söz Qərbi Avropa ölkələrindən bizim dilə köçürülmüşdür. Avropada intibah epoxasında arxitektolar inşaat materiallarını xüsusi bir qovluqda sifarişçilərə təqdim edərkən «portfolio» adlandırırdılar. Təqdim edilmiş sənədlər sifarişçilərə imkan verirdi ki, sənədləri hazırlayanların professional keyfiyyətləri haqqında təsəvvür yaransın. Təhsildə portfolio termini keçən əsrin 80-ci illərində Amerikada işlədilməyə başlamışdır. Əsrimizin əvvəlində bütün dünyada, o cümlədən Azərbaycanda da işlədilir. Portfolio fəlsəfəsi qiymətləndirmədə «özünüqiymətləndirmə»yə üstünlüyün verilməsidir. Müəllim və ya şagird nəyi bilmir, nəyi bilir və lazımı səviyyədə həyata tətbiq etməyi bacarır. Portfolionun əsas mənası «sənin nəyə bacarığın vardır» deməkdir.

Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrinin təcrübəsində portfolio pedaqoji diaqnostika vasitəsi, müəllimlərin professionalıq səviyyəsinin qiymətləndirilməsi metodu kimi qəbul edilib. Bu halda portfolio müəllimin professional fəaliyyətinin strategiya və taktikasını müəyyənləşdirib, onun professionalıq səviyyəsini müəyyənləşdirir.

Portfolio hazırlanarkən oraya daxil olan bütün sənədlərin hazırlanma tarixi göstərilir. Bununla əlaqədar təqdim edilmiş sənədlərin hansı dövrə aid olduğu aydın olur. Bu da adətən attestasiyadan attestasiyaya keçən dövrü əhatə edir. Bizim təhsil sistemimizdə uzun illər attestasiyanın keçirilmədiyini nəzərə alaraq portfolioya bir ildə görülmüş işlər daxil olub, birillik müəllim fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün istifadə oluna bilər. Portfolionun əvvəlində oraya daxil olmuş materialların siyahısı əlavə edilir. Bu sənədlər pis olmaz ki, müəllimin kvalifikasiya tələblərinə uyğun

sıraya düzülsün. Bu materiallar köklü şəkildə əsaslandırılmalıdır, əks təqdirdə müəllimin fəaliyyəti düzgün qiymətləndirilə bilməz. Portfolio müəllimin bir subyekt kimi qiymətləndirilməsini professional vəzifələrin həllində professional bilik, bacarıqların müəyyənləşməsinə kömək etmiş olar.

Bir çox ölkələrdə, o cümlədən qonşumuz Rusiyanın qabaqcıl məktəblərində elektron pedaqoji portfolyonun tətbiqinə keçmişlər. Portfolyo müəllimlər haqqında kağız materialların toplanmasından – çıxışlar, müxtəlif təhsil proqramları, müxtəlif metodikalar, dərslərin ssenariləri, foto şəkillər və s. ibarət olub müəllim haqqında operativ fikir söyləməyə, onu qiymətləndirməyə, məsləhət verməyə imkan yaradır. Belə elektron «professional nailiyyətlər portfeli» müəllimə öz təcrübəsini təsvir etməyə, konkurslara hazırlaşmağa, metodik yığıncaqlarda çıxışa kömək edir. Eyni zamanda müəllimin fəaliyyətini qiymətləndirməkdə məktəb rəhbərliyinə köməkçi rolunu daşıyır.

Məktəb rəhbərliyinin təhsil müəssisəsinin işini təhlil edərkən əldə edilmiş nəticələrin inkişaf dinamikasını müəyyənləşdirməyə, təhsildə qazanılmış nailiyyətləri qiymətləndirməyə, gələcək üçün müəllimlərin professionalıq səviyyəsini yüksəltmək məqsədilə tədbirlərin müəyyənləşməsinə kömək edən ən gözəl vasitədir.

Bu vasitə, bir tərəfdən müəllimin məktəbdə fəallaşmasına, metodik işlərdə iştirakına imkanları genişləndirirsə, digər tərəfdən ixtisasartırma təhsilinin elmi əsaslarla təşkilinə imkanları genişləndirir.

Sirr deyil ki, pedaqoji işçilərin ixtisasının artırılması müəllimlərin kvalifikasiyalarının artması müasir elmin inkişafına, pedaqoji, psixoloji biliklərin, yeni təlim metodlarının mənimsənilməsinə və təhsil müəssisəsinin müasir tələblərə cavab verməsinə şərait yaradır. Aydın işdir ki, insanın qazandığı biliklər hər 5-8 ildə köhnəlir, digər tərəfdən də bir hissəsi unudulur. Əgər mütəxəssis öz ixtisasını artırmırsa, bu proses bir az da sürətlə gedir. Təsadüfi deyil ki, Təhsil Nazirliyinin kollegiyalarında dəfələrlə qeyd edilib ki, ixtisasartırma təhsilini müəllimlərin maraqlarına, tələbatlarına uyğun qurmaq lazımdır. Ixtisasartırma təhsilinin məzmunu yerlərdə

ehtiyac ödənilmədən müəyyən edilirsə, bu, son nəticədə formalizmə gətirib çıxarır. İxtisasartırma təhsilinin əsasını pedaqoji innovasiyaların, müasir təlim strategiyalarının tətbiqi, qabaqcıl təcrübənin təbliği təşkil etməlidir. Əgər müəllim ixtisasartırma kurslarında ali məktəbdə öyrəndiklərinin təkrarını eşidəcəksə, belə kurslar onu heç vaxt cəlb etməyəcəkdir. Kollegiyada qarşıya qoyulmuş bu vəzifələrin ixtisasartırma təhsilinin təhsil müəssisələrində pedaqoji işçilərin inkişafının ayrılmaz hissəsi olmasının bir sıra səbəbləri var.

Birincisi, ixtisasartırma təhsili yeni mütəxəssislərin hazırlanmasından ucuz başa gəlir. İkincisi, təhsil müddətinin az olması: bir çox yeni – populyar, müasir dövrün tələblərinə cavab verən proqramların tətbiqinə imkan yaradır. Müasir dövrdə təhsil sistemində gedən islahatların həyata keçirilməsinə, müəllimin hazırlanmasına imkan yaradır.

Üçüncüsü, təhsilin (kursun) məqsədyönlülüyü – müəllimlər və məktəb rəhbərləri üçün xüsusi proqramların həyata keçirilməsi, məsələn, «məktəb menecerləri» «istedadlı uşaqlarla işin təşkili», yeni kurikulumlarla əlaqədar «şagird nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi» və digər amillərdir.

Inkişaf etmiş Avropa ölkələrinin təcrübəsinin öyrənilməsi, yaşlıların təhsilinin təşkili metodları ilə tanışlıq, amerikalı mütəxəssislərlə əməkdaşlıq, ölkə daxilində təhsil sistemində gedən islahatların həyata keçirilməsi metodları və nəhayət, müəllimin 30 illik ixtisasartırma təhsili sistemində qazandığı təcrübə imkan verir ki, məktəb rəhbərlərinin və müəllimlərinin ixtisasartırma təhsilinin aşağıdakı prinsiplərini formalaşdırsın:

1. Dinləyicilərin şəxsiyyətinin hərtərəfli inkişafını təmin edən insan fəaliyyətinin müxtəlif sahələrini əks etdirən yeni biliklərin öyrədilməsi (idarəetmə təhsilinin əsasları, təhsil fəlsəfəsi, təhsilin iqtisadiyyatı pedaqogika, psixologiya, informasiya kommunikasiya texnologiyaları, yeni metodikalar, interaktiv təlim və.s) əlavə təhsil müəssisələrinin çalışdığı sahələrdə insanın inkişafını təmin edəcək təhsilin məzmununa yiyələnməsini və öz təcrübəsində tətbiq etməsinə imkan yaratmalıdır.

2. *Məqsədyönlü intensiv hazırlıq.* Bu zaman çoxsaylı tədris modullarının tətbiqi və mütəxəssisin məqsədyönlü ardıcıl proqramlaşdırılmış fəaliyyət modeli həyata keçirilməli.

Bu zaman ilk iki həftədə problem mühazirələr, əməli oyunlar həyata keçirilir, sonrakı həftədə xüsusiləşmiş seminarlar və dinləyicilərin arzu və seçimləri əsasında problemlər açıqlanır. Qısa müddətdə intensiv şəkildə həyata keçirilən bu kurslar dinləyicilərə yeni bilik və bacarıqlara yiyələnməyə imkan yaradır.

3. *Müasir təlim texnologiyalarının geniş şəkildə tətbiqi* (Hətta elə kurslar ola bilər ki, tədris müddətinin 50-70% vaxtı onlara həsr edilə bilər.) Əməli və rollu oyunlar, konkret situasiyaların təhlili, dəyirmi masalar, sosial-psixoloji treninqlər, praktiki məşğələlər, dinləyicilərin qruplara bölünüb müəllimlə dialoqa getməsi və s. yeniliklər pedaqoji işçilərin müasir metodikalara yiyələnməsini təmin edir. Fəal interaktiv təlim formalarından istifadə insanın daxili potensialını səfərbər etməyə kömək edir və bu da təhsilin idarəetmə problemlərinin həllini modelləşdirməyə imkan yaradır.

4. Yüksək ixtisaslı peşəkar mütəxəssislərin, alimlərin, təcrübəli müəllimlərin və müəssisə rəhbərlərinin ixtisasartırma tədris prosesinə cəlb edilməsi müəllimlərin və müəssisə rəhbərlərinin şəxsiyyəti və təlim prosesinə istiqamətlənməsi ixtisasartırma təhsilinin praktiki yönümlülüyünü yüksəldir.

5. *Dinləyicilərlə əks əlaqənin yaradılması.* Bu da dinləyicilərin fərdi maraqlarının nəzərə alınmasına kömək edir. Bu işdə sosioloji sorğular vasitəsi ilə həyata keçirilə bilər. (əfsuslar olsun ki, yerli təhsil orqanları nadir hallarda bu üsullardan istifadə edir.) Bu zaman müəllimlərin reytinginin müəyyənlişməsi də böyük əhəmiyyət kəsb edir.

6. *Dinləyicilərin bilik, bacarıq səviyyəsinin kompleks qiymətləndirilməsi.* Bu prinsip professional biliklərin, bacarıqların, yaradıcı və əməli fəallığının ballar vasitəsi ilə qiymətləndirilməsi vasitəsi ilə həyata keçirilə bilər. Belə qiymətləndirmə insanın professional vəzifələri üçün konkret təlim proqramları və dinləyicilər qrupu tərəfindən qiymətləndirilə bilər. Bəzi ölkələrdə

reytinq aşkarlıq şəraitində həyata keçirilir və yarış (rəqabət) hissi oyadır. Bu da yaradıcı fəallığın səfərbərliyinə kömək etmiş olur.

7. *Fərdi – qrup təlimi metodu.* Bu prinsipə görə problem leksiyalar birləşmə şəklində həyata keçirilir. Bu zaman bütün dinləyicilər (50 nəfərə qədər) iştirak edir, qrup şəklində isə dinləyicilərin fəallığını təmin etmək məqsədilə (15 nəfərə qədər) dinləyici, laborator işləri, treninqləri kiçik qruplarda (qrup 2 yerə bölünür) fərdi məsləhətləşmələr şəklində həyata keçirilir. Qrup – fərdi təlim metodu hər bir dinləyicinin potensialını (imkanlarını) nəzərə almaqla yanaşı kollektivçilik prinsipini də nəzərə alır. Bu zaman qəbul olunan qərar bütün qrup tərəfindən qəbul edilmiş olur.

8. *Təlim prosesinin müasir texniki vasitələrlə təşkili.* Bu zaman daha çox fərdi kompüterlərdən, multi mediya və audiovizual texniki vasitələrdən istifadə edilir. Texniki vasitələrin tətbiqi bir tərəfdən müəllim əməyindən məhsuldar istifadə olunmasına imkan yaradır, digər tərəfdən təlim prosesinin idarə olunmasını asanlaşdırır. Bu prinsipin həyata keçirilməsi həm də dinləyicilərlə texniki vasitələr arasında sərhəddi aradan qaldırır, fərdi əməyi asanlaşdırır.

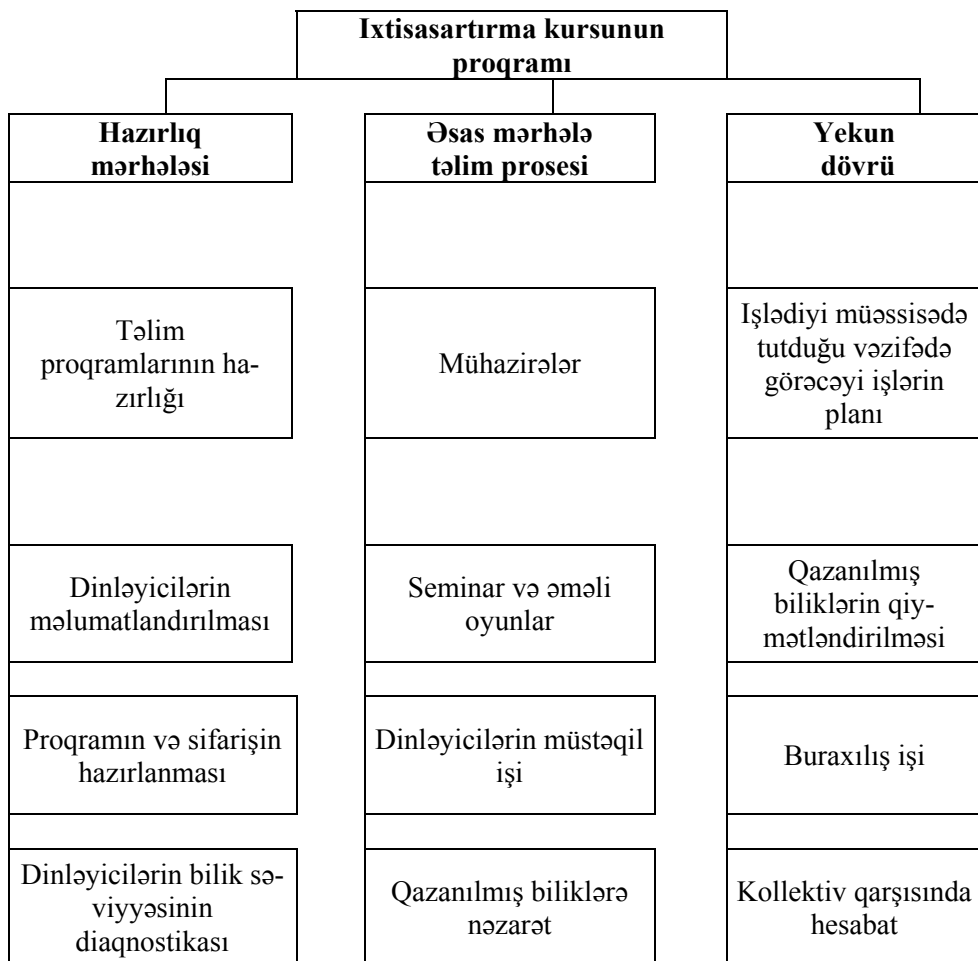
Təlim proqramının ümumi şəkildə 4 bölmədən təşkil edilməsi məsləhətdir. (saatların təxmini bölgüsü belə ola bilər);

- problem müəhazirələr (12-15%-ə qədər);
- fəal təlim metodları ilə (60%-dən az olmamaqla);
- laborator-praktiki məşğələlər(25%-ə qədər)

Pis olmaz ki, eyni problem üzrə bir neçə proqram hazırlansın və dinləyicilərə seçim imkanı yaradılsın.

Ixtisasartırma tədris proqramlarının ümumi strukturu aşağıdakı sxemdə göstərilmişdir.

Ixtisasartırma təhsilinin müəllimin və eləcə də məktəb rəhdərlərinin tutduqları vəzifəni layiqincə həyata keçirmələrini təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsində onların bilik, bacarıq və səviyyəsinin müasir tələblərə cavab verməsində ixtisasartırma təhsilinin rolu qeyd edilirsə, onda unutmamaq olmur ki, bu işin tam şəkildə həyata keçirilməsi yerlərdə metodik işin təşkilindən və müasir tələblərə cavab verməsindən də xeyli dərəcədə asılıdır. Unutmamaq olmur ki, təhsilin keyfiyyəti, xüsusən də ixtisasartırma təhsilinin keyfiyyəti təhsil sisteminin idarə olunmasında 5 istiqamətin əlaqəli fəaliyyətindən köklü şəkildə asılıdır. Onlar aşağıdakılardır:



- məktəbdə metodik işin təşkili;
- rayonda dayaq məntəqəsinin fəaliyyəti;
- rayon-şəhər təhsil şöbəsi metodmərkəzinin bu sahədə fəaliyyəti;
- ixtisasartırma təhsil müəssisəsinin fəaliyyəti;
- və bu müəssisələrin fəaliyyətinə Təhsil Nazirliyi tərəfindən nəzarət və rəhbərlik (tələbatın artırılması);

Deyilənlər nəzərə alınarsa, onda təhsil prosesini müşayət edən dövrün tələbinə cavab verən metodik sistem yaradılmalıdır. Bu metodik sistemin fəaliyyətində təhlil, problemin üzə çıxarılması

məqsəd və vəzifələrin müəyyənləşməsi planlaşdırma və nəzarətə diqqət artırılmalıdır. Nəzarətin nəticələrindən asılı olaraq keyfiyyət təhlil edilməlidir.

Bu işləri nəzərə alıb, inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsindən istifadə edərək bölgə təhsil şöbələrində təhsilin məzmun baxımından inkişaf keyfiyyətinin yüksəlməsinə xidmət edən struktur bölmənin yaradılması da məqsədyönlü olardı. Bu prosesdə əlavə maliyyəyə də ehtiyac yoxdur. Bu zaman sadəcə olaraq ayrılmış ştat vahidləri hesabına problem həll edilə bilər. Ancaq bu zaman sadəcə olaraq bu bölmənin fəaliyyətində istifadə olunacaq metodistlərin xüsusi hazırlığını təşkil etmək lazımdır. Bu kurslara cəlb ediləcək metodistlər öz işinə və fənninə vurğun mütəxəssislər olmalı, tədqiqatçılıq və təhlil etmə bacarıqlarına yiyələnmişdirlər. Düzdür, belə kurslar mütəxəssisin professional inkişaf problemini bütövlükdə həll etməsə də, onları istiqamətləndirir və stimullaşdırır.

Yeni yaradılmış və ya yaradılacaq struktur bölmə son zamanlar bəzi məktəblərdə yaradılmış fənn kafedralarının, assosiasiyaların, elmi-metodik biliklərin fəaliyyətinə də rəhbərlik edib, onların fəaliyyətini istiqamətləndirə bilər.

NƏTİCƏLƏR

Beləliklə, təhsilin keyfiyyəti təhsil müəssisəsinin kollektiv əməyinin nəticəsidir. Müasir dövrdə hər bir müəssisənin fəaliyyətinin keyfiyyəti həyata keçirilən təhsil xidmətlərinin nə dərəcədə təlim alanların şəxsiyyətinin inkişafını təmin etməsindən və cəmiyyətin məktəb qarşısında qoyduğu vəzifələrin yerinə yetirilməsindən asılıdır.

Bu zaman iki termin – «təlim keyfiyyəti» və «təhsilin keyfiyyəti» bir-birindən fərqləndirilməlidir. Təlim keyfiyyəti dedikdə bu təlim prosesinin nəticəsi kimi qəbul edilərək öz vəzifələrinə münasibətlərindən və tədris-metodik işin təşkilindən, maddi-texniki bazanın səviyyəsindən və şagirdlərin təlimə, müəllimlərin isə öz fəaliyyətlərinə münasibətindən asılıdır.

Təhsilin keyfiyyəti isə əlavə olaraq özündə təhsil müəssisəsinin məzunlarına cəmiyyətin münasibəti, onların ixtisas seçimi, ali, orta ixtisas və peşə təhsili müəssisələrinə qəbulunun da nəzərə alınmasını tələb edir. Müasir Azərbaycan təhsil konsepsiyasında orta təhsilin məqsədyönlü, demokratik şəraitdə biliklərin əldə edilməsi və həyata hazırlığı kimi başa düşülür.

Respublika Təhsil Nazirliyinin normativ sənədlərinin və təhsilin keyfiyyət problemlərinə aid professional ədəbiyyatın təhlilindən çıxış edərək təhsilin keyfiyyətinə elmi-praktiki baxımdan müxtəlif izahatlar, münasibətlər mövcuddur və onların təhlili tam olmasa da, bəzi göstəriciləri açıqlamağa imkan yaradır. Onlar haqda əvvəlki bölmələrdə müəyyən izahatlar verilmişdir. Ancaq nəticə kimi, yığcam şəkildə ümumiləşmiş halda məktəbi, onun təhsil prosesinə hazırlıq səviyyəsini aşağıdakı kimi xarakterizə etmək mümkündür:

- məktəbin təhsil işçilərinin ixtisaslara uyğun tərkibi, onların ixtisas səviyyəsi;
- metodik işin təşkili və müasir texnologiyaların tətbiqi;
- müəllimlərin təkmilləşməsi və ixtisasartırma təhsilinin təşkili;
- məktəbin maddi-texniki bazasının imkanları və müasirlik səviyyəsi;

- məktəbin müasir informasiya və kompüter təminatı;
- valideynlərin məktəbə münasibəti və məktəbin xarici mühitlə əlaqələri.

Məktəbin pedaqoji kollektivinin əməyinin yaradıcılıq göstəriciləri:

- ali, orta peşə məktəblərinə qəbul, ordu sıralarında xidmət və əmək prosesinə qoşulanların faiz göstəriciləri;

- məktəbdə istifadə olunan xarici təcrübə və məktəbin qabaqcıl təcrübəsindən digər məktəblərdə istifadə olunması.

Əmək göstəricilərinin keyfiyyəti:

- təlim prosesində şagirdlərin bilik səviyyələrinin qiymətləri;

- şagirdlərin rayon-şəhər yoxlama və buraxılış imtahanlarında aldıqları qiymətlər;

- şagirdlərin əldə etdikləri biliklərdən təcrübədə istifadə bacarıqları;

- təhsil texnologiyalarının tədris prosesində istifadə səviyyəsi;

- təhsil nəticələrinin dövlət standartlarına, milli və fənn kurikulumlarına uyğunluğu;

- məktəbdə təlim-tərbiyə prosesinin həyata keçirilməsi şəraitinin ekoloji normalara və sanitar gigiyenik normalara uyğunluğu;

- tədris vəsaitlərindən istifadənin səviyyəsi;

- kompüter texnikasının müasir imkanlarından istifadə imkanları;

- tədris materiallarının, dərs vəsaitləri, dərsliklərin keyfiyyəti və istifadə imkanları;

- məktəb kitabxanasının bədii, texniki ədəbiyyat və dərsliklərlə məktəblilərə xidməti;

- müəllimlər tərəfindən dərsə hazırlıq prosesində mövzuya uyğun təhsil texnologiyalarının seçimi;

- idarəetmə səviyyəsində qərarların qəbul edilməsində operativlik və müstəqillik.

Qeyd edək ki, məktəbin fəaliyyətinin effektivlik göstəriciləri tədris prosesinə sərf edilmiş əməyin nəticəsində əldə edilmiş

keyfiyyət göstəricilərində özünü göstərir. Bu da aşağıdakılardan ibarətdir:

- məktəbdə hər müəllimə düşən şagirdin sayı;
- məktəbdə hər şagirdə düşən tədris sahəsi;
- bir şagirdə xərclənən dövlət və büdcədən kənar gəlirin (vəsaitin) miqdarı;
- maddi və maliyyə resurslarının sərfinin ümumi miqdarı;
- və əldə edilmiş nəticələr.

Sadalanmalar qoyulmuş tələblərə cavab versə də, onların olması hələ heç də təhsildə keyfiyyətin lazımı səviyyədə təmin edilməsi demək deyildir. Unutmaq olmaz ki, burada sadalanmalardan düzgün istifadə, qiymətləndirilmə, nöqsanların aradan qaldırılması, kollektivin istiqamətlənməsi, bir sözlə təhsil müəssisəsi kollektivinin təşkili, idarə olunması təhsilin elmi əsaslarla istiqamətlənməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu da təhsil müəssisə rəhbərinin təhsil menecerinin vəzifə borcudur. Menecerin nələri bilməsi, nələri həyata keçirməsi, fəaliyyətin onun tərəfindən obyektiv qiymətləndirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu məqsədlə təhsil müəssisəsini idarə edən şəxs idarəetmə prinsiplərinə yiyələnməli onlar isə müasir dövrdə (menecment elminin əhəmiyyətinin artdığı bir zamanda) inzibatçılıqdan sosial-psixoloji qaydalara üstünlüyün verilməsi insani münasibətlərin tətbiqinin həyata keçirilməsi deməkdir. Digər tərəfdən müasir idarəetmə menecment elmində çoxlu prinsiplər mövcuddur.

Onları yada salmaq yerinə düşər:

Bürokratik – mərkəzi idarəetmə orqanlarının rəhbərliyinin həyata keçirilməsi, hüquqi-normativ sənədlərin təşkilinin həyata keçirilməsi.

Çevik – kollektiv məharətlə idarəetmə sisteminin təhsil müəssisəsinin idarə olunmasında dəyişən məqsədlərin və iş şəraitinin nəzərə alınması və idarəetmənin ona uyğunluğu;

Mərkəzdənqaçma/əks mərkəzləşmə – kollektivin idarə olunması sistemində hər cürə üfqi və şaquli istiqamətlərdə təhsil müəssisəsinin struktur bölmələrinin və ayrı-ayrı rəhbərlərin rəşional müstəqilliyinin təmin edilməsi, lazım gəldikdə vəzifə hüquqlarının aşağı bölmələrə ötürülməsi

Nizam - intizam – kollektivin bütün üzvləri tərəfindən müəs-sisədaxili qayda-qanunların yerinə yetirilməsi (məktəb nizamnaməsi bu zaman unudulmamalıdır) və menecerlərin intizamı pozanlara qarşı ciddi tədbirləri

Kadrlar hər şeyi həll edirlər – kadrların seçilib yerləş-dirilməsi və ixtisaslarının artırılması effektiv sisteminin hazırlanıb tətbiq edilməsi.

Kollegiallıq – məktəbin menecerləri-rəhbər kadrları yaxın ünsiyyət münasibətlərində olub, əməkdaşlıq əlaqələri məsləhət-ləşmə şəraitində qərarları birlikdə hazırlayıb həyata keçirirlər. Me-necerlər bir-birilə yaxın əlaqədə olub, kollektivin məsləhətləşmə şəraitində işləyir, qərarları birlikdə həyata keçirirlər.

Vahid-təkbaşına rəhbərlik – rəhbərliyin tək əldə mərkəz-ləşməsi, əməkdaşlar bir tərəfdən göstəriş alır, onun qarşısında hesabat verir («deyirlər rəhbərin dediyi həmişə düzdür»)

Operativlik – kollektivi idarəetmə sistemində bu və ya digər əməkdaşların fəaliyyətində baş verən çətinliklərin, uyğunsuzluqların aradan qaldırılması üçün problem təhlil edilir, operativ qərarlar qə-bul edilir, nöqsan aradan qaldırılır, konfliktlər həll edilir.

Ixtisaslaşma – kollektivin idarə edilməsi sistemində əmək bölgüsünə riayət edilir, lazım gəldikdə müəyyən funksiyaların həyata keçirilməsi məqsədilə xüsusi qruplar yaradılır.

Obyektiv mükafatlandırma – fərdi və kollektiv əməyin qeyd edilməsi, qiymətləndirilməsi, imkanlar çərçivəsində mükafatlandırılması.

Effektivlik – kollektivin idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin iqtisadi qanun və qaydalara uyğun işinin təşkili.

Bu prinsipləri bilmək və müəssisənin fəaliyyətinə tətbiq etmək effektiv nəticələr əldə etməyə imkan yaradır.

Məktəb kollektivini idarə etmək, təhsildə yüksək nailiyyətlər əldə etmək, tədris prosesində hər bir şagirdin fəaliyyətində yüksək keyfiyyət əldə etmək işini təşkil etmək üçün məktəb rəhbərləri – təhsil menecerləri menecment, marketinq elmlərinə yiyələnməli və menecerə lazım olan mühüm professional keyfiyyətlərə yiyələnməlidir. Aydın ki, insan fəaliyyətinin inanılmış, yüksək səviyyəli subyektinə çevrilməsi, peşəkarlıq səviyyəsinə qalxması

üçün uzun və əzablı bir yol keçir. Məzmun nöqteyi-nəzərindən bu inkişaf xətti ondan əvvəlkilər tərəfindən tapılmış, təkmilləşmiş fəaliyyət vasitələrinə, mədəniyyətə, bilik, bacarıq və vərdislərə yiyələnəlməlidir. Bu prosesdə mütəxəssis onu əhatə edən kollektiv üzvləri ilə müəyyən dəyərlərə, normalara yiyələnərək ixtisaslaşır, sosiallaşır və tədricən sosial obyektlərdən özünün və digərlərinin (tabedə olanların) sosial əxlaqını, fəaliyyətini tənzipləyən subyektə çevrilir. Beləliklə, menecer fəaliyyətində əsasən üç mühüm professional keyfiyyət diqqəti cəlb edir. Onlar aşağıdakılardır: idraki motivləşmə, intellektual səviyyə və ünsiyyət mədəniyyəti. Bunlar da, əlbəttə ki, aktual motivlərin formalaşmasını təmin edir. Ona görə də yəqin ki, menedcerin bir neçə əsas keyfiyyətlərini açıqlamaq yerinə düşər. Bunlar aşağıdakılardır:

- İdraki-motivasiyalı keyfiyyətlər

- Nəticəyə istiqamətlənmə – başqa sözlə, müvəffəqiyyət əldə etməyə can atma, diqqətli olma, dəqiqlik, ətrafdakıların onunla hesablaşması, sosial baxımdan kompetensiyalılıq, rəhbərlik etdiyi təşkilat üzvlərilə doğma olmaq, əsəblərini cilovlamaq bacarığına malik olmaq və s.

- İntellektual keyfiyyətlər - menecer fəaliyyətinin konseptual səviyyəli mürəkkəb məsələlərinin yaradıcı həlli ilə bağlı olub, onun intellektual səviyyəsindən asılıdır. Bura riskə getmək, doğmatik münasibətlərdən uzaqlaşmaq, mürəkkəb situasiyalarda qərar qəbul etmək bacarığı və s.

- Kommunikativ (ünsiyyət) keyfiyyətlər tabeçilikdə olanlar tərəfindən daha çox müsbət qiymətləndirilən rəhbərə aid olan keyfiyyətdir.

- Qrup şəklində işləmək qabiliyyəti. Özünə və onu əhatə edən kollektiv üzvləri ilə düşüdüklərini bölüşmək, məsləhətləşmək, kömək etmək istəyənləri problemin həllinə cəlb etmək, yeni ideyaları qəbul etmək, eksperimentlərə hazır olmaq, pozitiv qərarlara istiqamətlənmək, qrup şəklində işləmək bacarığına yiyələnmək.

- Konfliktli situasiyaların həllinə hazır olmalı.

Nəhayət, bütün sadaladıqlarımızla yanaşı təhsil meneceri kollektivin rəhbəri kimi funksional tələbatlara riayət edərək kollektivinin fəaliyyətini diaqnostik metodlarla təhlil etməli əsas məqsəd-

ləri (təhsildə keyfiyyətin əldə edilməsi) müəyyənləşdirməli, rəhbərliyin mövqeyini açıqlamalı, təşkilatı məqsəd və vəzifələrin səviyyəsini müəyyənləşdirib, kollektivi bu vəzifələri həyata keçirməyə səfərbər etməyi bacarmalıdır.

Deyilənlərə riayət etməyi bacarmayan məktəb direktoru - təhsil meneceri təhsil prosesində keyfiyyət əldə edə bilməz. Bunu nəzərə alaraq rəhbər pedaqoji işçilərin menecment –marketing elmlərinə yiyələnməsi zəmanəmizin ən aktual problemlərindən biridir.

Ədəbiyyat siyahısı

Azərbaycan dilində

1. «Exo» qəzeti, №223, 1 dekabr 2007-ci il
2. Orta ümumtəhsil məktəbinin Nümunəvi Əsasnaməsi.(12 mart 1994-cü il, Nazirlər kabinetinin 109 sayılı qərarı)
3. «Azərbaycan müəllimi» qəzeti, №9, noyabr, 2007 –ci il
4. «Azərbaycan Respublikası Təhsil Sahəsində İslahat Proqramı», «Azərbaycan müəllimi» qəzeti, №40, səh. 7, 17 oktyabr, 2008-ci il
5. M.Mərdanov, R.Ağamaliyev, A.Mehrabov, T.Qardaşov. «Təhsil sistemində monitoring və qiymətləndirmə»
6. T.Hacıyeva «Məktəbdaxili qiymətləndirmənin aparılması yolları», Kurikulum elmi-metodik jurnal, 2009, №2(6), səh 11-26
7. N.Mehdiyeva. «Qiymətləndirmə üsullarından istifadə qaydaları, Kurikulum elmi-metodik jurnal, 2009, №2(6), səh 16-22
8. Yəhya Kərimov. Seçilmiş əsərləri II cild, Bakı 2007
9. Yəhya Kərimov. «Müəllimin təlim fəaliyyətinin monitoringi və qiymətləndirilməsi», Təhsil Problemləri Institutunun Elmi əsərləri, №2, səh 3-11, 2008
10. R.Qəndilov, Z.Zeynalov «Müəllim fəaliyyətinin monitoringi və qiymətləndirilməsi», Təhsil Problemləri Institutunun Elmi əsərləri, №2, səh 11-14, 2008
11. S.Quliyeva. «Keyfiyyətin idarə olunmasının prinsipi və onun əsas istiqamətləri» Təhsil Problemləri Institutunun Elmi əsərləri, №2, səh 14-19, 2008
12. Abiturient jurnalı, 2007-ci il, №11-12
 - Təhsilin Qiymətləndirilməsi üzrə Beynəlxalq Assosiasianın 33-cü konfransının xülasəsi;
 - Azərbaycan Respublikasının ali və orta ixtisas məktəblərinə 2007-2008-ci tədris ili üçün tələbə qəbulunun nəticələrinin elmi-statistik təhlili
13. Həyati bacarıqlara əsaslanan təhsil. Müəllimlər üçün tədris vəsaiti (X-XI siniflər) Bakı, 2006, səh 5-6
14. «Uşaqlar üçün sinif otaqlarının yaradılması» açıq cəmiyyət institutu ilə birlikdə hazırlanmışdır. Yeni nəsl, səh 6-11-12, Addım-addım proqramı.

15. A.Mehrabov. Azərbaycan təhsilinin müasir problemləri, Bakı,2007, səh.385
16. Ə.Ağayev «Yeni təlim metod və texnologiyalarından istifadənin nəzəri və praktik məsələləri», Təhsil Problemləri Institutunun Elmi əsərləri, Bakı 2006
17. Addım-addım proqramı. Keyt Birk Uorş yeni nəsil NTM, Bakı 2000
- 18.A.Əhmədov «Təhsil müəssisələrinə rəhbərlik və nəzarət sahəsində RTŞ-nin fəaliyyətinin kompleks monitorinqinə dair yaddaş» (02.11.2004-cü il)
19. R.Məmmədzadə «İdarəetmə mədəniyyəti», səh 109-115
20. R.Məmmədzadə «Məktəblilər, ailələr. Konfliktlər», Bakı 2004
21. R.Məmmədzadə «İxtisasartırma təhsili – yeni problemlər, yeni münasibətlər», Bakı 2001
- 22.T.Hacıyeva «Azərbaycan Respublikasının ümumi təhsil sistemində qiymətləndirmə konsepsiyası» haqqında, Kurikulum elmi-metodik jurnalı 2009, №1 səh 26-30
23. N.Kazımov, Ə.Həşimov Pedaqogika, Bakı
24. Ensiklopedik lüğət Moskva 1990, səh 383
25. «Təhsildə Etika və Korrupsiya» YUNESKO Təhsil planlaşdırılması Beynəlxalq Institutu Yardım fondu. Müasir təhsil və tədrisə Yardım Mərkəzi, 11-13 fevral 2006. Bakı, Seminar materialları.
26. A.Əhmədov, Ə.Abbasov, T.Talıbov. Təhsil Kurikulumlarının xarakterik cəhətləri. Kurikulum elmi-metodik jurnal, səh 15-20, №1, 2009
27. M.Mərdanov. Azərbaycan Respublikasının ümumi təhsil sistemində islahatların yeni mərhələsi: nailiyyətlər, perspektiv vəzifələr, Kurikulum jur, №1 səh 5-15

Rus dilində

- 1.Факторович А.А. «Субъектно-педагогический менеджмент качества образовательного процесса в вузе». Журнал «Педагогика», №10, 2008, стр.54-62
2. Елена Жаркова. Руководитель школы в целостной системе управления», Жур. Народное образование» Москва №8 2008, стр. 73-79

3. Зеер Г., Заводчиков Д. «Идентификация универсальных компетенций выпускников», Журнал Высшее образование России, 2007, №2
4. Кларин М.В. Педагогическая технология в учебном процессе: анализ зарубежного опыта, М.: 1991
5. Кларин М.В. Педагогическая технология в учебном процессе. М.: Знание 1989. стр.14-40 и 40-65
6. Петрушин В.Ж. «Технология менеджмента как сделать счастливым себя и своих подчиненных», М.: Институт Психологии, 1996, стр.89
7. А.Маслоу «Мотивация и личность» С.П.Б Евразия, 2001, стр. 104 и 232
8. Перегидов Ф.И. Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. Учебное пособие для вузов. М.Высшая школа, 1989
9. Сериков Г.Н. Теоретические основы системного управления, Челябинск, ЧУПКРО, 1993
10. Ю.К.Бабанский. Интенсификация процесса обучения. Москва, Знание 1988
11. М.М. Поташник, Б.С.Лазарев, М.: 1995, стр. 132-151
12. Ирина Комарова, Елена Шишмакова. Управление системой образования с помощью информационных ресурсов: есть возможности по нем достижений, журнал «Народное образование», №9, 2008, стр.107 – 114
13. Й.С.Якиманская «Личностно-ориентированное обучение в современной школе», М.: 1996
14. «Управление школой» словарь справочник руководителя образовательных учреждений. Под редакцией А.А.Моисеева, А.А.Хвана, Москва, 2005)
15. Под редакцией проф.М.М.Поташника. «Управление качеством образования», Москва. 2006
16. В.С.Лазарев «Системное развитие школы», Москва. 2002
17. Т.С.Кабаченко «Психология и управление», Москва, 2003
18. В.И.Лебедев «Психология и управление», Москва, ВО Агропромиздат, 1990
19. Психология менеджмента. Под редакцией Г.С.Никифорова, Харьков, 2007. гуманитарный центр.

20. Менеджмент, маркетинг и экономика образования. Учебное пособие под редакцией А.П.Егоршина, Н.Д.Никандрова, Новгород НИМБ.-2004
21. И.З.Гликман, Педагогическое стимулирование. Методическое пособие для руководителей школ. «Народное образование» Москва 2007
22. А.А.Беткова, Р.В.Музоренко «Рейтинговая методика в основе мониторинга и управления качеством образования». Высшее образование– сегодня, 2005. №7, стр. 8.
23. Н.Ф.Ефремова, И.Г.Маркова, Е.В.Стрелкова. Региональная система оценки качества образования. «Педагогика», 2007, №7, стр.10.
24. Л.Е.Журавлева. Психологическое условие развития творческой активности учащихся на уроках литературы. стр.45-48
25. Е.Л.Мельникова. От теории мышления к технологии обучения. стр. 115-120. Москва-Обнинск. Научно-практический журнал. 2008, №1
26. Марк Поташник. Педагогическая «стерилизация» директоров школ или Менеджмент в образовании по-Российски. «Народное образование» Москва 2008, №6, стр.89-96
27. Факторович А.А. «Управление качеством образовательного процесса в современном вузе. Журнал «Педагогика», №3, 2009, стр.80-83
28. Е.Б.Бакусова.Педагогические технологии в образовательном пространстве, г.Тольятти. Москва. Журнал «Педагогика», №1, 2009, стр.124-126
29. А.И. Аверьянов.Системное познание мира: методологические проблемы. М.Политиздат, 1985, 263 стр.
30. Р.Р.Блейк, Д.С.Моутон. Научные методы управления. Киев Наук.думка, 1990
31. В.Г.Онушкин, Е.Н.Огарев. Образование взрослых. Санкт-Петербург.
32. Ф.И.Перегудов, Ф.П.Тарасенко. Введение в системный анализ. Учебное пособие для вузов. М. Высшая школа, 1989
33. Рабочая книга андрагога /Под ред. С.Г.Вершловского-СПб. Знание 1998 – с.168

34. Г.Н.Сериков. Теоретические основы системного управления – Челябинск ЧУПКРО, 1993
35. А.И.Енков. Системный подход и общая теория систем. М. Мысль, 1978, стр.103-118
36. Л.С.Цеснек. Новая методика системного прогнозирования. М. НИИВО, 1993

MÜNDƏRICAT

Ön söz	3
<i>I Fəsil. Təhsilin keyfiyyəti idarəetmə obyektidir</i>	
§1. Müasir dövrdə problemin aktuallaşmasının əsas səbəbləri	5
§2. Qarşıya qoyulmuş problemlə bağlı təhsilin məqsədi	11
§3. Təhsilin nəticələrinin qiymətləndirilməsinə yeni baxış	18
§4. Təhsil standartları, Milli kurikulum və təlimdə keyfiyyət	28
<i>II Fəsil. Təhsil keyfiyyətinin məktəbdaxili idarəetmə sistemi</i>	
§1. İdarəetmədə təhsil keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinin xarakteri	33
§2. Təhsil keyfiyyətinin idarə edilməsi funksiyaları	40
§3. Təhsil keyfiyyətinin idarə edilməsi mexanizmi və strategiyasının seçimi	53
§4. Təhsil prosesinin təşkilinin təhsilin keyfiyyətinə təsiri	61
§5. Təhsilin keyfiyyətinin informasiya texnologiyaları əsasında idarə olunması	65
<i>III Fəsil. Təhsil müəssisəsi rəhbəri və keyfiyyət</i>	
§1. Təhsildə keyfiyyət məktəb rəhbərinin fəaliyyətinin başlıca məqsədidir.....	79
§2. Təhsil işçilərinin səlahiyyətlik səviyyəsinin qiymətləndirilməsi	86
§3. Müəllimin metodik səviyyəsinin yüksəldilməsi keyfiyyəti təmin edir.	93
§4. Təhsilin qarşısında duran tədris məqsədləri sistemi	100

<i>IV Fəsil. Stimullaşdırma təlimdə keyfiyyətə xidmət edir</i>	
§1. Təlimin stimullaşdırılmasının əsasları	116
§2. Təlimdə motivləşmənin effektivliyi	121
§3. Məktəbdə müəllim əməyinin stimullaşdırılması	129
§4. Maddi tələbatların ödənilməsi stimullaşdırma mexanizmidir	134
§5. Təhsildə keyfiyyətin idarə edilməsi sistemi	142
<i>Nəticələr</i>	157
<i>Ədəbiyyat siyahısı</i>	163

«Müəllim» nəşriyyatında çap olunmuşdur.

Çapa imzalanmış 01.07.2010. Sifariş № 181.

Kağız formatı 60×84^{1/16}. Şərti 10,7 ç.v.

Sayı 300. Qiyməti müqavilə ilə.