

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

**AZƏRBAYCAN MÜƏLLİMLƏR İNSTİTUTU
MİNGƏÇEVİR FİLİALI**

O.H.Rzayev, S.M.Məmmədov, Ş.N.İsmayılov

TƏHSİLİN İDARƏ OLUNMASININ ƏSASLARI

(dərs vəsaiti)

*Azərbaycan Respublikası Təhsil
nazirinin 10.02.2009-cu il tarixli
932 №-li əmri ilə təsdiq edilmişdir.*



Bakı –  –2010

Tərtib edənlər: **Rzayev Orucəli Hüseynqulu oğlu,**
fizika-riyaziyyat elmləri doktoru, professor

Məmmədov Səhyəddin Məhyəddin oğlu,
baş müəllim

İsmayılov Şahismayıl Namaz oğlu,
baş müəllim

Elmi redaktor: **Manafov Namaz Rizvan oğlu,**
filologiya elmləri namizədi, dosent

Rəyçilər: **Namazova Flora Kamran qızı,**
filologiya elmləri namizədi, dosent
Səlimov İlham Nəsir oğlu,
fizika-riyaziyyat elmləri namizədi

Redaktor: **Əzizova Zemfira Mirsəfər qızı,**
pedaqoji elmlər namizədi, dosent

Təhsilin idarə olunmasının əsasları. *Dərs vəsaiti* / Tərt. ed. O.H.Rzayev, S.M.Məmmədov,
Ş.N.İsmayılov. – Bakı: Mütərcim, 2010. – 476 səh.

Dərs vəsaitində respublikanın görkəmli alim və pedaqoqlarının təhsil müəssisələrində təhsilin, təlim-tərbiyə işlərinin idarə edilməsi, planlaşdırılması və menecer hazırlığı məsələlərinə dair materiallar öz əksini tapmışdır.

Vəsait pedaqoji orta ixtisas və ali məktəb rəhbərləri üçün nəzərdə tutulur.

Dərs vəsaitindən həmçinin ümumtəhsil məktəblərinin və təhsil şöbələrinin rəhbər işçiləri də faydalana bilərlər.

T $\frac{4306010000}{026}$ 64-10

© AMİ Mingəçevir filialı, 2010

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ

İDARƏETMƏNİN MƏQSƏD VƏ VƏZİFƏLƏRİ

PEDAQOJİ SİSTEMDƏ İDARƏETMƏNİN MAHIYYƏTİ VƏ ƏSAS PRİNSİPLƏRİ

İDARƏETMƏNİN ƏSAS FUNKSIYALARI

MƏKTƏBDAXİLİ İDARƏETMƏDƏ PEDAQOJİ TƏHLİL

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSAS PROBLEMLƏRİ

ÜMUMİ PEDAQOJİ İŞƏ RƏHBƏRLİK VƏ NƏZARƏT

TƏLİM PROSESİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNƏ RƏHBƏRLİK

TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏLİM-TƏRBIYƏ İŞLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN MAHIYYƏTİ VƏ TƏŞKİLİ

MƏKTƏBƏ RƏHBƏRLİKDƏ ƏMƏYİN ELMİ TƏŞKİLİ

MÜƏLLİM FƏALİYYƏTİNİN ÖYRƏNİLMƏSİ

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ H. ƏLİYEVİN İDARƏÇİLİK TƏCRÜBƏSİNDƏN İSTİFADƏ

PEDAQOJİ KOLLEKTİVİN FƏALİYYƏTİNİN ÖYRƏNİLMƏSİNDƏ ƏSAS ƏLAMƏTLƏR VƏ GÖSTƏRİCİLƏR

QABAQCIL PEDAQOJİ TƏCRÜBƏNİN ÖYRƏNİLMƏSİ VƏ YAYILMASI

PEDAQOJİ KADRLARIN İXTİSASARTIRMA TƏHSİLİNDƏ HƏYATA KEÇİRİLƏN İSLAHATLAR

MÜASİR ŞƏRAİTDƏ MƏKTƏBİN İDARƏ OLUNMASINDA PEDAQOJİ ŞURANIN ROLU

MƏKTƏBDƏ TƏLİM-TƏRBIYƏ PROSESİ İŞTİRAKÇILARININ HÜQUQ VƏ VƏZİFƏLƏRİ. PEDAQOJİ İŞÇİLƏRİN HÜQUQLARI

TƏHSİL MÜƏSSİSƏSİNDƏ TƏLİM-TƏRBIYƏ İŞLƏRİNİN PLANLAŞDIRILMASI

MƏKTƏB ŞURASININ İŞ PLANI

PEDAQOJİ ŞURANIN İŞ PLANI

MƏKTƏBDAXİLİ KOLLEGİAL İDARƏETMƏ ORQANLARI

PEDAQOJİ ŞURA VƏ DİREKTORYANI MÜŞAVİRƏ VASİTƏSİLƏ TƏLİM-TƏRBIYƏ İŞLƏRİNƏ RƏHBƏRLİK

**MƏKTƏBDƏ İDARƏETMƏ QƏRARLARININ HAZIRLANMASI, QƏBULU VƏ YERİNƏ
YETİRİLMƏSİNİN BƏZİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ**

İDARƏETMƏDƏ İNFORMASİYALARIN MÖVQEYİ VƏ ROLU

MƏKTƏB DİREKTORUNUN İNFORMASİYA MƏNBƏLƏRİ

İNFORMASİYALARDAN İSTİFADƏNİN TƏŞKİLİ

MƏKTƏB DİREKTORUNUN ŞƏXSİYYƏTİNƏ VERİLƏN TƏLƏBLƏR

RƏHBƏRLİK İŞİNDƏ FƏRDİ XÜSUSİYYƏTLƏRİN NƏZƏRƏ ALINMASI

VALİDEYNLƏRLƏ ƏLAQƏNİN YARADILMASINA VƏ MÖHKƏMLƏNDİRİLMƏSİNƏ

RƏHBƏRLİK

METODİK İŞLƏRİN TƏŞKİLİNƏ RƏHBƏRLİK

SİNİFDƏNXARİC VƏ MƏKTƏBDƏNKƏNAR İŞLƏRİN TƏŞKİİLİ VƏ FORMALARI

YOXSULLUĞUN AZALDILMASI VƏ İQTİSADI İNKİŞAF ÜZRƏ DÖVLƏT

PROQRAMINDA TƏHSİL PROBLEMLƏRİ

TƏHSİLİN DAVAMLI İNSAN İNKİŞAFININ ASPEKTLƏRİNDƏN BİRİ KİMİ

MÜƏLLİMLƏRİN İXTİSASARTIRMA TƏHSİLİNƏ OLAN TƏLƏBATININ

QABAQCADAN ÖYRƏNİLMƏSİ MEXANİZMİ

MÜASİR MÜƏLLİM NECƏ OLMALIDIR?

TƏHSİLİN QLOBALLAŞMASI: REALLIQ VƏ PERSPEKTİVLƏR

HEYDƏR ƏLİYEV VƏ AZƏRBAYCAN TƏHSİLİ

MONİTORİNG VƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ, ONLARIN TƏLİM-TƏRBİYƏ PROSESİNDƏ

YERİ

PROSES İŞTİİRAKÇILARININ FƏALİYYƏTİNİN VƏ TƏHSİL ALANLARIN BİLİYİNİN

QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

QİYMƏTLƏNDİRİLƏN PEDAQOJİ PROSESLƏRİN TƏSNİFATI VƏ ONLARIN

REALLAŞDIRILMASI İMKANLARI

TƏHSİL SİSTEMİNİN İDARƏ OLUNMASI KEYFİYYƏT TƏMİNATI KONTEKSTİNDƏ

TƏHSİL SİSTEMİNDƏ MONİTORİNG VƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ MEXANİZMLƏRİ

MENECMENT FƏALİYYƏTİNİN TƏRKİB HİSSƏSİ KİMİ

MONİTORİNG VƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ MENECMENT FƏALİYYƏTİNDƏ

İDARƏETMƏDƏ MONİTORİNG VƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ MEYARLARININ TƏTBİQİ

TEXNOLOGİYASI

**QIYMƏTLƏNDİRMƏ KEYFİYYƏTƏ NƏZARƏTİN VƏ TƏLİM VASİTƏSİ İLƏ
İDARƏETMƏNİN MÜASİR MEXANİZMİ KİMİ**

**TƏHSİL SİSTEMİNDƏ İDARƏETMƏ: REALLIQLAR, PERSPEKTİVLƏR
ŞƏXSİYYƏTYÖNÜMLÜ TƏHSİL STANDARTLARININ HAZIRLANMA TEXNOLOGİYASI
AZƏRBAYCAN MÜƏLLİMLƏRİNİN XII QURULTAYINDA TƏHSİL NAZİRİ MİSİR
MƏRDANOVUN MƏRUZƏSİNDƏN**

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ TƏHSİL NAZİRİ MİSİR MƏRDANOVUN
AZƏRBAYCAN MÜƏLLİMLƏRİNİN XIII QURULTAYINA HESABAT MƏRUZƏSİNDƏN**

**HEYDƏR ƏLİYEV VƏ AZƏRBAYCAN DÖVLƏTİNİN DİL SİYASƏTİ
PEDAQOJİ İNNOVASİYALAR: İNNOVASİYALARIN MAHİYYƏTİ VƏ PEDAQOJİ
SİSTEMİN OPTİMALLAŞDIRILMASI**

**AZƏRBAYCAN TƏHSİL SİSTEMİNİN MODERNLƏŞDİRİLMƏSİ: KONSEPTUAL
PROBLEMLƏR**

**MENTORLUQ SİSTEMİ VƏ MƏKTƏB MENTORLARI
ƏDƏBİYYAT**

GİRİŞ

Ali pedaqoji tədris müəssisələrinin yüksək hazırlıqlı müəllim kadrlarının yetişdirilməsi dərin və hərtərəfli bilik və bacarığa, praktik hazırlığa, yüksək mədəniyyətə məsuliyyət hissəsinə və mütərəqqi dünyagörüşünə malik şəxsiyyət formalaşdırmaq mühüm məqsəd kimi qarşıda durur. Bununla yanaşı məktəbin idarə edilməsinin nəzəriyyə ilə təcrübəsinə, idarəetmənin üsul və metodlarına dərinləndirən bələd olan idarəetmə sərəştəli, xalq təhsili təşkilatçıları tərbiyə etməkdə qarşıda qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün əsas şərt sayılır.

Müasir dövrdə cəmiyyətdə intensiv olaraq dəyişən, sosial-iqtisadi münasibətlər təhsil sisteminin bu proseslərə çevik, dinamik adabətasiya olunmasını tələb etdiyindən, təhsilin keyfiyyətli və onun səmərəli idarə olunması problemləri ön plana çəkilir. Yeni istehsal və mülkiyyət münasibətlərinin formalaşdığı, beynəlxalq əlaqələrin genişləndiyi, təhsilin qabaqcıl dünya təcrübəsinə inteqrasiya olunduğu XXI əsrdə təhsil meneceri korpusunun əsasını təşkil edəcək ixtisaslı idarəedici kadrların hazırlanması üzrə sistemli işin aparılmasına zəruri tələbat yaranmışdır.

Təhsil sistemində pedaqoji kadrların rəhbər vəzifəyə irəli çəkmək istiqamətində mərkəzləşmiş idarəetmədə olan təcrübə və ənənələr artıq günün tələbinə cavab vermir.

Qabaqcıl müəllim olmaq heç də rəhbər vəzifəyə irəli çəkilmək üçün kifayət etmir.

Rəhbər pedaqoji kadrların mənəvi və şəxsi keyfiyyətlərindən əlavə təşkilati, hüquqi, psixoloji, sosioloji, etik və estetik, dünya təhsil təcrübəsi və onun inkişaf istiqamətlərinin prioritetləri informasiya-kommunikasiya sistemindən istifadə, eləcə də bir çox digər istiqamətlərdə bilik, bacarıq və vərdislərə malik olmaları çox əhəmiyyətlidir.

Buna görə də «Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində islahat Proqramında» rəhbər kadrların – menecerlərin hazırlanmasına, yenidən hazırlanmasının və ixtisasının artırılmasını müasir tələblər səviyyəsində təşkil etmək prioritet istiqamətlər kimi müəyyənləşdirilir.

Pedaqoji profilli ali təhsil müəssisələrinin bütün fakültələrində «Təhsilin idarə olunmasının əsasları» mühüm fənn kimi 2004-2005-ci tədris ilindən tədris olunmağa başlamışdır. Həmin fakültələrin tədris planı və proqramlarında idarə etmənin əsaslarını özündə cəmləşdirən 250-300 saatlıq material öz əksini tapır.

Bununla yanaşı həmin fənn üzrə məqbullar və imtahanlar qəbul edilir. Bütün bunlar bakalavr pilləsində pedaqoji təhsilin dövlət standartının vacib komponenti kimi təmin olunur. Beləliklə, ixtisasından və təhsil formasından asılı olmayaraq ali pedaqoji təhsil müəssisəsinin bakalavr pilləsinin hər bir məzunu təhsilin təşkili və idarə olunması məsələləri sahəsində müəyyən həcmdə bilik və bacarıqlar qazanır.

Ayrı-ayrı fənlər üzrə müəllim ixtisas almaqla yanaşı təhsilin idarə edilməsi elminin ümumi nəzəri və praktik müddəalarını mənimsəyir. Bu mərhələdə idarəetmə fəaliyyəti üçün lazım olan nəzəri məsələləri idarəedənlərlə idarə olunanların münasibətləri baxımından öyrənilir.

Bu zərurətə uyğun olaraq pedaqoji profilli ali təhsil müəssisələrinin bütün fakültələri üçün «Təhsilin idarə olunmasının əsasları» dərş vəsaitinin nəşrə hazırlanması lazım gəldi.

İDARƏETMƏNİN MƏQSƏD VƏ VƏZİFƏLƏRİ

İdarəetmə fəaliyyətinin təşkilində aşağıdakı məsələlərin həlli nəzərdə tutulur:

- İdarəetmənin quruluşunun müəyyənləşdirilməsi;
- hər dövr üçün quruluş, məzmun və funksional komponentlərin ayrılması;
- idarəetmənin bütün dövrlərində işdə olan çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün qarşılıqlı fəaliyyətin təşkil edilməsi;
- pedaqoji və şagird kollektivləri səviyyəsində idarəetmə bacarığının öyrənilib həyata keçirilməsi;
- əks-əlaqə, koordinasiya və idarəetmədə münasibətlərin yaradılması.

İdarəetmənin təşkili dedikdə rəhbərliyin məktəb daxilində həyata keçirməli olduğu sahələri nəzərdə tutulur.

Məktəb direktorunun təşkilati işdə aparıcı rolu ondan ibarət olur ki, o, müəllimləri, şagird və valideyn kollektivini və ayrı-ayrı şagirdləri idarəetməyə cəlb edir, kollektivin fəaliyyətində bir sistem yaradır.

Məktəb rəhbərindən dərin nəzəri biliyə, təşkilatçılıq bacarığına, kollektivdə müəyyən psixoloji mühit yaratmağa malik olması tələb olunur.

İdarəetmənin təşkilində siyasi tərbiyə, tədris, təlimati –metodik təşkilatçılıq və təsərrüfatçılıq fəaliyyətinə diqqət yetirilir.

Təşkilatçılıq işində məktəbin kadrların seçilib yerləşdirilməsi, pedaqoji kollektiv arasında təlim-tərbiyə və ictimai tapşırıqların dəqiqləşdirilməsi, özfəaliyyət orqanları və şagirdlərin yaradıcı birliklərinin işinin təşkili, pedaqoji kadrların yüksək işgüzarlığını təmin etmək üçün şəraitin yaradılması, optimal rejimin təmin olunması, ümumməktəb kollektivinin dəqiq və mürəkkəb iş ritminin qaydaya salınması, işçilərin hüquq və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi kimi aktual məsələlər öz əksini tapır.

Şəxsiyyətə kollektiv və ictimai təşkilatların təsirinin təşkili, əmək intizamını möhkəmləndirməyə, məktəbdə məsuliyyət hissini artırmağa, rəhbərlik qarşısında hesabat verməyə və təcrübə mübadiləsi aparmağa geniş imkan verir.

Məktəb rəhbərlərinin əsas keyfiyyətlərindən biri odur ki, özünü təşkil edə bilsin, təşkil olunmamış rəhbər müəllim və şagird kollektivini səfərbər edib, pedaqoji prosesin təkmilləşdirilməsi məsələlərini həll edə bilməz.

İdarəetmənin təşkilində təsir müxtəlif xarakterdə olur: tabeçilikdəki işçinin öz iş dairəsi və onun vəzifələri haqqında məlumatlandırılmasında işçinin arzusunun öyrənilməsi, etdiyi hərəkətə inamın yaradılması, intellektuallıq və emosionallığa zəmin hazırlanması, kollektivin üzvləri arasında yüksək fəaliyyətin təşkili və ruh düşgünlüyünün aradan qaldırılması və s.

İdarəetmənin quruluşu

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

- birinci pillə – məktəb direktoru;
- ikinci pillə – təlim-tərbiyə işləri üzrə müavinlər, sinifdən xaric və məktəbdən kənar tərbiyə işləri üzrə təşkilatçı;

- üçüncü pillə – pedaqoji kollektivin ictimai təşkilatları və kollegial idarəetmə orqanları;
- dördüncü pillə – müəllimlər, tərbiyəçilər və sinif rəhbərləri;
- beşinci pillə – müəllimlər və şagirdlər.

Xüsusilə, yuxarı sinif şagirdləri, birgə fəaliyyət göstərən orqanlar (pedaqoji və şagird kollektivinin birgə şurası, məktəbdə keçirilən xətt, müxtəlif komissiya və şuraların işi və s.);

- altıncı pillə – şagird kollektivi, gənclər və uşaq birlikləri, şagird özünüidarə orqanları;
- yeddinci pillə – şagird kollektivin bir üzvü kimi;

Tərbiyə edənə, tərbiyə olunanın idarəetmədə birgə fəaliyyəti məktəblinin sosial çərçivədə təcrübəsini genişləndirir, məktəbdaxili pozitiv münasibətləri formalaşdırmağa kömək edir, həlledici mərhələlərdə öz fikrini deməyə imkan verir, müəllimlərlə ittifaq yaratmağa, onların yaxın köməkçisi olmağa istiqamətləndirir. Buna görə də müəllim və şagird idarəetmə orqanlarının birgə qərarının lazımlı, obyektiv və təxirəsalınmaz olması zərurəti meydana gəlir.

Məktəbi idarəetmənin məqsədi, onun strukturuna daxil olan sahələrin işinin məzmunu ilə bağlı olub, hər bir konkret şərait üçün müəyyənləşdirilir. Bunun üçün struktura daxil olan sahələrin hər birində mövcud vəziyyəti aşkara çıxarmaq, müəyyənləşdirmək və bunların nəticələrinə əsasən işi daha da təkmilləşdirmək, yaxşılaşdırmaq, onun səmərə və keyfiyyətini yüksəltmək üçün tədbirlər hazırlamaq daha əhəmiyyətli olur. Hər bir sahə üzrə konkret məqsəd müəyyənləşdirmək tələb olunur. Məsələn, dərsin müzakirəsi müxtəlif məqsədlərlə aparıla bilər, müəllim fəaliyyətini öyrənmək, şagirdlərin bilik keyfiyyətini müəyyənləşdirmək, dərstdə seçilmiş

metodların məqsədəuyğunluğu, istedadlı şagirdlərlə aparılan iş, əyani və texniki vasitədən istifadə və s. bu prosesdə fənlərin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla metodbirləşmələrdə hər bir müəllimin qarşısında qoyulan vəzifəni konkretləşdirmək və detallaşdırmaq üçün istiqamət verilir. İdarəetmənin təşkilində şagird kollektivinin fəaliyyəti möhkəm və dərin biliyə yiyələnməyə, şagirdlərin şüurlu fəaliyyətini inkişaf etdirməyə, müstəqil biliyini artırmağına stimül yaratmağa istiqamətləndirilir.

İdarəetmənin təşkilində valideynlər də kənarında qalmır. Onlar pedaqoji praktikumlar vaxtı ev tapşırıqlarını necə yerinə yetirmək qaydasını öyrənir və öz uşaqlarına bu sahədə kömək edirlər.

Məktəb rəhbərinin vəzifəsi idarəetmənin təşkilindəki bütün iştirakçıların fəaliyyətini müəyyənləşdirmək, işlərini stimullaşdırmaq üçün şərait yaratmaq, fərdi-psixoloji fəaliyyəti düzgün qiymətləndirmək üçün üfüqi və şaquli istiqamətlərdə hərəkət etməkdən ibarətdir.

PEDAQOJİ SİSTEMDƏ İDARƏETMƏNİN MAHİYYƏTİ VƏ ƏSAS PRİNSİPLƏRİ

«İdarəetmə» anlayışı ən ümumi, ən universal anlayışlar sırasına daxil edilir. Tədqiqatçılar haqlı olaraq qeyd edirlər ki, idarəetmə yalnız texniki və istehsal sahəsində deyil, həm də sosial sistemlər sahəsində (*o cümlədən pedaqoji sistemlər sahəsində*) də zəruridir. İdarəetmənin elmi əsasını elmi biliklər sistemi təşkil edir. Elmi biliklər idarəetmə praktikasının nəzəri əsasını təşkil edir.

Ümumiyyətlə, idarəetmə dedikdə məqsədə uyğun qərarlar qəbul etməyə, idarə olunan obyektə təşkil etməyə, ona nəzarət etməyə, tənzimləməyə yönəldilmiş fəaliyyət, düzgün informasiya əsasında işin təhlili və onun yekunlaşdırılması başa düşülür. Bioloji, texniki, sosial sistemlər idarəetmə obyektinə ola bilərlər. Sosial sistemlərin növlərindən biri ölkə, şəhər, rayon və s. miqyasında fəaliyyət göstərən təhsil sistemidir. Təhsil Nazirliyi, şəhər, rayon təhsil şöbələri idarəetmə sisteminin subyektləri kimi çıxış edirlər.

Mürəkkəb, dinamik sosial sistem olan ümumtəhsil orta məktəbi məktəbdaxili idarəetmənin obyektidir. Məktəbdaxili idarəetmə optimal nəticələr əldə etmək üçün tam pedaqoji prosesin iştirakçılarının məqsədyönlü, şüurlu qarşılıqlı təsiridir. Tam pedaqoji prosesin iştirakçılarının qarşılıqlı təsiri aşağıdakı ardıcıl, qarşılıqlı əlaqəli fəaliyyətlərdən və ya funksiyalardan yaranır: işin təhlili, işin məqsədi və planlaşdırılması, işin təşkili, ona nəzarət, nizama salma və təshih etmə.

Məktəbi idarəetmə nəzəriyyəsi məktəbdaxili menecment nəzəriyyəsi ilə əhəmiyyətli şəkildə tamamlanır. Menecerin (məktəbi idarə edən) fəaliyyəti öz əməkdaşlarına hörmət və etibar əsasında, işdə uğur qazanmaq üçün onlara şərait yaratmaq əsasında qurulur.

İdarəetmənin mahiyyətini aşağıdakı prinsiplər tam və hərtərəfli əks etdirir:

- 1) kollegiallıqla vahid rəhbərliyin əlaqələndirilməsi;
- 2) idarəetmədə dövlət və ictimai əsasların əlaqələndirilməsi;
- 3) idarəetmədə elmilik, nəzəriyyə ilə praktikanın qırılmaz qarşılıqlı əlaqəsi;
- 4) idarəetmədə planlılıq;
- 5) idarəetmədə sistemlilik və komplekslilik;
- 6) idarəetmədə səmərəliliyə, yekun nəticələrə nail olmaq meyli;
- 7) idarəetmədə mərkəzləşdirmənin və desentralizasiyanın rəşional əlaqələndirilməsi;
- 8) idarəetmədə demokratikləşdirmə və humanistləşdirmə.

İdarəetmənin prinsipləri idarəetmənin qanunauyğunluqlarının konkret təzahürü və inikasidir. Məktəbdaxili idarəetmənin əsas qanunauyğunluqları sırasına mütəxəssislər aşağıdakıları daxil edirlər:

- 1) idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin idarəetmənin subyektinə və obyektinə arasında struktur-funksional əlaqələrin səviyyəsindən asılılığı;
- 2) təhsil-tərbiyə işini idarəetmənin məzmun və metodlarının məktəbdə pedaqoji prosesin təşkilinin məzmun və metodlarının xarakterindən asılılığı;
- 3) idarəetmənin analitik, məqsədemüvafiq, humanist və demokratik xarakterdə olmasının məktəb rəhbərlərinin müxtəlif növ idarəetmə fəaliyyətinə hazırlığından asılılığı.

Müasir təhsil sistemlərinin xüsusiyyətlərindən biri dövlət idarəetmə sistemindən dövlət-ictimai idarəetmə sisteminə keçilməsidir. Təhsilin dövlət-ictimai idarəetməsinin əsas ideyası təhsil problemlərini həll etmək üçün dövlətin və cəmiyyətin səylərini birləşdirmək, tədris prosesinin məzmununu, forma və metodlarını, müxtəlif tip təhsil müəssisələrini seçməkdə müəllimlərə, şagirdlərə, valideynlərə böyük hüquqlar və azadlıqlar vermək təşkil edir.

Təhsil sisteminin dövlət xarakteri o deməkdir ki, ölkədə təhsil sahəsində vahid siyasət həyata keçirilir. Təhsil haqqında qanuna əsasən Azərbaycan Respublikasında təhsil sahəsi prioritet sahə hesab olunur. Prioritetlik o deməkdir ki, ölkənin sosial-iqtisadi, siyasi, mədəni və beynəlxalq sahələrdə uğurları təhsil sistemi ilə əlaqələndirilir.

Təhsil sisteminin idarə olunmasının dövlət xarakteri təhsil sahəsində dövlət siyasətinin prinsiplərində təsbit olunmuşdur. Həmin prinsiplər Azərbaycan Respublikasının «Təhsil haqqında» qanununda ifadə olunmuşdur: təhsilin humanist xarakteri, təhsilin dünyəvi xarakteri, hamının təhsil almaq hüququna malik olması, təhsilin demokratik, dövlət-ictimai xarakter daşması və s.

Təhsil sahəsində dövlət siyasətini ardıcıl həyata keçirmək üçün ölkədə təhsili idarəetmədən ötrü müvafiq dövlət orqanları yaradılır.

Dövlət idarəetmə orqanı olan Təhsil Nazirliyi öz hüquqları və səlahiyyətləri daxilində təhsil sahəsində standartları işləyib hazırlayır, təhsil müəssisələrini akkreditasiyadan (qeydiyyatdan), pedaqoji kadrların attestasiyadan keçirir, ölkədə və konkret regionda təhsil sistemini formalaşdırır, peşələrin və ixtisasların siyahısını, təhsil müəssisələrini maliyyələşdirir. Təhsil sistemini stabilləşdirmək və inkişaf etdirmək üçün dövlət fondları yaradır, təhsil müəssisələrinin şəbəkəsini proqnozlaşdırır, təhsil sahəsində Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinin icra olunmasına nəzarət edir və s. Təhsili idarəetmənin ictimai xarakterinin güclənməsinin

mühüm göstəricilərindən biri təhsil sisteminin dövlətsizləşdirilməsi və təhsil müəssisələrinin diversifikasiyasıdır (diversifikasiya latın sözüdür, mənası müxtəliflik, hərtərəfli inkişaf deməkdir).

Dövlətsizləşdirmə o deməkdir ki, dövlət təhsil müəssisələri ilə yanaşı qeyri-dövlət təhsil müəssisələri də meydana gəlir, onlar dövlət aparatının strukturları olmurlar. Təhsil müəssisələrinin diversifikasiyası eyni zamanda həm dövlət, həm də müxtəlif tip qeyri-dövlət tədris müəssisələrinin, universitetlərin, gimnaziyaların, liseylərin, kolleclərin, ayrı-ayrı fənləri dərindən öyrədən məktəblərin inkişafını nəzərdə tutur.

Qeyri-dövlət təhsil müəssisəsinə bilavasitə onun təsisçisi rəhbərlik edir. Qeyri-dövlət təhsil müəssisəsinin öz nizamnaməsi vardır.

Məktəb pedaqoji sistemdir və elmi idarə etmənin obyektidir. Bu, təhsili təşkil edənlərin, rəhbər şəxslərin, müəllimlərin, şagirdlərin məqsədlərini müəyyənləşdirmək və nəticələrə nail olmaq üçün şəraiti yaratmaq, məzmunu seçmək, təhsil-tərbiyə işində müxtəlif vasitələrdən, forma və metodlardan istifadə etmək deməkdir. Belə halda idarəetmə pedaqoji sistemin məqsədəuyğunluğunu və bu sistemi təşkil edən komponentlərin yeniləşməsinə səmərəli təsir göstərmək imkanını saxlayır.

Pedaqoji sistemdə müəllimlərlə şagirdlərin birgə fəaliyyəti mühüm amildir. Məktəbin məqsədi şəxsiyyətin mədəni inkişafının əsasını formalaşdırmaqdır. Bu əsas intellektual, əxlaqi, estetik, əmək, ekoloji, hüquqi və şəxsiyyətin digər mədəni aspektlərini birləşdirir. Ümumi məqsəd təhsil-tərbiyə işinin ayrı-ayrı istiqamətləri üzrə məqsədlərdə konkretləşdirilir.

Nəticə həm ayrı-ayrı şagirdlərin, həm də ümumiyyətlə, şagird kollektivlərinin tərbiyəlilik səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsini təmin edən daha sabit və real meyarların məcmuyudur.

Məktəbin idarə olunmasında ən azı iki qrup şərt vardır: ümumi və spesifik. Ümumi şərtlərə aiddir: sosial, iqtisadi, mədəni, milli, coğrafi. Spesifik şərtlərə aiddir: şagirdlərin sosial-demoqrafik tərkibinin xüsusiyyətləri, məktəbin yerləşdiyi yer (şəhər, kənd), məktəbin maddi-texniki bazası imkanları, ətraf mühitin tərbiyəvi imkanları.

Pedaqoji və şagird kollektivlərində əxlaqi-psixoloji mühitin xarakteri, şagirdlərin valideynlərinin mədəni səviyyəsi pedaqoji prosesin səmərəliliyinin mühüm göstəricilərindən biridir.

Pedaqoji sistemin struktur komponentləri vardır. Əsas komponentlərdən biri pedaqoji kollektivin və onun rəhbərlərinin fəaliyyətidir.

Məktəbi idarəetmə sisteminin strukturunda dörd səviyyəli idarəetmə vardır.

Birinci səviyyə – dövlət orqanı və ya kollektiv tərəfindən seçilmiş məktəb direktoru, məktəb şurasının, şagird komitəsinin, ictimai təşkilatların rəhbərləri. Bu səviyyə məktəbin inkişafının strateji istiqamətlərini müəyyən edir.

İkinci səviyyə – məktəb direktorunun müavinləri, məktəbin psixoloqu, sosial pedaqoqu, ictimai faydalı əməyin təşkili üçün məsul şəxs, inzibati-təsərrüfat işləri üzrə direktorun köməkçisi, həmçinin özünüidarədə iştirak edən orqanlar və birliklər.

Üçüncü səviyyə – müəllimlər, tərbiyəçilər, sinif rəhbərləri (onlar şagirdlərə və valideynlərə, uşaq birliklərinə və dərnlərə münasibətdə idarəetmə funksiyasını yerinə yetirirlər).

Dördüncü səviyyə – şagirdlər, sinif və ümumməktəb şagird özünüidarəsi. Qarşılıqlı təsir obyektı olan şagird burada eyni zamanda öz inkişafının subyektı kimi çıxış edir.

Yuxarıda göstərilən iyerarxik sxemdən görünür ki, idarəetmənin hər aşağı səviyyəli subyektı yuxarı səviyyəli idarəetmə üçün idarəetmənin obyektidir.

İDARƏETMƏNİN ƏSAS FUNKSİYALARI

Məktəb rəhbərinin idarəetmə mədəniyyəti onun peşə-pedaqoji mədəniyyətinin bir hissəsidir. Son illərdə pedaqoji mədəniyyət problemləri sahəsində psixoloji-pedaqoji tədqiqatlar aparılır. Pedaqoji mədəniyyət anlamı pedaqoji dəyərlər, pedaqoji texnologiya və pedaqoji yaradıcılıq kateqoriyalarında açılır.

Məktəb rəhbərlərinin idarəetmə mədəniyyəti özünü müxtəlif növ idarəetmə fəaliyyətində, məktəbi idarəetmə dəyərlərin və texnologiyaların mənimsənilməsində, ötürülməsində və yaradılmasında göstərir. Bu mənada idarəetmə mədəniyyətinə aksioloji, texnoloji və şəxsiyyət-yaradıcı komponentlər daxildir.

Məktəbi effektiv idarə etmək üçün hazırda böyük əhəmiyyət kəsb edən biliklər, ideyalar, konsepsiyalar pedaqoji dəyərlər kimi çıxış edir. Pedaqoji sistemləri idarəetmə dəyərləri müxtəlifdir. Onlar aşağıdakılar ola bilər:

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

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

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

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

Məktəb direktorunun idarəetmə mədəniyyətinin texnoloji komponenti idarəetmə qaydalarını və priyomlarını özündə birləşdirir. Məktəbdaxili idarəetmənin texnologiyası spesifik pedaqoji vəzifələri həll etməyi nəzərdə tutur. Bu vəzifələrin həlli pedaqoji prosesin təhlili və planlaşdırılması, təşkili, nəzarət və tənzimləmə sahəsində rəhbərin bacarıqlarına əsaslanır. Direktorun idarəetmə mədəniyyətinin səviyyəsi yuxarıda göstərdiyimiz tipdə olan vəzifələrini həll etmək priyormlarına və qaydalarına yiyələnmək səviyyəsindən asılıdır.

Şəxsiyyət-yaradıcılıq komponenti məktəb direktorunun idarəetmə mədəniyyətini yaradıcı akt kimi açıb göstərir. İdarəetmənin alqoritmik (alqritm-eyni tip vəzifələri həll etmək üçün əməliyyatların həyata keçirilmə ardıcılığını dəqiq müəyyənləşdirən göstərişlərdir) olmasına baxmayaraq, məktəb direktorunun fəaliyyəti yaradıcı fəaliyyətdir. Rəhbər-menecer idarəetmə dəyərlərinə və texnologiyalarına yiyələndikcə onları yeniləşdirir, onları interpretasiya (özünü başa düşdüyü kimi aydınlaşdırmaq) edir. Bu, həm rəhbərin şəxsiyyət xüsusiyyətləri, həm də idarəetmənin obyektinin xüsusiyyətləri ilə müəyyən olunur. Məktəb direktoru idarəetmə fəaliyyətində bir şəxsiyyət, bir rəhbər kimi, bir təşkilatçı və tərbiyəçi kimi özünü realizasiya edir.

Təhsil müəssisələrini rəhbər şəxslərinin funksional vəzifələri ümumtəhsil məktəbinin və ya digər təhsil müəssisəsinin nizamnaməsi ilə müəyyən olunur. Təhsil müəssisəsinə rəhbərliyi direktor və onun müavinləri həyata keçirirlər. Təhsil-tərbiyə prosesinin idarə olunmasında direktor əsas yer tutur.

Ümumtəhsil müəssisəsinin direktoru aşağıdakı funksional vəzifələri yerinə yetirir:

1) təhsil-tərbiyə prosesini planlaşdırır və təşkil edir, onun gedişinə və nəticələrinə nəzarəti həyata keçirir, tədris müəssisəsinin işinin keyfiyyəti və effektivliyi üçün cavab verir;

2) dövlət və ictimai orqanlarda tədris müəssisəsinin mənafeyini təmsil edir;

3) sinifdən xaric və məktəbdən kənar işlərin təşkili üçün lazımi şəraiti yaradır;

4) özünün müavinlərini seçir, onların funksional vəzifələrini müəyyən edir, tədris müəssisəsinin pedaqoji kadrlarını yerləşdirir;

5) tədris müəssisəsinin pedaqoji, inzibati, tədris-tərbiyəvi və xidmətçi heyətini işə qəbul edir və işdən azad edir;

6) tədris müəssisəsinə ayrılmış büdcə vəsaitinin müəyyən olunmuş qaydada rəşional istifadə olunmasını təşkil edir;

7) tədris müəssisəsinin pedaqoji işçilərinin yaradıcı inkişafı üçün təhsil-tərbiyənin qabaqcıl forma və metodlarını tətbiq etmək, pedaqoji eksperimentlər keçirmək üçün onlara şərait yaradır;

8) təhsili idarə edən müvafiq orqanlar qarşısında öz fəaliyyəti üçün məsuliyyət daşıyır.

Şagird özünüidarəsi, peşəyönümü, valideynlərlə işlə əlaqədar məsələlər məktəb direktorunun diqqət mərkəzində olur.

Məktəbdə işlərin ayrı-ayrı istiqamətlərinə rəhbərlik direktorun müavinlərinə həvalə olunur. Bu vəzifələr aşağıdakılardır: tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini, sinifdənxiaric və məktəbdənxiaric iş üzrə təşkilatçı, elmi-tədqiqat işi üzrə direktor müavini (bəzi məktəblərdə bu vəzifə təsis olunub), ayrı-ayrı fənləri dərindən öyrənən siniflər üzrə direktor müavini, təsərrüfat işləri üzrə direktor müavini (köməkçisi).

Direktorun tədris-tərbiyə işi üzrə müavini pedaqoji prosesin təşkilinə, təhsil proqramlarının və dövlət təhsil standartlarının yerinə yetirilməsinə cavab verir; şagirdlərin biliklərinin keyfiyyətinə və onların davranışına nəzarəti həyata keçirir; müəllimlərin və şagirdlərin tədris yükünü tənzimləyir; tədris məşğələlərinin cədvəlini tərtib edir; məktəbdə metodik iş, pedaqoji innovasiyaların tətbiqinə rəhbərlik edir; müəllimləri pedaqoji mədəniyyətlərini yüksəltməklərinə görə stimullaşdırır.

Direktorun müavinlərinin vəzifələri məktəbin nizamnaməsində müəyyən olunmuşdur. Bu sənəddə tədris-tərbiyə üzrə iş bir neçə müavin arasında funksional vəzifələrin bölüşdürülməsi əsaslandırılmışdır.

Direktorun idarəetmə fəaliyyətinin effektivliyi məktəbin inzibati aparatında hüquqların və vəzifələrin məqsəduyğun dəqiq bölüşdürülməsindən çox asılıdır. Məktəb direktoru lazım gəldikdə instruktiv və operativ müşavirələr, pedaqoji şüaranın iclaslarını keçirir.

Rəhbərlik metodları haqqında məsələ iş üslubu haqqında məsələ ilə sıx bağlıdır. Üslub idarəetmə fəaliyyəti prosesində meydana çıxan bu və ya digər vəzifələrin və problemlərin həlli üçün həmin şəxs üçün daha çox tipik olan metodların məcmuyudur.

İdarəetmə nəzəriyyəsi və sosial psixologiya sahəsində mütəxəssislər rəhbərlik üçün xas olan üç əsas üslubu fərqləndirirlər: **1) avtoritar üslub; 2) səhlənkər üslub; 3) demokratik üslub.** Əlbəttə bu üslublardan hər birinə təmiz halda çox az rast gəlmək olar. Praktikada onların çoxlu çalarları mövcuddur, lakin hər bir rəhbər bu və ya digər üsluba meyl edir.

Avtoritar üslub birinci növbədə inzibati metodlardan geniş istifadə etməyə əsaslanır. Avtokrat rəhbər qərarları təkbaşına, ictimai təşkilatların, tabeliyində olan adamların fikrini nəzərə almadan qəbul edir. O əməllərə böyük ümid bəsləyir, bütün hakimiyyəti öz əlində toplamağa çalışır.

Çox zaman avtokratik metodlara meyl valyuntarizm (insan iradəsini əsas amil hesab etmək) və bürokratizm (süründürməçilik), əsassız qərarların qəbul edilməsinə gətirib çıxarır.

Əlbəttə avtoritar üslubu «mütləq şəx» hesab etmək düzgün olmazdı. Elə situasiyalar olur ki, avtokratik metodları müvəqqəti tədbir kimi tətbiq etmək özünü doğruldur. İşdə olan nöqsanları aradan qaldırmaq üçün qətiyyətli və təxirəsalınmaz tədbirlər görmək lazım gəlir. Təşəbbüskarlığı və yaradıcı axtarışları ləngidən avtoritar üslubun elementləri təhsilə rəhbərlikdə məhdud sahədə tətbiq edilə bilər.

Səhlənkər üslub məqsədyönlü və effektiv rəhbərlik sisteminin olmaması ilə xarakterizə olunur. Səhlənkər üsluba malik olan rəhbər adətən qəbul etdiyi qərarlar üçün məsluiyyətdən qorxur, geniş kollegiallıq pərdəsi arxasında gizlənməyə çalışır. O lazımı prinsiplilik və tələbkarlıq göstərə bilmir, əvvəl qəbul etdiyi qərarlardan çox vaxt imtina edir. səhlənkər üslublu rəhbər iş ciddi zərər vurur və aparatın işini bərbad hala sala bilər.

İdarəetmə sistemində ən əlverişli üslub demokratik üslubdur. Bu üslub kollegiallıqla vahid rəhbərliyi düzgün əlaqələndirir, ictimai təşkilatların, bütün müəllimlərin məktəbdə idarəetmə ilə bağlı qərarların qəbul edilməsində fəal iştirakını nəzərdə tutur.

İdarəetmənin əsas funksiyalarına təhlil və planlaşdırma, təşkilətmə və nəzarət, əlaqələndirmə və stimullaşdırma aiddir.

MƏKTƏBDAXİLİ İDARƏETMƏDƏ PEDAQOJİ TƏHLİL

Pedaqoji təhlil tam pedaqoji prosesi idarəetmənin funksiyalarından biridir. İdarəetmə dövrəsinin strukturunda pedaqoji təhlil xüsusi yer tutur. Ardıcıl və bir-biri ilə qarşılıqlı bağlı olan funksiyalardan ibarət olan hər hansı idarəetmə dövrəsi pedaqoji təhlillə başlayır və onunla da qurtarır.

İdarəetmənin və pedaqoji fəaliyyətin effektivliyi məktəb rəhbərlərinin, müəllimlərin pedaqoji təhlilin metodikasına yiyələnmələrindən çox asılıdır. Məktəb direktorunun fəaliyyətində vaxtında aparılmayan və ya səriştəsiz aparılan təhlil məqsədləri və vəzifələri müəyyənləşdirmə mərhələsində konkretsizliyə, hətta qəbul olunan qərarların əsassızlığına gətirib çıxarır. Pedaqoji və ya şagird kollektivində işlərin həqiqi vəziyyətini bilmək pedaqoji prosesin tənzimlənməsi və korrektivkəsi prosesində düzgün qarşılıqlı münasibətlər sisteminin yaranmasında çətinliklər yaradır.

Pedaqoji təhlilin əsas məqsədi pedaqoji prosesin vəziyyətini və inkişaf tendensiyasını öyrənmək, onun nəticələrini obyektiv qiymətləndirmək, bunun əsasında idarəetmə sistemini qaydaya salmaq üçün tövsiyələr işləyib hazırlamaqdır. İdarəetmə dövrəsinin strukturunda bu funksiya ən çətin funksiyalardan biridir, çünki təhlil öyrənilən obyektin hissələrə bölünməsinə, hər bir hissənin rolunu və yerini qiymətləndirməyi, hissələri vahid tam halında birləşdirməyi, sistem yaradan amillər arasında əlaqələr yaratmağı nəzərdə tutur.

İdarəetmənin başqa funksiyalardan, məsələn planlaşdırma və ya təşkil etmə funksiyalarından fərqli olaraq, pedaqoji təhlil funksiyası zahirən az effektiv görünür. Əslində o şəxsiyyətdən maksimum intellektual gərginlik, pedaqoji faktları və hadisələri müqayisə etmək, ümumiləşdirmək, sistemləşdirmək, sintezləşdirmək üçün formalaşmış analitik tərəkürə malik olmağı tələb edir.

Məktəbdaxili idarəetmənin nəzəriyyə və praktikasında pedaqoji təhlilin aşağıdakı əsas növləri müəyyən olunmuşdur: parametrik (parametr-hər hansı bir hadisənin bu və ya digər xassəsini göstərən kəmiyyət) təhlil, tematik təhlil, yekun təhlil.

Parametrik təhlil təhsil prosesinin gedişi və nəticələri haqqında gündəlik informasiyanı öyrənmək, prosesə mane olan səbəbləri aşkar etmək məqsədini güdür. Parametrik təhlilin yekunlarına görə tam pedaqoji prosesin gedişini tənzimləmək üçün düzəlişlər və dəyişikliklər aparılır. Şagirdlərin cari yetirməsi, gün ərzində, həftə ərzində siniflərdə və məktəbdə intizam, dərslərə və sinifdən xaric məşğələlərə davamiyyət, məktəbin sanitariya vəziyyəti, dərslərin cədvəlinə riayət olunması və başqa məsələlər parametrik təhlilin predmetidir.

Dərslərə və sinifdən xaric məşğələlərə məktəb direktorunun və onun müavirlərinin baş çəkməsi onların apardıqları parametrik təhlilin əsas məzmununu təşkil edir. Parametrik təhlilin nəticələrinin qeydə alınması, onların sistemləşdirilməsi və işlənməsi tematik pedaqoji təhlil üçün şərait yaradır.

Tematik təhlil pedaqoji prosesin gedişindəki daha sabit, təkrar olunan asılılıqları və onun nəticələrini öyrənməyi nəzərdə tutur. Sinif və sinifdən xaric fəaliyyətin öyrənilməsinə sistemli yanaşma tematik təhlilin məzmununda özünü daha çox göstərir. Əgər parametrik təhlilin predmeti ayrıca bir dərslər və ya sinifdən xaric məşğələ ola bilsə, tematik təhlilin predmeti dərslər sistemi, sinifdən xaric məşğələlər sistemi ola bilər. Direktor və ya onun müavini müəllimin ancaq bir neçə dərslərini, məşğələsini təhlil edəndən sonra onun iş sistemi haqqında tam təsəvvür ala bilər.

Aşağıdakı kompleks problemlər tematik təhlilin məzmununu təşkil edir: təlim metodlarının optimal əlaqələndirilməsi, şagirdlərin biliklər sisteminin formalaşdırılması, müəllimlərin, sinif rəhbərlərinin əxlaq, estetik, fiziki, intellektual tərbiyəsi üzrə iş sistemi; pedaqoji mədəniyyətini yüksəltmək üzrə müəllimin iş sistemi; məktəbdə innovasiya mühitini formalaşdırmaq üzrə pedaqoji kollektivin fəaliyyəti.

Parametrik təhlilin məlumatlarına istinad edərək məktəbin rəhbərləri analitik işin gedişində yekun təhlilin məzmunu və texnologiyasını hazırlayır və əsaslandırır.

Yekun təhlil rübün sonunda, tədris ilinin yarısında və axırında keçirilir, əsas nəticələri və onlara nail olma səbəblərini öyrənmək məqsədini güdür. Yekun təhlil idarəetmənin bütün funksiyalarının həyata keçməsi üçün şərait hazırlayır. Yekun təhlil haqqında informasiya parametrik və tematik təhlil haqqında məlumatlardan, rüblük, yarım illik yoxlama işlərindən, müəllimlərin, ictimai təşkilatların təqdim etdikləri rəsmi hesabatlardan, arayışlardan yaradılır.

Beləliklə, pedaqoji təhlilin əsas obyektləri təlimin təşkili formalarıdır ki, bu hər şeydən əvvəl dərslərdir, sinifdən xaric məşğələlər, tədbirlər və tədris ilində məktəbin işinin yekunlarıdır. Bu obyektlər uşaqların təhsil-tərbiyəsi üzrə bütün müxtəlif məqsədləri, vəzifələri, məzmunu, forma və metodları özündə birləşdirir.

Məktəb rəhbərlərinin daim diqqət mərkəzində duran obyekt dərslərə girmək və onların pedaqoji təhlilidir. Məktəb rəhbərlərinin idarəetmə fəaliyyətində dərslərin təhlilinin üç növü nəzərə çarpır: geniş təhlil, qısa təhlil, aspekt təhlil (dərslərin hər hansı bir tərəfini öyrənmək).

Dərslərin geniş pedaqoji təhlili dərslərin bütün detallarının ayrılmasını və onun bütün məqamlarının bir tam kimi müzakirəsini, yəni dərslərin tərbiyəvi, didaktik, psixoloji, sanitariya-gigiyenik tələblərinin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Dərslərin geniş təhlili yeni fəaliyyətə başlayan müəllimlərin dərsləri

dinlədikdən sonra keçirilir. Təcrübəsinin ümumiləşdirilməsi və yayılması lazım bilinən müəllimlərin dərsləri xüsusi öyrənmə predmeti ola bilər.

Dərsin qısa təhlili direktordan, onun müavindən, metodistdən obyektiv təklif və tövsiyələr müəllimin şəxsiyyətini yaxşı bilməyi, yüksək metodik və idarəetmə mədəniyyəti tələb edir.

Dərsin aspekt təhlili dərsin hər hansı bir aspektini (tərəfini) təhlil etməyi (məsələn, dərsdə şagirdlərin idrak fəaliyyətini aktivləşdirmək üçün əyani vasitələrdən istifadə etməyi) nəzərdə tutur.

Məktəb rəhbərinin analitik fəaliyyətində tərbiyəvi işlərin pedaqoji təhlili mühüm yer tutur. Belə işlərin həyata keçməsi zamanı uşaqlar təşkilati, yaradıcı fəaliyyətdə iştirak edirlər.

Tərbiyəvi işin pedaqoji təhlili zamanı onun keçirilmə ardıcılığı nəzərə alınmalıdır: məqsədin birgə müəyyənləşdirilməsi, tərbiyəvi işin vəzifələri, keçirilmə forması; birgə planlaşdırma; işin hazırlanmasında uşaqların iştirakı və müəllimlərin pedaqoji rəhbərliyinin xüsusiyyətləri; tərbiyəvi işin bilavasitə keçirilməsi; işi birgə yekunlaşdırmaq və onun təhlili.

Məktəbin tədris ilində işinin yekun təhlilinin məzmununu aşağıdakı aparıcı istiqamətlər təşkil edir:

- 1) tədrisin keyfiyyəti;
- 2) şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdislərinin keyfiyyəti;
- 3) şagirdlərin tərbiyəlilik səviyyəsi;
- 4) valideynlərlə və ictimaiyyətlə işin effektivliyi;
- 5) məktəblilərin sağlamlıq vəziyyəti və sanitar-gigiyenik mədəniyyəti;
- 6) məktəb şurasının, pedaqoji şuranın fəaliyyətinin nəticələri.

Yekun təhlilin keçirilməsi, onun obyektivliyi, dərinliyi, perspektivliyi yeni tədris ili üçün planın hazırlanmasına şərait yaradır.

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSAS PROBLEMLƏRİ

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

(N. Tusi)

Milli dirçəliş Azərbaycanın müstəqilliyinin və suverenliyinin elan edilməsi respublikanın təhsil sistemi qarşısında bir çox problemlər qoymuşdur.

Cəmiyyətdə sosial-iqtisadi dəyişikliklərin həyata keçirildiyi indiki şəraitdə demokratiyanın genişlənməsi, zəhmətkeşlərin yaradıcı təşəbbüskarlığının inkişaf etdirilməsi, onların idarəetmə fəaliyyətinə yaxından cəlbə tələb olunur. Bu tələblər müvafiq olaraq təhsilin idarə edilməsini yeni məzmununda qurmağa şərait yaradır.

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

Bu sualların sayını artırmaq da olardı.

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

Təhsilin demokratik şəkildə idarə edilməsi heç də təzə problem deyildir. Uzun illər unudulmuş demokratiya indi daha geniş şəkildə irəli sürüldüyü üçün bu bir zərurət kimi meydana çıxmışdır. Çünki cəmiyyətimizi idarə edən kadrların öz işlərində yol verdikləri ciddi nöqsanların kökləri məktəbdən su içib özünə qüvvət toplamışdır. Səbəb isə aydındır; onlar təhsil işlərində gələcək həyata hazırlanarkən demokratiya ruhunda tərbiyə edilməmişlər; məktəbdə bunun üçün şərait olmamışdır.

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

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

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

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

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

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

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

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

İdarəetmə strukturlarını milli zəmində daha zəngin etmək üçün Məhəmməd Nəsrəddin Tusi, Mustafa Kamal Atatürk, Məmməd Əmin Rəsulzadə, Üzeyirbəy Hacıbəyov, Heydər Əliyev və b. xadimlərin

konsepsiyalarından, müasir türk dünyasında tətbiq olunan mütərəqqi konsepsiyalardan yaradıcı şəkildə istifadə etməliyik. Bununla yanaşı, yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, dünya xalqlarının təcrübəsini də öyrənməliyik.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Demokratik idarəetmədə hansı komponentləri əsas götürmək fayda verə bilər?

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

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

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

Bu komissiyaların hər biri ayrılıqda konkret sahə üzrə iş aparır.

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

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

ÜMUMİ PEDAQOJİ İŞƏ RƏHBƏRLİK VƏ NƏZARƏT

Məktəbdə təlim-tərbiyə işinin yüksək səviyyədə təşkilində, dərslin müasir tələblərə cavab verməsinin təmin edilməsində pedaqoji kollektivə düzgün rəhbərlik və nəzarət ən mühüm amillərdən biridir.

Rəhbərlik və nəzarət möhkəm olduqda pedaqoji kollektivin fəaliyyətində vahidlik, sistemlilik, yaradıcılıq, təşəbbüskarlıq özünə geniş yer tapır.

Kollektivdə işgüzar mühit, qarşılıqlı hörmət və yardım, tapşırılan işin icrasına dərin maraq, məsuliyyət hissi əksər hallarda məhz məktəb rəhbərlərinin təşkilatçılıq qabiliyyəti ilə, pedaqoji kollektivin hər bir üzvünün nəyə qadir olduğunu bilib əməyini düzgün qiymətləndirmək, lazım gələrsə, ona kömək etmək, istiqamət vermək, daha konkret desək, rəhbərlik işini elmi şəkildə qurmaq bacırığı ilə bağlıdır.

Akademik M. Mehdizadənin fikrincə, dərslin müasir tələblər əsasında yenidən qurulması ixtiyari məsələ deyildir. Bu, həyatımızın bütün sahələrində baş verən elmi-texniki inqilabın, ictimai inkişafın obyektiv qanunlarından irəli gələn məsələdir. Biz müstəqil dövlət qururuq. Bununla əlaqədar olaraq, xüsusi fəal, təşəbbüskar, zirək, özünə, işinə, həyata tənqidi baxmağı bacaran yeni insanlar tərbiyə etməli və formalaşdırmalıyıq.

Müasir dərslə bu mövqedən yanaşan qabaqcıl məktəb rəhbərləri hər bir müəllimdən, təlim-tərbiyə işini yaradıcı qurmağı, şagirdlərə dərin, sistemli bilik verməyi, onları həyata hərtərəfli hazırlamağı dönmədən tələb edirlər. Məktəb rəhbərləri bu sahədə müvəffəqiyyət qazanılmasında dərslin gündəlik planlaşdırılmasına, o cümlədən proqram materiallarının düzgün bölünməsinə, mövzuların, saatların miqdarına, təqvim vaxtına, əyani vəsait və texniki vasitədən, təlim üsullarında istifadəyə, fənlərarası əlaqəyə, ekskursiyalara, keçilmişlərin təkrarına, sinifdənxaric oxuya, şagirdlərin biliyinin müntəzəm yoxlanılmasına, tədqiqatçılıq bacırığı, nəzəriyyəni təcrübədə yoxlamaq vərdişi aşılamaq və s. kimi məsələlərə böyük üstünlük verirlər. Onların fikrincə, şagird öyrənə-öyrənə hər dəfə özünü daha dərinənkəşf etməlidir. Bu işdə müəllimin nümunəsi, dərslə aparılan tərbiyə işləri ilə sinifdənxaric və məktəbdənkənar tədbirlərin əlaqələndirilməsi də mühüm rol oynamaqlıdır.

Təlim-tərbiyə işlərinin yüksək səviyyədə təşkili üçün məktəb rəhbərləri arasında vəzifə bölgüsü aparılır. Həmin bölgü orta ümumtəhsil məktəbinin Nizamnaməsinə uyğun olur. Məsələn, direktor kadrların düzgün seçilməsini və yerləşdirilməsini təmin edir, işçilərin ideya-nəzəri səviyyəsinin və ixtisasının yüksəldilməsi üçün lazımı şərait yaradır, tədrisin ideya-siyasi istiqamətinə, şagirdlərin biliyinin keyfiyyətinə və davranışına, sinifdənxaric və məktəbdənkənar işlərin məzmununa və təşkilinə, habelə şagirdlərin peşəyönümünün təşkilinə xüsusi nəzarət edir. Təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini təlim-tərbiyə prosesinin düzgün təşkili, tədris proqramlarının yerinə yetirilməsi, təlimin və şagirdlərin dərslə yükünü nizam salır, metodik işləri təşkil edir. İbtidai siniflər üzrə direktor müavini I-IV siniflərdə təlim-tərbiyə işlərinə rəhbərlik edir. Sinifdənxaric və məktəbdənkənar işlər üzrə təşkilatçı və şagirdlərin ictimai-faydalı əməyinin, yaradıcılıq qabiliyyətinin, milli-mənəvi tərbiyəsinin təkmilləşdirilməsinə xidmət edən tədbirlər hazırlayıb həyata keçirir, bu sahədə müəllimlərə təlimat verir, pedaqoji kömək göstərir və s.

Vəzifə bölgüsünün necə yerinə yetirildiyinə ciddi nəzarət olunur, qarşıya çıxan məsələlərə prinsipliliklə yanaşılır.

Məktəbdə təlim-tərbiyə prosesini müasir tələblər səviyyəsində qurmağa çalışan direktor müavini tədris işinə rəhbərliyə vaxtını və işini planlaşdırmaqdan başlayır. Onun iş planı gündəlik, həftəlik, aylıq, rüblük və illik olmaqla məktəbin iş planı ilə üst-üstə düşməlidir. İş planı aşağıdakı mühüm sahələri əhatə edir:

1. Giriş (bu hissədə keçən dərslə ilində görülən işlər, yeni dərslə ilində isə qarşıda duran vəzifələr göstərilir).
2. Təşkilati-pedaqoji işlər.
3. Təlim-tərbiyə işlərinə rəhbərlik.
4. Sinifdənxaric və məktəbdənkənar tərbiyə işlərinə rəhbərlik.
5. Metodik işə rəhbərlik.
6. Valideyn və ictimaiyyətlə iş.
7. Əlavə tədbirlər.

Direktor müavini ümumtəhsil məktəbin Nizamnaməsinin tələbinə müvafiq olaraq təlim-tərbiyə işlərinin düzgün təşkilinə, tədris proqramlarının yerinə yetirilməsinə, təlimin və şagirdlərin biliyinin keyfiyyətinə, şagirdlərin müvəffəqiyyətinə və davranışına, məktəbin pedaqoji heyətinin təlimatlandırılmasına, müəllimlərin dərslə yükünün nizam salınmasına, məktəbdə metodik işə, dərslə məşğələləri cədvəlinin düzgün tərtibinə və s. ciddi fikir verir. O, görəcəyi işlərin planını hazırlayır. Həmin plan məktəbdaxili nəzarətin, demək olar ki, bütün sahələrini əhatə edir. Planda görülməli işlər, yoxlamanın növləri, icraçıları, yekunlaşdırılması öz əksini tapır; təlim işi ilə tərbiyə işlərinin düzgün əlaqələndirilməsinə, bu sahədə ictimai təşkilatların qüvvəsindən istifadəyə xüsusi diqqət yetirilir.

Dərs ilinin ilk həftəsindən proqram materiallarının müəllimlər tərəfindən düzgün planlaşdırılmasına çalışır, həftə ərzində aparılacaq öyrədici və yoxlama yazı, praktik və laboratoriya işlərinin qrafikini hazırlayır. Dəftər, jurnal, dərslik və gündəliklərə nəzarətin cədvəlini tutur.

Müasir təlim-tərbiyə prosesinə rəhbərlik və nəzarətin rəngarəng formalarından istifadə edir. Dərslərin müşahidə edilməsi və təhlili, şagirdlərlə aparılan şifahi sorğu, yoxlama yazı işlərinin keçirilməsi, sinif jurnalları, gündəlik və yazı dəftərlərinin aparılması vəziyyətinin yoxlanması kimi formalardan istifadəyə xüsusilə geniş yer verir. Görülmüş bütün işləri isə müvafiq sənədlərdə qeyd alır.

Məktəb rəhbərləri təlim-tərbiyə işinə nəzarəti planlaşdırarkən müəllimlərin elmi-pedaqoji və metodik hazırlığının artırılmasına, dərslərin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, təlim-tərbiyənin vahid proses kimi aparılmasına, dərslə təlimin digər təşkilati formalarının düzgün əlaqələndirilməsinə, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsinə, ümummiləşdirilməsinə və tətbiqinə, tədris proqramlarının vaxtında yerinə yetirilməsinə xüsusi diqqət yetirirlər.

Məktəb rəhbərləri pedaqoji kollektivin hər bir üzvü ilə fərdi söhbət aparır, onların öz üzərində necə çalışdıqlarını müəyyənləşdirməyə səy göstərirlər. Lazım gəldikdə rayon təhsil şöbəsi ilə birlikdə müəyyən mövzularda elmi-praktik konfrans, nəzəri seminar, məsləhət və ya pedaqoji praktikum, metodbirləşmələrdə praktik məşğələlər təşkil edirlər.

Bəzən məktəblərdə hər bir müəllim üçün yaradıcılıq günü ayrılmışdır. Həmin gün müəllim öz üzərində çalışmaqla dərslərə hazırlaşır, qabaqcıl iş təcrübəsinə aid materiallarla tanış olur və s. Belə günlərdə bəzən məktəb üçün əhəmiyyətli olan ideya yaranır.

Ümumiyyətlə, pedaqoji işdə müasirliyə, yeniliyə üstünlük vermək müvəffəqiyyətin rəhnidir. İşgüzarlıq, əlbirlik, fəal yaradıcılıq axtarışları aparmaq, qazandıqları nailiyyətlərlə arxayınlaşmamaq və s. kollektivin əsas simasını təyin edir.

Məlumdur ki, məktəb işinə rəhbərlikdə hər cür ehkamçılığa, quru rəsmiyyətçiliyə, çək-çevirə son qoymaq zəruri olduğu kimi, pedaqoji kollektivdə işgüzar şərait, yaradıcılıq əhval-ruhiyyəsi yaratmaq da başlıca şərtədir. Rəhbərlik kollektivin hər bir üzvündə öz qüvvəsinə inam oyatmalı, onu pedaqoji fəaliyyətinin səmərəliliyini daha da artırmağa ruhlandırmalıdır. Bu isə həm də o vaxt mümkündür ki, rəhbər işçinin özü yenilikdən çəkinməsin, əməyi sevsin, bir işçinin özü yenilikdən çəkinməsin, əməyi sevsin, nümunə olsun; belə halda onun fəallığı pedaqoji kollektivə də dərinlikdən sirayət edər, sözü eşidilər və sayılar.

Pedaqoji əməyin elmi təşkilatı uğrunda ardıcıl çalışan məktəb rəhbərləri müəllimlərin yenilik nəfəsi ilə dolu fikirlərinin və təşəbbüslərinin ilk müdafiəçisi və təşkilatçısı olmalıdır. Onlar müəllimlərlə söhbətlərində onların hansı yenilik hissi ilə yaşadıklarını öyrənməyə, nəyə qabil olduqlarını, arzu və istəklərini müəyyənləşdirməyə səy göstərməlidirlər. Bu vaxt müəllimlərin irəli sürdükləri, bəzən isə həyata keçirilməsinə ümid bəsləmədikləri hər hansı gözəl təşəbbüsün və ya ötəri söylənmiş yaxşı fikrin də üzərində möhkəm dayanmalı, müdafiəçisinə çevrilməlidirlər. Direktor və müavinlərin mühakimələri, dərin inam hissələri müəllimləri həvəsə gətirməli, sonra onlar pedaqoji kollektivlə birlikdə həmin təşəbbüs və ya fikrin təşkilatçıları kimi ürəkdən işə girişməlidirlər. Beləliklə, hər bir arzu pedaqoji kollektivin, şagirdlərin, ehtiyac olduqda isə ictimai təşkilatların və valideynlərin əlbir əməyi nəticəsində tezliklə həyata keçirilə bilər.

Məktəb rəhbərləri müəllimlərin yaradıcı işləmələri, dərsləri təkmilləşmiş metodlarla idarə etmələri üçün şərait yaratmalıdırlar. Pedaqoji kollektivin hər bir üzvü öz üzərində ciddi çalışmalı, ideya-siyasi səviyyəsini yüksəltməli, vaxtaşırı ixtisasartırma kurslarından keçməli, valideynlərlə və ictimai təşkilatlarla əlaqəni möhkəmləndirməli, dərslə verilən müasir tələbləri dərinlikdən öyrənib ardıcıl tətbiq etməli, şagirdlərin mənəvi tərbiyəsinin səmərəli təşkilinə xüsusi səy göstərməlidir. Məhz bu halda məktəb qabaqcıllar sırasına çıxar, pedaqoji kollektiv daha çox tanınar. Belə bir nailiyyət yalnız və yalnız rəhbərlik işi hökumətimizin tələb etdikləri səviyyədə qurulduqda qazanıla bilər.

Həyat sübut etmişdir ki, harada rəhbərlik işi düzgün təşkil edilmişsə, kollegiallıq varsa, yüksək nailiyyət də oradadır. Bunu ölkəmizin tərəqqisi naminə xalq təsərrüfatının bütün sahələrdə əmək kollektivlərinin, ictimai təşkilatların birgə səmərəli fəaliyyətinin (bu fəaliyyətin tənzim edən ümumi rəhbərlik işinin) gözəl nəticələri təsdiq edir. Lakin kollegiallıq öz-özünə yaranmır; o, yüksək şüur və qabiliyyətin məhsulu olub, idarəetmənin təşkilat strukturunun və metodlarının daim təkmilləşdirilməsi yolu ilə yüksəlir.

Kollektivə rəhbərlikdə aşağıdakı məsələlərə də xüsusi diqqət yetirilməlidir:

1. Kollektivin hər bir üzvünün ideya-siyasi səviyyəsinin yüksəldilməsi.
2. Müəllimlərin şəxsi təhsili və ixtisasartırma kursları.
3. Təlimin təkmilləşdirilməsi.
4. Kollektivin bütün üzvlərinin təşəbbüskarlığına nail olmaq.
5. Məktəb ictimai təşkilatlarının gücündən səmərəli istifadə etmək.
6. Kollektivin asudə vaxtını səmərəli təşkil etmək, müəllimlərin mənzil-məişət və mədəni şəraitinə qayğı

göstərmək.

Pedaqoji kollektivin işinə rəhbərlik dərin elmi, nəzəri, habelə pedaqoji hazırlıq tələb edir. Odur ki, hər bir məktəb rəhbəri öz üzərində ciddi çalışmalıdır. O, həmişə planlı, yaradıcı şəkildə fəaliyyət göstərməli, iş metodlarını yeniləşdirməli və təkmilləşdirməlidir.

Məktəb rəhbərləri işdə müvəffəqiyyət qazanmaq üçün nəzarət məsələlərinə mütləq xüsusi diqqət yetirməlidirlər. Onlar unutmamalıdırlar ki, nəzarət tapşırılan işin icrasına məsuliyyət hissini artırır, həssaslıq, dərin müşahidəçilik qabiliyyəti tələb edir. Məktəb rəhbərləri tapşırılan işin icrasına müəllimlərin münasibətini öyrəndikcə onları özlüyündə təhlil etməyi və ümumiləşdirməyi bacarmalıdırlar. Bununla bərabər, icra prosesində qarşıya çıxan çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün təsirli vasitələr tapmaqda, konkret yol göstərməkdə çətinlik çəkməməlidirlər. Bir sözlə, müasir rəhbər işçi dərin səriştəliklə, intizamlılığı təşəbbüskarlıq və işə yaradıcı münasibətlə üzvi surətdə birləşdirməlidir. O hər hansı sahədə ictimai-siyasi cəhətləri, tərbiyə cəhətlərini nəzərə almalı, adamlara, onların ehtiyac və tələblərinə həssaslıqla yanaşmalı, işdə və məişətdə nümunə olmalıdır. Bu tələb məktəb və şagird ictimai təşkilatlarının rəhbərlərinə, təhsil şöbələrinin işçilərinə də aiddir. Pedaqoji şuralardan tutmuş xalq təhsili üzrə şuralara qədər bütün ictimai idarəetmə orqanlarının fəaliyyəti günün tələbləri səviyyəsində təkmilləşdirilməli, inspektor yoxlamalarının, müəllimə metodist köməyinin keyfiyyəti yüksəldilməlidir. Yalnız bu halda pedaqoji kollektivlərin əməyinin səmərəliliyinə nail olmaq, gənc nəsil yetişdirmək işini təmin etmək mümkündür.

TƏLİM PROSESİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNƏ RƏHBƏRLİK

Təlim prosesində şagirdlər **bilik, bacarıq** və **vərdişlərə** yiyələnir, onlarda dünyagörüşü formalaşır, idrak və müstəqil işləmək qabiliyyətləri inkişaf edir. **Bilik** təlim prosesi məzmununun əsas aparıcı ünsürü sayılır. O, insanların obyektiv aləmi əks etdirən ümumiləşdirilmiş təcrübəsidir. Biliyin mənimsənilməsi faktların (hadisələrin, predmetlərin və s.), anlayışların və nəhayət, qanunauyğunluqların öyrənilməsini təmin edir. Elementlər faktların və anlayışların əksəriyyəti ibtidai sinifdə öyrənilir; təlim dərəcəsi yüksəldikcə ümumi qanunauyğunluqların öyrənilməsi sahəsində iş daha da genişlənir və dərinləşir. **Vərdiş** şüurlu hərəkətin avtomatlaşdırılmış tərkib hissəsidir. O, eyni bir hərəkətin eyni şəraitdə dəfələrlə təkrarı nəticəsində hasil olur. Şagirdlər müxtəlif hərəkətlərin müəyyən qayda-qanunlarını mənimsəyir və onları avtomatik surətdə icra edirlər. Bunun sayəsində də hərəkətlər çox asan, tez, qənaətli, ən yüksək nəticələrlə və eyni zamanda, ən yüksək gərginliklə yerinə yetirilir. **Bacarıq** da hərəkət qaydasıdır; lakin o, vərdişdən fərqli olaraq özünün formalaşdığı şəraitdə deyil, başqa şəraitdə, ilkin şərtlər dəyişdirilərək tətbiq edilir; məsələn, plan tərtib etmək, konspekt tutmaq, məsələ həll etmək, biliyi təcrübədə işlətmək və s.

Məktəb rəhbərləri yuxarıda qeyd olunan əsas cəhətləri nəzərə almaqla, təlim prosesinin daim təkmilləşdirilməsinə nail olmalıdırlar. Bu mürəkkəb işdə onlara kömək məqsədi ilə aşağıdakı məsələlərin şərhini (nəzəriyyə və təcrübə əsasında) vacib hesab edirik:

1. Müəllimin dərslərə hazırlaşması işinə rəhbərlik.
2. Müəllimin təlim prosesində şagirdlərdə fəallıq və müstəqillik tərbiyə etməsi işinə rəhbərlik.
3. Müəllimin təlim prosesində keçilmiş materialların təkrarı və möhkəmləndirilməsi işinə rəhbərlik.
4. Müəllimin təlimdə geriləyən və yaxşı oxumayan şagirdlərlə işinə rəhbərlik.

Müəllimin təlimə hazırlaşması, adətən, iki cür olur: birincisi, qarşıdakı dərslərin hazırlaşmaq, ikincisi, cari mövzuya, ayrı-ayrı dərslərə hazırlaşmaq.

Müəllimin qarşıdakı dərslərin hazırlaşmasına bir qayda olaraq proqram və dərslərləri təhlil etmək, fənnə aid ən yeni məsələləri öyrənmək, müxtəlif vasitələri (kolleksiyaları, rəsmləri, sxemləri, diaqramları, fotoşkilləri və s.) seçmək və sistemə salmaq, təlimin həyatla, şagirdlərin şəxsi əməyi ilə əlaqələndirilməsi yollarını müəyyənləşdirmək məsələləri daxildir.

Məktəb rəhbərləri-direktor və onun təlim-tərbiyə işləri üzrə müavini müəllimin həmin istiqamətdə necə hazırlaşdığını öyrənmək üçün onunla söhbət etməlidirlər. Həmin söhbət gənc və az təcrübəli müəllimlərlə aparıldıqda təlimatı xarakter daşmalıdır. Söhbət zamanı müəllimin hazırlığı işində olan çatışmazlığı aradan qaldırmaq üçün ona lazımı (konkret) kömək edilməsi də nəzərdə tutulmalıdır.

Müəllimin dərslərə hazırlaşması işi vacib məsələdir. Həmin hazırlıq xüsusilə dərslərdə şagirdlərə mənimsədiləcək təlim materialını seçməkdən, dərslərin keçilmə metodlarını müəyyənləşdirməkdən, şagirdlərin təlim əməyini düzgün təşkil etməkdən və s. ibarətdir.

Dərslərə yaxşı hazırlıq müəllimə məşğələ gedişində biliklərin şagirdlər tərəfindən mənimsənilməsinə diqqətli cəmləşdirmək imkanı verir. Bunu nəzərə alaraq, müəllimin dərslərə keyfiyyətli hazırlaşması üçün məktəb rəhbərlərinin ciddi sөy göstərmələri çox vacibdir.

Təcrübə göstərir ki, müəllimin ayrı-ayrı dərslərə hazırlaşmasında mövzu üzrə tədris işinin metodik planlaşdırılması böyük rol oynayır. Onun üstünlüyü ondan ibarətdir ki, müəllim bütövlükdə mövzunun əsas məsələlərini, ayrı-ayrı dərslərin məşğələlərini müəyyənləşdirməyə, proqramın müəyyən hissəsi üzrə hər bir dərslərin məşğələlər sistemində nə kimi yer tutduğunu aydınlaşdırmağa imkan tapır. Bununla da məlum mövzu üzrə hər bir dərslərdə şagirdin alacağı biliyi, bacarıq dairəsini və tərbiyəvi əhəmiyyətə malik materialı daha dəqiq müəyyənləşdirməyə nail olur. Habelə hər bir dərslər üçün lazım olacaq praktik işləri, ekskursiyaları və s. qabaqcadan qeydə ala və bölüşdürə bilər.

Tədris proqramının bu və ya digər mövzusunun təlim nəzəriyyəsinə və qabaqcıl müəllimlərin təcrübələrinə əsaslanaraq aşağıdakı qaydada (fənnin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla) planlaşdırmaq olar:

- 1) öyrəniləcək mövzunun təhsil və tərbiyə vəzifəsini müəyyənləşdirmək;
- 2) mövzu materialının həyat təcrübələri və şagirdlərin əməyi ilə əlaqəsinin mümkün olan növlərini aydınlaşdırmaq;
- 3) mövzu öyrənilən zaman işin ardıcılığını və üsullarını müəyyənləşdirmək;
- 4) mövzunun keçilməsi (tədris) vaxtlarını müəyyən etmək;
- 5) mövzu materialını ayrı-ayrı dərslər üzrə bölüşdürmək;
- 6) mövzu üzrə müvafiq sinifdən xaric işləri qeydə almaq.

Məktəb rəhbərləri müəllimə, tematik planlaşdırmanın üstünlüyünü göstərməyə, təcrübə mübadiləsi təşkil etməyə borcludurlar. Məktəbin direktoru və onun təlim-tərbiyə işləri tərtib olunmuş planları pedaqoji şura iclasında, istehsalat müşavirəsində, metodbirləşmə iclasında nümayiş etdirir, onları tərtib edən müəllimlərin işlərini müqayisəli surətdə təhlil edə bilərlər.

Proqramdakı çətin mövzuların tematik planlaşdırılmasının əhəmiyyəti göstərməli müəllimlərə tematik planlaşdırmanın əsas prinsiplərini işıqlandıran metodik ədəbiyyat tövsiyə edilməlidir. Yeri gəlmişkən deyək ki, tematik planlaşdırmanı bütün müəllimlərin aparması məcburi deyildir.

Müəllim hər hansı bir mövzunu planlaşdırmazdan əvvəl onun məzmununu, tədris proqramındakı yerini diqqətlə təhlil etməli, həmin mövzu üzrə şagirdlərin nə kimi əlavə biliklərə yiyələnəcəklərini müəyyənləşdirməli nəzərə almalı, habelə mövzunun öyrənilməsi xüsusiyyətlərinə diqqət yetirməlidir. O, gündəlik dərslərini tərtib edərkən də dərslər keçdiyi sinfin spesifik xüsusiyyətlərini nəzərdən qaçırmamalıdır. Həmin dərslərinin tərtibi xarakteri həm müəllimin necə hazırlığından, həm də tədris fənnindən və dərslərin mövzusunda asılıdır. Az təcrübəli gənc müəllimlərə dərslərin məzmununu və keçilmə metodikasını ətraflı yazmasını tövsiyə etmək olar; təcrübəli müəllimin dərslərini, əsasən, qısa da ola bilər.

Müəllimin dərslərə hazırlanması işinə rəhbərliyi və nəzarəti həyata keçirən direktor, onun təlim-tərbiyə işləri üzrə müavini müəllimə təlim işinin planlaşdırılmasına dair dəqiq ifadə olunmuş tələblər verməli, dərslərə hazırlanması üsullarını və onun keyfiyyətini, həm də konkret tədris fənni üzrə dərslərə hazırlanmağın səmərəli təcrübə formalarını göstərməlidir.

Qabaqcıl məktəb rəhbərləri təlim prosesini və şagirdlərin idraki və praktik fəaliyyətini müşahidə etmək, onların biliklərini yoxlamaq yolu ilə aydınlaşdırırlar ki, müəllim şagirdlərə biliyi necə mənimsədir, onlarda yaradıcı fikri necə oyadır, onları biliyə yiyələnmək, nəticə çıxarmaq, ümumiləşdirmək, biliyi həyatda, əməkdə tətbiq etmək üçün müstəqil fikirləşməyə necə təhrik edir.

Məktəb rəhbərlərinin təlim prosesində şagirdlərin fəaliyyətini inkişaf etdirməyə kömək məqsədi ilə müəllimin istifadə etdiyi üsulları qiymətləndirmək üçün aşağıdakıları müəyyənləşdirmələri məqsəduyğundur:

- 1) müəllim şagirdlərin şəxsi müşahidəsindən, onların əvvəlki biliklərindən, habelə şagirdlərin yeni bilikləri yaxşı mənimsəmələri üçün nəticə və ümumiləşdirmə məqsədi ilə təcrübələrdən necə istifadə edir;
- 2) müəllim təlim materialını həyatla, təcrübə ilə necə əlaqələndirir;
- 3) müəllim dərslərdə dediyi nəticə və əsasların doğruluğuna şagirdlərdə necə inam yaradır;
- 4) müəllim keçdiyi mövzunun mənimsənilməsinə nail ola bilir.

Bunlardan əlavə, müəyyənləşdirilməlidir ki, şagirdlər dərslərdə həyat hadisələrini izah etməyi və praktik fəaliyyət üçün öz biliklərindən istifadəni necə bacarır, tapşırıqları müstəqil yerinə yetirirlərmi. Məktəbdə müəllimlərin diqqəti dərslərin bütün mərhələlərində şagirdlərin fəallaşdırılmasına yönəldilməlidir.

Məktəb rəhbərləri müəllimlərin təlim prosesində şagirdlərdə fəallıq və müstəqillik tərbiyə edilməsi üzrə işinə rəhbərliyi həyata keçirərək bütün pedaqoji prosesi diqqətlə öyrənir, həmin prosesdə şagirdlərin fəal müstəqil fikirlərini və praktik işinin nə kimi yer tutduğunu müəyyənləşdirir, bu mövqə baxımından da müəllimlərin istifadə etdikləri üsulların səmərəliliyini qiymətləndirirlər.

Təlim prosesində keçilmiş materialların təkrarı mühüm yer tutur. Düzgün təşkil olunan təkrar həm şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdişlərini əsaslı surətdə möhkəmləndirir, həm də materialı daha dərinləndirir, şüurlu surətdə mənimsəməyə, onu sistemləşdirməyə, ümumiləşdirməyə kömək edir.

Məktəbin direktoru və onun təlim-tərbiyə işləri üzrə müavini təkrar dərslərin keyfiyyətinə xüsusi diqqət yetirməli, müəllimlərin gündəlik dərslərini, sinif jurnallarını, şagirdlərin yazı işləri ilə ətraflı tanış olmalı, müəllim və şagirdlərlə söhbət etməli, şagirdlərin əldə etdikləri bilik, bacarıq və vərdişlərin səviyyəsini müəyyənləşdirməli, müəllimə lazımı pedaqoji, elmi-metodiki kömək göstərməlidir.

- 1) biliyin möhkəmləndirilməsində, təkmilləşdirilməsində və sistemləşdirilməsində təkrarın rolu;
- 2) təkrarın vaxtlar üzrə bölünməsi vəziyyəti;
- 3) təkrar zamanı istifadə edilən metod və priyomların müxtəlifliyi, məqsədyönlülüyü;
- 4) təkrar prosesində təlim metodları arasındakı məntiqi əlaqə;
- 5) mövzunun təkrarı mərhələlərində yenilik ünsürlərinin yeri və əhəmiyyəti;
- 6) təkrar zamanı şagirdlərin şüurluğu və fəallığı;
- 7) təkrarın nəticəsi və şagirdlərin biliklər əldə etmə səviyyəsi.

Bunlardan əlavə, təkrar zamanı şagirdlərin müstəqil işinin səmərəli priyomlarını müəllimin necə nəzərə aldığı da aydınlaşdırmaq lazımdır.

Qabaqcıl məktəb rəhbərləri məhz yuxarıda göstərilən kimi hərəkət edirlər.

Müşahidələr göstərir ki, təkrar zamanı yeni əlavə materiallardan istifadə (proqram dairəsində) şagirdləri daha da fəallaşdırır, onları təlim materialını dərinləndirən öyrənməyə, qavramağa sövq edir.

Təkrarın səmərəliliyi müəllimin təkrar zamanı şagirdlərə fərdi yanaşmasından da xeyli dərəcədə asılıdır. Məktəb rəhbərləri bunu nəzərə alaraq, dərslərdə olarkən və ya müəllimlərlə söhbət edərkən ona diqqət yetirməlidirlər ki, müəllimlər təkrar əsnasında müstəqil işin səmərəli priyomlarını (başlıca məsələləri ayırmağı, zəruri bilikləri yada salmağı, materialları sistemləşdirməyi və ümumiləşdirməyi və s.) şagirdlərə necə öyrətmişlər.

Direktor və onun təlim-tərbiyə işləri üzrə müavini müəllimlərin şagirdlərdəki geriliyi aradan qaldırmaq üçün nə kimi tədbirlər gördüyünü daim müşahidə altında saxlamalıdır. Onlar çalışmalıdırlar ki, ayrı-ayrı şagirdlər müəllimlərin diqqətindən kənar qalmasınlar; müəllimlər müvafiq təlim materialının seçilməsi, onun

şərh edilməsi metodikasına yiyələnsinlər; onlar şagirdlərin fərdi xüsusiyyətlərini və bilik səviyyəsini bilsinlər; şagirdlər təlim prosesində fəal olsunlar və s. Bu məsələlərin təlim prosesinin yüksək səmərəliliyi uğrunda mübarizə şəraitində böyük əhəmiyyəti vardır.

Ümumiyyətlə, hər bir müəllimin başlıca vəzifəsi təlimin keyfiyyətini daim yüksəltməkdən ibarətdir. Söz yox ki, həmin iş, əsasən, müəllimin praktik fəaliyyəti ilə həyata keçirilir. Məktəb rəhbərlərinin müəllimlərin işinə düzgün rəhbərlik etmələri məktəbdə təlim prosesinin təkmilləşdirilməsi, təlimin müvəffəqiyyəti üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir.

TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏLİM-TƏRBIYƏ İŞLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN MAHIYYƏTİ VƏ TƏŞKİLİ

Azərbaycan Respublikasında təhsil sisteminin başlıca vəzifəsi dərin və hərtərəfli biliyə, bacarığa, praktik hazırlığa, yüksək mədəniyyətə, məsuliyyət hissəsinə, mütərəqqi dünyagörüşə malik olan və onu daim inkişaf etdirməyə çalışan şəxsiyyət formalaşdırmaq; soykökünə, Azərbaycan xalqının azadlıq və demokratiya ənənələrinə bağlı olan və mədəni dəyərlərinə dərin yiyələnən, onu daim inkişaf etdirən, ailəsini, vətəninə, millətini sevən və daim ucaltmağa çalışan, ümumbəşəri dəyərlərə yiyələnən, insan hüquqları və azadlıqlarına hörmət edən, müstəqil və yaradıcı düşünən, biliyinə yüksək əxlaqi və mənəvi keyfiyyətlərinə, demokratikliyinə görə dünyanın, ən qabaqcıl ölkələrinin vətəndaşları səviyyəsində dura bilən sağlam yurddaşlar yetişdirə bilməkdir.

Məktəbdə gedən yeniləşmələr onun idarəetmə funksiyalarının ciddi surətdə dəyişdirilməsini tələb edir. Pedaqoji şəraiti elmi cəhətdən qiymətləndirmək, təlim-tərbiyənin gələcəyini əvvəlcədən duymaq, işdə əsas məsələləri düzgün seçmək, gündəlik işləri vaxtında icra etmək əsas məsələ kimi qarşıda durur.

Müasir məktəbə bir-birilə qarşılıqlı surətdə əlaqədar hissələrdən ibarət bütöv bir sosial pedaqoji sistem kimi baxılmalıdır, bu sistem məktəbin daxilində təşkil olunmuşdur və xarici mühitlə də müəyyən əlaqəyə malikdir.

Məktəbdə idarə edən və idarə olunan kimi iki yarım-sistem qarşılıqlı surətdə əlaqədardır. Məktəbin rəhbərlərini və pedaqoji kollektivi birləşdirən idarəedici yarım-sistem aparıcı rol oynayır. Şagirdlər və onların təşkilatları isə idarə olunan sistemə aiddirlər.

İdarə etmək nədir? Bu suala müxtəlif cavablar verilir və mahiyyət etibarilə hamısı müəyyən fikri ifadədir. Fikrimizcə, idarə etmək – məktəbin daxilində baş verən mürəkkəb prosesləri və münasibətləri (pedaqoji prosesləri, təşkilat proseslərini və metodik prosesləri) şüurlu surətdə tənzimləmək deməkdir. Məktəb təcrübəsində idarəetmə pedaqoji fəaliyyətin dövrəsi olan dərslər ili ərzində həyata keçirilir. İdarəetmə dövrəsi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- birinci mərhələ – pedaqoji məntiqlə əsaslandırılmış olan məqsədin irəli sürülməsidir;
- ikinci mərhələ – idarə edilən obyektin ilk vəziyyətini hərtərəfli öyrənilməsi müəyyənləşdirməkdir;
- üçüncü mərhələ – əldə olunmuş məlumat əsasında planlaşdırma işi aparmaqdır;
- dördüncü mərhələ – pedaqoji təsirin təşkilindən və müntəzəm əks-əlaqələrin yaradılmasından, yəni idarə olunan obyektə müəyyən parametrlər üzrə müntəzəm şəkildə məlumat almaqdan ibarətdir;
- beşinci mərhələ – sonra göstəriləcək təsirləri operativ şəkildə təşhix etmək məqsədilə obyektə gələn məlumatı təhlil edib qiymətləndirməkdən ibarətdir.

İdarəetmənin obyektiv imkanı subyektiv amildən asılıdır, yəni pedaqoji kollektivin rəhbər rolundan düzgün istifadə edildikdə əməli gerçəkliyə çevrilə bilər. Deməli, idarəetmə dövrəsinin əsası əməli rəhbərlik sayılır.

«Azərbaycan Respublikasının təhsil qanunu» pedaqoji kollektivin bütün fəaliyyətində əsas götürülməlidir.

Məqsədyönlük, prinsiplilik və konkretlik rəhbərlikdə əsas xətt hesab edilir.

Rəhbərliyin təlim-tərbiyə işlərinin idarə olunmasında iştirakı müəllimlər, valideynlər, şagirdlər tərəfindən daim hiss olunmalıdır.

Rəhbərlikdə o vaxt irəliləyiş olur ki, təcrübə ilə dərin biliyi birləşdirən peşəkarlıq səriştəsi əsas götürülsün.

Müasir şəraitdə təlim-tərbiyəni idarə etmək üçün fiziologiya, psixologiya, pedaqogikanın elmi əsaslarını bilmək, tədris proqramlarında istifadə edilən ideyaları başa düşmək, müəllimlərin təcrübəsində mütərəqqi təşəbbüsləri görmək və buna tərəfdar çıxmaq ön plana çəkilməlidir. Burada real şəraitin nəzərə alınması mürəkkəb pedaqoji məsələləri yaradıcılıqla həll edə bilər.

İdarəetmədə nəzarət ili icranı yoxlamağın rolu böyükdür. Pedaqoji fəaliyyət, xüsusən Azərbaycanın müstəqilliyi şəraitində məktəblilərin inkişafı, bütövlükdə götürüldükdə ağır və çox məsul işdir. Ona görə də idarəetmə prosesində özünə və iş yoldaşlarına qarşı tələbkarlıq əsas götürülməklə demokratiklik, humanistlik unudulmamalıdır. Fəaliyyət prosesinə təkidlə, vaxtında nəzarət etmək, sistemin bütün cəhətlərini əhatə etmək, mövcud olan müxtəlif formalardan istifadə edilməlidir.

İdarəetmə məharəti öz ifadəsini adamlarla ünsiyyət yaratmaq bacarığında tapır. Pedaqoji kollektiv, şagirdlər, valideynlər və digər işçilər diqqətli, xeyirxah, ədalətli və nəzakətli rəhbərə inanır və onun ardınca həvəslə gedirlər.

Məktəb rəhbəri fəaliyyətində iki əsas vəzifəni yerinə yetirir: onun şəxsiyyəti şagirdlərə və iş yoldaşlarına tərbiiyə təsir göstərir. O, işdə adamlara şəxsi nümunədir. Rəhbərin müsbət keyfiyyətlərinin, təşkilatçılıq

qabiliyyətinin etiraf edilməsi və hörmətlə qarşılınması onun nüfuzunu artırır, şəxsiyyətinə layiq yüksək etibar qazandırır.

Pedaqoji prosesin təkmilləşdirilməsi fəaliyyətinə idarəetmənin təşkilatı funksiyası, təşkilatçılıq əməyi kimi baxmaq lazımdır.

Nəzərdə tutulmuş proqramın – (məktəbin iş planı) vaxtında və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün işin tənzimlənməsindən çox şey asılıdır.

Pedaqoji prosesi yeni keyfiyyətli vəziyyətə gətirmək, şagirdləri möhkəm və dərin biliklərlə, eləcə də bacarıq və vərdislərlə silahlandırmaq, onları əməyə hazırlamaq, ideya-siyasi, mənəvi, estetik və fiziki inkişafını yaxşılaşdırmaq üçün geniş iş aparılır.

Burada şagirdlərin təhsil və əmək fəaliyyətində məsuliyyətinin artırılması, onların ümumi fəallığının gücləndirilməsi, şagird kollektivinin özünüidarəsinin inkişaf etdirilməsi vacib sayılır.

İdarəetmənin məqsəd və vəzifələri

İdarəetmə fəaliyyətinin təşkilində aşağıdakı məsələlərin həlli nəzərdə tutulur:

- İdarəetmənin quruluşunun müəyyənəşdirilməsi;
- hər dövr üçün quruluş, məzmun və funksional komponentlərin ayrılması;
- idarəetmənin bütün dövrlərində işdə olan çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün qarşılıqlı fəaliyyətin təşkil edilməsi;
- pedaqoji və şagird kollektivləri səviyyəsində idarəetmə bacarığının öyrənilib həyata keçirilməsi;
- əks-əlaqə, koordinasiya və idarəetmədə münasibətlərin yaradılması.

İdarəetmənin təşkili dedikdə rəhbərliyin məktəb daxilində həyata keçirməli olduğu sahələri nəzərdə tutmaq lazım gəlir.

Məktəb direktorunun təşkilatı işdə aparıcı rolu ondan ibarət olur ki, o, müəllimləri, şagird və valideyn kollektivini və ayrı-ayrı şagirdləri idarəetməyə cəlb edir, kollektivin fəaliyyətində bir sistem yaradır.

Məktəb rəhbərindən dərin nəzəri biliyə, təşkilatçılıq bacarığına, kollektivdə müəyyən psixoloji mühit yaratmağa malik olması tələb olunur.

İdarəetmənin təşkilində siyasi tərbiyə, tədris, təlimatı –metodik təşkilatçılıq və təsərrüfatçılıq fəaliyyətinə diqqət yetirilir.

Təşkilatçılıq işində məktəbin kadrların seçilib yerləşdirilməsi, pedaqoji kollektiv arasında təlim-tərbiyə və ictimai tapşırıqların dəqiqləşdirilməsi, öz fəaliyyət orqanları və şagirdlərin yaradıcı birliklərinin işinin təşkili, pedaqoji kadrların yüksək işgüzarlığını təmin etmək üçün şəraitin yaradılması, optimal rejimin təmin olunması, ümumməktəb kollektivinin dəqiq və mürəkkəb iş ritminin qaydaya salınması, işçilərin hüquq və vəzifələrinin müəyyənəşdirilməsi kimi aktual məsələlər öz əksini tapır.

Şəxsiyyətə kollektiv və ictimai təşkilatların təsirinin təşkili, əmək intizamını möhkəmləndirməyə, məktəbdə məsuliyyət hissini artırmağa, rəhbərlik qarşısında hesabat verməyə və təcrübə mübadiləsi aparmağa geniş imkan verir.

Məktəb rəhbərlərinin əsas keyfiyyətlərindən biri odur ki, özünü təkmilləşdirə bilsin, təkmilləşmiş rəhbər müəllim və şagird kollektivini səfərbər edib, pedaqoji prosesin təkmilləşdirilməsi məsələlərini həll edə bilməz.

İdarəetmənin təşkilində təsir müxtəlif xarakterdə olur: tabeçilikdəki işçinin öz iş dairəsi və onun vəzifələri haqqında məlumatlandırılmasında işçinin arzusunun öyrənilməsi, etdiyi hərəkətə inamın yaradılması, intellektuallıq və emosionallığa zəmin hazırlanması, kollektivin üzvləri arasında yüksək fəaliyyətin təşkili və ruh düşgünlüyünün aradan qaldırılması və s.

İdarəetmənin quruluşu

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

- birinci pillə – məktəb direktoru;
- ikinci pillə–təlim-tərbiyə işləri üzrə müavinlər, sinifdən xaric və məktəbdən kənar tərbiyə işləri üzrə təşkilatçı;
- üçüncü pillə–pedaqoji kollektivin ictimai təşkilatları və kollegial idarəetmə orqanları;
- dördüncü pillə–müəllimlər, tərbiyəçilər və sinif rəhbərləri;
- beşinci pillə–müəllimlər və şagirdlər.

Xüsusilə, yuxarı sinif şagirdləri, birgə fəaliyyət göstərən orqanlar (pedaqoji və şagird kollektivinin birgə şurası, məktəbdə keçirilən xətt, müxtəlif komissiya və şuraların işi və s.);

- altıncı pillə–şagird kollektivi, gənclər və uşaq birlikləri, şagird özünüidarə orqanları;

– yeddinci pillə – şagird kollektivinin bir üzvü kimi;

Tərbiyə edənlə, tərbiyə olunanın idarəetmədə birgə fəaliyyəti məktəblinin sosial çərçivədə təcrübəsini genişləndirir, məktəbdaxili pozitiv münasibətləri formalaşdırmağa kömək edir, həlledici mərhələlərdə öz fikrini deməyə imkan verir, müəllimlərlə ittifaq yaratmağa, onların yaxın köməkçisi olmağa istiqamətləndirir. Buna görə də müəllim və şagird idarəetmə orqanlarının birgə qərarının lazımlı, obyektiv və təxirəsalınmaz olması zərurəti meydana gəlir.

Məktəbi idarəetmənin məqsədi, onun strukturuna daxil olan sahələrin işinin məzmunu ilə bağlı olub, hər bir konkret şərait üçün müəyyənləşdirilir. Bunun üçün struktura daxil olan sahələrin hər birində mövcud vəziyyəti aşkara çıxarmaq, müəyyənləşdirmək və bunların nəticələrinə əsasən işi daha da təkmilləşdirmək, yaxşılaşdırmaq, onun səmərə və keyfiyyətini yüksəltmək üçün tədbirlər hazırlamaq daha əhəmiyyətli olur. Hər bir sahə üzrə konkret məqsəd müəyyənləşdirmək tələb olunur. Məsələn, dərsin müzakirəsi müxtəlif məqsədlərlə aparıla bilər, müəllim fəaliyyətini öyrənmək, şagirdlərin bilik keyfiyyətini müəyyənləşdirmək, dərstdə seçilmiş metodların məqsədəuyğunluğu, istedadlı şagirdlərlə aparılan iş, əyani və texniki vasitədən istifadə və s. bu prosesdə fənlərin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla metodbirləşmələrdə hər bir müəllimin qarşısında qoyulan vəzifəni konkretləşdirmək və detallaşdırmaq üçün istiqamət verilir. İdarəetmənin təşkilində şagird kollektivinin fəaliyyəti möhkəm və dərin biliyə yiyələnməyə, şagirdlərin şüurlu fəaliyyətini inkişaf etdirməyə, müstəqil biliyini artırmağına stimül yaratmağa istiqamətləndirilir.

İdarəetmənin təşkilində valideynlər də kənar qalmır. Onlar pedaqoji praktikumlar vaxtı ev tapşırıqlarını necə yerinə yetirmək qaydasını öyrənir və öz uşaqlarına bu sahədə kömək edirlər.

Məktəb rəhbərinin vəzifəsi idarəetmənin təşkilindəki bütün iştirakçıların fəaliyyətini müəyyənləşdirmək, işlərini stimullaşdırmaq üçün şərait yaratmaq, fərdi-psixoloji fəaliyyəti düzgün qiymətləndirmək üçün üfqi və şaquli istiqamətlərdə hərəkət etməkdən ibarətdir.

Pedaqoji prosesin təkmilləşdirilməsi, səmərəli yollar, metodlar və vasitələr axtarmaqda kollektivin yaradıcı düşünməsi üçün stimül yaratmağın da əhəmiyyəti çoxdur.

Bütün bunları əmr, sərəncam və göstərişlərlə həyata keçirmək çətinidir. Buna görə məktəb rəhbərinin təşkilatçılıq bacarığından çox şey asılıdır. İdarəetmədə iştirak edənlərin başqasına hörmətlə yanaşması, onlarla yarışa girməyi, öz işinə yaradıcı münasibət bəsləməsinə inandırması, kollektivdə yaradıcı atmosfərə imkan verməyi əsas amillərdəndir.

Təşkilati iş idarəetmədə iştirak edənlər üçün konstruktiv və metodik alət olmaqla mərhələlər üzrə həyata keçirilir.

Birinci mərhələ – müəllimlərin yaradıcı qrupları ilə fəaliyyətin modeli işlənir, ümumməktəb planındakı təlim və tərbiyə məsələlərinin aktual problemləri həll edilir. Bu, struktur sxem şəklində hazırlanır, bütün fəaliyyəti sistemləşdirir, həm də bir müəllim və tərbiyəçinin işinin planlaşdırılması, verilən tapşırığın həyata keçirilməsi üçün əyani təsəvvür yaradır.

Sxemdə göstərilmiş elementlər arasında qarşılıqlı bağlılığın vahidliyi, optimallığı pozularsa, bu bütün təhsil sisteminin ritminə təsir göstərir.

Məktəbdə fəaliyyət göstərən özünüidarə sisteminin quruluş sxemi, məzmun və funksional komponentlərin qarşılıqlı əlaqəsi nəzərə alınmaqla hazırlanır. Burada şagird kollektivinin inkişaf səviyyəsi nəzərə alınır.

Sxem müəllim və şagirdlərin şagird özünüidarəsinin nəzəri və metodik əsaslarını öyrənməsi üçün məqsədyönlü iş aparmasında düzgün istiqamət verir, özünüidarə orqanlarında və onun təşkilat formasının inkişaf etdirilməsində mürəkkəbliyi aradan qaldırır. Həm də sxem müəllim və şagird kollektivinin işgüzar və yaradıcı şəkildə əlaqəli işləmələri üçün inkişaf proqramı olur.

Məktəbdə kollektivdə olan münasibətin inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq belə nəticə çıxarmaq olur ki, hər bir məktəbin təşkilati işində verilmiş sxemdən diferensial şəkildə istifadə etmək lazım gəlir. Birinci və ikinci pillələrdə – pedaqoji tələb, təlimat göstərmək, inam və çalışma, üçüncü və dördüncü pillədə ictimai rəy qarşılıqlı maariflənmə, diskussiya kimi metodlardan istifadə etmək, kollektivin təşkilatçılıq işinin inkişafına xeyir verə bilər. Bu məsələlər məktəb rəhbərinin şagirdlərin tərbiyə işinin təşkilindəki fəaliyyətində diqqət mərkəzində olmalıdır.

Birinci mərhələdə idarəetmənin təşkilinin quruluş sxemi, pedaqoji prosesdə məktəb kollektivinin hamısı cəlb edilməklə fəaliyyətə başlamağa istiqamət verir. Bu mərhələdə idarəetmə fəaliyyətində yaradıcı müəllimlər qrupu komplektləşdirilir. Belə müəllimlərdə öz işini sevmək və nəzəri cəhətdən hazırlıqlı olmaq, pedaqoji təsirin mahiyyətini dərk etmək işində düzgün istiqamət götürmək, axtarıcılıq həvəsi oyatmaq, pedaqoji məsələlərin həllində səmərəli forma və metodlar axtarmaq, kollektivdə müsbət mənada psixoloji mühit yaratmaq, bütün başlanmış əhəmiyyətli işi müdafiə etmək kimi keyfiyyətlər formalaşır. Bu sxem həm də işin yerinə yetirilməsində müəllimləri təlimatlandırır.

İkinci mərhələdə – işlənmiş modeli özündə əks etdirir. İdarəetmə fəaliyyətində müxtəlif forma və metodlar dəqiqliyi ilə verilir. Nə ediləcək, hansı yollarla və hansı müddətə? Məktəb rəhbərləri ilə pedaqoji kollektiv,

pedaqoji kollektivlə şagird kollektivi, müəllimlərlə valideynlər, uşaq və gənclər birlikləri, şagird kollektivi, əlaqə sistemi yaradır. İkinci mərhələdə istehsalat müşavirələri, məktəb şurası, pedaqoji şura və s. orqanların qərarları vaxtaşırı olaraq pedaqoji kollektivin fəaliyyəti planlaşdırılarkən işlənmiş proqram olur. Burada bir çox məsələlər öz əksini tapır:

- icraçıların seçilməsi;
- əməyin rəşional forma və metodlarının müəyyənəndirilməsi;
- ictimai təşkilatların təşəbbüskar fəaliyyəti və s.

Məktəb rəhbəri bu məsələlərin həllində hər bir təklifi irəli sürən kollektivin funksiyasını, onların imkanlarını yaxşı bilməklə onlar arasında işin düzgün bölüşdürülməsinə nail olmalıdır. Bütün müəllimlər arasında bölünmüş tapşırıqlar məşğuliyətinə görə həcmcə bərabər olmalıdır. Onlardan birini çox yükləyib, digərinə isə az iş tapşırmaq olmaz.

Üçüncü mərhələ – təşkilatçılıq işi müəllim, şagird və valideynləri işlənmiş proqramı yerinə yetirməyə səfərbər etməkdən asılıdır. Burada idarəetmə funksiyası çoxsahəli və məsuliyyətlidir, onun mexanizmi çox mürəkkəbdir. İşin səviyyəsinin müxtəlifliyi, tərbiyə edəninin və tərbiyə olunanının ictimai fəallığının xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq müxtəlif metod və vasitələrdən istifadə etməklə onların davranış və fəaliyyətini tənzim etmək lazım gəlir. Bu mərhələdə idarəetmə fəaliyyətinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, məktəbdə kollektivin hər bir üzvü üçün ona tapşırılan işi lazımi səviyyədə yerinə yetirməsinə şərait yaradılsın:

- yerinə yetirilən işin məzmununu və metodu ilə əlaqədar aydın təlimat vermək;
- idarəetmənin bütün pillələrinin fəaliyyəti ilə razılığın əldə olunmasını təmin etmək;
- hər bir əməkdaşın işi ilə daim maraqlanmaq, işinə görə onun əməyini qiymətləndirmək;
- idarəetmədə iştirak edənlərin fəaliyyətini stimullaşdırmaq, onlara yaradıcı münasibət;
- işdə istifadə olunmamış ehtiyatların tapılması;
- verilmiş hər bir tapşırığın yerinə yetirilməsini müşahidə etmək və onun həyata keçirilməsinə nail olmaq.

Bakı şəhəri Sabunçu rayonu 187 nömrəli məktəbdə «Müasir məktəbdə dərşin səmərəliliyinin yüksəldilməsi» problemi ilə bağılı aparılan təşkilati işin məzmununu, onların mərhələlər üzrə aparılan iş təcrübəsini təhlil etmək nümunə üçün faydalı olar.

Birinci mərhələdə məktəbin direktoru S. Zeynalovanın rəhbərliyi ilə işçi qrupu tərəfindən yaddaş (quruluş sxemi) hazırlanır. Müəllimlər üçün hazırlanmış bu yaddaşda təlim keyfiyyətinin yüksəldilməsini təmin edən əsas tələblər öz əksini tapır. İkinci mərhələdə bu məsələ ilə əlaqədar iş planı pedaqoji şuranın müzakirəsinə vermək üçün direktoryanı müşavirədə təsdiq edilir. Plana uyğun olaraq hər bir müəllim öz həmkarının 5-7 dərşində iştirak edir, təcrübəsi ilə əlaqəli fikir mübadiləsi olur ki, bu da kollektivdə pedaqoji tapıntıları aşkara çıxarır. Yaradıcı işində hazırladığı eksponatın sərgisində iştirak edir, pedaqoji şuradakı fəaliyyəti, məktəbdə metodik işə kömək məqsədilə hazırladığı tövsiyələrlə tanış olur. Bu işdə metodbirləşmə rəhbərinin də rəyi öyrənilir. Müəllimin verilmiş fənn üzrə iş təcrübəsini ümumiləşdirmək, onun yaradıcı işinin sərgisini təşkil etmək, nəzəri və metodik vəsaitlə vitrinlər tərtib etmək, məruzə üçün material hazırlamaq, qərar layihəsinin hazırlanmasında iştirak etmək.

Təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavininin rəhbərliyi ilə müəllimlərin çıxışı üçün inkişaf etdirilmiş təlim sahəsində aşağıdakı tematika hazırlanmışdır: təlim məqsədinin müəyyənəndirilməsi, dərşə hazırlıqda tərbiyənin və inkişafın nəzərə alınması və bunun işin məzmununda öz əksini tapması, dərşin təşkilati metodları, yeni materialın öyrənilməsi ərafəsində şagirdlərə xüsusi tapşırıqların verilməsi, kiçik əyanılıkdən istifadə etməklə şagirdlərin düşündürücü fəaliyyətinin inkişaf etdirilməsi, kitab üzərində işlənilməsi və s.

Mövzu üzrə yığılmış materialın ümumiləşdirilməsi və sistemə salınması işində pedaqoji şuranın təşkilatçısından böyük ustalıq tələb olunur. Pedaqoji şuraya 9-10 gün qalmış təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini metodbirləşmə rəhbərləri ilə birlikdə qərar layihəsinə işləyir və onu tanışlıq və təkmilləşdirmək üçün müəllimlərlə müzakirə edir.

Məktəbin direktoru da bu prosesdə bilavasitə iştirak edir.

Üçüncü mərhələdə müəllimlərin müsbət nəticə əldə etmələri yuxarıda göstərilən təşkilati işlərin vaxtaşırı aparılmasından asılı olmuşdur. Pedaqoji şuranın qiymətli məsləhəti və tövsiyələrini müəllimlər düzgün qiymətləndirmiş, qəbul etmişlər. Nəticədə isə onların metodik sahədəki biliyi çoxlu yeniliklərlə tamamlanmışdır. Müasir dərşin səmərəliliyinin artırılması ilə qoyulmuş problem məktəbdə dərin düşünölmüş sistemdə aparılmışdır. Bu sistemin mahiyyətini dərk etsin və öz işini verilmiş istiqamətdə qura bilsin, onun perspektivliyini müəyyənəndirsin. Onlarda problemə qarşı dərin maraq oyatsın.

Göstərilən istiqamətdə müəllimlərin fəaliyyətinin koordinə edilməsi, məktəb rəhbərləri, metodbirləşmə rəhbərlərinin və müəllimlərin vəzifələrinin nəzərdən keçirilməsi və s. təşkilatçılıq işinin əsası olmuşdur.

Təşkilatçılıq işinin yuxarıda göstərilən quruluş sxemi əsasında planlaşdırılmış iş dəqiq, tam, konkret və aydın şəkildə olur. İdarəetmənin təşkilati ilə əlaqədar olan quruluş sxemi ilə fəaliyyətin planlaşdırılması, onun vəhid nəzəri və praktik məsələlərinə əməl olunması:

- təşkil olunmuş prosesin mahiyyətini dərindən dərk etməyə kömək edir;
- kollektivdə təşəbbüskarlıq və yaradıcılıq meydana gəlir;
- müəllimlərin yaxşı öyrənmək və tətbiq etmək imkanlarını genişləndirir;
- pedaqoji kollektivin özlərinin imkan və bacarıqlarını aşkara çıxarır.

Məsələn, müəllimlərdən biri yaxşı rəsm çəkir, digəri idmançıdır, başqası musiqini yaxşı bilir, başqa birisi tikməyi və toxumağı bacarır və s. beləliklə, onların hər birinin bacarığının müvafiq təşkilati tədbirlərə cəlb olunmasına imkan yaranır.

Bunu məktəbin pedaqoji kollektivi dəqiq bilir ki, onlara tapşırılmış hər hansı təşkilati işin yerinə yetirilməsi haqda hesabat verəcəklər.

Müəllimlərə ictimai iş verilərkən məktəb həmkarlar təşkilatının razılığı alınır. Müəllimlərin öz arzuları nəzərə alınmaqla pedaqoji şurada təsdiq olunur. Məktəbin, demək olar ki, bütün müəllimləri belə təşkilati işə cəlb olunur. Onların hər biri hesab edir ki, ictimaiyyət üçün xeyir verə bilər. Bütün bunlar təşəbbüskarlığı stimullaşdırır, yaradıcılıq atmosferi təşkil edir, şagirdlərin özfəaliyyət və müstəqilliyinə kömək edir, onları kollektivçiliyə öyrədir. Onlar məktəbdə özlərini gənc vətəndaş hiss edir ki, bu da məktəbdə yüksək mənəvi-psixoloji mühit yaradır.

İdarəetmənin təşkili müəllim və şagird kollektivinin fəaliyyətinin hansı üsulla öyrənilməsi səviyyəsindən çox asılıdır. Bu asılılıq idarəetmənin quruluş sxemində öz əksini tapır. Bu quruluş sxemində məktəb rəhbərinin idarəetmə fəaliyyəti vurğulanır.

- məktəb rəhbəri kollektivin işinə analitik qiymət verməyi bacarsın;
- təlim-tərbiyənin konkret məsələlərində müəllimin fəaliyyətindəki psixoloji halları dərk etsin;
- kollektivinin səviyyəsinin inkişaf etməsinin dəstəkləsin;
- idarəetmədə təcrübəsi, biliyi, təsiretmə və s. kimi şəxsi ehtiyatlardan istifadə etsin.

Göstərilən strukturu, məzmunlu və funksional komponentlərin təşkili məktəbdaxili idarəetmənin əsasını təşkil edir.

**MƏKTƏBƏ RƏHBƏRLİKDƏ
ƏMƏYİN ELMİ TƏŞKİLİ**

«Yaxşı idarəetmə yaxşı Konstitusiyadan üstün hesab edilməlidir»

(K. Manheyim)

Azərbaycan Respublikasının Təhsil qanununda deyilir ki, Azərbaycan Respublikasının təhsil sistemi milli zəminə, ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanır, demokratik xarakter daşıyır.

Bugünkü məktəb direktoru səlahiyyətli rəhbər olmaqla təlim-tərbiyə işlərinin əsas təşkilatçısıdır.

Direktor məktəbin pedaqoji kollektivinə rəhbərlik edir, kadrların düzgün seçilməsini və yerləşdirilməsini təmin edir, işçilərin ideya-nəzəri səviyyəsinin və ixtisasının yüksəldilməsi üçün lazımi şərait yaradır, tədrisin ideya-siyasi istiqamətinə, şagirdlərin biliyinin keyfiyyətinə və davranışına, sinifdən xaric və məktəbdənkənar işin məzmununa və təşkilinə nəzarət edir, şagirdlərin peşə orientasiyasını təşkil edir. Məktəbdə bilavasitə tədris prosesinin təşkilinə aid olan bu funksiyalarla yanaşı direktorun üzərinə bir sıra mürəkkəb vəzifələr düşür.

Məktəbdə işin müxtəlifliyi, mürəkkəbliyi və vacibliyi məktəb direktorundan yüksək təşkilatçılıq, hadisələrin gedişini görmək və daha çox nailiyyətlər əldə etmək üçün məktəbdə gedən bütün proseslərə operativ müdaxilə etməyi tələb edir. Təcrübə göstərir ki, məktəb direktoru çox vaxt bunlara nail ola bilmir. Bunun əsas səbəblərindən biri əməyin lazımi şəkildə təhlil olunmamasıdır.

Məktəb direktoru birinci növbədə müəllimdir, tərbiyəçidir.

Buna görə onun təşkilatçılıq qabiliyyəti və enerjisi təlim-tərbiyə prosesinin təkmilləşdirilməsinə və onun səmərəliliyinin yüksəldilməsinə istiqamətləndirilməlidir. Pedaqoji kollektivin əməyini düzgün və elmi şəkildə qurmalıdır. Pedaqoji kollektivin fikrinə istinad edərək demək olar ki, məktəbin direktorunda aşağıdakı keyfiyyətlər qabarıq şəkildə özünü göstərməlidir.

- Azərbaycanın inkişaf edib çiçəklənməsi üçün geniş dünyagörüşə malik olması;
- kollektivə rəhbərlik etmə bacarığı, onları işlətmək üçün təşkilatçılığı, insanlarda olan keyfiyyəti qiymətləndirmək və tələbkarlıq bacarığının olması;
- həssaslıq, insani keyfiyyət, insanlara qarşı diqqət və qayğı, şagirdlərə məhəbbət və onları başa düşmə qabiliyyəti;
- ədalətli, prinsipial, məktəbdə və ictimaiyyət arasında yüksək nüfuza malik olmaq;
- nəzəri və praktik biliyi artırmağa, özünü təhsilə fikir verməsi;
- yeni, qabaqcıl təcrübəyə müsbət münasibəti, təcrübənin ümumiləşdirmək bacarığının olması;
- öz əməyini düzgün təşkil etmək, əsas qlobal məsələləri daim nəzərdə tutmaq;
- işə vicdanla yanaşması, sistematik olaraq işdən ayrılmaması;
- təsərrüfat məsələlərini həll etmək bacarığı;
- proqram materialları həcmində bütün tədris planında olan fənlər haqqında müəyyən biliyin olması;
- kifayət qədər pedaqoji stajın olması;

Azərbaycan Respublikasının məktəblərində apardığımız müşahidələr, söhbətlər, məktəb direktorları ilə aparılan sorğu zamanı müəyyən edilir ki, əksər məktəb direktorlarının iş vaxtı 8 saatdan 10 saatadək olur.

Hər gün iş vaxtının iki saat yarımı, təxminən 22 faizi tədris işinə səfr olunur (dərsə hazırlıq, dərs demək, şagirdin dəftərini yoxlamaq, vəsait və təchizatların hazırlanması və s.). Məktəb direktoru həftədə müəllimlərin 6 saat dərslərini dinləyib təhlil edir.

Məktəb direktoru məktəbdə ən yaxşı müəllim kimi tanınmalıdır ki, onun müəllimlərdən tələb etməyə mənəvi haqqı olsun. Bundan əlavə, məktəbdə gedən bütün proseslər üçün vaxtını səmərəli şəkildə bölüşdürməlidir.

Məktəb direktorlarının əməli köməklik üçün əməyin elmi təşkili ilə bağlı bir neçə nümunə verməyi məsləhət bilir. Verilmiş nümunə məktəb rəhbərlərinə istiqamət vermək üçündür, onlar optimal şəraiti və məktəbin iş xüsusiyyətini nəzərə alaraq öz işlərini planlaşdırmağa bilərlər.

**MƏKTƏB DİREKTORLARININ BİR GÜNDƏ
VƏ BİR HƏFTƏDƏ VAXT BÜDCƏSİNİN BÖLGÜSÜ**

| | Fəaliyyətin növü | Sərf olunan vaxt | | |
|---|--|------------------|---------|----------|
| | | Həftədə | G gündə | F faizlə |
| | I. Pedaqoji prosesə rəhbərlik | | | |
| 1 | Müəllimlərin dərslərini dinləməyə hazırlıq | 3 saat | 30 dəq. | |

| | | | | |
|----|--|----------|-------------------|-------------|
| 2 | Dərslərin dinlənilməsi. Siyasi informasiyalar. | 6 saat | 1 saat | |
| 3 | Dinlənilmiş dərslərin təhlili. Siyasi informasiyalar | | | |
| 4 | Şagirdlərin dəftərlərini, sinif jurnallarını və başqa məktəb sənədlərini nəzərdən keçirmək | 3 saat | 30 dəq. | |
| 5 | Sınıfdən xaric tədbirlərdə iştirak edib, təhlil aparmaq | 2 saat | 20 dəq. | |
| 6 | Müəllimlərlə söhbət | 3 saat | 30 dəq. | |
| 7 | Şagirdlərlə söhbət | 3 saat | 30 dəq. | |
| 8 | Valideynlərlə söhbət | 2 saat | 20 dəq. | |
| 9 | Təlim-tərbiyə işləri ilə əlaqədar müşavirəyə hazırlıq və orada iştirak etmək | 5 saat | 50 saat | |
| 10 | İşin yekunlaşdırılması, təhlili və planlaşdırılması | 3 saat | 30 dəq. | |
| | İnzibati-təsərrüfat işləri | 4-5 saat | 45 dəq. | |
| 11 | Rayon və digər təşkilatların çağırışında iştirak etmək | 4-5 saat | 45 dəq. | |
| 12 | Müəllimlik işi (həftədə 12 saat dərs demək və ona hazırlaşmaq) | 14 saat | 1 saat 30 dəq | |
| | Cəmi: | 56 saat | 8 saat 30 dəq. | 1 0 0 |

*MƏKTƏB DİREKTORUNUN BİR
HƏFTƏLİK PLANININ NÜMUNƏSİ*

| I növbə 1-ci dərs | dərsə qədər məktəbin binasını gəzmək | | | | metod birləşmələrinin işi ilə tanışlıq | |
|----------------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--|---|
| | Bazar ertəsi | Çərşənbə axşamı | Çərşənbə | Cümə axşamı | Cümə | Şənbə |
| 2-ci dərs | gündəliklərə baxmaq | | | Dəftərərə baxış | ehtiyat vaxt | uşaq və gənclər birliyinin işi ilə tanışlıq |
| 3-cü dərs | | öz dərslərini keçmək | | Dərslərə hazırlıq | ehtiyat vaxt | |
| 4-cü dərs | | öz dərslərini keçmək | Müşavirəyə hazırlıq | müəllimlərlə söhbət | dəvət edilmiş müşavirələrdə olmaq | |

| | | | | | | |
|--------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------------|--|
| 5-ci dər | | Müəllimlərlə söhbət | Müşavirəyə hazırlıq | sinif jurnalına baxış | | valideynlərlə söhbət |
| 6-cı dər | | Şagirdlərlə söhbət | öz dərslərini keçmək | | | Müəllimlərin gündəlik planı ilə tanışlıq |
| II növbə 1-ci dər | müəllimlərlə söhbət | ictimai işlə məşğul olmaq | | | inzibati təsərrüfat işləri | |
| 2-ci dər | müəllimlərlə söhbət | | Şagirdlərlə söhbət | | | |
| 3-cü dər | operativ müşavirə | dərsə hazırlıq | Şagirdlərlə söhbət | | dərslərə hazırlıq | həftəlik planın yekunlaşdırılması |
| 4-cü dər | dərslərə hazırlıq | Valideynlərlə söhbət | dərsə hazırlıq | | | |
| Gün ərzində | iki dərslər dinləmək | dərs dinləmək | axşam məktəbi üzrə müşavirə | iki dərslər dinlə. | ictimai işlərlə məşğul olmaq | dərsləri dinləmək |

MƏKTƏB DİREKTORUNUN BİR İŞ GÜNÜNÜN PLANLAŞDIRILMASI

16 SENTYABR

| Müddət | Görüləcək işlər | Vaxt | Qeyd |
|-------------------------------|--|----------------------|------|
| 7. 40-8. 00 | İnzibati-təsərrüfat müdiri ilə birlikdə məktəb binasına baxış | 20 dəqiqə | |
| 8. 00-8. 45 | IX a sinfində riyaziyyat dərslərini dinləmək | 45 dəqiqə | |
| 8. 55-9. 40 | Öz dərslərini demək | 45 dəqiqə | |
| 9. 45-10. 15 | Emalatxana və kitabxana müdiri ilə söhbət | 20 dəqiqə | |
| 10. 20-10. 50 | IXa sinfində dinlənmiş dərslər təhlili | 30 dəqiqə | |
| 11. 20. 11. 45 | IXa sinfində şagirdlərin şəxsi işi və gündəlikləri ilə tanış olmaq | 30 dəqiqə | |
| 11. 20-11. 45 | VIIb sinif şagirdlərinin valideynləri ilə söhbət | 30 dəqiqə | |
| 11. 45-12. 20 | Gənclər birliyi yığıncağına hazırlıq | 30 dəqiqə | |
| 12. 20-12. 50 | VIIIv sinif şagirdlərinin valideynləri ilə söhbət 30 dəqiqə | 12. 50-14. 00 fasilə | |
| 14. 00-14. 45 | IIa sinfində ana dili dərslərini dinləmək | 45 dəqiqə | |
| 15. 20-16. 00 | Sabah keçəcəyi dərslər hazırlıq | 40 dəqiqə | |
| 16. 00-17. 05 | Gənclər birliyi yığıncağında iştirak etmək | 1 saat 05 dəqiqə | |
| 17. 05-17. 30 | IIa sinfində dinlənmiş ana dili dərslərinin təhlili | 20 dəqiqə | |
| 17. 30-18. 00 | Yekun. Ertəsi gün üçün işin planlaşdırılması | 25 dəqiqə | |
| Cəmi: 8 saat 20 dəqiqə | | | |

Qeyd: Hər gün görülən iş yekunlaşdırılır və sabahkı işin planlaşdırılması dəqiqləşdirilir. Şənbə günü isə həftəlik planlaşdırılmış iş yekunlaşdırılır. Sxemdən görüldüyü kimi həftənin bazar ertəsi və çərşənbə axşamı günləri məktəbdaxili müşavirələrə hazırlıq və onun keçirilməsi əsas yer tutur. Çərşənbə günü dərslərin dinlənilməsinə (baxmayaraq ki, başqa günlərdə dərslər demək nəzərdə tutulur) üstünlük verilir. Cümə axşamı dəftərlərə, jurnallara baxışa çox yer verilir.

Cümə günləri inzibati-təsərrüfat işləri ilə məşğul olmaq və digər müşavirələrdə iştirak etmək nəzərdə tutulur. Şənbə günləri isə valideynlərlə söhbət etmək və həftənin planlaşdırılması vacib hesab edilir.

MÜƏLLİM FƏALİYYƏTİNİN ÖYRƏNİLMƏSİ

Müəllim məsələsi yalnız bizim deyil, hər bir millətin ölüm-dirim məsələsidir.

(Ö. F. Nemanzadə)

Təlim-tərbiyə müəssisələrinin özünüidarəsinin demokratik əsaslarla təşkili Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununda öz əksini tapmışdır. Təhsil sisteminin yeniləşməsinin zəruriyyəti, hər şeydən əvvəl, ondan irəli gəlir ki, tədris müəssisələrinin sinif-auditoriyalarında boya-başa çatan indiki nəsil ölkədə gedən ictimai dəyişikliklər siyasətinin həyata keçirilməsi işində əsas aparıcı qüvvə olacaqdır. Gələcəyin aparıcı qüvvələrini layiqli hazırlamaq isə təhsil orqanlarının, pedaqoji kollektivlərin işə yaradıcı və məsuliyyətlə yanaşmalarından asılıdır.

Sosioloji tədqiqatlar göstərir ki, müəllimlərin əksəriyyəti təhsilin yeniləşməsində gedən proseslərdə nə etmək lazım gəldiyini bilmir və bəzi hallarda təlim-tərbiyə işlərinin təşkilində çətinlik çəkir. Onlar dərstdə hər bir uşağın inkişafı üçün optimal şəraitin yaradılmasında nöqsanlara yol verir, istedadını gözdən qaçıdır və bununla da fürsəti əldən vermiş olurlar. Hələ də ayrı-ayrı pedaqoji kollektivlərdə öz fəaliyyətlərini səmərəli qura bilməyən, şagirdlərlə demokratik və humanist qaydada sistemli şəkildə iş aparmaqda nöqsanlara yol verənlər var. Şagirdlər fərqi, pedaqoji və psixoloji xüsusiyyətlərini nəzərə almaq, onu öz işlərində tətbiq etməkdə belələri çətinliklərlə qarşılaşırlar. Müəllimlərin bir çoxu öz fəaliyyətində əvvəlki vərdiş etdiyi inzibati-amirlik metodlarından əl çəkə bilmir. Müşahidələr göstərir ki, kollektivdə yaxşı tanınmış müəllimlər belə bu vərdışı davam etdirirlər.

Müəllim fəaliyyətindəki bütün sahələri öyrənmək, ona istiqamət vermək üçün birinci növbədə məktəb rəhbərlərinin üzərinə düşür.

Respublikamızın bir sıra qabaqcıl məktəb rəhbərlərinin müəllim fəaliyyətinin öyrənilməsi sahəsindəki təcrübəsinin təhlili göstərir ki, məktəbdə qazanılmış müvəffəqiyyət bu problemin düzgün həyata keçirilməsindən çox asılıdır. Bu məktəblərdəki təcrübəyə əsaslanaraq müəllim fəaliyyətinin öyrənilməsində əsas məsələləri təhlil etməyə çalışsaq.

Müəllimin dərslə hazırlığının öyrənilməsi

Müəllimin dərslə hazırlığı onun fəaliyyətinin əsasını təşkil etdiyi üçün birinci növbədə diqqət proqram və əlavə materialların öyrənilməsinə, ədəbiyyatın və ilkin materialların seçilməsinə yönəldilməlidir.

Perspektiv və tematik planlaşdırmada tarix, dərslin mövzusu, məğzi və vəzifələri onun məzmununu əks etdirən məsələlər öyrədilməsi yolları fənlərarası əlaqə, təkrar üçün mövzuların seçilməsi ilə yanaşı, ekskursiyaların, seminarların və əlavə məşğələlərin, eləcə də dərslərin təchizinə, təşkilinə hazırlıq işləri xüsusilə nəzərə alınmalıdır.

Bu bölmədə əyani və texniki vəsaitlərin, laboratoriya avadanlıqlarının, paylama materiallarının seçilməsi və onlardan istifadə edilməsinin məqsədəuyğunluğu fonetik materialların seçilməsi onun keyfiyyəti, şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdişlərlə silahlanmasına xidmət edən mənbələr öyrənilir.

Dərslin quruluşu və tiplərinin müəyyənləşdirilməsi, onun əsas mərhələləri, hissələri, mərhələlər üzrə dərslə vaxtının təxmini bölgüsü, müəllim və şagird fəaliyyətinin məzmunu və metodikası kimi tərəflər də buraya daxildir.

Şagirdlərlə sorğu zamanı müəllim fəaliyyətinin öyrənilməsi

Müəllim fəaliyyətində sorğunun təşkili və aparılması müəllim-şagird münasibətinin əsasını təşkil edir.

İlk növbədə bütün sinfi sorğuya cəlb etməklə şagirdlərin şüurlu fəaliyyətinin inkişaf etdirilməsi, köhnə materialların yeni formada qruplaşdırılması, sorğu zamanı yeni həyati faktlardan istifadə edilməsi və qrafik təsvirlərin tətbiqinə diqqət yetirilir.

Şagirdlərin yerinə yetirdikləri tapşırıqların qarşılıqlı yoxlanılması təklif edilir. Məsələlərin həlli üsulları, rəylərin qəbulu, təcrübə və nümayiş aparmaq da diqqət mərkəzində olmalıdır. Şagird tərəfindən sorğu zamanı vacib olan nəzəri anlayışların seçilməsi, aldıqları bilini tətbiq etmək bacarığına nail olmaq, sorğu apararkən, müəllimin istifadə etdiyi metodu öyrənmək də çox əhəmiyyət kəsb edir.

Zəif oxuyan şagirdlərlə aparılan iş, yazı taxtasından istifadə, fikirləşmək üçün əlavə vaxtın verilməsi, əvvəlcədən hazırlanmış plandan istifadə etməklə suallara cavablar hazırlanması bu zaman əsas götürülməlidir.

Sxem, diaqram, şəkillər, xəritələr və s. əvvəlcədən hazırlanmalıdır. Sorğuda müxtəlif məsələlər bilinin dərinliyi və möhkəmliyi, onların bacarıq və vərdişləri, bilik sisteminin formalaşması, şüurlu olaraq şagirdlərin

fəallaşması nəzərə alınmalıdır.

Məktəblinin məsuliyyət, məşğuliyyət və əmək mədəniyyəti kimi əxlaqi keyfiyyəti, tədris fəaliyyətinin bir çox sahəsində aldığı biliyin təcrübəyə tətbiqi və sair vacib hesab edilməlidir.

Yeni materialların verilməsində müəllim fəaliyyətinin öyrənilməsi

Yeni materialların öyrənilməsinə şagirdlərin istiqamətləndirilməsi və köhnə materialın təkrar etməklə dərinləşməsi əsas götürülür. Şagirdlərin diqqətini yeni materialın izahında fəal düşünməyə yönəltmək, müəllimin haqqında məlumat verəcəyi müəyyən hadisələri müqayisə etmək və bunlar arasındakı qarşılıqlı əlaqəni bərpa etmək, müəllimin şərhindəki əsas fikri aşkar etməklə nəticə çıxarmaq məhz bu bölümə aiddir. Müəllim izahatının planının tərtib olunması, hadisə və faktların qiymətləndirilməsi sahəsində şagirdlərin tapşırığı yerinə yetirməsi, yeni materialı izah edərkən istifadə etdiyi vəsait, yeni materialı izah edərkən ehtiyat biliyin aktuallaşdırılması, real vəziyyətin aşkar olunmasına diqqət yetirmək xüsusən vacibdir.

Həmin hissədə aşağıdakı tərəflər xüsusi yer tutmalıdır: seçilmiş materialların ideyalılığı və elmiliyi, onun həyatla əlaqəsi, diyarşünaslıq materiallarından istifadə, psixoloji yanaşmanın səmərəli metodlarından istifadə edilməsi, yeni materialın izahında psixoloji təsirin səmərəsi, dərstdə yeniliyin əhəmiyyəti, onun həyatla sıx əlaqələndirilməsi, elmin yeni nailiyyətləri, materialın məzmununa diqqətli cəlb etməsi, şərh olunan mövzunun forma və metodu, düşündürücü dialoqun səmərəsi, fikir müxtəlifliyinin müqayisəsi, həyatı və elmi mübahisələr və s.

Dərstdə müəllimin şagirdləri öyrətmə bacarığı, onların yaradıcı marağının inkişaf etdirilməsi, müəllimin pedaqoji yeniliklərin yayılmasına səy göstərməsi, əyani və texniki vasitələrdən, inkişaf xarakterli kiçik paylama materiallarından istifadə, təlim prosesində vətənpərvərlik və milli mənlilik hissənin aşılınması, fənnin aparıcı ideyasının şagirdlərin nəzərinə çatdırılması şagirdlərlə sorğu zamanı müəllimin fəaliyyətinə müxtəlif tələblər verilir. Məsələn, tarix dərslərində ölkənin yeniləşməsi şəraitində tarixdəki nöqsanların öyrənilməsi və təhlil olunması, əsl həqiqətlərin faktlar əsasında şagirdlərə çatdırılması, xüsusilə Azərbaycan tarixindəki ağ ləkələrin təhlili, Azərbaycan Demokratik Respublikası haqqındakı məlumatların olduğu kimi şagirdlərə çatdırılması Azərbaycanın tarixi xəritəsinin, tarixi şəxsiyyətlər haqqında şəkil və məlumatlara aid materiallardan istifadə mühüm yer tutmalıdır.

Coğrafiya dərslərində yerli coğrafi şəraitin izahına diqqətin artırılması, Azərbaycanın coğrafiyasındakı dəyişikliklərin düzgün izah olunması, indiki şəraitdə Azərbaycan haqqında geniş məlumat vermək, coğrafiya kabinetində Azərbaycanın bütün dövrlərə aid xəritəsinin, məlumatların olmasının təşkili, rayonun, şəhərin, kəndin xəritəsinin tərtibi, yerli şəraitə uyğun coğrafiya meydançasının təşkili və s. əsas şərtlərdən hesab edilir.

Təbiət, riyaziyyat dərslərində təbiətin dərk olunması, ekologiya qorunub saxlanması, yerli şəraitə uyğun olaraq zərərli obyektlərin nəticələri haqqında məlumatların verilməsi, tədris prosesində qanun, qayda və qanunauyğunluqların təhlil olunması, hüquqların qorunması, milli qürurun aşılınmasına diqqətin yetirilməsi, kabinetlərdə digər alimlərlə yanaşı, Azərbaycanın görkəmli alimlərinin və portretlərinin və onlar haqqında məlumatların olmasının təşkili müəllim fəaliyyətində əsas yerlərdən birini tutur.

Öyrəniləcək materialın həyatla, cəmiyyətdəki ictimai dəyişikliklərlə əlaqələndirilməsi, şagirdlərin dünyagörüşünün formalaşması sahəsində metodikanın təkmilləşdirilməsi, təlim prosesində fənlərarası əlaqənin həyata keçirilməsi şagirdlərin intellektual inkişafı, emosional və müstəqilliyi üçün şəraitin yaradılmasının vacibliyi diqqət mərkəzində durmalıdır.

Şagird müstəqil işinin təşkilində müəllim fəaliyyətinin öyrənilməsi

Dərsin ayrı-ayrı mərhələlərində müstəqil işlər, bunların yerinə yetirilməsi zamanı müəllimin ardıcılıq prinsipinə əməl etməsi, müstəqil işlərin müxtəlif forma və növlərindən istifadə olunması, düşündürücü fəaliyyətin xarakteri kimi bir sıra məsələlər burada xüsusilə öyrənilir.

Müstəqil və praktik işlərdə şagirdlərin bacarıq və praktik vərdislərinin formalaşdırılması, öyrənilmiş materialın möhkəmləndirilməsi və ev tapşırıqlarının verilməsində müəllim fəaliyyətinin öyrənilməsi, öyrənilmiş materialların möhkəmləndirilməsi üçün ilk növbədə seçilmiş materialların məzmununun müəllim tərəfindən möhkəmləndirilməsində daha səmərəli üsul və vasitələrdən istifadə edilməsi, dərsin möhkəmləndirilməsi prosesində əks əlaqənin təşkili, şagirdlərə öyrənilmiş bilikləri ümumiləşdirmək, nəticə çıxarmaq və bilikləri təcrübəyə tətbiq bacarığı aşılamaq, ev tapşırıqlarının məzmunu və həcmi, onun təlimin məqsəd və vəzifələrinə uyğunluğu, məktəblinin inkişafı və tərbiyəsi, verilən tapşırığın rasionallaşdırılması kimi məsələlər məhz bu bölümdə əhəmiyyətli yer tutur.

Dərsin vahid məqsədi göstəricilərinin öyrənilməsi

Təbii ki, bir dərsin, məşğələnin öz məzmunu, vəzifə və məqsədi olur. Müəllimin uğuru onun məqsədə nə dərəcədə nail olması ilə ölçülür. Odur ki, dərsin vaxtından səmərəli istifadə, bütün şagirdlərin sinifdə məşğuliyyətinə, müəllimin faydalı iş əmsalına birinci növbədə fikir verilməlidir. Şagirdlərin və müəllimin iş yerlərinin hazırlanması dərstdə istifadə olunan təlim metodlarının məqsədəuyğunluğu və şagirdlərin fəallaşdırılmasında potensial imkanlardan istifadə olunması motivləri də unudulmamalıdır.

Təlimdə qabaqcıl təcrübənin tətbiqi və fənlərarası əlaqənin həyata keçirilməsinin reallaşdırılması, dərsin təşkili, quruluşu, öyrədici, tərbiyəedici və inkişafetdirici məsələlərin optimallaşdırılması, şagirdlərin dərstdə bilik, bacarıq və vərdişlərinin təmin edilməsi, yeni biliyin dərinliyi, sistemliliyi, möhkəmliyi, öyrənilmiş biliyin təcrübəyə tətbiqi bacarığı və s. başlıca tərəflər kimi çıxış edir.

Gündəlik və tematik nəzarətin vəhdətinə riayət olunması, şagirdlərin biliyinin və bacarığının yoxlanılması sisteminin dərinləşdirilməsi, dərstdə onların idrak fəaliyyətlərinin stimullaşdırılması, sinifdə maksimum məhsuldar psixoloji mühitin yaradılması və inam əsasında aparılması, şagirdlərin təlim fəaliyyətinin yüksək səviyyədə motivləşdirilməsinin təmin olunması, dərsin müxtəlif mərhələlərində şagirdlərin biliyinin qiymətləndirilməsi, sinifdə yaradıcı şəraitin təhlili və s. genişliyi ilə nəzərə alınmalıdır.

Məktəbdə müəllimin şagirdlərlə apardığı digər işlərin öyrənilməsi

Ayrı-ayrı fənlər üzrə sinifdən xaric işlərin təşkili, dərslə sinifdən xaric işlərin və marağa görə məşğələlərin əlaqələndirilməsi şagirdlərin müxtəlif yaradıcı işləri yerinə yetirməsi (ixtiralər, əl işləri, referatlar, inşalar və s.), təcrübəçilik və modelləşdirmə, təlimdə geridə qalan və istedadlı şagirdlərlə dərstdən sonra əlavə işlərin məzmunu və həyata keçirilməsi, şagirdlərin laborantlarla dərnək, klub və bölmə rəhbərləri ilə işləri, onların olimpiadalar da, biliyə baxışlarda, konsertlərdə, elmi cəmiyyətlərdə, həftəliklərdə (fənnə aid) iştirakı buraya daxildir.

Müəllim novator-müəllimlərin iş təcrübəsindən bəhrələnməli, yeni ədəbiyyatlardan yaradıcı istifadə etməli, təlimin problem məsələsindən baş çıxarmalıdır. Bu və ya digər fəaliyyət sahələrinin öyrənilməsi nəticələri müəllimin işinə qiymət verərkən lazım olur.

*«Gələcək bilikli, elmi insanların
çiyinləri üzərindəurulacaqdır.»*

(H. Əliyev)

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununda deyilədiyi kimi, təhsil cəmiyyətdə və dövlətin inkişafının əsasında durmaqla strateji əhəmiyyətə malik olan və üstün inkişaf etdirilən fəaliyyət sahəsidir. Azərbaycan Respublikasının təhsil sistemi milli zəminə, ümumbəşəri dəyərə əsaslanır, demokratik xarakter daşıyır.

Cəmiyyətin bütün sahələrində olduğu kimi, təhsilin idarə edilməsi sahəsində də yeniləşmə gedir.

Əlbəttə, təhsil sistemini yeniləşdirmə cəmiyyətin digər sahələrindən əsaslı şəkildə fərqlənir. Bunu təkcə qanunlar, qərarlar qəbul etməklə təşkil etmək mümkün deyildir. İndiyə qədər ölkədə mövcud olmuş təhsil sistemini dəyişdirmək, millibəşəri dəyərlərə cavab verən təhsil standartları hazırlamaq, bunlara müvafiq olaraq təhsilin strukturunu, məzmununu yaratmaq, onu dərsləklərlə, maddi-texniki vasitələrlə təmin etmək təkcə təhsil sahəsində çalışanların deyil, bütün ölkə vətəndaşlarının şərəfli və vacib vəzifəsidir.

Razılıq hissi ilə demək olar ki, ölkədə yaradılmış sağlam ictimai-siyasi, mənəvi şərait geniş fəaliyyət imkanları açır. Bu imkanlardan hansı vəzifədə çalışmalarından asılı olmayaraq bütün sahələrdə dərin və hərtərəfli biliyə, bacarığa, praktik hazırlığa, yüksək mədəniyyətə, məsuliyyət hissəsinə malik olan vətəndaş tərbiyə edilməsi üçün istifadə olunmalıdır.

Özünün milli dövlət müstəqilliyinə qovuşan Türkiyədə təhsil sistemi üçün əsrin əvvəllərində bundan vacib məsələ yox idi. Çağdaş türk dünyasında böyük şəxsiyyətlərdən biri olan ümummilli liderimiz H. Əliyev təhsil sahəsində çalışanlara müraciət edərək demişdir: «Məktəblərimizdə Azərbaycanın dövlət müstəqilliyinin, azadlığının mənası, məzmununu çox geniş tədris olunmalıdır. Xalqımızı, millətimizi, gənclərimizi tariximizə, mədəniyyətimizə, ənənələrimizə uyğun tərbiyə etmək təhsilin əsas istiqaməti, məktəblərimizin, müəllimlərimizin borcudur».

Doğrudan da, əsrin sonunda öz dövlət müstəqilliyinə qovuşan Azərbaycanın təhsil sistemi üçün bundan şərəfli və vacib vəzifə yoxdur.

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

Müstəqil Azərbaycan dövlətinin tarixinə, həyatına, milli-mənəvi dəyərlərinə cavab verən dərsləklərin yazılması, məktəblərə çatdırılması, Azərbaycan vətəndaşlarının həmin dərsləklər əsasında tariximizi, mədəniyyətimizi, mənəviyyatımızı öyrənməsi çətin və uzun müddətli proses olsa da, biz buna nail olmalıyıq. Təlim və tərbiyənin məzmununu dövlətin müəyyənləşdirdiyi standartlara uyğun şəkildə təmin etmək hər bir təhsil işçisinin, məktəb rəhbərinin, pedaqoji kollektivin başlıca vəzifələrindəndir.

Təhsildə gedən yeniləşmələr onun idarəetmə funksiyalarının ciddi şəkildə dərinləşdirilməsini tələb edir. Pedaqoji şəraiti elmi cəhətdən qiymətləndirmək, təlim-tərbiyənin gələcəyini əvvəlcədən duymaq, işdə əsas məsələləri düzgün seçmək, gündəlik işləri vaxtında icra etmək indi əsas məsələ kimi qarşıda durur.

Müasir təhsil müəssisələrinə bir-biri ilə qarşılıqlı surətdə əlaqədar hissələrdən ibarət bütöv bir sosial-pedaqoji sistem kimi baxılmalıdır. Bu sistem məktəbin daxilində təşkil edilmiş və xarici mühitlə müəyyən əlaqəyə malikdir. Çətin iqtisadi problemlərin mövcud olduğu dövrdə pedaqoji kollektivlərdə maddi və mənəvi marağı qoruyub saxlamaq tədris müəssisəsi rəhbərinin daim diqqət mərkəzində olmalıdır. Rəhbərlik etdiyi kollektivin imkanlarına, potensial qüvvəsinə bələd olmaq, onların gücünü əlaqələndirmək, ailə, məktəb, ictimaiyyət «üçbucağının» səmərəli formalaşdırılması idarə edən şəxsin intellektual səviyyəsindən, onun dövrün tələblərini nə dərəcədə obyektiv qiymətləndirə bilmək, kollektivin fəaliyyətini bu tələblərə uyğun təmin etmək bacarığından çox asılıdır. Təcrübə göstərir ki, hər şeyi yuxarının «göstərişləri əsasında» quran kollektivlər zamanın problemləri ilə qarşılaşdıqda tərəddüd edirlər. Gözləmə mövqeyi tutmaq cəmiyyətin bütün həyatında olduğu kimi, təhsil sahəsində də yolverilməzdir. Ölkə rəhbərliyinə yenidən qayıdışı ilə H. Əliyev zamanın təlatümlü dalğalarında artıq istiqamətini itirməkdə olan Azərbaycanı özünün fəal və düşünülmüş rəhbərlik təcrübəsi ilə nəinki xilas etdi, həmçinin göstərdi ki, dünyanın böyük dövlətlərinin siyasi maraqlarının kəşşiyi bir vaxtda kiminsə sənə göstərəcəyi yolla getmək yox, xalqın, vətənin gələcəyinə yolu özümüz açmalıyıq.

Ayındır ki, belə bir iş üslubundan istifadə təhsilimizin ayrı-ayrı sahələrinin inkişafında, əlaqələndirilməsində müsbət nəticələrə gətirib çıxarır. Deməli, hər bir pedaqoji kollektiv, hər bir məktəb rəhbəri öz müəssisəsinə müəyyən mənada səlahiyyətli bir qurum kimi baxmalı və problemlərin həllinə sərbəst girişməlidir.

Əlbəttə, bunun üçün dövlətlə müqavilə bağlamağa ehtiyac yoxdur. Konkret olaraq tədris müəssisəsinin fəaliyyətinə məzmununa, maraqlarına uyğun gələn əlaqə formalarını yaratmaq gərəkdir.

Ümummilli liderimiz H. Əliyev müəllimlərə müraciətlə demişdir: «Məktəb elə bir prosesdir, orqanizmdir ki, hamı-şagird də, tələbə də, müəllim də–bütün kollektiv də inkişafdadır».

Bu orqanın canlı, ahəngdar inkişafını təşkil etmək təhsil sahəsində çalışanların hamısının, ən başlıcası isə müəssisə rəhbərlərinin vacib vəzifəsidir. Qazanılan müvəffəqiyyət həmin vəzifənin necə yerinə yetirilməsindən asılıdır.

**PEDAQOJI KOLLEKTIVIN FƏALİYYƏTİNİN ÖYRƏNİLMƏSİNDƏ ƏSAS ƏLAMƏTLƏR
VƏ GÖSTƏRİCİLƏR**

Müşahidələr göstərir ki, bir çox hallarda (dərslərin dinlənilməsində, attestasiya zamanı və s.) məktəb rəhbərləri pedaqoji kollektivin fəaliyyətinin öyrənilməsi zamanı müəllimləri qruplara ayırmaqda, əlamətlərin seçilməsində və meyarların müəyyənləşdirilməsində çətinlik çəkir və nöqsanlara yol verir. Bəzən isə yaxşını pisdən ayırd etməkdə müəllimin fəaliyyətindəki nöqsan və yaxşı cəhətlərin ümumiləşdirilməsi zamanı düzgün istiqamət götürə bilmirlər. Bunları nəzərə alaraq idarəetmədə pedaqoji kollektivin fəaliyyətinin öyrənilməsi və tənzimlənməsini tövsiyə şəklində verməyi məsləhət bilirik.

Tədris prosesi zamanı pedaqoji kollektivin fəaliyyətini yoxlayıb koordinasiya etməyi differensial şəkildə aparmaq daha çox fayda verir.

Bu zaman idarəetməni daha səmərəli təşkil etmək üçün pedaqoji kollektivin üzvlərini üç qrupa ayırmaq olar:

1. Rəhbərlik tərəfindən nəzarət olunmasına daha çox ehtiyacı olan müəllimlər. Belə müəllimlər təcrübəsinin azlığından və ya bir sıra mənfi keyfiyyətlərə görə təlim və tərbiyə sahəsində lazımi nəticələr əldə edə bilmirlər.

2. Müəyyən təcrübəsi olan, öz iş stilini qura bilən müəllimlər. Belə müəllimlərin fəal olmalarına, daha çox müvəffəqiyyət qazanmalarına kömək etmək üçün rəhbərlik tərəfindən nəzarət olunur.

3. Özünə qarşı tələbkar və yaradıcı müəllimlər. Rəhbərlik belə müəllimlərin iş təcrübəsini öyrənib, yaymaq məqsədilə onların fəaliyyətini koordinasiya edir.

Yuxarıda göstərilən üç qrup müəllimin fəaliyyətini koordinasiya etmək üçün əsas meyarların (kriteriyaların) müəyyənləşdirilməsində məktəb rəhbərləri ciddi çətinliklərlə qarşılaşırlar. Attestasiya zamanı və ya onlara kateqoriya verilməyə nöqsanlara yol verirlər.

Bu məqsədlə qruplar üzrə müəllimlərin təlim-tərbiyə sahəsindəki fəaliyyətinin koordinasiya edilməsinin əsas əlamətlərinin meyarlarını verməyə çalışacağıq.

BİRİNCİ QRUP:

DAHA ÇOX NƏZARƏT TƏLƏB EDƏN MÜƏLLİMLƏR:

| № | Əlamətlər | Meyarlar |
|----------|---|--|
| 1 | Öz fənni çərçivəsində biliyi | Proqramda olan səviyyədə öz fənnini bilir. Lakin bəzi sahələrdə çətinlik çəkir, fənni tədris edərkən səhvlərə yol verir. |
| 2 | Öz fənninə münasibəti | Tədris etdiyi fənninə qarşı laqeyddir. |
| 3 | İşdə yenilik hissiyyəti | Yeniliklərə mənfi münasibətdədir. Yeni məsələləri və ideyaları çətinliklə qəbul edir. |
| 4 | Tədris işini planlaşdırmaq bacarığı | Gündəlik və tematik planlarını həmişə eyni şəkildə tərtib edir. Sınıfın xüsusiyyətini nəzərə almır. |
| 5 | Psixoloji-pedaqoji sahədə bilik səviyyəsi | Müasir psixoloji-pedaqoji təlim konsepsiyası haqqında ancaq ümumi təsəvvürü vardır. |
| 6 | Pedaqoji taktı | Kənardan müşahidə zamanı şagirdlərə münasibətdə özünü apara bilməməsi, ədalətsizliyi, kobudluğu və s. kimi düzgün olmayan taktı. |
| 7 | Təlim prosesində şagirdlərə fərdi yanaşma | Praktik olaraq şagirdlərlə fərdi iş aparmır, geridə qalan şagirdlərlə dərskənənar məşğələlər təşkil edir. |
| 8 | Təlim prosesində əməyin inkişaf etdirilməsi, vərdişin yaradılması | Şagirdləri təlim prosesində əməyə alışdırmağa səy göstərmir. |
| 9 | Şagirdlərin düşüncə qabiliyyətdərini inkişaf etdirmək sahəsində iş | Proqram səviyyəsində şagirdlərin düşüncə qabiliyyətinin inkişafına formal yanaşır. Şagirdləri yalnız yada salmaqla istiqamətləndirir. |
| 10 | Şagirdlərin fənnə marağının inkişaf etdirilməsi | Şagirdlərin fənnə marağını zəif formalaşdırır. Bu sahədə şagirdlərə fərdi yanaşmadan istifadə etmir. |
| 11 | Bilik keyfiyyətini, bacarıq və vərdişləri qiymətləndirmək səriştəsi | Bilik keyfiyyəti, bacarıq və vərdişlərin qiymətləndirilməsində formalizmə və qeyri-obyektivliyə yol verir. Biliyin qiymətləndirilməsi zamanı əsas meyarı nəzərə almır. |

*İKİNCİ QRUP:
ÖZÜNÜN İŞ STİLİNİ QURA BİLƏN MÜƏLLİMLƏR:*

| № | Əlamətlər | Meyarlar |
|----------|---|---|
| 1 | Öz fənni çərçivəsində biliyi | Proqram çərçivəsində möhkəm biliyə malikdir. Metodik ədəbiyyatı müntəzəm olaraq izləyir. |
| 2 | Öz fənninə münasibəti | Fənninə maraqla yanaşır və onu sevir. |
| 3 | İşdə yenilik hissiyyəti | Yeni ideyaların axtarılmasında fərqlənir. Yeni pedaqoji məsələlərin həllinə tələbkərliklə yanaşır. |
| 4 | Tədris işini planlaşdırmaq bacarığı | Tədris etdiyi fənn üzrə gündəlik və tematik planlarını düzgün həyata keçirir. |
| 5 | Psixoloji-pedaqoji sahədə bilik səviyyəsi | Tələmdə müasir pedaqoji-psixoloji konsepsiyaları ayırd edə bilir. Lakin bunları öz praktik fəaliyyətində nadir hallarda tətbiq edir. |
| 6 | Pedaqoji taktı | Əsas pedaqoji taktlara əməl olunur. Lakin uşaqlarla rəftar zamanı mənfi hallar onlara çatdırılmır. |
| 7 | Təlim prosesində şagirdlərə fərdi yanaşma | Təlim prosesində şagirdlərə fərdi yanaşma əsasən təmin olunur. |
| 8 | Təlim prosesində əməyin inkişaf etdirilməsi, vərdişin yaradılması | Şagirdləri təlim əməyinə vərdişin səmərəli təşkilinin formalaşdırmağa səy göstərir. |
| 9 | Şagirdlərin düşünmə qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək sahəsində iş | Şagirdlərin əqli inkişafı ilə bağlı proqrama aid əsas göstərişləri yerinə yetirir. Lakin şagirdlərin düşünmə qabiliyyətini inkişaf etdirmək üçün bir neçə məsələni öz işində tətbiq edir. |
| 10 | Şagirdlərin fənnə marağının inkişaf etdirilməsi | Şagirdlərin fənnə marağını əsasən formalaşdırır. |
| 11 | Bilik keyfiyyətini, bacarıq və vərdişləri qiymətləndirmək səriştəsi | Şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdişlərinin qiymətləndirilməsində obyektivliyi gözləyir. |

ÜÇÜNCÜ Qrup:
YARADICI İŞLƏYƏN MÜƏLLİMLƏR:

| Nö | Əlamətlər | Meyarlar |
|-----------|---|---|
| 1 | Öz fənni çərçivəsində biliyi | Öz fənni üzrə dərin və hərtərəfli biliyə malikdir. Proqramdan kənar bilik əldə edir. Metodik və elmi-nəzəri ədəbiyyatı (müxtəlif sahələrdə olan) sərbəst araşdırır və işinə tətbiq edir. |
| 2 | Öz fənninə münasibəti | Dərsini yüksək səviyyədə aparır. Öz fənnini sevir və bilir. |
| 3 | İşdə yenilik hissiyyəti | Yeni ideyaların axtarılmasında fərqlənir. Yeni pedaqoji məsələlərin həllinə tələbkarlıqla yanaşır |
| 4 | Tədris işini planlaşdırmaq bacarığı | Sinfin və şagirdlərin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla dərsin planlaşdırılması sistemə yaradıcı yanaşır |
| 5 | Psixoloji-pedaqoji sahədə bilik səviyyəsi | Müasir psixoloji-pedaqoji konsepsiyaları sərbəst olaraq mənimsəyir. Onu öyrənməklə öz işində əsas kimi qəbul edir. |
| 6 | Pedaqoji taktı | Şagirdlərdə ünsiyyət zamanı onlara tələbkarlıqla yanaşanda ölçüdə kənara çıxmır |
| 7 | Təlim prosesində şagirdlərə fərdi yanaşma | Sistematik olaraq şagirdlərin fərdi xüsusiyyətlərini öyrənir, onlara təlim məsələləri ilə bağlı fərdi yanaşır. Tapşırıqların mürəkkəbliyinə və həcminə uyğun olaraq differensiyallaşma aparır. Zəif oxuyanlarla müntəzəm məşğul olur. İstedadlı şagirdlərlə iş aparır. |
| 8 | Təlim prosesində əməyin inkişaf etdirilməsi, vərdişin yaradılması | Şagirdlərin təlim əməyinin təşkili üçün məqsədyönlü iş aparır, təlimdə özünə nəzarət, təlim əməyini səmərəli planlaşdırmaq eləcə də oxu və hesablama vərdişlərinin yaradılmasına diqqət yetirir |
| 9 | Şagirdlərin düşünmə qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək sahəsində iş | Tədrisin məzmunu, forma və metodlarının inkişaf-etdirici təsirini səmərəli şəkildə təmin edir. Materialı öyrəndərkən şagirdlərdə düşünmək bacarığına vərdiş yaradır. Şagirdlərlə fərdi yanaşmanı həyata keçirir. |
| 10 | Şagirdlərin fənnə marağının inkişaf etdirilməsi | Şagirdlərin fənnə marağını artırmaq üçün xüsusi metodlar tətbiq edir, öyrədilən anlayışlara aid yenilikdən istifadə edir. Anlayışın praktik əhəmiyyətini göstərir. Onun əhəmiyyətini, əyləncəli olmasını və s. aydınlaşdırır. Müxtəlif təlim metodlarını tətbiq edir. Sınıfda xaric tədbirlər təşkil edir. Şagirdlərin idrak marağını formalaşdırmaq üçün onlara fərdi yanaşır. |
| 11 | Bilik keyfiyyətini, bacarıq və vərdişləri qiymətləndirmək sərəştəsi | Qiymət kriteriyalarını dərinləndirir. Onu bacarıqla praktikada tətbiq edir. Nəinki biliyini, praktik və eksperimental bacarığını və vərdişini qiymətləndirir, hətta qiymətləri əsaslandırır, rüblük və illik qiymətləri verənə qədər şagirdlərin biliyinin qiymətləndirilməsinin sayının artıq olmasına fikir verir |

QABAQCIL PEDAQOJİ TƏCRÜBƏNİN ÖYRƏNİLMƏSİ VƏ YAYILMASI

«Bilik hər gün artmırsa, günbəgün azalır»

(Çin atalar sözü)

Pedaqoji fəaliyyət təlim və tərbiyə proseslərini təkmilləşdirmək üçün fasiləsiz yollar axtarışıdır. Bunun üçün əlverişli şəraiti olan təhsil müəssisələrində pedaqoji proses əsl yaradıcılıq işinə çevrilir.

Pedaqoji kollektivdə çalışan ayrı-ayrı müəllimlər işə yenilik gətirir, elmi nəzəriyyəyə və təcrübədə yaranan ideyalara həssaslıqla öz münasibətlərini bildirirlər. Onlar həm də müəllim fəaliyyətinin metodika və texnikasında yeni qiymətli tapıntılara qabil olduqlarını göstərirlər.

Xalq təhsili rəhbər işçilərinin vəzifəsi əsl yenilikləri hər vasitə ilə müdaxilə etmək və onun təbliğinə diqqət yetirməkdən ibarətdir. Çünki təhsilin səviyyəsini yüksəltməkdə özünü doğruldan forma, vasitə və metodlardan istifadə olunmazsa, özlüyündə sosial sərvət olan qabaqcıl təcrübə unudulmamalıdır. Bunun üçün, ilk növbədə, qabaqcıl təcrübəni öyrənilib ümumiləşdirmənin və yaymağın sistemi hazırlanmalıdır. Mövcud pedaqoji ədəbiyyat əsasında həmin sistemi ümumiləşdirməyə çalışaq.

Müəllimlərin və digər pedaqoji işçilərin yaradıcılıq axtarışlarını öyrənməyin və qabaqcıl təcrübəni yaymağın formaları aşağıdakılardan idarətdir: açıq dərslərin təşkili; tərbiyə prosesini müşahidə edib təhlil aparmaq; metodbirləşmələrdə və pedaqoji şuralarda məlumat və məruzələr dinləmək; problemlə seminarlarda, pedaqoji müzakirələrdə iştirak etmək; mətbuatda çıxış etmək.

Qabaqcıl pedaqoji təcrübə geniş müəllim kütləsinin malı olduqda həqiqi qiymət kəsb edir. Bunun üçün onun öyrənilib yayılması vacibdir. Həm də bu, məktəbdə əməyin elmi təşkilinin mühüm yollarından biridir. Qabaqcıl pedaqoji təcrübə müəllim fəaliyyətini və şagirdlərin təlim işinin səmərələşdirilməsini əhatə edir, bütövlükdə təlim-tərbiyə prosesinin təşəkkülünə mühüm təsir göstərir.

Qabaqcıl təcrübə ilə bağlı iş aşağıdakı kimi planlaşdırılır:

Təcrübəni öyrəniləcək müəllim müəyyənləşdirilir və onun hansı problem üzərində işlədiyi aydınlaşdırılır. Sonra təcrübəni ümumiləşdirilib yayılacaq müəllimin problem üzrə işi öyrənilir, ümumiləşdirmə və yayılma forması dəqiqləşdirilir. Bu iki istiqamətdə fəaliyyət planlaşdırıldıqdan sonra problem üzrə yaradıcılıq hesabatı dinləniləcək müəllim müəyyənləşdirilir və proses başlanır, davam etdirilir.

Planlaşdırma məsələ ilə bağlı ilkin mərhələdir. Bu, bir növ işin səmərəliliyi üçün başlanğıcdır. Bundan sonra əsas diqqət işin metodikasına yönəldilməlidir.

Qabaqcıl pedaqoji təcrübənin ümumiləşdirilməsinin belə bir metodikasını təklif edirik.

Müəllimin pedaqoji işi uzun müddət müşahidə edilir, aşkara çıxarılan qabaqcıl pedaqoji təcrübə öyrənilir, sinifdən xaric işlər müşahidə edilib nəticə təhlil olunur.

Ortaya belə bir sual çıxır: pedaqoji təcrübənin təhlilinə nədən başlamalı: çoxillik müşahidə və axtarışlar əsasında belə qərara gəlmişik ki, qabaqcıl pedaqoji təcrübənin təhlilinə şagirdlərin bilik keyfiyyətinin, ümumi inkişafının müəyyənləşdirilməsindən başlamaq lazımdır. Proqram materiallarının mənimsənilməsi, mənimsəmə səviyyəsi, biliyin təcrübəyə tətbiqi, ideyalılığı, mədəni davranışa yiyələnməsi və s. məsələlər bir-cə-bircə öyrənilib araşdırılmalı, dəyərli tərəflər aşkarlanmalıdır.

Qabaqcıl pedaqoji təcrübənin təhlili aşağıdakı tərəfləri əhatə edir: Qabaqcıl təcrübədə istifadə olunan metodları aydınlaşdırmaq; şagirdlərin həddindən artıq yüklənmədiyini müəyyənləşdirmək; qabaqcıl pedaqoji təcrübədə yeniliyi aşkar etmək; tətbiq olunan yeni metodun elmiliyini müəyyənləşdirmək. Bu metodlar pedaqogika və psixologiyanın tələblərinə uyğun gəlirmi? Şagirdlərin fərdi və inkişaf xüsusiyyətləri nəzərə alınır mı?

Müəllimin qabaqcıl təcrübəni dəqiqləşdirdikdən sonra qabaqcıl təcrübəni pedaqoji şurada, metodbirləşmə iclaslarında müzakirə etmək, onun təbliği haqqında qərar çıxarmaq vacibdir.

Qabaqcıl təcrübəyə aid toplanmış materiallar tərtib edilməli, sistemləşdirilib məktəb metodkabinetinə təhvil verilməlidir.

Qabaqcıl təcrübənin öyrənilib yayılmasında əsas diqqət müəllimin iş sisteminin qabarıq şərhinə yönəldilməlidir. Çünki təcrübənin məzmununu təşkil edən tədris sisteminin açılması ondan istifadəni çətinləşdirir, onun dəyərini azaldır.

Ümumiyyətlə, qabarıq təcrübə ilə bağlı bəzi problemlər ortaya çıxır ki, bunlardan biri onun yayılması forması ilə bağlıdır.

Qabaqcıl təcrübə yayılarkən aşağıdakı iş formalarından istifadə etmək məqsədəuyğundur:

Müəllimlər qabaqcıl təcrübə ilə tanış edilməli, tətbiq olunmuş metodların üstünlükləri aydınlaşdırılmalı, dərsi müşahidə etməklə yeniliyin mahiyyəti müəllimlərə göstərilməlidir. Bu zaman müəllimin öz iş təcrübəsi haqqında ətraflı çıxışı dəqiqləşməli, metodkabinetdə qabaqcıl təcrübəyə aid sərgi düzəldilməlidir. Həmin sərgidə məruzələrin tezisləri, dərslərə aid icmal nümunələri nümayiş etdirilməli, imkan olduqca qabaqcıl təcrübə məktəblərdə və pedaqoji mətbuatda təbliğ olunmalıdır (seminarlar, pedaqoji mühazirələr, ixtisasatırma kursları

və s.). Bu prosesdə xüsusi əhəmiyyət kəsb edən motivlərdən biri qabaqcıl təcrübənin nəticələrinin öyrənilməsidir.

Bu gün məktəblərdə müşahidə olunan çətinliklərdən biri qabaqcıl iş təcrübəsinin tərtibi nümunəsinin olmaması ilə əlaqədardır. Odur ki, bu məqsədlə aşağıdakı nümunəni təqdim edirik:

Müəllimin soyadı, adı və atasının adı.

Təhsili (hansı ali məktəbi və ya orta ixtisas məktəbini nə vaxt bitirmişdir).

Pedaqoji staj.

Hansı təltifləri vardır.

Müəllimin şəxsiyyətinin xüsusiyyətləri, ictimaiyyət arasında nüfuzu.

Onun işindəki qabaqcıllıq nədən ibarətdir?

Qabaqcıl təcrübədən digər müəllimlərə nəyi tövsiyə etmək olar?

Polemika doğuran məsələlərdən biri də metodkabinetdə müəllimin hansı sənədlərinin olması ilə bağlıdır.

Mövcud müsbət təcrübə faktları əsasında aşağıdakı sənədlərin olması məsləhətdir:

İki və ya üç dərslin gündəliyi.

Tədris, təqvim planının nümunəsi.

İki və ya üç dərslin fotoyazısı.

İki və ya üç dərslin təhlili nümunəsi.

Müəllimin özünütəhsil planı.

Fənn üzrə metodbirləşmədəki məruzələrin mətni.

Şagirdlərin tərbiyəsi və şəxsiyyətinin formalaşması sahəsində müəllimin gördüyü iş.

Azərbaycan Respublikası Təhsil Qanununun təbliği ilə bağlı gördüyü iş.

Dərslin maqnitofon lent yazısı.

Dərs vaxtı və sinifdən xaric tədbirlərdə apardığı işi əks etdirən fotoşəkillər.

Kabinetin fotoşəkli.

Məktəb şurası və həmkarlar komitəsinin qabaqcıl təcrübənin yayılması haqqında verdiyi qərarın protokolundan çıxarış.

Şagirdlərin yazı işlərinin nümunələri.

Milli mənlilik və vətənpərvərlik tərbiyəsi ilə bağlı məktəbdə gördüyü işin nümunəsi.

Müəllimin hazırladığı əyani vasitələr və didaktiv materiallardan nümunələr.

PEDAQOJİ KADRLARIN İXTİSASARTIRMA TƏHSİLİNDƏ HƏYATA KEÇİRİLƏN İSLAHLATLAR

Məlumdur ki, 1998-ci il Azərbaycan təhsili tarixinə islahatların rəsmiləşdirilməsi ili kimi daxil olmuşdur. Məhz elə həmin vaxtdan etibarən təhsilin digər pillələri ilə yanaşı pedaqoji kadrların diplomdansonrakı təhsilində də köklü islahatların aparılmasına başlanmışdır. 1998-2000-ci illər ərzində ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinin yeni əsaslarla müasir mexanizmlərə uyğun qurulması üçün 35 adda tənzimləyici sənədlər imzalanmış, ayrı-ayrı mərhələləri özündə əks etdirən mexanizm və modellər verilmişdir. Ən xarakterik cəhət ondan ibarət olmuşdur ki, artıq həmin dövrdə yeni modelə keçid üçün təklif edilən mexanizm layihələri ətrafında bu sahənin çoxsaylı mütəxəssislərinin iştirakı ilə bir neçə dəfə geniş müzakirələr keçirilmiş, məqbul sayıla biləcək varianta ekspert rəyləri toplanmış, radikal addımlar evolyusion xarakterli fəaliyyət əvəz etmişdir. Artıq 1999-cu ildə imzalanmış I Kredit Sazişinin texniki şərtləri çərçivəsində müəyyənləşdirilmiş 27 pilot müəssisəsində işləyən pedaqoji kadrların yeni təlim metodları ilə bağlı ixtisası artırılmış, məzmun yeniləşdirilmiş, bu prosədə müasir təlim texnologiyalarına geniş yer verilmişdir.

İslahat Proqramı çərçivəsindəki fəaliyyət 2000-ci il 13 iyun tarixli Prezident fərmanı ilə daha da dərinləşdirilmiş, diplomdansonrakı təhsildə aparılan islahatlar öz məntiqi davamı üçün bir növ əlavə dəstək almışdır. Məhz bu fərmana uyğun olaraq Azərbaycanın təhsil sistemində müəllim hazırlığının dünya ölkələrindəki təcrübəyə əsaslanan konseptual strategiyası müəyyənləşdirilmiş, ilkin və diplomdansonrakı müəllim hazırlığı pillələri beynəlxalq modellərə uyğunlaşdırılaraq, onlara bir-birini tamamlayan proseslər kimi baxılmış, fasiləsiz təhsil kontekstində ilk dəfə olaraq həmin pillənin yeni şəbəkəsi yaradılmışdır.

Bütün bunların nəticəsində müəllim hazırlığı üzrə dünya təcrübəsinə inteqrasiya prinsipi zəruri faktor kimi qəbul edilmiş, həmin istiqamətdə konkret fəaliyyət həyata keçirilmişdir. Belə ki, «Fasiləsiz təhsil hamı üçündür» konsepsiyası verilmiş, ilk dəfə olaraq ixtisasartırma, yenidən hazırlanma təhsili, stajkeçmə və təkmilləşdirmə proseslərinin dəqiq çərçivələri müəyyənləşdirilmiş, müasir tələblərə tam cavab verən dayaq məntəqələri mexanizmi hazırlanmış, burada təhsil prosesinin təşkili modeli formalaşdırılmış, məntəqələrin dislokasiyası müəyyən edilmiş, cəlb olunan kontingent bazası barədə geniş informasiya bankı yaradılmışdır. Təhsil Nazirliyinin 2000-ci il aprel kollegiyasında bu aktual problemin həlli üçün özündə 16 konkret strateji addımı birləşdirən xüsusi plan qəbul edilmiş, həm ixtisasartırma, həm də yenidən hazırlanma təhsilinin təşkili modelləri layihə formasında pedaqoji ictimaiyyətin geniş müzakirəsinə verilmişdir. Qərarın icrası ilə əlaqədar «Sifariş-təklif» modelinin tətbiqi üçün stratejiya da hazırlanmışdır. Bütün bunlar məzmun aspektində alternativlik, çoxvariantlılıq, tələbata uyğunluq prinsiplərinin reallaşdırılması səbəb olmalı idi.

Qeyd olunmalıdır ki, pedaqoji kadrların diplomdansonrakı təhsilinin bu cür yeni təşkili mexanizmi prosesin idarə olunmasının əksmərkəzləşmə prinsiplərinə tam uyğun aparılması kimi qiymətləndirilir. Beynəlxalq məsləhətçilər Rob Makbraytın «müəllim hazırlığı-pedaqoji təhsili» və Kətrin Raylinin «Müəllim fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və peşəkarlıq səviyyəsinin inkişafı» mövzularında apardıqları tədqiqatların nəticəsi də ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilində Azərbaycan üçün müəyyənləşdirilmiş bu yeni modelin rəsmi şəkildə dəstəklənməsinə bariz nümunə ola bilər.

Nəticələrin ümumiləşdirilməsi aşağıdakı strateji əhəmiyyətli sənədlərin hazırlanması üçün real zəmin yaratmışdır: «İxtisasartırma təhsilində mexanizmlərin tətbiqi ilə əlaqədar növbəti bir il üçün fəaliyyət proqramı», «Fasiləsiz təhsil sistemində pedaqoji kadrların ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinin 5 illik (2003-2007) İnkişaf Proqramı», «Plan-tapşırıqlar», «Yoxsulluğun azaldılması və iqtisadi inkişaf» üzrə Dövlət Proqramında ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsili ilə bağlı nəzərdə tutulmuş stratejiyanın reallaşdırılması üçün fəaliyyət planı».

Monitoring müşahidələr və anket sorğularının analitik təhlili real vəziyyəti düzgün qiymətləndirməklə problemlə məsələləri üzə çıxarmaq üçün əlverişli şərait yaratmışdır. Prosesin daha da təkmilləşdirilməsi, effektiv nəticələrin əldə olunması üçün perspektiv fəaliyyəti özündə əks etdirən 4 strateji əhəmiyyətli sənədlər paketi hazırlanmışdır. Onların lakonik şərhini aşağıdakı kimi vermək olar.

*Növbəti bir il üçün fəaliyyət Proqramında problem, məqsəd, görüləcək tədbirlər, gözlənilən nəticə və konkret iştirakçılar da göstərməklə sahə üzrə 11 strateji əhəmiyyətli blok öz əksini tapmışdır. Buraya «tələbatın qabaqcadan öyrənilməsi, ixtisasartırma müəssisələri tərəfindən tələbatın tam ödənilməsi, prosedə sonrakı nəticələrin öyrənilməsi, müntəzəm monitorinqlərin və özünüqiymətləndirmə mexanizmlərinin prosedə tətbiqi, mühazirəçinin əvvəlcədən xüsusi hazırlığının təşkili, dayaq məntəqələri mexanizminin tətbiqi, qarşılıqlı-əlaqəli fəaliyyətin təmin olunması, məntəqə rəhbərlərinin «Öyrədənin öyrədilməsi» Proqramına cəlbli, mentor və koordinatorların fəaliyyətinin gücləndirilməsi, müəllimlər üçün bərabər şəraitin yaradılması, peşə ixtisas təhsili müəssisələrində fəaliyyət göstərən pedaqoji kadrların ixtisasartırma təhsili, ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinin elmi təminatı» kimi konkret fəaliyyət istiqamətləri daxil edilmişdir.

*Fasiləsiz təhsil sistemində pedaqoji kadrların ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinin 5 illik İnkişaf Proqramında 4 qlobal fəaliyyət strategiyası üzrə 28 alt komponent əhatə olunmuşdur. Bu strateji

əhəmiyyətli sənəd növbəti illərdə ixtisasartırma təhsili şəbəkəsinə daxil olan tədris müəssisələri və idarəetmə orqanlarının fəaliyyətini bir növ istiqamətləndirən əsas strategiyamı müəyyənləşdirir.

*İxtisasartırma təhsil müəssisələri, R(Ş)TŞ-lar, məktəblə, dayaq məntəqələri, Tədris-Koordinasiya Şurası, Təhsil Problemləri İnstitutu, eləcə də koordinatorların intensiv və məqsədyönlü fəaliyyətini təmin etmək, nəzərdə tutulmuş pozisiyaları vaxtında və lazımi səviyyədə həyata keçirmək məqsədilə, hər bir struktur ayrı-ayrılıqda nəzərə alınmaqla, 105 müddəanı özündə əks etdirən «Plan-Tapşırıqlar» hazırlanmışdır ki, bu da öz növbəsində adları çəkilən müəssisələrin effektiv fəaliyyətinin düzgün istiqamətləndirilməsini təmin etməyə imkan yaradır.

*«Yoxsulluğun azaldılması və iqtisadi inkişaf» üzrə Dövlət Proqramı çərçivəsində ixtisasartırma təhsili ilə bağlı konkret müddəaların olması bu istiqamətdə də aidiyyəti strukturların fəaliyyət planının hazırlanmasını tələb edir. Həmin məqsədlə Proqrama uyğun ixtisasartırma təhsili sahəsi üzrə icrası müəyyən olunmuş müddətlərdə tələb edilən 25 istiqamət üzrə strateji addımlar müəyyənləşdirilmişdir.

Artıq iki ilə yaxın bir müddətdə pedaqoji ictimaiyyətin geniş müzakirəsindən sonra daxil olmuş rəy və təkliflər, eləcə də müxtəlif ekspertlərin, beynəlxalq və milli məsləhətçilərin ideya və fikirləri də nəzərə alınmaqla, adları çəkilən konsepsiya və mexanizmlərin yekun variantları hazırlanmışdır. Həmin sənədlər, ümumilikdə bütün prosesin konseptual ideyalarını özündə əks etdirir və ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsili üçün Azərbaycan modelini formalaşdırır.

Son illər dünya təhsil sistemində Beynəlxalq təsisatların xüsusi diqqət mərkəzində olan «Yaşlıların təhsili» konsepsiyasının Azərbaycan modelinin hazırlanması zərurəti də yaranmışdır. Hələ əvvəllər də (Hamburq və Sofiya Forumları) bu cür addımlar atılmış, beynəlxalq konfranslarda milli məruzələr edilmiş, yaşlıların təhsili üçün Azərbaycan təhsil sistemində müəyyən işlər aparılmışdır. Lakin bu prosesin tənzimlənməsi üçün xüsusi konsepsiya müəyyənləşdirilməmişdir. Odur ki, «Yaşlıların təhsili» üzrə konsepsiyanın hazırlanması işi ümumi islahatlar çərçivəsində atılan real addımlardan biri hesab edilə bilər.

Ümumi İslahat Proqramı çərçivəsində ixtisasartırma təhsilinin hələ indiyədək analoqu olmayan, müasir tələblərə cavab verən dövlət standartlarının hazırlanması məqsədilə həmin standartların daxili komponentlərinin ilkin variantda müəyyənləşdirilməsi işi aparılmış, xüsusi struktur layihəsi verilmişdir. Bu cür fəaliyyət II Kredit Sazişi çərçivəsində ümumtəhsil məktəbləri üçün karikulum hazırlığı alt komponentinin formalaşdırılacağından sonra məktəb müəllimlərinin ixtisasartırma təhsili üzrə də yeni karikulunun hazırlanması ilə nəticələnəcəkdir.

Açıq Cəmiyyət İnstitutu – Yardım Fondunun strategiyası və məqsədi nəzərə alınaraq yaradılmış 9 Treninq Mərkəzinin fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi, həmin mərkəzlərin bazasında uşağa yönəldilmiş pedaqoji yanaşma əsasında həyata keçirilən ixtisasartırma təhsili proqramlarının təhlili aparılmış, Tədris-Koordinasiya Şurası üzvlərinin məşğələlərdə iştirakı təmin edilmiş, perspektivdə nəzərdə tutulan fəaliyyətin geniş müzakirələri keçirilmişdir.

İxtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsili pilləsinin idarə olunmasında ictimai təşkilat kimi Respublika Tədris-Koordinasiya Şurasının əhəmiyyətli rolu olmuşdur. Əlaqələndirmə və informasiya təminatı funksiyalarını həyata keçirən 47 nəfər mütəxəssisdən və 6 bölmədən ibarət olan Respublika Tədris-Koordinasiya Şurası yeni mexanizmlərin tətbiqi ilə əlaqədar yerlərə əməli köməyin göstərilməsi, monitorinqlərin keçirilməsi, strateji təhlillərin aparılması, fəaliyyətin korrektəsi üçün müvafiq təkliflərin verilməsi və s. bu kimi istiqamətlərdə aktiv fəaliyyət göstərmişdir. Artıq ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsili pilləsində islahatların aparılması üçün yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət xüsusi komanda formalaşmış, onun həm ümumi respublika üzrə həyata keçirilən islahatlara, həm də Kredit Sazişinin texniki şərtləri çərçivəsindəki fəaliyyətə intensiv şəkildə qoşulması pozitiv nəticələrə gətirib çıxarmışdır. Şuranın daxili idarəetmə strukturunun daha da təkmilləşdirilməsi üçün konkret təkliflər verilmişdir.

Fasiləsiz təhsil sistemində pedaqoji kadr hazırlığı üzrə həyata keçirilən geniş miqyaslı islahatlar çərçivəsində, faktiki olaraq, üç istiqamətdə xüsusi eksperimentlər aparılmışdır.

Birinci istiqamət – İxtisasartırma təhsilində məzmunun yeniləşdirilməsi ilə bağlı iki fənn (Azərbaycan dili və ədəbiyyatı və riyaziyyat) üzrə müəllimlərin real tələbatı əvvəlcədən öyrənilməklə alternativ tədris plan-proqramlarının hazırlanması, onların sifarişçi tərəfə təklif edilməsi prinsipi üzərində qurulmuş proseslə müşahidə olunmuşdur.

İkinci istiqamət – dayaq məntəqələrində fəaliyyətin təklif olunan mexanizmlərlə həyata keçirilməsi, müəllimlərin təkmilləşdirilməsi prosesinin düzgün tənzimlənməsi ilə əlaqədar beş eksperiment keçiriləcək rayonda proses tam nəzarətə götürülmüş, yeni mexanizmlə bağlı burada aparılan işlərə daim dəstək verilərək konkret əməli kömək göstərilmişdir.

Üçüncü istiqamət – ixtisasartırma müəssisələri və struktur bölmələrində fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üzrə yeni modelin tətbiqi ilə əlaqədar olmuşdur. Yuxarıda da qeyd edildiyi kimi, bu istiqamət üzrə həyata keçirilən eksperiment altı müəssisədə aparılmışdır. Artıq xaricdən nəzarət modelləri özünüqiymətləndirmə modeli ilə əvəz olunaraq, burada müəssisənin rolu artırılmış, bu cür qiymətləndirməyə müəssisə rəhbərlərinin marağı xeyli yüksəlmişdir. Öz fəaliyyətlərini obyektiv qiymətləndirən müəssisələr özlərinin gələcək

strategiyasını müəyənləşdirmək imkanı qazanmışlar. Keçirilən müşahidələrdən aydın olmuşdur ki, digər müəssisə rəhbərləri də bu cür qiymətləndirmə mexanizmlərinə üstünlük verirlər.

Eksperimentlərin gedişindən əldə olunan effekt aşağıdakı prinsiplial bir suala cavab verməyi tələb edir: «Nə yaxşıdır, nələr təkmilləşdirilməlidir?» Qoyulmuş sualın birinci hissəsinin cavabı konkretidir. Yəni, ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilində özündə yeni mexanizmləri əks etdirən islahatlar gedir, eksperimentlər baş tutur, effektiv nəticələr alınır. Təbii ki, bütün hallarda çatışmayan cəhətlər, həlli vacib olan problemlər də var ki, bunlar da müvafiq təkmilləşdirmə, korrektə etmə, eləcə də yeni rəqlament vermə proseduraları ilə müşayiət olunmalıdır.

Yuxarıda qoyulmuş sualın ikinci hissəsi strateji təhlil baxımından problemlə məsələlərin dəqiq şərhini tələb edir.

MÜASİR ŞƏRAİTDƏ MƏKTƏBİN İDARƏ OLUNMASINDA PEDAQOJİ ŞURANIN ROLU

Ümumtəhsil müəssisələrinin idarə olunmasında məktəb pedaqoji şuralarının özünəməxsus yeri və əhəmiyyəti vardır. Pedaqoji şuranın fəaliyyətinin düzgün qurulması və daha da təkmilləşdirilməsi üçün isə ilk növbədə «Ümumtəhsil məktəbinin pedaqoji şurası haqqında əsasnamə»ni dərindən öyrənmək lazımdır.

Məktəbin direktoru pedaqoji şuranın əsasnamə ilə müəyyən edilmiş vəzifə və hüquqlarının həm də bütün müəllim və tərbiyəçilərə çatdırılmasını, hər bir şura üzvünün konkret vəzifə və hüquqlarının nədən ibarət olmasını dərk etməsinə nail olmalıdır. Əks təqdirdə pedaqoji şuranın işini tələb olunan səviyyədə qurmaq nəinki çətin, ümumiyyətlə qeyri-mümkündür.

Əvvəllən, qeyd edilməlidir ki, məktəbin idarə olunması ilə əlaqədar məktəb rəhbərliyinin və məktəbin pedaqoji şurasının fəaliyyəti əslində eyni məqsəd daşısa belə onların hər birinin konkret iş sahəsi, vəzifə və hüquqları vardır. Yəni məktəb direktorunun işinin məzmunu, vəzifə və hüquqları «Azərbaycan Respublikası ümumtəhsil məktəbinin nümunəvi əsasnaməsi», pedaqoji şura isə «Ümumtəhsil məktəbinin pedaqoji şurası haqqında əsasnamə» ilə müəyyənləşdirilmiş və rəsmiləşdirilmişdir. Məktəb direktoru ilə pedaqoji şuranın iş əlaqələri «Əsasnamə»nin 13-cü maddəsində öz əksini tapmışdır. Həmin maddədə deyilir ki, «Pedaqoji şuranın qərar və göstərişlərinin həyata keçirilməsi üzrə iş məktəb direktoru tərəfindən təşkil olunur. Şuranın növbəti iclasında o (yəni məktəb direktoru), bu işin nəticələri haqqında hesabat verir. Lakin «Əsasnamə»nin bu tələbinə heç də hər zaman əməl olunmur, bu da nəinki məktəbin idarə olunması, ümumilikdə məktəbin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərir, pedaqoji şuranın rolunu azaldır. Odur ki, biz yeni dərs ilində bu cəhətə xüsusi diqqət yetirməyi nəzərdə tutmuş, pedaqoji şuranın qərarlarının, o cümlədən məktəb direktorunun ünvanına olan bütün əsaslı tövsiyələrinin yerinə yetirilməsini təmin edən konkret tədbirlərin görülməsini planlaşdırmışıq.

Ümumilikdə məktəbin fəaliyyəti, o cümlədən məktəbin idarə olunmasında pedaqoji şuranın qarşısında duran vəzifələrin daha müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün ilk növbədə dəqiq, düşünülmüş və məqsədyönlü iş planı tərtib edilməlidir. İş planı mətn və ya qrafik formasında yazıla bilər. Pedaqoji şuranın iş planı ilə məktəbin ümumi iş planı vəhdət təşkil etməli və dərs ilinə aid olmalıdır. Pedaqoji şuranın iş planının tərtibi zamanı aşağıdakı prinsiplər əsas götürülür:

1. Pedaqoji şuranın əsasnamə ilə müəyyən edilmiş hüquq və vəzifələri.
2. Müasir şəraitdə məktəb qarşısında duran əsas vəzifə və problemlər.
3. Plana daxil edilən məsələlərin məktəbin konkret vəziyyətlə əlaqələndirilməsi və zəruriliyi.
4. Şurada müzakirə ediləcək məsələlərin icraçıları.

İcra müddəti və müzakirə vaxtının müəyyənləşdirilməsi və məktəbin idarə olunmasında pedaqoji şuranın rolundan danışarkən pedaqoji şura və məktəb direktoru arasında olan münasibətlərdən də danışmaq lazım gəlir. Çünki bu, həm də müxtəlif fikir və rəylərə səbəb olan, çoxlu miqdarda sual və müzakirə doğuran məsələlərdən biridir. Bununla əlaqədar demək lazımdır ki, mövcud təlimatı sənədlərə görə məktəbin direktoru bir qayda olaraq pedaqoji şuranın sədridir, pedaqoji şura məktəb direktorunun yanında məşvərətçi orqan olduğuna görə bütün qərarları yalnız məktəb direktorunun əmrindən sonra qüvvəyə minir. Digər tərəfdən, pedaqoji şuranın məktəbin ali icimai-pedaqoji orqanı kimi məktəbin ümumi fəaliyyətinin ayrı-ayrı sahələri və problemləri ilə bağlı məktəbin direktorunun hesabatını dinləməyə nəinki ixtiyarı vardır, bu, həm də pedaqoji şuranın əsas vəzifələrindən biridir.

Məlumdur ki, məktəbin rəhbərliyi məktəbin fəaliyyəti, o cümlədən idarəetmə ilə əlaqədar nəzarət funksiyasını, apardığı yoxlamaları, müşahidə və qeydlərini, nəticə, təklif və tövsiyələrini adətən, pedaqoji şuranın konkret üzvləri vasitəsilə həyata keçirir. Lakin bu əməliyyatların kollektivdə – pedaqoji şuranın bütün üzvlərinin iştirakı ilə keçirilən iclaslarda müzakirəsi daha yaxşı və səmərəli olur. Məsələn, 2006-2007-ci dərs ilində məktəbin rəhbərliyi tərəfindən VII-XI siniflərdə Azərbaycan tarixinin tədrisi vəziyyəti; ana dili və riyaziyyatdan sınaq yoxlama yazı işlərinin nəticəsi; XI siniflərdə test üsulu ilə keçiriləcək buraxılış imtahanlarının sınaq yoxlamasının nəticəsi haqqında; X-XI siniflərdə riyaziyyatın tədrisi vəziyyəti kimi məsələlər yoxlanılıb öyrənilməli və pedaqoji şuranın iclaslarında müzakirə edilməli, kollektivin nəzərinə çatdırılmalı. Həm də bu müzakirələr zamanı yalnız məktəbdaxili nəzarətlə əlaqədar aşkar edilmiş nöqsanlar qeyd edilməklə kifayətlənməməli. Əsas diqqət bu nöqsanları doğuran səbəblərə yönəldilməli, işini zəif quran müəllimlərin fəaliyyətində təlim-tərbiyə prosesinin təşkilində yol verilən konkret qüsurlar xüsusi müzakirə obyektinə çevrilməlidir. Həmin müzakirələrin nəticəsi olaraq qəbul edilmiş qərar və tövsiyələr gələcək fəaliyyət üçün bir istiqamət proqramına çevrilir. O da qeyd edilməlidir ki, məktəbin direktoru pedaqoji şuranın hər bir təklifi, tövsiyəsi, tənqidi fikir və iradlarına diqqət və məsuliyyətlə yanaşmalı, bunu özünün vəzifə borcu hesab etməlidir. Bunun üçün məktəbin direktoru bir qayda olaraq pedaqoji şura iclaslarında rəhbərliyin ünvanına olan bütün irad, təklif və tövsiyələrin xüsusi uçotunu aparmalı, onların icrası ilə əlaqədar əməli tədbirlər görməli və bu barədə vaxtaşırı pedaqoji şuraya məlumat verməlidir.

Pedaqoji şuranın məktəbin idarə olunmasında rolunu artırmaq məqsədi ilə bir sıra digər tədbirlərin də görülməsi nəzərdə tutulur. Məsələn, nəzərdə tutulmuşdur ki, yarımilliklər üzrə dərs müvəffəqiyyətinin

müzakirəsi zamanı bütün fənn müəllimlərinin hesabatları dinlənilsin, onlardan təhlil və təklif xarakterli arayışlar tələb edilsin. Hər bir fənn üzrə konkret metodik tövsiyələr işlənilib hazırlansın. İşlərin konkret nəticələri nəzərə alınmaqla müəllimlərin əməyinə qiymət verilsin. Əlbəttə, belə bir sual ortaya çıxa bilər ki, bir iclasda 100-200 müəllimin hesabatını necə dinləmək olar? Bunun üçün məktəbin rəhbərliyi tərəfindən ayrı-ayrı fənlər üzrə ümumiləşdirmə aparmaq, daha çox müzakirəyə ehtiyacı olan müəllimləri müəyyənləşdirmək, bəzi hallarda rəqəm göstəricilərini əsas götürmək və digər vasitələrdən istifadə etməklə bütün kollektiv və konkret müəllimlər barədə obyektiv rəyə gəlmək mümkündür.

Məktəbin idarə olunmasında pedaqoji şuranın əsas imkanlarından biri də onun iclaslarında idarəetmənin bütün subyektlərinin hesabatlarının dinlənilməsidir. Lakin uzun illər yalnız direktor və onun müavinlərinin hesabatları dinlənilmişdir. Digər tərəfdən də bir qayda olaraq, ayrı-ayrı rüblər və illik hesabatların müzakirəsində yalnız və əsasən direktor müavinlərinin, xüsusi hallarda isə sinif rəhbərlərinin hesabatları dinlənilmişdir. Halbuki belə müzakirələr fənn müəllimləri, uşaq təşkilatları, sinifdən xaric işlər üzrə məsul şəxsləri də əhatə etməlidir. Məktəblərimizdə təlim-tərbiyə prosesinin, məktəbin idarə olunmasında pedaqoji şuranın rolunu artırmaq işlərini məhz bu istiqamətdə qurmağa çalışmalıdır. Pedaqoji şuranın müəyyən və hətta ən keyfiyyətli belə qərar, tövsiyə və s. sənəd qəbul etməsi hələ işin bir tərəfidir. İşin digər və həm də əsas tərəfi həmin sənədlərin icrasını təmin etməkdir. Çünki məktəblərdən neçə-neçə misal gətirmək olar ki, icra üzərində konkret nəzarət olmadığından onlarca «qərar» kağız parçasına çevrilmiş, bu sənədlərin müzakirəsi və hazırlanmasına sərf edilmiş əmək hədəf getmişdir. Oudur ki, pedaqoji şuranın qəbul etdiyi hər bir sənədin icrası təmin edilməlidir. Yəni hər bir qərarın icrasına məsuliyyət daşıyan şəxslər müəyyən edilsin. İcranın yerinə yetirilməsilə əlaqədar məsul şəxslərin hesabatları dinlənilsin. Həm də nəzərdə tutulmalıdır ki, dərslərin sonunda pedaqoji şurada ilin yekununa dair məsələnin müzakirə zamanı qəbul edilmiş qərarların icra vəziyyəti də gündəliyə daxil edilsin.

Pedaqoji şuranın üzvlərinin əsasnamə ilə müəyyən edilmiş vəzifə və hüquqlarının yerinə yetirilməməsi də pedaqoji şuranın məktəbin idarə olunmasında iştirakına, xüsusilə də işdə yol verilən konkret nöqsanların aradan qaldırılmasına mənfi təsir göstərir. Məsələn, «Əsasnamə»nin 15-ci maddəsində deyilir ki, pedaqoji şura üzvlərinin şuranın iclaslarında məktəb işinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar məsələlər qaldırmaq hüququ vardır.

Yəni məktəb direktoru elə iş aparmalı, şura iclaslarında elə bir işgüzar şərait yaratmalıdır ki, şuranın bütün üzvlərinin fəallığı təmin edilsin, hər kəs öz fikrini açıq şəkildə söyləyə bilsin. Məktəbin bütün sahələrində vəziyyət olduğu kimi üzə çıxsın.

Məktəbin idarə olunması ilə əlaqədar müxtəlif məsələlərin, konkret problemlərin, normativ sənəd, təlimat əsasnamə və s. müzakirəsi elə aparılmalıdır ki, formalizmə və ümumi sözcülüyə yol verilməsin. Müzakirə olunan məsələnin, haqqında danışılan problemlərin, bilavasitə məktəbin faktiki vəziyyəti və onun fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsinin konkret yolları ilə əlaqələndirilməsinə yönəldilməlidir. Yəni müzakirə və nəticə ümumi və formal xarakter daşımamalı, söhbət konkret obyekt, konkret mövzu, konkret təhlil, konkret ümumiləşdirmə və konkret təklifdən getməlidir.

Pedaqoji şuranın səmərəli fəaliyyət göstərməsi və məktəbin idarə olunmasında onun rolunun artırılması, nəzərdə tutulan tədbirlərin daha müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi və pedaqoji şura üzvlərinin fəallığının artırılması üçün aşağıdakılara da əməl etməyi nəzərdə tutmuşuq:

1. Pedaqoji şuranın iş planının hazırlanmasında pedaqoji şura üzvlərinin iştirakının təmin olunması, onların təkliflərinin nəzərə alınması.

2. Pedaqoji şura iclaslarında müzakirə ediləcək məsələlər, müvafiq materiallarla (məruzə və qərar layihəsi) tanış olmaq, təklif vermək və müzakirədə iştirak etmək üçün şura iclasından bir neçə gün əvvəl şura üzvləri ilə tanış olmaq.

3. Qəbul edilmiş və təsdiq olunmuş bütün qərarların icra üçün şura üzvlərinə də təqdim edilməsi.

Təhsilin idarə olunmasının hümanistləşdirilməsi və demokratikləşdirilməsi ilə əlaqədar pedaqoji şuraların fəaliyyətinin canlandırılması və təkmilləşdirilməsi üçün bir sıra təxirəsalınmaz işlərin görülməsi zəruridir. Bu baxımdan, şuraların tərkibinin əsaslı surətdə möhkəmləndirilməsi, şuranın tərkibinə uşaq və yeniyetmələrin təlim və tərbiyəsi ilə bilavasitə əlaqəsi olan təşkilat nümayəndələrinin, valideyn və şagird təşkilatlarının rəhbərlərinin daxil edilməsi hazırda əsas vəzifələrdən biridir. Digər tərəfdən, pedaqoji şura iclaslarının tam demokratik şəraitdə keçirilməsi, aşkarlığın təmin olunması, nöqsan və problemlərlə əlaqədar məsələlərin müzakirəsində tənqidi yanaşma üsullarından istifadə edilməsinə xüsusi diqqət və əhəmiyyət verilməsi məktəb rəhbərlərinin əsas vəzifələrindən birinə çevrilməlidir.

MƏKTƏBDƏ TƏLİM-TƏRBİYƏ PROSESİ İŞTİRAKÇILARININ HÜQUQ VƏ VƏZİFƏLƏRİ. PEDAQOJİ İŞÇİLƏRİN HÜQUQLARI

1. Peşə şərəfi və ləyaqətinin müdafiə etmək;
2. Təhsilin idarə olunmasında iştirak etmək;
3. Rəhbər vəzifələrə seçmək və seçilmək;
4. İxtisasını artırmaq;
5. Qanunvericilik yolu ilə müəyyən edilmiş imtiyazlardan istifadə etmək;
6. Qanunvericiliklə müəyyən olunmuş hallar istisna olunmaqla pedaqoji işdən ayırmaq qadağandır.
7. Məktəbin pedaqoji işçiləri Azərbaycan Respublikasının Qanunvericiliyində nəzərdə tutulmuş qaydada, 6 saatlıq iş günü, qısaldılmış iş həftəsi və uzadılmış pullu məzuniyyət hüququna malikdirlər.

Pedaqoji işçilərin vəzifələri

1. Dövlətin təhsil siyasətini, rəhbər təhsil orqanlarının qərar və göstərişlərini yerinə yetirmək;
2. Şagirdlərdə əməyə və şəxsi nümunəsi ilə milli zəminə və ümumbəşəri sərvətlərə, mənəvi dəyərlərə hörmət və məhəbbət aşılamaq;
3. Proqramın tələbləri səviyyəsində şagirdlərin bilik almalarını təmin etmək;
4. Şagirdlərin şəxsiyyətinə hörmət etmək;
5. Uşaqları və gəncləri zərərli vərdislərdən çəkindirmək;
6. Peşə-ixtisas səviyyəsini, pedaqoji ustalığını, ümumi mədəniyyətini yüksəltmək;
7. Pedaqoji və psixoloji ədəbiyyatı müntəzəm öyrənmək, onun nəticəsindən istifadə etmək;
8. Əlavə məşğələlər və sinifdankənar tədbirlər keçirmək.

Sınıf rəhbərlərinin hüquq və vəzifələri

1. Şagird kollektivini təşkil etmək.
2. Məktəbin vəziyyətinin formalaşdırılması üçün məqsədyönlü iş aparmaq.
3. Ətraf mühitə, Azərbaycan təbiətinə, dövlət bayrağına, gerbinə, himninə və s. atributlara, Azərbaycan xalqının tarixinə, milli-mədəni dəyərlərinə dərin hörmət tərbiyə etmək.
4. Şagirdləri xalqlar, etnik milli və dini qruplar arasında qarşılıqlı anlaşma, sülh və razılığa əsaslanan şüurlu həyata hazırlamaq.
5. Valideynlərlə möhkəm əlaqə yaratmaq, şagirdlərin təlim-tərbiyəsində onların köməyindən istifadə etmək.
6. Valideynlərə pedaqoji-psixoloji məsləhətlər vermək.
7. Şagirdlərə verilən ev tapşırıqlarını tənzimləmək.

Şagirdlərin hüquqları

1. Məktəbin bütün imkanlarından istifadə etmək.
2. Təhsilini davam etdirmək.
3. Təhsilin idarə olunması və təkmilləşdirilməsində, məktəb birliklərində iştirak etmək.
4. Təhlükəsiz və zərərsiz təlim şəraiti ilə təmin olunmaq.
5. Müəssisənin səhiyyə və sağlamlıq xidmətindən istifadə etmək.
6. Fiziki və psixi zorakılığın bütün növlərindən, hüquqa zidd və insan ləyaqətini alçaldan hərəkətlərdən müdafiə olunmaq.

Şagirdlərin vəzifələri

1. Biliyini daim artırmaq və dərinləşdirmək.
2. Ümumi mədəni səviyyəsini, fiziki və psixi keyfiyyətlərini yüksəltmək.
3. Təhsil qanunvericiliyinə, məktəbin nizamnaməsinə və daxili qaydalarına, əxlaq və etika normalarına əməl etmək.

Valideynlərin (onları əvəz edənlərin) hüquqları

1. Uşaqlar üçün məktəb, həmçinin müəllim və tərbiyəçi seçmək.
2. Məktəbin ictimai özünüidarə orqanlarına seçkilərdə iştirak etmək (seçmək və seçilmək).
3. Uşaqların təhsili və tərbiyəsi ilə bağlı olaraq, müxtəlif orqanlara müraciət etmək.
4. Dövlət və məhkəmə orqanlarında uşaqların qanuni hüquqlarını müdafiə etmək.

5. Şagirdlərin elmlərin əsaslarına yiyələnməsində, onlarda yüksək əxlaqi keyfiyyətlər tərbiyə edilməsində məktəb və ailəyə kömək məqsədilə ümumtəhsil məktəblərində valideyn birlikləri (komitələri) yaradılmasında iştirak etmək.

Valideynlərin (onları əvəz edənlərin) vəzifələri

1. Uşaqların fiziki və psixoloji sağlamlılıqlarının, istedad və qabiliyyətlərinin inkişafı qayğısına qalmaq.
2. Uşaqların ləyaqətinə hörmət etmək.
3. Uşaqda valideynə, Vətənə, doğma dilinə, xalqına, onun tarixinə, ümumbəşəri dəyərlərə hörmət və məhəbbət hissi yaratmaq.
4. Uşaqlara əməksevərlik, xeyirxahlıq və mərhəmət hissi aşılamaq.
5. Uşaqların məktəbdə tərbiyə və təhsil almalarına qayğı göstərmək və ya ailədə dövlət standartları səviyyəsində təhsil almalarını təmin etmək.
6. Xalqın ənənələrinə, qanunlarına, insan hüquqlarına hörmət hissi tərbiyə etmək.
7. Dövlət valideynlərə (onları əvəz edənlərə) öz vəzifələrini yerinə yetirməkdə kömək göstərir, onların hüquqlarını müdafiə edir.

TƏHSİL MÜƏSSİSƏSİNDƏ TƏLİM-TƏRBIYƏ İŞLƏRİNİN PLANLAŞDIRILMASI

*«Əgər sənin planın birillikdirsə,
ağac ək, əgər planların əsrlərə
hesablanıbsa, insan tərbiyə et».
(Şərq atalar sözü)*

GİRİŞ

200__200__ci dərs ilində pedaqoji kollektiv Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununu əsas götürərək, məktəbin təhsilin inkişafındakı rolunu müəyyənləşdirmiş və qarşıya qoyulan vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün bütün imkanlardan istifadə etmişdir.

Məktəbdə pedaqoji kollektiv, şagirdlər və valideynlər arasında «Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu», «Azərbaycan Respublikası orta ümumtəhsil məktəbinin nümunəvi əsasnaməsi» müxtəlif şəkildə təbliğ olunmuş, onun həyata keçirilməsində ictimaiyyətin iştirakının vacibliyi qeyd olunmuşdur.

Məktəb öz işini tənzimləmək üçün pedaqoji kollektivin fəallarından işçi qrupu yaratmış və qrupun köməkliyi ilə özünün nizamnaməsini hazırlamışdır.

Nizamnamə məktəbin «__» _____ 200__ci il tarixli pedaqoji şurasında müzakirə edilmişdir.

Məktəbin mikro-ərazisində mindən çox əhali yaşayır. Keçən dərs ilində pedaqoji kollektiv məcburi əsas təhsilin həyata keçirilməsi, məktəbin əhatə etdiyi ərazidə məktəbyaşlı uşaqların siyahıya alınması və onların təhsilə cəlb edilməsini mütəşəkkil təşkil etmişdir.

200 -200 -ci dərs ilində məktəbdə __şagirdi əhatə edən __sinif və günü uzadılmış qrup təşkil edilmişdir. Həmin şagirdlərin təlim-tərbiyəsi ilə __nəfər müəllim və tərbiyəçi məşğul olur.

Məktəbdə Azərbaycan və rus bölməsi fəaliyyət göstərir. Məktəb iki növbəlidir.

Keçən dərs ilində məktəbin XI siniflərini __şagird bitirmiş və orta təhsil haqqında sənəd almışdır. IX siniflərini isə __nəfər bitirmişdir ki, bunlardan __nəfəri fərqlənmə şəhadətnaməsi almışdır.

Keçən dərs ilini şagirdlərin yarıdan çoxu «3» qiymətlərlə bitirmiş, __nəfər şagird müxtəlif fənlərdən payız tapşırığı almış, __şagird təkrar sinifdə qalmışdır. __nəfər əlaçımız olmuş, __nəfər isə dərs ilini «4» və «5» qiymətlərlə başa vurmuşdur. Məktəbin nizamnaməsi əsasında yeni dərs ilində təlimin keyfiyyətini yüksəltmək məqsədilə məktəbin idarə edilməsi, pedaqoji kollektivin konkret vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi, bu vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün tələbkarlığın artırılması kimi məsələlərə daha çox fikir vermək nəzərdə tutulmuşdur.

Şagirdlərin təlim-tərbiyəsi milli zəminə, ümumbəşəri dəyərlərinə əsaslanmaqla, demokratik xarakterdə aparılacaq, onlara milli mənlilik, vətəni sevmək, xalqının layiqli övladı olmaq hissi aşılanacaqdır.

200 -200 ci dərs ilində məktəb «Dərsin keyfiyyətinin yüksəldilməsi» probleminə daha çox diqqət yetirəcəkdir.

Məktəbin sinif və şagird kontingenti

| № | Siniflər | Siniflərin sayı | | | Şagirdlərin sayı | | |
|---|----------------------------------|--------------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|
| | | Azərbaycan bölməsi | Rus bölməsi | Məktəb üzrə | Azərbaycan bölməsi | Rus bölməsi | Məktəb üzrə |
| 1 | Birinci pillə (I-IV siniflər) | | | | | | |
| 2 | İkinci pillə (V-IX siniflər) | | | | | | |
| 3 | Üçüncü pillə (X-XI siniflər) | | | | | | |

II. Məktəbin vəzifəli şəxsləri

| S/№ | Adı və soyadı | Vəzifəsi |
|-----|---------------|--|
| 1 | | direktor |
| 2 | | təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini |
| 3 | | təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini |
| 4 | | müavin |
| 5 | | sinifdən xaric və məktəbdənkənar işlər üzrə direktor müavini |
| 6 | | təsərrüfat işləri üzrə direktor müavini |
| 7 | | hərbi rəhbər |
| 8 | | uşaq birliyi |
| 9 | | psixoloq |
| 10 | | kitabxana müdiri |
| 11 | | |

III. Məktəbin pedaqoji kollektivi haqqında məlumat

| S/№ | Təhsili və elmi dərəcəsi | Miqdarı (nəfər) |
|-----|--|-----------------|
| 1 | Elmi adı olanlar | |
| 2 | Ali təhsillilər | |
| 3 | Orta pedaqoji təhsillilər | |
| 4 | Təhsilini davam etdirənlər (axşam, orta, qiyabi) | |
| 5 | Əməkdar müəllimlər | |
| 6 | Ali dərəcəli müəllimlər | |
| 7 | Birinci dərəcəli müəllimlər | |
| 8 | Qabaqcıl maarif əlaçıları | |
| 9 | Qadın müəllimlər | |
| 10 | Kişi müəllimlər | |
| 11 | Üç ilə qədər stajı olan gənc müəllimlər | |
| 12 | Təqaüdcü müəllimlər | |

**IV. Sınıf rəhbərləri
və günüuzadılmış qrup tərbiyəçiləri**

| S/Nə | Adı və soyadı | Rəhbərlik etdiyi sinif və qrup |
|-------------|----------------------|---|
| 1 | | X sinif |
| 2 | | |
| 3 | | |

V. Fənn metodbirləşmələri

| S/ № | Metodbirləşmənin adı | Metodbirləşmənin rəhbərinin adı və soyadı |
|---------|-------------------------------|---|
| I | Azərbaycan bölməsi | |
| 1 | Azərbaycan dili və ədəbiyyatı | |
| 2 | Riyaziyyat | |
| 3 | | |
| II | Rus bölməsi | |
| 1 | Rus dili və ədəbiyyatı | |
| 2 | Riyaziyyat | |

VI. Məktəb üzrə dərnlər və marağa görə məşğələlər

| S/№ | Dərnlər və marağa görə məşğələlər | Rəhbərlərin adı və soyadı |
|-----|-----------------------------------|---------------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |

VII. Məktəbdə olan kabinetlər

| S/№ | Kabinetlər | Rəhbərlərin adı və soyadı |
|-----|------------|---------------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

I. Təşkilati məsələlər

| S/№ | Görüləcək işlərin məzmunu | İcra vaxtı | İcraçı | Qeyd |
|-----|--|--------------------|---|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Məktəbin yeni dərs ilinə hazırlanması | İyun, iyul, avqust | direktor, təsərrüfat işləri üzrə müavin | |
| 2 | Məktəb şəbəkəsinin müəyyənləşdirilməsi | İyun, iyul, avqust | direktor, təlim-tərbiyə işləri üzrə müavin | |
| 3 | 200 -200 ci dərs ilində I sinifə qəbul | avqust | komissiya üzvləri | |
| 4 | Şagirdlərin III pilləyə qəbulu | avqust | komissiya üzvləri | |
| 5 | Payız imtahanlarının təşkili və keçirilməsi | avqust | təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini | |
| 6 | Məktəbin Nizamnaməsinin hazırlanması | iyul | komissiya üzvləri | |
| 7 | Sınıf rəhbərlərinin təyini | avqust | direktor və təşkilatçı | |
| 8 | Metodbirləşmə və dərnək rəhbərlərinin təyini | avqust | direktor müavini | |
| 9 | Dərs cədvəlinin, marağa görə məşğələlərin qrafikinə hazırlanması | avqust | direktor müavini | |
| 10 | RTŞ-dən məktəb sənədlərinin alınmasına sifariş vermək | avqust | direktor | |
| 11 | I-X siniflərin komplektləşdirilməsi | avqust | direktor, müavinləri | |
| 12 | Məktəbin və sinif otaqlarının tərtib edilməsi. Xüsusilə dövlət rəmzlərinin (Azərbaycanın bayrağı, gerbi, himni) xüsusi guşələrdə yerləşdirilməsi. Fənn kabinetlərinin TTV və əyani vəsaitlərlə təchizi | avqust | direktor, təşkilatçı və müəllimlər | |
| 13 | Məktəbin işinin planlaşdırılması | avqust | direktor, müavinləri | |
| 14 | Şagirdlərin yay tətildə məşğuliyyətinə nəzarət | İyul, avqust | pedaqoji kollektiv | |
| 15 | Məktəbdə texniki xidmət, səhiyyə, sağlamlıq, idman və hərbi xidmətin təşkili | avqust | təsərrüfat işləri üzrə müavin, hərbi rəhbər, psixoloq, bədən tərbiyəsi müəllimi, məktəbin tibb bacısı | |
| 16 | Əməyin mühafizəsi və təhlükəsizlik texnikasına, yanğına qarşı mübarizə | avqust | təsərrüfat işləri üzrə müavin | |
| 17 | Həmi təşkilatlarla, sponsorlarla əlaqə yaratmaqla (müqavilə bağlamaqla) məktəbin problemlərini həll etmək | İl boyu | direktor | |
| 18 | Valideyn komitəsinin tərkibinin yenidən müəyyənləşdirilməsi | avqust | təşkilatçı | |
| 19 | Yetim, aztəminatlı, qaçqın və himayədə olan uşaqları müəyyənləşdirmək | sentyabr oktyabr | təşkilat, sinif rəhbərləri | |
| 20 | İcbari təhsil fondunun bölüşdürülməsi və digər xeyriyyə işlərinin təşkili | İl boyu | komissiya üzvləri | |
| 21 | Çətin tərbiyə olunan, zehni cəhətdən qüsurlu uşaqların müəyyənləşdirilməsi | İl boyu | komissiya üzvləri | |
| 22 | Kitabxana fondunun əlavə dərslik və digər ədəbiyyatlarla təchiz edilməsi | İl boyu | direktor, kitabxana müdiri | |
| 23 | Pedaqoji kollektivin normativ sənədlər, tədris planı, proqramlar, didaktik materiallar, test nümunələri, metodik və pedaqoji işləmələrlə tanış olmaları üçün | İl boyu | direktor, müavinlər | |

| | | | | |
|----|---|---------|---|--|
| | şərait yaratmaq | | | |
| 24 | Üzürsüz dərs buraxan, məktəbdən yayınan şagirdlərin valideynləri ilə iş | İl boyu | təşkilatçı, sinif rəhbərləri | |
| 25 | Yuxarı təşkilatlarla statistik hesabatların verilməsi | İl boyu | direktor | |
| 26 | Ev tapşırıqlarının yeni və psixofizioloji tələblər əsasında aparılmasının təşkili | İl boyu | müavinlər, psixoloq | |
| 27 | Bioloji tərbiyənin təşkili | İl boyu | direktor, təsərrüfat işləri üzrə müavin | |
| 28 | «Vətənin müdafiəsi hər bir Azərbaycanlının borcudur» devizi ilə şagirdlərin orduya yardımının təşkili | | valideynlər, müəllimlər | |
| 29 | Məktəbdə gələcəkdə görülməli işlərin perspektiv planını hazırlamaq | avqust | direktor | |
| 30 | Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının öyrənilməsi və təbliği vəziyyəti | avqust | direktor | |
| 31 | Azərbaycanın dövlət rəmzlərinin öyrənilməsi, şagirdlərin həmin rəmzlərə hörmət və məhəbbət hissinin formalaşdırılması vəziyyəti | avqust | direktor | |

II. Təlim-tərbiyə işlərinin təşkili

| | | | | |
|----|---|-------------------|---------------------------|--|
| 1 | Dərslərdə təlim metodlarının tətbiqi vəziyyəti, şagirdlərin fərdi işinin təşkili, dərstdə təkrarın aparılması məsələlərini öyrənmək | İl boyu | direktor, müavinlər | |
| 2 | Sinif və fənn müəllimləri, sinif rəhbərləri, metodbirləşmə rəhbərlərinin iş planında nəzərdə tutduqları tədbirlərin yerinə yetirilməsi vəziyyətini öyrənmək | İl ərzində 2 dəfə | direktor, müavinlər | |
| 3 | Şagirdlərin dərslik və digər tədris vəsaitləri ilə təmin olunması vəziyyətini öyrənmək | Hər ayın sonunda | direktor, müavinlər | |
| 4 | IX-XI siniflərdə Azərbaycan dili və ədəbiyyatın tədrisi vəziyyətini öyrənmək | Yanvar, fevral | direktor, müavinlər | |
| 5 | I-IV siniflərdə oxu texnikasının öyrənilməsi | fevral | müavin, metod rəhbərləri | |
| 6 | I-IV siniflərdə oxu texnikasının öyrənilməsi | mart | müavin, sinif rəhbəri | |
| 7 | V siniflərdə ingilis dili tədrisinin vəziyyəti ilə bağlı direktor yoxlaması | oktyabr | müavin, metod rəhbəri | |
| 8 | VI siniflərdə biologiyanın tədrisinin vəziyyəti ilə bağlı direktor yoxlaması | oktyabr | müavin, metod rəhbəri | |
| 9 | IX siniflərdə riyaziyyatın tədrisinin vəziyyəti ilə bağlı direktor yoxlaması | fevral | müavin, fənn. met. rəhbər | |
| 10 | X siniflərdə fizikadan tədrisin vəziyyəti ilə bağlı direktor yoxlaması | dekabr | müavin, metod rəhbəri | |
| 11 | XI siniflərdə kimya və tarixin tədrisi vəziyyətini öyrənmək | mart | müavin, metod rəhbəri | |
| 12 | V-IX siniflərdə bədən tərbiyəsinin tədrisi vəziyyətini öyrənmək | mart | müavin, metod rəhbəri | |
| 13 | İbtidai (I-IV) siniflərdə riyaziyyatın tədrisi vəziyyətini öyrənmək | oktyabr | müavin, metod rəhbəri | |
| 14 | Direktor və direktor müavinlərinin həftədə 3-4 və 5-6 saat dərs dinləyib təhlil etmələrinə səy göstərmək | İl boyu | direktor, müavinlər | |
| 15 | Rus bölməsinin V-IX siniflərində Azərbaycan dili | dekabr | müavin, metod rəhbəri | |

| | | | | |
|----|--|----------|---|--|
| | və ədəbiyyatı, X-XI siniflərində Azərbaycan coğrafiyası və Azərbaycan tarixinin tədrisi vəziyyətini öyrənmək | | | |
| 16 | Məktəbdə fəaliyyət göstərən dərnəklərin, marağa görə məşğələlərin təşkili və keçirilməsi vəziyyətini öyrənmək | may | təşkilatçı, met. rəhbəri | |
| 17 | Sınıf rəhbərlərinin iş planının təsdiqi | sentyabr | direktor, təşkilatçı | |
| 18 | Məktəbdə sinif divar qəzetləri, radio qovşağı, ekskursiyaların təşkili vəziyyəti | noyabr | direktor, təşkilatçı | |
| 19 | Məktəbdə milli zəmin, ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanmaqla şagirdlərin siyasi maarifi, əxlaqi və estetik tərbiyəsinin təşkili vəziyyəti | dekabr | direktor, təşkilatçı, sinif rəhbərləri | |
| 20 | Şagirdlərin fiziki və hərbi vətənpərvərlik tərbiyəsinin vəziyyəti | yanvar | direktor, bədən tərbiyəsi, müəllimi, hərbi rəhbər | |
| 21 | Məktəbdə keçiriləcək olimpiadalara hazırlığın vəziyyətini öyrənmək | yanvar | direktor, bədən tərbiyəsi, müəllimi, hərbi rəhbər | |
| 22 | İmtahanlara hazırlığın vəziyyəti, təli-matın öyrənilməsi, sənədlərin tərtibi, komissiyanın tərkibinin müəyyənləşdirilməsi və təsdiqi, imtahan və məsləhət cədvəlinin tərtibi | may | direktor, müavinlər | |
| 23 | Laboratoriya, praktik və yazı işlərinin, may ekskursiyalarının yerinə yetirilməsi vəziyyəti | may | direktor, müavinlər | |
| 24 | Yeni dərs ilinin yekunlaşdırılması, şagirdlərə imtahanların nəticələri üzrə sənədlərin verilməsi və yeni dərs ilində qarşıda duran problemlər üzrə pedaqoji kollektivin, valideynlərin rəyinin öyrənilib ümumiləşdirilməsi | İyul | direktor, müavinlər, təşkilatçı | |
| 25 | Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının tədrisi vəziyyəti. Dövlət rəzmlərinə hörmət və məhəbbətin aşılınması vəziyyəti | dekabr | direktor müavini, metod birləşmə rəhbəri | |

III. Pedaqoji kadrlarla iş və onların ixtisaslarının artırılması

| | | | | |
|---|---|----------|--------------------------------|--|
| 1 | İdeoloji işlər: Azərbaycan Respublikası Təhsil Qanununun tələbləri baxımından milli zəmin, ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanmaqla təhsilin demokratik xarakterdə təbliği | İl boyu | direktor, müavinlər təşkilatçı | |
| 2 | «Təhsil Qanunu», Azərbaycan Respublikası orta ümumtəhsil məktəbinin nümunəvi əsasnaməsi, təlimatlar və digər direktiv sənədlərin pedaqoji kollektiv tərəfindən öyrənilib təbliğ olunmasını istiqamətləndirmək | İl boyu | məktəb rəhbəri | |
| 3 | Müəllimlərin perspektiv və illik ixtisasartırma kurslarının, özünütəhsil işlərinin planlaşdırılması və onlara nəzarət | sentyabr | məktəb rəhbərləri | |
| 4 | Gənc müəllimlərlə fərdi işin təşkili | sentyabr | müavinlər | |
| 5 | Qabaqcıl pedaqoji təcrübənin müəyyənləşdirilməsi, öyrənilib təbliğ edilməsi | | məktəb rəhbərləri | |
| 6 | Metodbirləşmələrin işinin planlaşdırılması və onun fəaliyyətinə nəzarət | sentyabr | müavinlər | |
| 7 | Metodbirləşmə rəhbərlərinin rayon, şəhər və respublika üzrə keçirilən tədbirlərin iştirakını təmin etmək | İl boyu | direktor | |
| 8 | Respublika, şəhər və rayonda olan qabaqcıl müəllimlərin iş təcrübəsini öyrənilib işdə tətbiq etmək üçün pedaqoji kollektivə kömək etmək | İl boyu | məktəb rəhbərləri | |
| 9 | Müəllimlərin rəğbətləndirilməsi və cəzalandırılması ilə bağlı məktəb nizamnaməsində onların hüquq və vəzifələrini | İl boyu | məktəb rəhbərləri | |

| | | | | |
|----|--|--------------------|----------------------|--|
| | nəzərlərinə çatdırmaq. Attestasiyadan keçmələrinə və dərəcələrin verilməsinə hazırlıq işləri görmək. | | | |
| 10 | Məktəb şurasının işinin planlaşdırılmasında iştirak etmək | avqust | məktəb rəhbərləri | |
| 11 | Pedaqoji şuranın işinin planlaşdırılması | avqust | məktəb rəhbərləri | |
| 12 | Direktoryanı müşavirənin aylar üzrə işinin planlaşdırılması | hər ayın əvvəlində | direktor | |
| 13 | Məktəbin təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavinlərinin, sinifdaxaric və məktəbdənkənar tərbiyə işləri üzrə direktor müavinlərinin, işlərinin planlaşdırılması | hər ayın əvvəlində | müavinlər təşkilatçı | |

IV. Şagird ictimai özünüidarə orqanları ilə iş

| | | | | |
|---|---|-------------|---|--|
| 1 | Uşaq və gənclər birlikləri təşkilatları işinin planlaşdırılması | sentyabr | direktor, təşkilatçı, uşaq birliyi, gənclər və yeniyetmələr birliyi təşkilatı | |
| 2 | Hər yarım ildə bir dəfə məktəb Şurasında uşaq birliyi, gənclər və yeniyetmələr birliyi təşkilatlarının hesabatlarını dinləmək | dekabr, may | direktor, birliyin rəhbərləri | |
| 3 | Uşaq birliyi, gənclər və yeniyetmələr birliyinin, məktəbin pedaqoji kollektivi, xüsusilə sinif rəhbərləri ilə birgə fəaliyyət göstərməsini istiqamətləndirmək | il boyu | direktor, təşkilatçı, birlik rəhbərləri | |
| 4 | Məktəbdə şagird təşkilatının yaradılması, onun tərkibinin seçilməsi, fəaliyyət dairəsinin müəyyənləşdirilməsi | sentyabr | məktəb rəhbərləri | |
| 5 | Pedaqoji işçilərin şagird təşkilatına kömək etməsini təmin etmək üçün onların bu təşkilata təhkim edilməsi, şagirdlər arasında qarşılıqlı yoldaşlıq köməyinin təşkili | il boyu | məktəb rəhbərləri | |
| 6 | Məktəb şurasında şagird təşkilatlarının hesabatını dinləmək (ilin sonunda) | May | təşkilatçı | |

V. Yeni dərs ilinə hazırlıq

| | | | | |
|---|---|--------------|--|--|
| 1 | Məktəbin yeni dərs ilinə hazırlığı üçün təmiri | İyul, avqust | direktor, təsərrüfat işləri üzrə müavin | |
| 2 | Məktəbdəki əyani və texniki vəsaitlərin, cihazların və digər materialların yoxlanması. Onların sistemə salınıb saxlanmasına nəzarət | avqust | direktor, məsul şəxs | |
| 3 | Məktəbdə çatışmayan tədris avadanlıqlarının, dərsliklərin, hesablama texnikasının alınması. Sıradan çıxmış tədris avadanlıqlarının təmirinin təşkili | avqust | direktor, təsərrüfat işləri üzrə müavin | |
| 4 | Sınıf otaqlarını və kabinetləri mebel və digər avadanlıqlarla təchiz etmək, sinif guşələrinin tərtibini yoxlamaq | avqust | direktor, müavinlər, təşkilatçı | |
| 5 | Sınıf rəhbərlərinin, kitabxana müdirinin, müəllimlərin tematik planlarının yoxlanılıb təsdiq edilməsi | avqust | direktor, müavinlər, təşkilatçı, metod rəhbəri | |
| 6 | Məktəb və siniflər üzrə növbətçiliyin təşkili ilə bağlı sinif rəhbərləri və müəllimlərlə təlimati iş aparmaq, növbətçilərin vəzifələrini dəqiq müəyyənləşdirmək | avqust | məktəb rəhbərləri | |
| 7 | Əlifba kitabının və digər məktəb sənədlərinin qaydaya salınması. Məktəb binasında sanitariya-gigiyena işlərinə | avqust | məktəb rəhbərləri, tibb bacısı | |

| | | | | |
|--|--------------------------|--|--|--|
| | əməl olunmasını yoxlamaq | | | |
|--|--------------------------|--|--|--|

VI. Uçot və nəzarət

| | | | | |
|----|--|-------------------|----------------------------------|--|
| 1. | Məktəb rəhbərləri arasında funksional vəzifə bölgüsü | sentyabr | direktor, müavinlər | |
| 2 | Məktəb şurasının iş planının müzakirəsi və təsdiqi | 2 sentyabr | direktor, məktəb şurasının sədri | |
| 3 | Pedaqoji şuranın iş planına müzakirəsi və təsdiqi | sentyabr | tələb olunan vaxt | |
| 4 | Məktəbdə şagirdlər haqqında yuxarı orqanlar tərəfindən tələb olunan formaları, hesabatları hazırlayıb təqdim etmək | tələb olunan vaxt | | |
| 5 | Şagirdlərin komplektləşdirilməsi, onların təhsilə cəlb olunması, məktəbdən gedən və məktəbə yeni gələnlərin hesabatı | İl boyu | direktor | |
| 6 | Şagirdlərin və müəllimlərin tibbi müayinəsindən keçməsinin hesabatı | dekabr, sentyabr | direktor, tibb bacısı | |
| 7 | Çətin tərbiyə olunan şagirdlərin müəyyənləşdirilməsi və onlarla işin təşkili | oktyabr | təşkilatçı | |
| 8 | Maddi yardımın göstərilməsi, aztəminatlı şagirdlərin siyahısının dəqiqləşdirilməsi | sentyabr, yanvar | direktor, təşkilatçı | |
| 9 | Üzürsüz dərslər buraxan şagirdlər və onların valideynləri ilə iş | İl boyu | direktor, sinif rəhbəri | |
| 10 | Zəif oxuyan və üzürsüz dərslər buraxan şagirdlərin hesabının aparılması | İl boyu | müavinlər | |

VII. İctimaiyyət və valideynlər arasında pedaqoji təbliğat

| | | | | |
|---|---|---------------|----------------------------------|--|
| 1 | Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu, Azərbaycan Respublikası orta ümumtəhsil məktəbinin nümunəvi əsasnaməsi və digər məktəb sənədlərinin valideynlər və ictimaiyyət arasında təbliği | İl boyu | pedaqoji kollektiv | |
| 2 | Təhsil Qanununun həyata keçirilməsində yerli dövlət və ictimai özünüidarə orqanlarının vəzifələrinin təbliği | İl boyu | pedaqoji kollektiv | |
| 3 | Milli zəmin, ümumbəşər dəyərlərinin məktəbdə həyata keçirilməsi, şagirdlərin milli mənlik ruhunda tərbiyə edilməsi ilə əlaqədar keçirilən tədbirlərə şəraitin yaradılması və nəzarət | İl boyu | təşkilatçı, fənn müəllimi | |
| 4 | Valideyn iclaslarında, oxunan məruzələrin mövzularının müəyyənləşdirilməsi və verilən təkliflərin ümumiləşdirilməsi | Mart, aprel | sinif rəhbərləri | |
| 5 | Valideynlərlə birgə hüquq mühafizə və tibb xidməti işçilərinin görüşünü təşkil etmək | İldə iki dəfə | sinif rəhbərləri | |
| 6 | Valideynlərlə birlikdə təntənəli görüşlərin, disputların və s. keçirilməsi | İl boyu | təşkilatçı | |
| 7 | Hərbi vətənpərvərlik tərbiyəsinin təbliği, cəbhədə yaralananlara kömək məqsədilə məktəbdə və valideynlərlə aparılan iş | İl boyu | hərbi rəhbər | |
| 8 | Şagirdlərə vətənin müdafiəsi üçün vətəndaşlıq borcunun aşılması, «Anna-bacıların, torpağın müdafiəsi hər bir şəxsin vəzifəsidir» fikrini təbliğ etmək | İl boyu | hərbi rəhbər, pedaqoji kollektiv | |

VIII. Maliyyə-təsərrüfat məsələləri

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------------------------------|--------------|----------------------|---|
| 1 | Məktəbin maddi-texniki bazasını | İyul, avqust | direktor, təsərrüfat | |

| | | | | |
|----|--|-------------------|---|--|
| | möhkəmləndirmək üçün hamı təşkilat və sponsorların hesabına təmir işlərinin aparılması | | işləri üzrə müavin | |
| 2 | Tədris ləvazimatlarının, əyani və texniki vəsaitlərin, kompüterlərin əldə edilməsi | İl boyu | təsərrüfat işləri üzrə müavin | |
| 3 | İdman zalının, emalatxananın, fənn kabinetlərinin yeni avadanlıqlarla təchizi | İl boyu | təsərrüfat müdiri, emalatxana müd. b/t müəl. | |
| 4 | Məktəbdə olan mebellərin və digər avadanlıqların qorunub saxlanması, sıradan çıxmış cihazların və texniki avadanlıqların, sınımış parta və mebellərin təmiri | İl boyu | təsərrüfat işləri üzrə direktor müavini | |
| 5 | Məktəbin qışa hazırlığı üçün dam örtüyünün, istilik sisteminin, pəncərə şüşələrinin və s. qaydaya salınması | sentyabr, oktyabr | direktor, hamı təş. rəhbəri, təs. işləri üzrə dir. müavin | |
| 6 | Məktəbdə layihə gücündən artıq şagirdin təhsil almasını nəzərə alaraq imkan daxilində əlavə tədris korpusunun tikilməsinə çalışmaq | İl boyu | direktor, təs. işləri üzrə müavin | |
| 7 | Məktəbin özünümaliyyələşdirmə, müəllim və şagirdlərin əməyi hesabına gəlirin əldə edilməsinə və onun qanuniləşdirilməsinə nail olmağa çalışmaq | İl boyu | direktor | |
| 8 | Kitabxanada olan dərsliklərin və digər ədəbiyyatların qorunub saxlanması, yeni ədəbiyyat və dərsliklərlə zənginləşdirilməsi | İl boyu | kitabxana müdiri | |
| 9 | Məktəbin dəhliz və otaqlarında təmizlik işlərinə nəzarət. Müxtəlif güllərlə bəzədilməsi işini davam etdirmək. | İl boyu | təs. işləri üzrə direktor müavini | |
| 10 | Məktəb muzeyinin zənginləşdirilməsinə diqqət yetirmək | İl boyu | təşkilatçı | |

| | | | | |
|----|---|---------|-----------------------------------|----|
| 11 | Məktəb texniki xidmət işçilərinin məsuliyyətinin artırılması. Onların işləməsi üçün lazımi şəraitin yaradılması | İl boyu | təs. işləri üzrə direktor müavini | |
| 12 | Məktəb bufetində şagirdlərin yeməyinin keyfiyyətinə diqqət yetirmək | İl boyu | direktor, tibb bacısı | 12 |

MƏKTƏB ŞURASININ İŞ PLANI

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

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

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

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

Rübdə bir dəfə şura, ayda bir dəfə Rəyasət heyətinin iclası olur.

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

Məktəb şurasının tərkibi (17 nəfər)

| № | Adı və soyadı | İctimai vəzifəsi | İşdə vəzifəsi |
|----------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |

Rəyasət heyətinin tərkibi (17 nəfər)

| № | Adı və soyadı | İctimai vəzifəsi | İşdə vəzifəsi |
|----------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |

*Məktəb şurasının komissiyaları
Məktəb şurası aşağıdakı komissiyaları yaradır:*

| № | Komissiyaların adı | Komissiya üzvləri |
|----------|---|-------------------------------|
| 1 | İctimai rəyi öyrənən komissiya | Sədr: Üzvləri: 1. 2. |
| 2 | Əmək və peşə yönümü komissiyası | Sədr: Üzvləri: 1. 2. |
| 3 | Pedaqoji kadrlarla iş və maddi-texniki bazanın möhkəmləndirilməsi komissiyası | Sədr: Üzvləri: 1. 2. |
| 4 | Pedaqoji prosesin işinə nəzarət komissiyası | Sədr: Üzvləri: 1. 2. |

| № | Görüləcək işin məzmunu | Tarix | İcraçı | qeyd |
|----------|---|--------------|---|-------------|
| 1 | Şagird kontingentinin komplektləşdirilməsi və məktəbin yeni dərslərin hazırlığının təşkilinə kömək (direktorun hesabatı) | avqust | şura üzvləri | |
| 2 | Müxtəlif mənbələr üzrə məktəbin maliyyə işinin vəziyyəti. Məktəbin maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsinə kömək (məktəb şurası sədrinin hesabatı) | | şura sədri | |
| 3 | Həmi təşkilatın məktəbə köməyi ilə bağlı hesabatı | | Həmi təşkilatın rəhbəri | |
| 4 | Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının öyrənilib təbliğ edilməsi | | direktor | |
| | | | | |
| 1 | Şagirdlərin yeməyinə və onlara göstərilən tibbi xidmətin təşkilinə nəzarət | oktyabr | İctimai rəyi öyrənən komissiya | |
| 2 | Məktəbin ixtisaslı kadrlara ehtiyacını öyrənmək və ixtisaslı kadrlarla təmin etmək, tədbirlər görmək | | Pedaqoji kadrlarla iş və maddi-texniki bazanın möhkəmləndirilməsi komissiyası | |
| 3 | İcbari təhsil fondunun xərclənməsi vəziyyəti | | İct. rəyi öyrənən komissiya | |
| 4 | Şagirdlərin qabiliyyətlərinin inkişafı və maraqlarının təmin olunması üçün şəraitin yaradılması vəziyyəti | | | |
| | | | | |
| 1 | Mədəni-maarif, idman müəssisələri ilə əlaqə saxlamaqla sinifdən xaric və məktəbdən kənar işlərin təşkili. Onların mənzil məişət şəraiti | dekabr | İctimai rəyi öyrənən komissiya | |
| 2 | Uşaq, gənclər və yeniyetmələr birlikləri, şagird özünüidarə orqanlarının işinə istiqamət vermək və onların hesabatlarını dinləmək | | Pedaqoji prosesin işinə nəzarət komissiyası | |
| 3 | Şagirdlərin əməyə istiqamətləndirilməsinin vəziyyəti. Təhsil prosesində sağlamlıq və təhlükəsizliyin qorunması vəziyyəti | | Əmək və peşə yönümü komissiyası | |
| 4 | Rayon dövlət idarəetmə orqanları ilə əlaqə yaradıb yetim qalmış və həddi-buluğa çatmamış uşaqların himayəyə götürülməsi | | | |

| | | | | |
|---|---|------|---|--|
| | | | | |
| 1 | Pedaqoji kollektivinin əməyinin qiymətləndirilməsi və nüfuzunun qaldırılmasına qayğı. Onların istirahətinin təşkili | iyun | Pedaqoji kadrlarla iş komissiyası | |
| 2 | Məktəbin pedaqoji şurasının qaldırdığı məsələlərin müzakirəsi | | Pedaqoji prosesin işinə nəzarət komissiyası | |
| 3 | Məktəbdə təlim-tərbiyə işinin vəziyyəti ilə bağlı direktorun illik hesabatı | | Pedaqoji prosesin işinə nəzarət komissiyası | |

PEDAQOJI ŞURANIN İŞ PLANI

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

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

Məktəbin pedaqoji şurası şagirdlərin, müəllimlərin və şagird özünüidarə orqanlarının fəaliyyəti ilə bağlı bütün iş sahələrini əhatə edir. Lazım gəldikdə bir sıra qlobal problemlərin həyata keçirilməsi üçün məktəb şurası qarşısında məsələ qaldırır.

Pedaqoji şuranın tərkibi

| № | Adı və soyadı | Vəzifəsi | İxtisası |
|---|---------------|----------|----------|
| 1 | | Sədr | |
| 2 | | Katib | |
| 3 | | Üzv | |
| 4 | | | |

| | Müzakirə olunacaq məsələlər | tarix | icraçı | qeyd |
|-----|---|--------------|----------------------|-------------|
| I. | 1. Yeni dərs ilində Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununun yerinə yetirilməsində pedaqoji kollektivin vəzifələri | avqust | direktor | |
| | 2. Şagird kontingentinin komplektləşdirilməsi vəziyyəti | | müavinlər | |
| | 3. Müəllimlərin dərs yükü və sinif rəhbərlərinin təyini | | təşkilatçı | |
| | 4. Məktəb birləşmələrinin təşkili | | müavinlər | |
| | 5. Məktəb nizamnaməsi ilə tanışlıq və məktəbin tərtibi | | təşkilatçı | |
| | 6. Cari məsələlər | | direktor | |
| II | 1. Birinci yarımilin yekunları və ikinci yarımda qarşıda duran məsələlər | yanvar | direktor | |
| | 2. Məktəbdə Azərbaycan tarixi və Azərbaycan coğrafiyasının tədrisi vəziyyəti | | direktor | |
| | 3. Zəif oxuyan və xüsusi istedadada malik şagirdlərlə fərdi işin təşkili | | müavinlər | |
| | 4. Gənc müəllimlərlə işin təşkili, müəllim nüfuzu, onların məişət şəraitinin yaxşılaşdırılması | | direktor | |
| | 5. I-IV siniflərdə riyaziyyatın tədrisi vəziyyəti | | ibt. sinif üzrə müa. | |
| | 6. Valideyn komitəsinin işi. Valideyn iclaslarının keçirilməsinin vəziyyəti | | təşkilatçı | |
| | 7. Cari məsələlər | | direktor | |
| III | 1. Birinci yarım ilin yekunları və ikinci yarım ildə qarşıda duran vəzifələr | | direktor | |
| | 2. X-XI siniflərdə kimya və biologiya tədrisinin vəziyyəti | | metod. rəhbərləri | |
| | 3. V-IX siniflərdə Azərbaycan dili və ədəbiyyatı, rus bölməsində rus dili və ədəbiyyatı tədrisinin vəziyyəti | yanvar | | |
| | 4. Məktəbdə qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və ümumiləşdirilməsi vəziyyəti, müəllimlərin qarşılıqlı dərs dinləmələrinin təşkili | | metod. rəhbərləri | |

| | | | | |
|-----|--|--------|------------------------------------|--|
| | 5. Məktəb olimpiadalarının keçirilməsinə hazırlıq vəziyyəti | | müavinlər | |
| | 6. Cari məsələlər | | direktor | |
| IV. | 1. Üçüncü rübün yekunları və dördüncü rübdə qarşıda duran vəzifələr | avqust | direktor, müavinlər metod. rəhbər. | |
| | 2. Məktəbdə bədən tərbiyə və ibtidai hərbi hazırlıq dərslərinin tədrisi vəziyyəti | | müavinlər | |
| | 3. Məktəbdə milli zəmin, ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanmaqla şagirdlərin və pedaqoji işçilərin siyasi maarifi, şagirdlərin əxlaqi və estetik tərbiyəsi | mart | təşkilatçı | |
| | 4. I-IV siniflərdə oxu texnikasının öyrədilməsi, rus dili tədrisinin vəziyyəti | | ibt. sin. üzrə direktor müavini | |
| | 5. V-IX siniflərdə riyaziyyatın tədrisi vəziyyəti | | müavinlər | |
| | 6. Ev tapşırıqlarının yaş və psixoloji tələblər əsasında aparılması vəziyyəti | | məktəbin psixoloqu | |
| | 7. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının öyrənilməsi və təbliği vəziyyəti. Dövlət rəmzlərinin öyrənilməsi və təbliği | | direktor, metodbirləşmə rəhbəri | |
| | 8. Cari məsələlər | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|--------|-----------------------|---|
| V | 1. İmtahanlara hazırlığın vəziyyəti | avqust | direktor, müavin | |
| | 2. Laboratoriya, praktiki və yazı işlərinin, ekskursiyaların yerinə yetirilməsi vəziyyəti | | müavin, təşkilatçı | |
| | 3. Məktəbdə əmək təlimi və peşə yönümü işinin vəziyyəti | may | müavinlər | |
| | 4. Məktəbdə xarici dilin tədrisi vəziyyəti | | müavinlər | |
| | 5. Şagirdlərin məktəb kitabxanasından istifadə vəziyyəti və bununla əlaqədar sinif rəhbərlərinin gördüyü iş | | kitabxana müdiri | |
| | 6. Məktəbin pedaqoji kollektivinin ictimai özünüidarə orqanları ilə birgə fəaliyyəti | | təşkilatçı | |
| | 7. Cari məsələlər | | direktor | |
| VI | 1. Dərs ilinin yekunu və yeni dərs ilində qarşıda duran məsələlər | iyun | direktor | |
| | 2. yay tətildə şagirdlərin məşguliyyətinə dair görülməli işlərin vəziyyəti | | təşkilatçı | |
| | 3. Buraxılış imtahanlarını müvəffəqiyyətlə vermiş şagirdlərin istiqamətləndirilməsi ilə bağlı görülən işlər | | Sinif rəhbəri | |
| | 4. Yeni dərs ilində müəllimlərin dərs yükünün təxmini müəyyənləşdirilməsi | | müavinlər | |
| | 5. Cari məsələlər | | direktor | |

MƏKTƏBDAXILI KOLLEGIAL İDARƏETMƏ ORQANLARI

Cəmiyyətimizin demokratikləşməsi istiqamətində aparılan işlər bütün sahələrdə olduğu kimi xalq təhsilinin idarə edilməsinə də öz təsirini göstərmişdir. Son vaxtlar təhsil sisteminin bu sistemə daxil olan təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində demokratikləşdirmənin ön plana çəkilməsi və bu sahədə müəyyən dəyişikliklər edildiyi diqqəti cəlb edir. Əvvəlki illərdəkindən fərqli olaraq, indii tədris müəssisələrinin, o cümlədən ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsində kollegial orqanların təşkilatçılıq fəaliyyətinə geniş şərait yaradılır. Pedaqoji şura, metodbirləşmələr, valideyn komitəsi, istehsalat müşavirəsi, direktoryanı müşavirə və sair kimi məktəbdaxili kollegial orqanların sırasına məktəb konfransı, məktəb şurası da daxil edilmişdir.

Cəmiyyətin idarə edilməsində çoxpartiyalılığın sürətlə genişləndiyi, təhsil sahəsində özəl bölmənin artdığı nəzərə alınarsa, gələcəkdə müxtəlif tipli məktəblərin idarə edilməsində təşkilatçılıq funksiyasını həyata keçirə biləcək kollegial orqanların sayının arta biləcəyini istisna etmək olmaz. Sayından və mahiyyətindən, siyasi tabeliyindən asılı olmayaraq məktəbdaxili kollegial orqanların hamısı bir məqsədə-məktəbin düzgün idarə edilməsinə xidmət etməlidir. Məlumdur ki, məktəbin idarə edilməsində tək-cə təkbaşçılıq-məktəb rəhbərlərinin iştirakı kifayət deyildir. Bu işdə kollegial orqanların yaxından iştirakı vacibdir. Əlbəttə, onların idarəetmə fəaliyyəti məktəb rəhbərlərinin təşkilatçılıq fəaliyyətindən təcrid oluna bilməz. Ona görə də kollegial orqanların təşkilatçılıq funksiyası idarəetmə kollegiallığı və təkbaşçılığın vəhdəti prinsipi zəminində həyata keçirilməlidir.

Məktəbin indiki inkişaf mərhələsində fəaliyyət göstərən kollegial orqanlar içərisindən kollegiallıq və təkbaşçılığın vəhdətini özündə tam əks etdirən məktəb pedaqoji şurasıdır. Ümumtəhsil məktəbi Əsasnaməsində metodik şura adlandırılan bu kollegial orqan çox qədim tarixə malik olub bu gün də öz əhəmiyyətini itirməmişdir. Başqa məktəbdaxili orqanlardan fərqli olaraq buna məktəb direktorunun özü rəhbərlik edir. Bu baxımdan şuranın (kollegial orqanın) təşkilatçılıq fəaliyyəti direktorun (təkbaşçının) fəaliyyəti ilə bir növ üst-üstə düşsə də onların idarəetmə vəzifələrini həyata keçirməkdə özünəməxsus cəhətləri vardır. Həmin cəhətləri aşkara çıxarmaq məqsədi ilə pedaqoji şuranın fəaliyyətini bir qədər geniş səpgidə tədqiq etməyi qarşıya məqsəd qoyduq.

Pedaqoji şura ictimai-dövlət idarəetmə orqanı kimi

Hərtərəfli yeniləşmə xətti məktəbi keyfiyyətə yeni səviyyəyə qaldırmağı təxirəsalınmaz bir vəzifə kimi qarşıya qoyur. Çünki cəmiyyətin mədəni, əqidəli, fəal, axtaran, demokratiya, kollektivlərin təsərrüfat müstəqilliyi şəraitində, iqtisadi və sosial məsuliyyətin artdığı dövrdə yaşayış işləməyi bacaran vətəndaşa olan ehtiyacını ödəməkdə ümumtəhsil məktəbinin rolu olduqca böyükdür. Məhz buna görə də onun idarə edilməsini cəmiyyətin strateji inkişaf xəttinə uyğun şəkildə qurmaq vacibdir. İdarəetmənin təşkilat strukturlarının təkmilləşdirilməsi sahəsində baş verən dəyişikliklər bütün təhsil sisteminin, o cümlədən ümumtəhsil, texniki-peşə və orta ixtisas məktəbinin idarə edilməsində də öz əksini tapmalıdır.

İndi siyasi sistemimizin inkişafının əsas problemi hakimiyyətin və idarəetmənin elə mexanizmini yaratmaqdan ibarətdir ki, burada təsirli demokratik nəzarət dəqiq qaydaya salınsın, müvafiq hüquqi üsullar hazırlansın. Elə üsullar ki, çox mühüm siyasi məsələlərin, dövlət məsələlərinin həllində təsadüf ünsürünü xeyli azaltsın, heçə endirsin, siyasi sistemimizin bütün mərtəbələrində subyektivizm imkanlarını istisna etsin. Ona nail olmaq lazımdır ki, prinsiplial qərarlar xalqın fəal iştirakı ilə hazırlanıb qəbul edilsin. Bu sözlər bilavasitə məktəbi idarəetmə mexanizminə də şamil edilə bilər.

Ümumtəhsil məktəbinin həm strukturu, həm də məzmununda baş verən proseslər ona rəhbərliyin məzmun və formaca yeni mahiyyət kəsb etməsi idarəetmənin yenidən qurulmasını tələb edir. Təsədüfi deyil ki, indi orta ümumtəhsil məktəbinin ictimai-dövlət idarəsinə daha çox üstünlük verilməlidir. İctimai dövlət idarəsi isə aşkarlıq, demokratiya və özünüidarə prinsipləri əsasında həyata keçirilməlidir. Bu baxımdan məktəbi kollegial idarəetmə orqanlarının fəaliyyəti diqqəti cəlb edir.

Belə orqanlardan biri tarixən mövcud olan məktəb pedaqoji şuralarıdır. Bu şuralar bir kollegial idarəetmə orqanı kimi məktəbin inkişaf tarixində mühüm rol oynamışdır. Bir çoxlarının güman etdiyinin əksinə olaraq, məktəbin yenidən qurulması, məktəbin yeni ictimai-dövlət idarəsi formalarının yaradılması heç də pedaqoji şuraların fəaliyyətini dayandırmayacaqdır. Əksinə, onun daha səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün yeni imkanlar açacaqdır. Bu imkanların araşdırılması şuranın idarəetmə funksiyalarının öyrənilməsi, onların həyata keçirilməsi yollarının tədqiqi maraqlıdır. Həm də ona görə daha çox maraqlıdır ki, pedaqoji Şura tək-cə ümumtəhsil məktəblərini əhatə etmir. Belə şuralar texniki-peşə və orta ixtisas məktəblərində də fəaliyyət göstərir. Doğrudur, orta məktəblərin pedaqoji şurası haqqında Əsasnamə texniki-peşə və orta ixtisas məktəblərindəki pedaqoji şuraları nəzərdə tutmur. Lakin vəzifə və səlahiyyətləri baxımından bu şuralar arasında əsaslı fərq yoxdur. Özəl tədris müəssisələrinin pedaqoji şuraları özünəməxsus normativ və sənədlər əsasında fəaliyyət göstərsə də

aparılan təhlil bütün pedaqoji şuraların iş prinsiplərinin yaxınlığını təsdiq edir. Ona görə də nümunə üçün ümumtəhsil orta məktəbində fəaliyyət göstərən pedaqoji şurayı tədqiq etməyə üstünlük verdik. İdarəetmənin təşkilat strukturlarının təkmilləşdirilməsi, onun demokratik əsaslarının qüvvətləndirilməsi tələbi pedaqoji şuranın işinin məzmununda müəyyən dəyişikliklərin yaranmasına səbəb olacaqdır. Əlbəttə, həmin dəyişikliklər və yeniliklər göydəndüşmə olmayıb, indiyədək toplanmış təcrübəni dərinlən öyrənilib ümumiləşdirilməsinə istinad edəcəkdir. Bu baxımdan pedaqoji şuraların rolu və mövqeyini tədqiq etmək, onların aparılması təcrübəsinin öyrənməyə ehtiyac hiss olunur. Pedaqoji Şura həmişə kollektiv idarəetmə orqanı olmuş və kollektivin fikrini ifadə etməyə xidmət etmişdir. Öz əsasnaməsinə görə bu orqan məktəb haqqında direktiv qərarların yerinə yetirilməsində, tədrisin yüksək elmi səviyyəsinin təmin edilməsində şüurlu, hərtərəfli inkişafa, həm fiziki, həm də əqli əmək bacarığına malik məktəbli gənclərin tərbiyə olunmasında və hazırlanmasında məktəbin, ailənin və əmək kollektivlərinin səyini birləşdirməyə xidmət etməlidir. Bəs pedaqoji şura haqqında Əsasnamənin tələblərindən irəli gələn bu vəzifələr indiyədək necə həyata keçirilmişdir? Məktəb pedaqoji şuraları həmin vəzifələrin öhdəsindən gələ bilirmi? Bu suallara təkmənalı cavab vermək çətindir. Çünki tədqiqat və məktəb pedaqoji şuralarının iş təcrübəsinin öyrənilməsi nəticələri göstərir ki, pedaqoji şuraların fəaliyyətində həddindən artıq müxtəliflik müşahidə edilir. Bir çox məktəblərdə pedaqoji şuranın kollektiv idarəetmə funksiyasından səmərəli istifadə edilsə də əksər məktəblərdə bunu görmək çətindir. Bir qism məktəblərdə isə pedaqoji şuralar tam formal xarakter daşıyır. Aparılan müşahidələr, pedaqoji şuraların işindəki nöqsanları qruplaşdırmağa imkan verir.

Pedaqoji şuranın işinin məzmunu

Ümumtəhsil məktəblərinin pedaqoji şuraları haqqında Əsasnamədə şuranın məktəb haqqında hökumət qərarlarının yerinə yetirilməsində, tədrisin yüksək elmi səviyyəsinin təmin edilməsində şüurlu, hərtərəfli inkişafa, həm fiziki, həm də əqli əmək bacarığına malik məktəbli gənclərin tərbiyə olunmasında və hazırlanmasında məktəbin, ailənin və əmək kollektivlərinin səyini birləşdirən «daim fəaliyyətdə olan» orqan kimi təşkil edilidyi göstərilir. Şuranın tərkibinə məktəbin pedaqoji işçiləri, şagird ictimai təşkilatlarının nümayəndələri, kitabxanaçı, tibb işçiləri, valideyn komitəsinin sədri, baza müəssisəsinin nümayəndələri, yaşayış yerlərində uşaq və yeniyetmələrlə tərbiyə işi aparan təşkilatçı-müəllimlər, istehsalat təlim ustaları daxildir. Şuranın iclaslarına lazım gələrsə başqa şəxslər də dəvət oluna bilər. Mövcud qaydalara görə pedaqoji şuranın sədri məktəbin direktorudur. Onun katibi isə şuranın tərkibindən açıq səsvermə yolu ilə seçilir. Şuranın iclaslarının ildə 4 dəfədən az olmayaraq çağırılması və «zəruri hallarda», «lazım gələrsə» növbədənənar iclasların da keçirilə bilməsi Əsasnamədə öz əksini tapır.

Pedaqoji şuranın özünün təsdiq etdiyi iş planı ilə işləməsi, qərarların Şura üzvlərinin azı üçdə ikisinin iştirakı və səs çoxluğu ilə qəbul olunması, onların bütün məktəb işçiləri üçün məcburiliyi, qərar qəbulu zamanı səslərin tən gəldiyi şəraitdə sədrin səsinin həllediciliyi, şuranın qərarı ilə razılaşmadıqda direktiv təhsil orqanlarının işə qarışması qaydaları Əsasnamə ilə müəyyən edilir. Məktəb direktoru və onun müavinləri pedaqoji şuranın qərar və tövsiyələrinin yerinə yetirilməsini təmin edir və görülmüş işlər barədə növbəti iclaslarda məlumat verirlər.

Məktəbin pedaqoji kollektivinin qüvvəsini təlim-tərbiyə işinin səviyyəsini yüksəltmək üçün birləşdirmək, pedaqoji elmin nailiyyətlərini və qabaqcıl pedaqoji təcrübəni praktikaya tətbiq etmək pedaqoji şuranın başlıca vəzifələri hesab edilir. Şuranın səlahiyyət dairəsi, eləcə də müzakirə və həll edəcəyi məsələlərin coğrafiyası olduqca genişdir. Məktəbdə aparılan işlərin başlıca istiqamətləri üzrə bir çox məsələlər şuranın müzakirə obyektinə olur. Bu baxımdan şuranın müzakirə edə biləcəyi məsələlərin coğrafiyası həddindən artıq genişdir.

İdarəetmənin demokratikləşdirilməsi heç də məktəb rəhbərlərinin hüquq və səlahiyyətlərinin heçə endirilməsini tələb etmir, əksinə, onların görülmək iş üçün məsuliyyətlərini artırır. İnzibati-bürokratik, amirlik idarəetmə metodlarının ictimai-dövlət idarəetmə metodları ilə əvəz edilməsi məktəb direktoru və onun müavinlərinin bu və ya digər məsələləri təkbəşçilik yolu ilə həll edə bilmək səlahiyyətlərini əllərindən almır. Elə məsələlər vardır ki, onları məktəb rəhbərləri öz hüquq və vəzifələri çərçivəsində həll etməlidirlər. Belə məsələlərin kollegial həllini gözləmək süründürməçiliyə, əsl bürokratizmə aparıb çıxara bilər.

Pedaqoji şuranın fəaliyyət prinsipləri

Tədqiqat prosesində məktəb pedaqoji şuralarının fəaliyyətinin öyrənilməsi nəticələrinin təhlili göstərdi ki, səriştəli, yüksək təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olan məktəb rəhbərləri pedaqoji şuranın fəaliyyətində müəyyən sistem yarada bilmişlər. Belə sistemin mövcud olduğu məktəblərdə pedaqoji Şura, üzünə düşən idarəetmə funksiyasını müəyyən dərəcədə yerinə yetirə bilər. Bakının N. Nərimanov rayonundakı 82 saylı məktəbin, Mingəçevirdəki 3 saylı ümumtəhsil və 1 saylı internat orta məktəblərinin pedaqoji şuralarını buna nümunə göstərmək olar. Bu məktəblərdə, eləcə də respublikamızın bir çox başqa məktəblərində pedaqoji şuranın fəaliyyəti müəyyən prinsiplərə riayət edilməklə qurulur. Bunların çoxu ümumiyyətlə, idarəetmə prinsipləri ilə üst-üstə düşsə də pedaqoji şuranın işinin planlaşdırılması, iclasların hazırlanması və keçirilməsi, qərarların qəbulu, icrasının təşkili və icraya nəzarətin həyata keçirilməsində spesifik mahiyyət kəsb edir. Aktualıq, kollegialıq, kollektivçilik, aşkarlıq, konkretlik, razılaşdırma, nəzəriyyə ilə praktikanın vəhdəti və təsirlilik belə prinsiplərdəndir. Həmin prinsiplərin hər biri pedaqoji şura fəaliyyətinin ayrı-ayrı mərhələlərində müxtəlif təsir səviyyəsinə malik olur. Belə ki, pedaqoji şuranın keçirilməsinin bir mərhələsində prinsiplərin hamısı deyil, onlardan biri və ya bir neçəsi vacib ola bilər. Başqa şəkildə desək, müəyyən bir mərhələ üçün riayət edilməsi vacib olan bir prinsip digər mərhələdə o qədər də vacib olmaya bilər. Bunu aydın təsəvvür etmək üçün pedaqoji şuranın fəaliyyət mərhələlərini və həmin mərhələlərdə rəhbər tutulması prinsipləri nəzərdən keçirməyi lazım bildik.

Tədqiqatçılar pedaqoji şuranın fəaliyyətini şərti olaraq 5 mərhələyə ayırırlar:

1. Şuranın işinin planlaşdırılması;
2. Şura iclaslarının, eləcə də müzakirə və həll ediləcək məsələlərin hazırlanması;
3. İclasın gedişinin təşkili;
4. Qərarların qəbulu və icrasının təşkili;
5. İcra nəzarət;

Bu mərhələlərdən hər birində müəyyən prinsiplərə riayət edilməsi tələb olunur. Hansı mərhələdə hansı prinsiplərə üstünlük verilməli olduğunu təsəvvür etmək üçün ayrı-ayrı prinsiplərin doğurduğu tələbləri araşdırmaq.

1. Aktualıq prinsipi. Bu prinsip pedaqoji Şura fəaliyyətinin bütün mərhələlərini əhatə etsə də onların hamısında eyni təsir səviyyəsinə malik olmur. Məsələn, işin planlaşdırılması mərhələsində aktualığa riayət olunması səviyyəsi icraya nəzarət mərhələsindəkindən daha üstündür. Şura iclaslarını planlaşdırarkən təlim-tərbiyə işini yenidən qurmaq sahəsində müasir məktəbin qarşısında duran möhtəşəm vəzifələrin həlli üçün daha aktualıq kəsb edən məsələlərin düzgün seçilməsinin əhəmiyyəti böyükdür. Pedaqoji şuranın işinin səmərəliliyi ilk növbədə onun müzakirəsi üçün seçilmiş məsələlərin aktuallığından asılıdır. Müzakirəyə ayrılan mövzuların məktəbin ümumi işinə verə biləcəyi səmərəni əvvəlcədən müəyyənləşdirə bilmək üçün planlaşdırma zamanı aktualıq prinsipinə ciddi riayət etmək, şura iclaslarının gündəliyinə təkcə vacib olan məsələni (qeyd edək ki, məktəb işində əslində vacib olmayan məsələ yoxdur) deyil, daha aktualıq kəsb edənləri daxil etmək lazımdır.

İşin başlanğıc mərhələsində xüsusi əhəmiyyət kəsb edən aktualıq prinsipi sonrakı mərhələlərdə də nəzərdən qaçırılmamalıdır. İstər məsələnin iclasa hazırlanmasında, istər müzakirənin gedişi zamanı çıxışların istiqamətləndirilməsində, istər qəbul ediləcək qərarın hər bir maddəsinin formalaşmasında, istərsə də icraya nəzarət zamanı hansı məsələlərin diqqət mərkəzində saxlanmalı olduğunu müəyyənləşdirilməsində aktualıq gözlənməsi vacibdir. Bəzi tədqiqatçılar aktualıq, sadəcə olaraq, şuraya verilən vacib tələb kimi şərh edirlər. (bax. S. E. Xoze. Direktor şkoli. S. 90, Q. İ. Qorskaya. Orqanizatsiia ucebno-vospitatel'noqo proüessa v škole. S. 60). Fikrimizcə, pedaqoji şuranın fəaliyyətini bütövlükdə əhatə edən aktualıq prinsipinin özü bir çox tələblərlə bağlıdır. Elə şuranın fəaliyyətinin ilk mərhələsi hesab edilən planlaşdırma zamanı seçilən mövzunun aktuallığını müəyyənləşdirmək üçün bir sıra tələblər gözlənilməlidir. Onlardan biri mövzunun konkret məktəbin həyatı üçün əhəmiyyətliyi. Axı bir məktəb üçün müzakirəsi aktual olan məsələ, başqa bir məktəb şəraitində aktualıq kəsb etməyə bilər. Məsələn, peşəyönümü işinin yaxşı təşkil edildiyi bir məktəbdə hər il «məktəbdə peşəyönümü işinin aparılması»nı müzakirə etmək əhəmiyyətli tələbi baxımından aktualıq kəsb etmir. Özlüyündə isə belə bir mövzunun aktuallığını inkar etmək olmaz. Bu məsələ peşəyönümü işinin təşkili sahəsində kifayət qədər nailiyyət qazanmamış bütün məktəblər üçün aktualıq kəsb edə bilər.

Əhəmiyyətli tələbi pedaqoji şurada ayrı-ayrı fənlərin tədrisinə, məktəb işinin konkret sahəsinə aid xüsusi məsələlərin müzakirəsini inkar edir. Belə məsələlərin müzakirəsi nə qədər vacib olsa da onun pedaqoji şuranın gündəliyinə daxil edilməsi münasibəti bilinmir. Məsələn, «Şagirdlərin bilik keyfiyyətinin yüksəldilməsində təkrarın rolu» kimi məsələ maraqlı və vacib olsa da onun metodbirləşmələrdə və ya seminarlarda, yaxud da direktoryanı müşavirələrdə müzakirəsi daha münasibdir.

Aktualıq prinsipinin doğurduğu tələblərdən biri də perspektivlik və münasiblikdir. Seçilən mövzu zaman aktual hesab olunur ki, onun müzakirəsinin həmin tədris üçün perspektivi olsun. Perspektivlik münasibliklə sıx bağlıdır. Hansı məsələnin tədris ilinin hansı dövründə müzakirə edilə bilməsi münasiblik tələbi

ilə sıx bağlıdır. Bəzən belə fikir irəli sürülür ki, bir tədris ilində bir məsələni bir dəfə müzakirə etmək olar. Onun ikinci dəfə müzakirəsi təkrara yol verdiyindən aktual hesab oluna bilməz. Bu, doğru fikir deyildir. Münasiblik tələbi məsələnin təkrar müzakirəsinə yol verir. Bu, müzakirə edilən məsələnin məzmunu ilə sıx surətdə bağlıdır. Ola bilər ki, dərslərin əvvəlində müzakirə edilmiş məsələ üzrə qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsi vəziyyətinin yoxlama nəticələri həmin məsələ ətrafında daha təsirli tədbirlər görülməsi zəruriyyətini doğursun. Belə hallarda həmin məsələnin yenidən müzakirəsi münasib olub, aktuallıq kəsb edə bilər.

2. Kollegiallıq prinsipi. Kollegiallıq pedaqoji şuranın mahiyyətindən doğur. Bu, kollegial idarəetmə təşkilatı olduğundan onun istər planlaşdırılmasında, istər hazırlanmasında, istər iclasın gedişində, istər qanunların qəbulunda, istərsə qərarların yerinə yetirilməsində və istərsə də qərarların icrasına nəzarətin aparılmasında kollegiallıq təmin edilməlidir. Bütün məsələlər şura üzvlərinin əksəriyyətinin rəyi əsasında həll edilməlidir. Hər bir qərar əsl məsləhətləşmə, diskussiya nəticəsində qəbul olunmalıdır. Planlaşdırma zamanı kollegiallıq, əsasən məsləhətləşmə yolu ilə təmin edilirsə, iclasın gedişində, qərarların qəbul edilməsində diskussiyaya daha geniş yol verilməlidir. Şuranın bütün fəaliyyəti kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin fikir və rəylərinin süzgəcindən keçmiş toplusu ilə nəticələnməlidir. Şuranın qərarı kollektivin iradəsini ifadə edən kollegial idarəetmə tapşırıqlarına çevrilməlidir. Bu qərarın-tapşırıqlarının hər hansı birini yerinə yetirməmək və ya onu yerinə yetirməkdən imtina etmək kollektivin hər bir üzvünün öz qərarından imtina etməsi deməkdir.

3. Kollektivçilik prinsipi. Kollektivçilik kollegiallıqla sıx bağlıdır. Pedaqoji şuraya məsələlərin seçilməsi, hazırlanması və onların müzakirəsində, habelə qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsində, icraya nəzarətin aparılmasında kollektivçilik təmin edilir. Lakin məsələlərin istər planlaşdırılması, istər həlli, istərsə də qərarların icrası kollektiv əməyin məhsulu olsa da, icra üçün məsuliyyət fərdi olaraq qalır. Kollektivin hər bir üzvü icra üçün kollektiv qarşısında fərdi məsuliyyət daşıyır. Pedaqoji şuranın işində kollektivçilik aşağıdakı şərtlərlə təmin edilir:

– İclasın hazırlanmasında Şura üzvlərinin iştirakı (vəziyyətin öyrənilməsi, tövsiyə və təkliflərin hazırlanması);

– şura üzvlərinin iclas materialları ilə (arayış, məlumat, məruzə mətni və ya tezisləri, statistik məlumatlar, qərar layihəsi) tanış edilməsi;

– məsələlərin müzakirəsi və qərar qəbul edilməsində, eləcə də qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsində Şura üzvlərinin geniş və fəal iştirakı;

– şura üzvlərinin hər birinin şəxsi təşəbbüslə məktəb işinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilən məsələləri şuranın müzakirəsinə vermək hüquqi və səlahiyyətindən istifadə etmələri.

Kollektivçilik prinsipinin şərtlərinin tam təmin edilməsi kollegial idarəetməni tamamlayır.

4. Aşkarlıq prinsipi. Bu prinsipə pedaqoji şuranın fəaliyyətinin bütün mərhələlərində riayət olunmalıdır. Aşkarlıq həyatımızın bütün sahələrində olduğu kimi, xalq təhsilini idarəetmədə və aparıcı prinsip olaraq qalır. O cümlədən, məktəbin pedaqoji şurası da bu prinsipə ciddi riayət etmədən öz fəaliyyətini səmərəli qura bilməz. Pedaqoji Şura üzvlərinin iştirakı ilə hazırlanmış iş planı məktəb kollektivinin bütün üzvlərinə çatdırıldığı kimi, hazırlanmış qərar layihələri də onu müzakirə edəcək adamlara əvvəlcədən bəlli olmalıdır. Qəbul olunmuş qərarlar təkcə icraçılara deyil, məktəb kollektivinin üzvlərinə məlum olmalıdır. Aşkarlıq tələb edir ki, məsələlərin müzakirəsi prosesində hadisə və faktların tam aydın şərhini verilsin, qərarların icrası və icraya nəzarət zamanı kollektiv üzvlərinin iştirakı təmin edilsin.

Tam aşkarlıq şəraitində fəaliyyət göstərən pedaqoji şuralar hamının diqqət mərkəzində olur, müəllim və tərbiyəçilər onun fəaliyyətini çox böyük maraqla izləyir, həmişə yenilik gözləyirlər.

PEDAQOJİ ŞURA VƏ DİREKTORYANI MÜŞAVİRƏ VASİTƏSİLƏ TƏLİM-TƏRBIYƏ İŞLƏRİNƏ RƏHBƏRLİK

Məktəb rəhbərlərinin pedaqoji kollektivlə işinin, o cümlədən təlim-tərbiyə prosesinin təkmilləşdirilməsində istifadə vasitələri çoxdur və bunların arasında pedaqoji şura, direktoryanı müşavirə kimi rəhbərlik formaları xüsusi yer tutur. Məktəb rəhbərlərin pedaqoji şura və direktoryanı müşavirələrdə müəllimlərin təlim-tərbiyə sahəsindəki gündəlik fəaliyyətlərini müzakirə etməklə onlara konkret pedaqoji istiqamət verməli, ən operativ məlumatları nəzərlərinə çatdırmalıdırlar.

Direktoryanı müşavirələrdə müzakirə edilən məsələlər pedaqoji şura iclaslarına çıxarılaçaq problemlərin aktuallığına, obyektivliyinə və onların nəticələrinin səmərəliliyinə zəmin yaradır. Pedaqoji kollektivin qüvvəsini dövlətin məktəb haqqındakı qərarlarından irəli gələn vəzifələri, habelə, yuxarı təhsil orqanlarının əmr və sərəncamlarını müvəffəqiyyətlə yerinə yetirməyə səfərbər edən pedaqoji şuraların və direktoryanı müşavirələrin işi elə qurulmalıdır ki, təlim-tərbiyə prosesini təkmilləşdirməklə məşğul olan müəllimlərin fəaliyyətini düzgün istiqamətləndirsin, onların yaradıcılığını inkişaf etdirsin, pedaqoji ustalıqlarını artırmağa yaxından köməklik göstərsin.

Məktəbin direktoru pedaqoji kollektivə rəhbərlik işini yaxşılaşdırmaq, idarəetmənin məzmununu, forma və metodlarını elmi əsaslarla təkmilləşdirmək işinə məsuliyyətlə yanaşır. O, nizamnamənin verdiyi səlahiyyətlərdən düzgün və məharətlə istifadə edir, təkbaşına idarəetmə ilə kollegiallığı birləşdirməyi bacarır, pedaqoji şura ilə yanaşı direktoryanı müşavirənin səmərəliliyinə xüsusi diqqət yetirir.

Pedaqoji şuranın müstəsna əhəmiyyətini nəzərə alır, onu məktəbin ali pedaqoji qərarı, pedaqodi fikrin və idarəetmənin kollegial orqanı olmalıdır.

Pedaqoji şuranın iclaslarında ayrı-ayrı fənlərin tədris vəziyyətinə dair məsələlərin müzakirəsi ilə yanaşı, pedaqoji kollektivin illik fəaliyyətinə, şagirdlərlə aparılan tərbiyə işinin vəziyyətinin təhlilinə, qabaqcıl təcrübənin təbliğinə və yayılmasına, müəllimlərin peşə ustalığının artırılmasına müsbət təsir göstərən, pedaqoji fikir doğuran məsələlərin həllinə geniş yer verilir.

Direktor dərslərin əvvəlində məktəbin təlim-tərbiyə işlərinin illik planını tərtib edərkən, pedaqoji şura ilə yanaşı, direktoryanı müşavirədə müzakirə ediləcək əsas məsələləri müəyyənləşdirir.

Bəzi məktəblər illik planın tutulmasının əleyhinə çıxır və bunun üçün müxtəlif bəhanələr gətirirlər. Halbuki, hər bir dərslərin ilində məktəbin nə iş görəcəyi məlum olmalıdır. Ona görə də məktəbin ümumi planı illik tutulmalı, aylıq, rüblük iş planlarında isə nəzərə alınması mümkün olmayan gündəlik, cari məsələlər öz əksini tapmalıdır.

Planın tərtibində direktor müavinləri və həmkarlar ittifaqı komitəsi sədri də yaxından iştirak edirlər. Beləliklə, məsələ kollegial müzakirə olunduqda paralelizmə yer qalmır, məktəb kollektivi il ərzində direktoryanı müşavirələrin hansı məsələləri müzakirə edəcəyini qabaqcadan bilir, nəticədə direktoryanı müşavirələrin yüksək səviyyədə keçirilməsi təmin olunur.

Direktoryanı müşavirə bir qayda olaraq ayda 2-3 dəfə keçirilir. Bu zaman iki formadan istifadə edilir. Birincisi, sırf inzibati müşavirələrdir. Belə müşavirələrdə direktorun müavinləri, həmkarlar ittifaqı komitəsinin sədri və şagird birliyinin işinə rəhbərlik edən müəllim iştirak edirlər. Burada əvvəlki həftə ərzində məktəb rəhbərlərindən hər birinə tapşırılmış vəzifələrin necə yerinə yetirildiyi haqda məlumat dinlənilir, sonra isə qarşıdakı həftədə görülməli işlər müəyyənləşdirilir.

İkinci növ direktoryanı müşavirədə məktəb rəhbərləri və ictimai təşkilatların nümayəndələri ilə yanaşı, kollektivin digər üzvləri də iştirak edirlər. Burada ayrı-ayrı konkret məsələlər müzakirə edilir. Dərslərin əvvəlində direktoryanı müşavirəyə bir nəfər katib seçilir və dərslərin sonuna kimi o, kargüzarlıq işini aparır.

Direktoryanı müşavirələrin hər birində 2-3 məsələyə aid hesabat və ya məlumat dinlənilir. Hər bir hesabat və ya məlumat 8-12 dəqiqə, təklif və çıxışlar 2-3 dəqiqə vaxt sərf edilir. Müşavirənin müddəti 30 dəqiqədən bir saata qədər olur. Müşavirə protokol kitabında sənədləşdirilir. Burada müşavirənin keçirildiyi tarix, müzakirə edilən məsələlər, iştirak edənlər haqqında məlumat və onların təklif və çıxışları qıscaca qeyd edilir. Direktoryanı müşavirənin göstəriş və təklifləri yazılır. Verilmiş tapşırıqlar aydın, konkret olur.

Direktoryanı müşavirəyə həmişə eyni adamlar dəvət edilmir. Direktor müzakirə olunacaq məsələnin xarakterindən asılı olaraq hər iclasda kimlərin dəvət ediləcəyini qabaqcadan müəyyənləşdirir, direktoryanı müşavirənin çağırılma vaxtını bildirir.

MƏKTƏBDƏ İDARƏETMƏ QƏRARLARININ HAZIRLANMASI, QƏBULU VƏ YERİNƏ YETİRİLMƏSİNİN BƏZİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Başqa sosial obyektlərdə olduğu kimi ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsində də qərarın hazırlanması və qəbulu idarəetmənin ən vacib mərhələsi hesab edilir. Bütövlükdə idarəetmə fəaliyyətinin müvəffəqiyyəti bu funksiyanın həyata keçirilməsi sahəsində görülən işlərin keyfiyyətindən asılı olur. Ona görə də məktəb rəhbərləri idarəetmə qərarlarının hazırlanması, qəbulu və onun icrasına nəzarəti xüsusi diqqət mərkəzində saxlamalıdır. Bunun üçün, hər şeydən əvvəl, məktəbdə edilən qərarların xarakterini nəzərə almaq lazımdır. Bu baxımdan məktəbdə qəbul edilən qərarları üç qrupa ayırmaq olar:

1) Məktəb rəhbərinin – direktor və onun müavinlərinin təklif və göstərişlərini əks etdirən qərarlar.

Bir qayda olaraq, bunlar məktəb direktorunun əmr və sərəncamları şəklində formalaşdırılır. Bəzən də rəhbərliyin qərarı kollektiv üzvlərinə əmr və sərəncamla deyil, sadəcə olaraq «bildiriş» və ya «elan» şəklində çatdırılır. Hətta bunların yazılı deyil, şifahi şəkildə elan edilməsi hallarına da yol verilir. Belə qərarlar bilavasitə məktəb rəhbərləri tərəfindən hazırlanır və qəbul olunur. Bunların hazırlanmasında inzibətçilik metodu üstünlük təşkil etsə də onların məzmununda qabaqcıl təcrübənin yekunları, kollektiv rəy, ictimai fikir öz əksini tapmalıdır. Qərarı hazırlayanlar idarəetmədə inzibati təzyiqlə metodlarının tədricən aradan qaldırılması tələbini əldə rəhbər tutmalı, maarif sistemində əmr hakimiyyəti deyil, məhz ağıl, şüur hakimiyyətinin təmin edilməsinə üstünlük verilməlidir.

2) Kollegial orqanların qəbul etdiyi qərarlar. Məlumdur ki, təhsil sisteminin bütün səviyyələrində bir sıra kollegial idarəetmə orqanları mövcuddur. Məktəbin ali orqanı hesab olunan pedaqoji şuradan tutmuş şagird özünüidarəsinin sinif iclasınadək bütün kollegial orqanlar pedaqoji və şagird kollektivinin fəaliyyətinə istiqamət verən müəyyən qərarlar qəbul edirlər. İstər səlahiyyətinə, istər əhatə dairəsinə, istər xarakterinə, istər təsir qüvvəsinə, istər icraçılarına və istərsə də yerinə yetirilmə imkanlarına görə müxtəlif olan bu qərarlar məktəbin idarə edilməsində mühüm rol oynayır. Belə qərarlar kollektiv zəkanın məhsulu olub müəyyən qrup adamlar tərəfindən hazırlanır və geniş müzakirədən sonra qəbul olunur. İndiki şəraitdə hər bir adama öz vətəndaşlıq mövqeyini təzahür etdirmək, cəmiyyətin həyati əhəmiyyətli problemlərinin müzakirəsində və həllində real iştirak etmək, idarəetmədə zəhmətkeşlərin ən geniş kütlələrinin iştirakını təmin etmək baxımından belə qərarların hazırlanması və qəbuluna tam ciddiyyətlə yanaşılmalıdır.

3) Kollektiv fikir və ictimai rəyə əsaslanan əmrlər. Müdiriyyətin müəyyən kollegial orqanın (pedaqoji şura, direktoryanı müşavirə, istehsalat müşavirəsi, metodbirləşmələr, şagird özünüidarə orqanları) qərar və tövsiyələri müxtəlif yoxlama komissiyalarının təklifləri əsasında verdiyi əmrlər buraya daxildir. Belə əmrlər idarəetmədə kollegiallıq və təbəşçiliyin vəhdətinin məhsulu kimi meydana çıxır. Bunların hazırlanması və qəbulunda idarəetməni daha da demokratikləşdirmək haqqında tələblər ön plana çəkilməlidir. Aparılan müşahidələr göstərir ki, son illərdə məktəbə rəhbərliyin demokratik əsaslarının qüvvətləndirilməsi sahəsində xeyli iş görülsə də heç də əmək kollektivi üzvlərinin idarəetmədə tam fəallığı təmin edilmir. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulunun ağırlığı məktəb rəhbərlərinin, xüsusilə məktəb direktorunun üzərinə düşür. Onların hazırladıqları qərarlar (qərar layihələri) isə heç də dövrün tələblərinə tam cavab verəcək səviyyədə olmur. Çox vaxt eyni şəxslərin (direktor və ya onun müavininin) qələmindən çıxmış, təxminən bir-birini təkrar edən, eyni üslubda hazırlanmış qərarlar əməli xarakter daşımayıb, işin yaxşılaşdırılması istiqamətində praktik əhəmiyyət kəsb etmir. «Protokollara yazılmaq», «iş görüldüyünü nümayiş etdirmək» xatirinə hazırlanmış belə qərarların necə yerinə yetirildiyi də heç kimi maraqlandırmır, onların icrası üzərində nəzarət həyata keçirilmir. Müşahidə apardığımız 17 məktəbin 11-də iki tədris ilində pedaqoji şuranın qəbul etdiyi qərarların heç birinin yerinə yetirilməsi vəziyyəti ilə maraqlanılmamışdır. Əslində şuranın qəbul etdiyi qərarların icrası üzərində nəzarətə ehtiyac da qalmırdı. Çünki qəbul edilmiş qərarlar ümumi xarakterli söz yığınının ibarət olub, məktəb işlərinin yaxşılaşdırılması üçün heç bir praktik əhəmiyyət kəsb etmirdi. Təhlil və söhbətlərdən aydın oldu ki, həmin qərarların hazırlanması və qəbulunda müvafiq tələblər gözlənilməmişdir. Bu başlıca olaraq ondan irəli gəlir ki, qərarların hazırlanmasında iştirak edənlər kifayət qədər səriştəli olmayıb, qərarın hazırlanması, qəbulu və icrası üçün vacib olan bir çox məsələləri bilmirlər. Bu baxımdan optimal qərar qəbul etmək üçün məktəb rəhbərlərinin, xüsusilə məktəb direktorunun, eləcə də qərarın hazırlanmasına cəlb edilən digər işçilərin aşağıdakılara diqqət yetirmələri vacibdir.

1) Hazırlanan məsələ üzrə məktəbin qarşısında duran ümumi vəzifələr dərindən öyrənilməli və aydınlaşdırılmalıdır. Məsələn, pedaqoji şura, direktoryanı şura, direktoryanı müşavirə, partiya iclası və ya istehsalat müşavirəsində «məktəb şagirdlərinin əmək təlimi, tərbiyəsi və peşəyönümü işinin vəziyyəti» müzakirə ediləcəksə, həmin məsələ üzrə qərar layihəni hazırlayanlar, birinci növbədə, bu sahədə məktəbin qarşısında qoyulan ümumi vəzifələri dərindən öyrənməyə borcludurlar. Onlar hərtərəfli inkişaf etmiş şəxsiyyət yetişdirmək, şagirdləri həyata hazırlamaq, onların ictimai-faydalı məhsuldar əməyə alışıdırmaq sahəsində dövlət siyasətini əldə rəhbər tutmalı, direktiv sənədlərin irəli sürdüyü vəzifələri həyata keçirməyin yollarını aydınlaşdırmalıdır.

2) Məktəbin işlədiyi şərait diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. Qərarın hazırlanmasında qarşıda duran ümumi vəzifələri bilmək ilkin şərtdirsə, həmin vəzifələrin yerinə yetirilməsi üzrə məktəbin konkret iş şəraitinə bələd olmaq ikinci əsas şərtidir. Konkret şərait nəzərə alınmadan məktəb üçün real vəzifələr müəyyənləşdirmək olmaz. Uzun illərin təcrübəsi göstərir ki, məktəblərin hamısında eyni iş şəraiti təmin etmək mümkün olmadığından qarşıda duran ümumi vəzifələrin bütün məktəblərdə eyni səviyyədə həyata keçirilməsi də mümkün olmur. Bu təbii haldır. Hər hansı yaxşı seleksiya olunmuş toxum növünün müxtəlif xarakterli torpaqlarda əkib, eyni şəkildə qulluq etməklə hər yerdə yüksək məhsuldarlıq əldə etmək mümkün olmadığı kimi, hər hansı pedaqoji ideya da müxtəlif şəraitdə işləyən məktəblərdə lazımı səviyyədə inkişaf edə bilmir. Yüksək məhsuldarlıq əldə etmək üçün torpağın keyfiyyətindən asılı olan qulluq şəraiti təmin etmək lazım olduğu kimi, pedaqoji vəzifələrin layiqincə yerinə yetirməsi üçün də məktəbin iş şəraitinə uyğun tədbirlər müəyyənləşdirmək gərəkdir. Məktəblərimizdə bu cəhət nəzərə alınmadığından bu və ya digər perspektivli pedaqoji vəzifələr uzun illər boyu həyata keçirilə bilmir. İndi nəinki məktəb işçisi, hətta məktəblə az əlaqəsi olan elə bir adam tapılmaz ki, ümumtəhsil məktəbində əmək təliminin rolunu, onun uşaq şəxsiyyətinin, vətəndaşlıq və həyat mövqeyinin formalaşmasında təsirini dərk etməsin. Hələ 37 il bundan əvvəl keçmiş SSRİ məktəblərində politexnik təhsil haqqında qərar qəbul edilmişdi. Keçən illər ərzində həmin qərarın həyata keçirilməsi istiqamətində xeyli iş görülməsinə, məktəblilərin əmək fəaliyyətinə hazırlamağın məzmunu, forma və metodlarının ildən-ildə təkmilləşdirilməsi qayğısına qalınmasına, ayrı-ayrı illərdə bu istiqamətdə vacib qərarlar qəbul edilməsinə baxmayaraq, əmək təliminin səviyyəsi heç də qarşıya qoyulmuş ümumi vəzifələrin şəraitindən asılı olmayaraq, hər yerdə eyni şəkildə həyata keçirilmə cəhdində görürük. Müvafiq şəraiti olan da, olmayan da əmək təlimi proqramlarını eyni tərzdə həyata keçirməyə çalışır. İstər bu proqramlar, istərsə də metodik tövsiyələr son illərdə dəfələrlə dəyişdirilməsinə, təkmilləşdirilməsinə baxmayaraq, onlarda məktəblərdəki real vəziyyət heç vaxt nəzərə alınmamışdır. Məsələn, müasir proqramlar ibtidai sinif şagirdlərinə metal üzrə işləmək vərdişləri aşılamağı nəzərdə tutur. Halbuki, kifayət qədər alət və avadanlıqlarla, xammalla təchiz edilmiş ibtidai siniflər üzrə əmək təlimi kabinetləri olan məktəbləri barmaqla saymaq mümkündür. Buna baxmayaraq, məktəblilərin hamısında proqramın bu tələbini ödəməyə cəhd göstərilir. Direktiv göstəriş təklif və məsləhətlərin, təlimatların əsiri olub geniş yaradıcılıq, müstəqil fəaliyyət göstərmək imkanlarından məhrum olan məktəb rəhbərləri məktəbin şəraitini nəzərə almadan qarşıya qoyduğu həmin vəzifəni yerinə yetirmək qərarına gəlirlər. Bu isə ona gətirib çıxarır ki, qəbul olunmuş qərar kağız üzərində qalır, həyata keçirilə bilmir.

Bütün bu deyilənləri nəzərə alaraq, qərarın hazırlanması və qəbulunda məktəbin şəraitini nəzərə almaq, qarşıya qoyulmuş ümumi vəzifələrin konkret şəraitdə həyata keçirilə bilməsi imkanlarını araşdırmaq olduqca vacibdir.

3) Qərarın hazırlanması və qəbulunda ənənələr nəzərə alınmalıdır. Hər hansı məktəbin inkişafında bir neçə illər ərzində müəyyən ənənələr formalaşır. Belə ənənələr təkcə məktəbin fəaliyyəti ilə bağlı olmayıb onun yerləşdiyi ərazinin, mühitin təsiri ilə də yaranıb formalaşsa bilər. Necə yaranması və formalaşmasından asılı olmayaraq məktəb ənənələri şagird və müəllim kollektivinin fəaliyyətində özünə möhkəm yer tutur və güclü təsir qüvvəsinə malik olur. Ənənələrin ümumi işə müsbət təsir göstərən mütərəqqi növləri olduğu kimi, öz vaxtını keçirmiş artıq inkişaf mexanizminə tədricən əngəl törədənləri də olur. Şübhəsiz ki, mütərəqqi rol oynayan ənənələri inkişaf etdirmək, köhnəlmişləri isə aradan qaldırmaq lazım gəlir. Lakin hər hansı ənənəni birdən-birə, istənilən vaxt aradan qaldırmaq mümkün deyildir. Ona görə də hər hansı qərar hazırlanarkən mövzu dairəsində mövcud olan ənənələri nəzərdən keçirmək, onların hansına dayaq nöqtəsi kimi istinad etməyin, hansından isə tədricən əl çəkməyin yollarını dəqiqləşdirmək lazımdır. Məktəbi idarəetmə təcrübəsində ənənələri nəzərə almadan qəbul edilmiş qərarların uğursuzluğuna tez-tez rast gəlmək olur. Bəzən təcrübəsiz yeni məktəb rəhbərləri təzə təyin olunduqları məktəblərdə çoxdan formalaşmış, artıq inkişafa mane olmağa başlayan ənənələrə hücum mövqeyində durur, onların birdən-birə ləğvinə çalışırlar. Onların bu mübarizəsi çox vaxt kəskin müqavimətə rast gəlir və qəbul etdikləri qərarlar uğursuzluğa düçar olur. Məhz buna görə də qərar hazırlanarkən ənənələrin nəzərə alınmasına böyük ehtiyac vardır.

4). Qərar hazırlayarkən məqsədə nail olmağın yollarını müəyyənləşdirə bilmək vacib şərtidir. Bu o deməkdir ki, müəyyən konkret mövzu üzrə vəzifəni dəqiqləşdirərkən həmin vəzifələrin yerinə yetirilməsinin imkan və yolları, bu sahədə planlaşdırılmış tədbirlərin həyata keçirilməsi metodları barədə düşünülməlidir. Bəzən qəbul edilmiş qərarlar ümumi vəzifələr baxımından bütün tələblərə tam cavab verir, lakin həyata keçirilmə nöqtəyi-nəzərindən konkretlik kəsb etmir. İcraçılar qərarın tələbindən doğan vəzifələrin yerinə yetirilməsi yolları barədə təsəvvür belə əldə edə bilmirlər. Məsələn, məktəblərin birində direktorun müşavirinin məktəbdə yeni tədris fənni olan «İnformatika və EHT əsasları» kursunun öyrənilməsi vəziyyətinə dair qərarını nəzərdən keçirərkən aydın oldu ki, qərarın məzmunu fənnin qarşısında qoyulan vəzifələrə tam uyğundur. Direktorun müşavirə: 1. «İnformatika və EHT əsasları» kursunu proqramın tələbləri səviyyəsində qurmağı», 2. «Şagirdlərə bu fənnə maraq oyatmağı və inkişaf etdirməyi», 3. «Şagirdlərə praktik vərdişlər aşılamağı» qərara almış, lakin bunun üçün kimlərin hansı işləri, necə görəcəyini müəyyən-ləşdirməmişdir. Deməli, qərarın necə yerinə yetiriləcəyini müəyyənləşdirmək nəzərə alınmamışdır. Halbuki həmin məktəbdə nəzərdə tutulan tədbirlərin həyata keçirilməsi yollarını müəyyənləşdirmək xüsusilə vacib idi. Çünki məktəbdə

nəinki müvafiq kabinet, hətta az-çox lazım olan sadə elektron hesablama texnikası yox idi. Ona görə də qərarın qarşıya qoyduğu vəzifələri minimum səviyyədə belə yerinə yetirməyin yollarını müəyyənləşdirmək lazım gəlirdi. Əlbəttə, bu, heç də o demək deyildir ki, qərara real imkanları nəzərə almadan «məktəbdə informatika və EHT əsasları kabineti yaratmaq», yaxud da «məktəb üçün EHT ilə təchiz edilmiş sinif yaratmaq» və sair kimi maddələr əlavə edilsin. Şübhəsiz ki, belə hərəkət etmək qərarın hazırlanmasında məktəbin iş şəraitini nəzərə almamaq demək olardı. Bəs belə vəziyyətdə qərarı hazırlayanlar necə hərəkət etməlidirlər? Bu suala cavab vermək üçün hər bir konkret məktəbin imkanları öyrənilməlidir. Qərarada perspektiv vəzifələrlə yanaşı, cari vəzifələr də dəqiqləşdirilməli, proqramın tələblərini minimum səviyyədə ödəmək üçün qonşu məktəblərin və ya digər tədris və elmi-tədqiqat müəssisələrinin imkanlarından istifadə etməyin yolları, müəllimlərin münasib elmi-nəzəri və pedaqoji metodik ədəbiyyatla təchiz edilməsi, onların ixtisasının artırılması məsələlərinin əks etdirilməsinə diqqət yetirilməlidir.

5). Vəziyyəti vaxtında qiymətləndirməyi bacarmaq lazımdır. Qərar hazırlamaq perspektiv vəzifələri cari vəzifələrlə əlaqələndirməyi, onları operativ tədbirlərlə tənzimləməyi tələb edir. Bunun üçün planlaşdırılan məsələlərin işin gedişi prosesində nə zaman dəyişdirilməyə məruz qala biləcəyini əvvəlcədən proqnozlaşdırmaq və həmin vəziyyətdə qərarada edilə biləcək düzəliş və dəqiqləşdirmələri nəzərdə tutmaq lazımdır. Bu isə məktəb rəhbərlərindən kamil uzaqgörənlik və dəqiq operativlik tələb edir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, hazırlanan və qəbul edilən hər hansı qərar doğma olmayıb, dinamik xarakter daşmalıdır. İnkişafın gedişindən asılı olaraq qərarada dəyişikliklər edilməsinin mümkünüyü və vacibliyi məktəb rəhbərlərinin diqqətindən yayınmamalıdır.

Müşahidə və tədqiqatlar sübut edir ki, qərarın hazırlanması və qəbulunda subyektiv amillər müəyyən rol oynayır. Hər hansı qərarada subyektivizm elementlərini görmək olur. Bu, qərar hazırlayanlarda, xüsusilə məktəb direktorunda əvvəlcədən yaranmış doğru və yaxud da yanlış təsəvvürlərlə bağlı olur. Rəhbərdə əvvəldən yaranmış təsəvvür qərarın hazırlanmasında onun obyektivliyinə mane olur. Bununla belə, elə obyektiv amillər mövcuddur ki, məktəb rəhbərləri onlarla hesablaşmalıdırlar. Bu amillər qərarın obyektivliyinin təmin edilməsinə müsbət təsir göstərir. Onlar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Direktiv informasiyaların aydınlaşdırılması. Məktəb rəhbərlərinin idarəetmə fəaliyyətində informasiyaların mühüm rol oynadığını sübut etməyə ehtiyac yoxdur. Bunların bir çoxundan idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulunda istifadə olunmalıdır. Bunların içərisində direktiv informasiyalar başlanğıc rol oynayır. Belə ki, məktəb direktoru hazırladığı əmr, sərəncam və ya qərarı qəbul etməzdən əvvəl, həmin sahəyə aid direktiv informasiyaları nəzərdən keçirməli, onları təhlil etməli və hansılara istinad ediləcəyini müəyyənləşdirməlidir. Məktəb direktoru üçün direktiv informasiyalar hökumət qərarlarında, Təhsil Nazirliyinin əmr, sərəncam və kollegiya qərarlarında, nizamnamə, əsasnamə, təlimat və bir sıra normativ aktlarda, yerli rəhbər icra hakimiyyəti və təhsil orqanlarının əmr, sərəncam, qərar və məktublarında öz əksini tapır. Bu informasiyalar nəzərə alınmadan hazırlanmış qərarlar obyektiv sayıla bilməz. Məsələn, «məktəbin yeni dərs ilinə hazırlığı» üzrə qərar hazırlanarsa, məktəb üçün təhsil şöbəsi və icra hakimiyyətinin ayırdığı maliyyə vəsaiti eləcə də təmir materialları haqqında informasiyalara istinad edilməsi zəruridir. Bunlarsız hazırlanmış qərarın obyektivliyinə şübhə etməmək olmaz.

2. Məsələnin hüquqi cəhətinin nəzərə alınması. Hazırlanan qərar hüquqi cəhətdən səlahiyyətli olmalıdır. Bunu təmin etmək üçün ümumi hüquqi biliklərə sahib olmaqla yanaşı, hazırlanan məsələ üzrə konkret hüquq qaydalarını öyrənmək də vacibdir. Bunu nəzərə almadan qəbul edilmiş qərarın yerinə yetirilməsi icraçıların hüquq qaydalarını pozmalarına, cinayət xarakterli hərəkətlərə yol vermələrinə aparıb çıxara bilər. Məsələn, məktəb icbari təhsil fondunun xərclənməsi, məktəbyanı təcrübə sahəsinin mədaxil-məxaric smetasının yerinə yetirilməsi haqqında hüquqi qaydaları öyrənmədən bu sahədə obyektiv qərar qəbul etmək olmaz.

3. Normativ informasiyaların təhlili və öyrənilməsi. Məktəbin fəaliyyətində normativ informasiyaların özünə-məxsus yeri vardır. Bu cür informasiyalar həm təlim-tərbiyə prosesinə aid təlimatlarda, həm də bir sıra normativ aktlarda öz əksini tapır. Həmin informasiyalar məktəb direktorunun hüquq və vəzifələrinin hüdudlarını normalaşdırmağa xidmət edir. Məktəb direktoru şagirdin sinifdən-sinfə keçirilməsi, sinifdə saxlanması, məktəbdən xaric edilməsi və sair qaydaları məktəbin maliyyə vəsaitinin məsrəfi yollarını, məktəb avadanlıqlarının siyahıdan silinmə normalarını və başqa bu kimi məsələləri öyrənilib təhlil etmədən həmin sahələr üzrə obyektiv qərar qəbul edə bilməz. Bəzən hüquqi baxımdan mümkün hesab edilən bir məsələ normativləri aşdıqda cinayətkarlığa aparıb çıxara bilər. Bu baxımdan qərar qəbul edərkən normativ informasiyaların təhlilinə zəruri ehtiyac hiss olunur.

Məktəb rəhbərləri hər hansı məsələ üzrə qərar hazırlayarkən pedaqoji yenilikləri öyrənməyə borcludurlar. Lakin onu da nəzərə almaq lazımdır ki, pedaqoji elmi nailiyyətləri öyrənmək heç də onu ehkam kimi qəbul etmək mənasında başa düşülməməlidir. Məlumdur ki, son illərdə pedaqoji tədqiqatların səthliliyindən, onların məktəb işinin inkişafına zəif kömək etməsindən xeyli söhbət gedir, pedaqogika elminin ləng inkişafı haqlı tənqid edilir. Doğrudan da, pedaqoji tədqiqatların nəticələri heç də həmişə yüksək səviyyədə olmur. Onların içərisində sanballıları da, zəifləri də olur. Ona görə də elmi-pedaqoji yeniliklərə tənqidi və yaradıcı şəkildə yanaşılmalıdır. Məktəb rəhbərləri hər hansı məsələ üzrə qərar hazırlayarkən həmin sahədə mövcud olan hər cür yenilikdən xəbərdar olmalıdır. Bunsuz qərarın obyektivliyini təmin etmək olmaz.

4. Qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi. Məktəb işinin elə bir sahəsi yoxdur ki, həmin sahədə müəyyən təcrübə toplanmamış olsun. Bir qayda olaraq, hər sahədə qabaqcıl təcrübə axtarılır. Həmin təcrübə həm məktəb daxilində, həm rayon, şəhər, həm respublika, həm də dünya miqyasında ola bilər. Bunların əksəriyyəti pedaqoji mətbuatda öz əksini tapır. Qərar hazırlayan məktəb rəhbərlərinin həmin təcrübələrə bələd olması, onları nəzərə alması vacib sayılmalıdır. Bu, qərarın obyektivliyini təmin edən şərtlərdəndir.

5. Məktəbdaxili cari informasiyaların toplanması. Mövcud real vəziyyətə bələd olmadan obyektiv qərar qəbul etməyi təsəvvürə belə gətirmək mümkün deyildir. Real vəziyyət isə məktəbdaxili informasiyalara əsasən müəyyənləşdirilə bilər. Bu informasiyalar həm sorğu yolu ilə tabelikdə olan işçilərdən, həm də yazılı hesabatlardan toplanma bilər. Hazırlanan qərarla direktiv, normativ və məktəbdaxili cari informasiyaların vəhdəti təmin edilməlidir. Direktiv və normativ informasiyalar nə qədər əsaslı olsa da, belə cari informasiyalardan təcrid edildikdə öz əhəmiyyətini itirir. Məktəb təcrübəsində cari informasiyalara istinad edilmədən qərar qəbul edilməsi halları müşahidə edilir. Əslində belə qərarlar icra üçün deyil, məsələnin müzakirə edildiyini bildirmək xatirinə qəbul edilir. Məsələn, direktiv təhsil orqanları (Təhsil Nazirliyi) müxtəlif vaxtlarda bu və ya digər vacib dövlət sənədinin yerlərdə-pedaqoji kollektivlərdə müzakirəsini məsləhət görür. Məsələnin mahiyyətini dərk edən pedaqoji kollektivlərdə həmin məsələ ətrafında işgüzar müzakirə aparılmamışdan əvvəl, məktəbdəki vəziyyət öyrənilir, cari informasiyalar toplanır və onlar direktiv informasiyalarla əlaqələndirilərək müvafiq qərar layihəsi hazırlanır. Lakin məktəblərin bir çoxunda buna əməl edilmir, tələsikliyə yol verilir. Müzakirəsi tövsiyə olunan sənədin məzmunu şərh edilərək «direktiv orqanın qərarının rəhbərlik və əməli fəaliyyət üçün əsas götürülməsi», həmin sənəddən «irəli gələn vəzifələrin yerinə yetirilməsini təmin etmək», «qərarın yerinə yetirilməsinə nəzarəti təşkil etmək» və sair kimi qərarlar qəbul edilir. Belə qərarlarda müzakirə olunan məsələ dairəsində məktəbdəki vəziyyət təhlil edilmir. Əlbəttə, bu cür qərarları obyektiv hesab etmək olmaz.

6. Qərarın optimal nəticələrini qiymətləndirmə meyarlarının müəyyənləşdirilməsi. Görüləcək işin nə ilə nəticələncəyini əvvəlcədən görmək o qədər də asan məsələ deyildir. Lakin onun optimal variantlarını qabaqcadan proqnozlaşdırmaq mümkündür. Qərarın hazırlanması və qəbulu bu baxımdan tamamlanmalıdır. Qərarla müəyyən edilən tədbirin məqsədi əks etdirildiyi kimi, alına biləcək nəticələrin optimal variantını qiymətləndirmək üçün meyarlar da müəyyənləşdirilməlidir. Başqa sözlə desək, icraçı qərarı oxuyub öyrənərkən nəyə nail olmaq üçün fəaliyyət göstərməli olduğunu təyin etməyi bacarmalıdır. Bu isə əvvəlcədən qərarın reallığını və onun icrasının mümkünliyünü təmin edir.

7. Bütün informasiyaların neqativ və pozitiv cəhətlərinin təhlili. Qərarın hazırlanmasında istifadə edilən informasiyalar fəaliyyətin həm müsbət, həm də mənfi cəhətlərini əks etdirir. Bu informasiyaların təhlili zamanı neqativ və pozitiv hallar araşdırılmalı və bunlara münasibət bildirilməlidir. Həmin münasibətlərin necəliyi informasiyaların təhlili keyfiyyətindən asılıdır. Təhlil nə qədər obyektiv olarsa, hazırlanan qərarın obyektivliyi də bir o qədər yüksək olar. Məktəb təcrübəsində qərarın hazırlanması prosesində informasiyaların dərin təhlil edilməməsi, faktlara münasibətin ifadə olunmaması, beləliklə də real vəziyyətin qiymətləndirilməməsi halları az olmur. Belə qərarlarda nəyin pis, nəyin yaxşı olduğu hiss etdirilmir, sadəcə olaraq qarşıya «yeni» vəzifələr qoyulur. Əlbəttə, belə «yeni vəzifələr» pisin aradan qaldırılması, yaxşının daha da təkmilləşdirilməsi istiqamətində yerinə yetirilə bilməyəcəyindən real hesab edilə bilməz.

8. Qərar layihəsinin idarəetmə sisteminin rəhbər işçiləri ilə razılaşdırılması. Məlumdur ki, məktəbdaxili idarəetmə sisteminə rəhbərlik funksiyalarını yerinə yetirən müəyyən kateqoriya işçilər vardır. Bura həm vəzifə sahibləri, həm də ictimai əsaslarla fəaliyyət göstərən rəhbər işçilər daxildir. Bunların hamısı bu və ya digər münasibətlə qərarın hazırlanması, qəbulu və yerinə yetirilməsində bilavasitə iştirak edirlər. Bəzən müəyyən məsələni müzakirə etməyi həm direktorluq, həm də həmkarlar təşkilatı planlaşdırır. Belə hallarda bir-birini təkrar edən və ya təkzib edən qərarlar qəbul etməmək üçün hazırlanmış layihə razılaşdırılmalıdır. Bu, qərarın obyektivliyini, onun icrasının reallığına təminat verə bilər.

İDARƏETMƏDƏ İNFORMASIYALARIN MÖVQEYİ VƏ ROLU

Hər hansı sosial sistemin idarə edilməsi informasiyalar dövriyyəsi prosesi ilə sıx surətdə əlaqədardır. İstər cəmiyyətin, istərsə də bütün sosial sistemlərin idarə edilməsində informa-siyaların toplanması, saxlanması, təhlili və onlardan səmərəli istifadə edilməsinin mühüm rolu vardır.

İnformasiya sosial idarəetmə prosesinin özəyini təşkil edir, çünki, məhz o, vəziyyəti qiymətləndirmək, idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün zəmin yaradır. Hər hansı idarəetmə vəziyyəti səciyyələndirən müxtəlif informasiyaların təhlilinə əsaslanan idarəedici komandalar verməklə obyektə və ya digər təsir göstərməyi nəzərdə tutur. İnformasiyaların yoxluğu rəhbəri şüurlu və əsaslandırılmış hərəkət etmək imkanından məhrum edir. İnformasiya, imkanların həqiqətə çevrilmə mexanizminin açılması üçün insanın nəzəri və praktik fəaliyyətinin istinad materialı rolunu oynayır. Akademik A. İ. Berqə görə «insan yalnız» xarici aləmdə arasıkəsilməz informasiya ünsiyyəti şəraitində uzun müddət normal fikirləşə bilər».

Bu informasiya nədir? Bu anlayışa nələr daxildir? İlk baxışda bu sualların cavabı çox asan görünür. Əslində isə informasiya anlayışının hamı tərəfindən qəbul olunmuş vahid təsnifi yoxdur. Tədqiqatçılar bu anlayışı müxtəlif mövqelərdən şərh etməyə çalışmış, onun gıbernetik, fəlsəfi və sair şərhini vermişlər. Lakin ümumişlək mənada informasiya dedikdə öz məzmununda hər hansı əşya, cəmiyyət və təbiətdə baş verən hadisə, proseslər haqqında fakt və məlumatları əks etdirən bütün məlumatlar nəzərdə tutulur. Həmin məlumatlar bu və ya digər idarəetmə sistemindən mövcud vəziyyəti və ya bu vəziyyətdəki dəyişikliyi əks etdirir. Əks olunan sistemin vəziyyətindəki müxtəliflik informasiyaların rəngarəngliyinə səbəb olur. Bu mənada sistemin özünün hərəkəti informasiyaların dinamikliyini müəyyən edir.

İnsanın əldə etdiyi informasiya onun fəaliyyətini istiqamətləndirə bilən adi, empirik məlumatlardan da ibarət ola bilər. Lakin idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsinə xidmət edəcək informasiyalar isə mütləq elmi xarakter daşmalıdır. Belə informasiyaların xarakteri idarəetmə obyektinin spesifikasiyasından, qarşıya qoyulan vəzifə və məqsəddən, eləcə də idarə edən subyektin səlahiyyətlilik və səriştəliliyindən asılıdır. Əgər söhbət bütövlükdə cəmiyyətin idarə edilməsindən gedirsə, onda ictimai həyatın bütün sahələrini əhatə edən kompleks informasiyalara (iqtisadi, sosial-siyasi, mənəvi, ailə-məişət) ehtiyac duyulur. Əgər obyekt cəmiyyət həyatının hər hansı əlahiddə götürülmüş sahədirsə, onda informasiya, hər şeydən əvvəl, həmin sahədəki vəziyyəti əks etdirməlidir. Məsələn, iqtisadi idarəetmə istehsal-iqtisadi informasiyalar tələb edirsə, sosial-siyasi idarəetmə sosial informasiyalara əsaslanır.

İctimai həyatın hansı sahəsi olursa olsun, obyektədən asılı olmayaraq, idarəetmə insanların fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Bu baxımdan əməyin təşkili, adamların fəaliyyətinin idarə olunması hər hansı idarə olunan sistemin mühüm komponentini təşkil edir. Ona görə də bütün idarəetmə sistemlərində sosial informasiyalardan istifadə olunur. Cəmiyyətin idarə edilməsində istifadə olunan informasiyalar öz təbiətinə görə sosialdır. Ona görə ki, onları formalaşdıran və onlardan istifadə edən insan, idarəetmənin baş obyektinə və subyektinə, bir ictimai varlıq kimi mahiyyətcə sosial olub, bu və ya digər cəmiyyətə, sinfə, millətə, sosial kollektivə məxsusdur. Odur ki, sosial informasiya özündə sinfi, milli və digər münasibətlərin izlərini, sosial kollektivin tələbat, maraq və psixi əlamətlərini daşıyır. Ona görə də sosial informasiya daha mürəkkəb, ali, çoxcəhətli informasiya növü hesab olunur. Onun köməyi ilə insanlar bir-birilə ünsiyyət saxlayır, fikir mübadiləsi edir. Cəmiyyətə məqsədyönlü təsir göstərir, onun idarə edilməsini təmin edir.

Sosial informasiyanın ilk mənbəyi cəmiyyət, sonra isə ictimai həyatın ayrı-ayrı sahələridir. Lakin subyekt idarəetmə üçün gərəkli informasiyaların hamısını cəmiyyətdən almır. Onların bir hissəsi subyektin şəxsi təcrübəsi, adamlarla bilavasitə ünsiyyəti, ictimai həyatın müxtəlif sahələrinə bilavasitə müdaxiləsi sayəsində əldə edilərsə, digər hissəsi, həcmcə daha çoxu, məzmunca daha dolğunu təlim-tərbiyə sistemi, təbliğat və kütləvi informasiya vasitələri ilə əldə edilir.

İdarəetmə sistemində subyekt və obyekt arasında fasiləsiz əlaqə kanalları ilə daxil olan informasiyalar obyektin vəziyyətindən daim xəbər tutur. Həmin informasiyalara istinad edərək işin gedişində düzəlişlər aparır, əvvəl qəbul edilmiş qərarların təsbihinə nə dərəcədə ehtiyac olduğunu müəyyənləşdirir, sonra isə qarşıya qoyulmuş vəzifə və məqsədlərə nail olmaq üçün yeni qərarlar qəbul edir.

Aparılmış tədqiqatlar, təcrübə və müşahidələr göstərir ki, hər hansı sistemdə idarəetmənin səviyyəsi informasiya mübadiləsinin təşkilindən, informasiya axınından istifadənin vəziyyətindən xeyli dərəcədə asılı olur.

İdarəetmədə informasiyalarla işi yaxşılaşdırmaq üçün, birinci növbədə, informasiyaların təsnifatı haqqında da təsəvvürə malik olmaq lazımdır. Mövcud ədəbiyyatda informasiyaların müxtəlif məntiqi əsasla görə təsnifinə rast gəlinir. Mütəxəssislər ictimai həyatın müxtəlif sahələrinə görə iqtisadi, sosial siyasi və ideoloji informasiya növlərini şərh edirlər. Subyektinə (informasiya verən təşkilatlara) görə isə dövlət və ictimai təşkilatlardan daxil olan informasiyalar qeyd olunur. Daxil olma mənbələrinə görə informasiyalar iki qrupa ayrılır:

1. Daxili informasiyalar—buraya sistemin öz hüduvları daxilində onun komponentləri arasında dövr edən informasiyalar daxildir. Bu qrupda subyektlə obyekt arasındakı informasiyalar mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Belə informasiyalar idarəetmə prosesində aparıcı rola malikdir. Düz əlaqə (subyektdən obyektə doğru) vasitəsilə verilən informasiyalar düz və ya birbaşa informasiyalar, əks əlaqə (obyektdən subyektdə doğru) vasitəsilə əldə edilən informasiyalar isə əks informasiyalar adlanır.

2. Xarici informasiyalar—buraya yuxarı və aşağı təşkilatlardan və eləcə də əlaqədar digər sistemlərdən daxil olan informasiyalar aiddir.

Daşıyıcılarına görə informasiyaları aşağıdakı qruplara ayırmaq olar: şifahi, yazılı, çap edilmiş, radio-teleinformasiyalar.

Şifahi informasiyalara şəxsi söhbətlər, konfrans, müşavirə, şura, iclas, seminar və s. yığıncaqlarda əldə edilən məlumatlar daxildir. Yazılı informasiyalar dedikdə hər cür yazılı və statistik hesabatlar, arayışlar, yoxlama materialları və s. nəzərdə tutulur. Çap edilmiş informasiyalar qəzet və jurnal səhifələrində, müxtəlif bibliografik ədəbiyyatda, kitab və əyani təbliğat materiallarında çap etdirilmiş yazılı məlumatları əhatə edir. Radio-teleinformasiyalar həm şifahi, həm yazılı, həm də vizual (görmə) məlumatları özündə cəmləşdirən informasiyalardır.

Xarakterinə görə informasiyaları rəsmi və qeyri-rəsmi olmaqla iki yerə ayırırlar.

Rəsmi informasiyalara vəzifəli şəxslər tərəfindən verilən komanda və məlumatlar, qeyri-rəsmi informasiyalara isə ayrı-ayrı şəxslər tərəfindən daxil olan təklif, tövsiyə və rəylər daxil edilir.

İstifadə müddəti və dövrünə görə şərti-daimi və dövri-dəyişkən informasiya növləri qeyd olunur. Birincilərə rəsmi məlumat kitabları və normativ sənədlərdə əksini tapmış məlumatlar aid edilir ki, bunlar həcmcə böyük olub, uzun dövr üçün istifadə edilir. İkincilərə idarəetmənin keyfiyyətcə yaxşılaşdırılmasına xidmət edən informasiyalar daxildir ki, bunlar bu və ya digər idarəetmə qərarının təshih edilməsi və ya qərar qəbul edilməsi xatirinə əldə edilir və yalnız qısa dövr üçün lazım olur.

Əhatə dairəsinə görə informasiyaların universal və xüsusi (spesifik) növləri vardır. Universal informasiyalar elə informasiyalardır ki, onlar istifadəçilərinə görə məhdudlaşmır. Belə informasiyalar ictimai həyatın bütün sahələrində istifadə edilir. İstər təsərrüfat, istər maarif, istər ticarət və s. sahələr, sistemlər üçün gərəkli olan ümumi informasiyalar da mövcuddur. Bunlardan əlavə, hər bir sistem və ya yarım sistem üçün xarakterik olan spesifik informasiyalar da vardır ki, onlar təkcə konkret sahə və ya sistemə xidmət edir. Bir sistemə məxsus olan informasiyalar digər sistemlər üçün lazım olmur. Məsələn, xalq maarifinin idarə edilməsi üçün lazım olmur. Məsələn, xalq maarifinin idarə edilməsi üçün elə informasiyalar lazım gəlir ki, onlar sənayenin idarə edilməsində gərəksizdir. Eləcə də əksinə.

Hərəkət istiqamətinə görə informasiyaları üfüqi və şaquli olmaqla iki yerə bölünürlər. Üfüqi informasiyalara nazirliklə nazirlik, müəssisə ilə müəssisə və sair arasında dövr edən məlumatlar daxildir. Şaquli informasiyalar bir sistem daxilində yuxarıdan aşağı və əksinə cərəyan edən informasiyalardır.

Zamana görə indiki və proqnostik informasiyaların adı çəkilir. Bütün yuxarıda sadalananlar indiki, yəni hazırda istifadə olunan informasiya növləri hesab olunur. Proqnostik informasiyalar, gələcəyi, həm də əsasən uzaq gələcəyi planlaşdırmaq üçün gərəkli informasiyalardır.

Göstərilən informasiya növləri bir-biri ilə sıx qarşılıqlı əlaqədə olur. Bəzən bir informasiya növü digərini əvəz edə bildiyi kimi, bir sıra hallarda hər hansı informasiya müxtəlif növlərə daxil edilə bilər. Məsələn, şifahi informasiya yazılı informasiyanı əvəz edə bildiyi kimi, hər hansı bir informasiya həm şifahi, həm yazılı, həm çap olunmuş, həm də radio-teleinformasiya növü ola bilər.

İnformasiyalarla işi yaxşılaşdırmağın mühüm şərtlərindən biri də onlara verilən tələblərin tam təmin olunmasıdır. Həmin tələblər idarəetmənin obyektiv informasiya təminatına xidmət edib, hər bir idarəetmə sistemi və konkret sahədə spesifik xüsusiyyətlərə malik ola bilər. Bununla belə, bütün idarəetmə sistemlərində istifadə olunan informasiyalara verilən ümumi tələblər də mövcuddur ki, onları bilmək və idarəetmə prosesində həmin tələblərin ödənilməsinə nail olmaq vacibdir. Onlar aşağıdakılardır: tamlıq (kifayətlilik), dəqiqlik, faydalılıq, münasiblik, təkmənalılıq, operativlik.

Tamlıq müəyyən idarəetmə mərhələsində vəziyyəti obyektiv qiymətləndirmək, idarəetmə qərarı çıxarmaq üçün kifayət edən informasiya toplanmasında nəzərdə tutur. Bu hər hansı idarəetmə tapşırığının yerinə yetirilməsi üçün informasiyanın minimum həcmdə, lakin məsələnin həlli üçün qaneedic, kifayət qədər olmasını tələb edir. Nəzərə almaq lazımdır ki, istər informasiyanın azlığı, istərsə də onun çoxluğu idarəetmənin keyfiyyətini aşağı sala bilər. Əgər rəhbər işçi bu və ya digər mürəkkəb və çətin məsələnin həllinə çalışırsa, o, hər şeydən əvvəl, kifayət qədər dəqiq və mübahisə doğurmayan faktlar əldə etməlidir.

İdarəetməyə lazım olan informasiyaların həcmi və məzmunu müəyyən sistemin qarşısında duran məqsəd və vəzifələrdən, qəbul ediləcək qərarın miqyas və vacibliyindən tənzimlənəcək parametrlərindən asılıdır. Ən adi hallarda rəhbər, müasir elmi nailiyyətlərə, öz təcrübə və intuisiyasına əsaslanaraq, yeri gəldikdə mütəxəssislərin məsləhətlərinə istinad edib, toplanacaq informasiyalar üçün suallar tərtib edir ki, onlara

veriləcək cavablar informasiyaların məzmunu və sayını müəyyən edir. Çalışmaq lazımdır ki, toplanacaq informasiyalar obyektin real vəziyyətini tam əks etdirə biləcək minimum səviyyədə olsun. Artıq informasiyalar işə ancaq mane ola bilər. Təcrübə göstərir ki, bəzən bu və ya digər idarəetmə informasiya toplanılır. Belə idarəetmə üsulu məqbul sayılmır. Məqsədə nail olmaq üçün daha az informasiya tələb edən idarəetmə sistemi səmərəli hesab olunur. Əlbəttə, informasiyaların sayına olan tələbat heç də eyni vəziyyətdə qala bilməz. O, sistemin özünün hərəkət və inkişafından, parametrlərin az və çoxluğundan, sistemə daxil olan obyektlərin sayından asılı azalır və artır. Ona görə də idarəetmə tapşırığının icrası lazım ola biləcək informasiyaların miqdarı haqqında ölçü vahidi qəbul etmək mümkün deyil. Məsələn, hər hansı pedaqoji problem üzrə idarəetmə qərarı hazırlamaq üçün məktəb rəhbərinə lazım olacaq informasiyaların miqdarı siniflərin sayından, həmin problemin əhatə etdiyi istiqamətlərdən, problemlə bağlı olan icraçıların və eləcə də informasiya toplayanların (nəzarətçilərin) az-çoxluğundan, onların səriştəliliyindən, problemin həlli ilə əlaqədar indiyədək görülmüş işlərin səviyyəsindən asılı olaraq müxtəlif ola bilər. Ona görə də informasiyaların tamlığı dedikdə təkcə onların kəmiyyəti deyil, keyfiyyəti, məna dolğunluğu da nəzərə alınmalıdır. Bir sıra hallarda rəhbər, informasiyaların sayını bilərəkdən artırmaq zəruriyyəti qarşısında qalır. Bu başlıca olaraq elə vəziyyətlərdə olur ki, toplanmış məlumatlar bu və ya digər məsələnin həlli üçün kifayət etmir və ya informasiyalarda yanlışlığa, səhvlərə yol verilir. Deməli, informasiyaların tamlığı təmin edilmir. Bu mənada tamlıq informasiyaların mövcud vəziyyətinin hərtərəfli və düzgün qiymətləndirə biləcək səviyyədə olmasını da tələb edir. Informasiyaların hər hansı şəkildə təhrif olunması və ya yalan informasiyalar verilməsi rəhbəri əsaslandırılmış qərarlar qəbul edə bilməkdən məhrum edir. Tək-tək icraçılar tərəfindən nöqsanları gizlətmək, nailiyyətləri şişirtmək, yalan məlumatlar vermək təşəbbüsləri idarəetmənin yanlış istiqamət almasına səbəb olur. Odur ki, informasiyaların məna tamlığını təmin etmək üçün onların doğruluğuna nail olmaq başlıca şərtidir.

İnformasiyaların tamlığı həm də onların vaxtında verilməsi ilə bağlıdır. İstifadəçiyə hər cür məlumatın vaxtından əvvəl çatdırılması vacib vəzifələrdən biri sayılmalıdır. Gec təqdim edilən informasiya lüzumsuz sənəd toplusundan başqa bir şey deyildir.

Tamlıq tələbinə görə informasiyalar istifadə üçün aydın, başa düşülən səviyyədə olmalıdır. Onun dəqiqləşdirilməsinə ehtiyac qalmamalıdır.

Dəqiqlik tələbinə görə informasiya sistemin fəaliyyətini obyektiv əks etdirməli, faktların doğruluğu, düzgünlüyü, inanılışlılığı təmin olunmalıdır. Məktəb təcrübəsindən bir sıra hesabatlara qeyri-dəqiq, təxmini rəqəmlər daxil edilməsi hallarına təsadüf edilir. Bu daha çox statistik hesabatlarda özünü göstərir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, istər şagirdlərin, istər pedaqoji və tədris-yardımcı, istər təsərrüfat işçilərinin sayı, istərsə də mövcud avadanlıq və vəsaitlərin miqdarı haqqında artıq yazılmış hər bir rəqəm qeyri-dəqiq planlaşdırmalara şərait yarada bildiyi kimi, obyektin vəziyyəti haqqında yoxlanılmadan verilən hər hansı inanılmamış fakt da vəziyyətin yaxşılaşdırılmasına yönəldilən obyektiv qərar qəbul edilməsinə mane olur.

Faydalılıq tələb edir ki, informasiyalar axını içərisində faydasız olmasın. Hər bir informasiya konkret idarəetmə səviyyəsində hər hansı vəzifənin həyata keçirilməsi üçün faydalı olmalıdır.

Münasiblik informasiyanın konkret idarəetmə səviyyəsi çərçivəsində istifadə olunma imkanlarına uyğun olmasını nəzərdə tutur. Bu tələbə görə informasiyalar elə olmalıdır ki, onların yenidən təshih olunmasına ehtiyac qalmasın. Ola bilər ki, informasiya tamlıq, dəqiqlik və faydalılıq tələblərinə cavab versin, lakin konkret idarəetmə mərhələsi üçün münasib olmasın. Deməli, o, informasiyalara verilən münasiblik tələbinə cavab vermədiyi üçün məqbul sayılmır.

Təkmənalıq tələbinə görə hər bir informasiyanın yalnız bir şərhli olmalıdır. Əgər informasiya bir neçə variantda müxtəlif mənalara yozula bilirsə, o, qiymətini itirmiş olur.

Operativlik hər bir idarəetmə mərhələsinə informasiyaların müəyyən olunmuş vaxtda çatdırılmasını və köhnəlmədən istifadə olunmasını tələb edir ki, bu da idarəetmə prosesinin sürətləndirilməsinə zəmin yaradır.

Bütün bu göstərilən tələblər sıx qarşılıqlı əlaqədə olub, biri digərini tamamlayır. Yuxarıda deyildiyi kimi, informasiyanın tamlılığını təmin etmək üçün onun həm dəqiqliyinə, həm faydalılığına, həm münasibliyinə, həm təkmənalıq və operativliyinə diqqət yetirilməlidir. Dəqiq olmayan informasiyanın münasibliyini təmin etmək mümkün olmadığı kimi, onun faydalılığından da söhbət açmaq olmaz.

İdarəetmənin səmərəliliyini yüksəltmək üçün lazımı informasiyaların əldə edilməsi hələ işin bir tərəfi, bir qədər aydın desək, ilk mərhələsidir. Sonrakı mərhələ həmin informasiyalardan düzgün istifadəni təşkil etməkdir. Toplanmış informasiyaların xarakterindən, forma və şəkillərindən asılı olaraq onların qruplaşdırılması və təhlili yolları müxtəlif və rəngarəngdir. Müasir dövrdə informasiyaların təhlilində yeni texnikanın-elektron hesablama texnikasının insanın köməyinə gəldiyi bir vaxtda bu rəngarənglik daha da artmışdır. Son zamanlar statistik hesabat xarakterli informasiyaların hesablanması və təhlilində kompüterlərdən istifadə edilməsi idarəetmə prosesini xeyli yüngülləşdirdiyindən, sənədli, elmi informasiyaların, arayış və yoxlama materialları şəklində təqdim edilən məlumatların dərin və hərtərəfli təhlili və ümumiləşdirilməsi imkanları genişlənməmişdir.

İnformasiyalardan istifadə yolları, idarə olunan sistemin quruluşu və fəaliyyətindən asılı olaraq, spesifik

xüsusiyyətlərə malik olur. Bu hər bir sosial sistemin informasiya prosesləri sisteminin öz xüsusiyyətləri ilə bağlı olur. O cümlədən xalq maarifinin, məktəbin idarə edilməsində informasiyaların istər toplanması, istərsə də təhlili metodikası özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir.

MƏKTƏB DİREKTORUNUN İNFORMASIYA MƏNBƏLƏRİ

Hər hansı sosial sistemi keyfiyyətli informasiyalarla təmin etmək üçün birinci növbədə həmin sistemdə informasiya mənbələrini dəqiqləşdirmək lazımdır. Axı bir sosial sistemin informasiyaları digərindən təkcə məzmununa görə deyil, həm də mənbələrinə görə fərqlənir. Məsələn, cəmiyyətin sosial-siyasi və ideya-mənəvi həyatına aid informasiyalar texniki və iqtisadi informasiyalardan həm məzmununa, həm verilmə tərzinə, həm də mənbələrinə görə fərqlənir. Birincilər daha çox subyektiv amillərə, kütlələrin şəxsi mülahizə və fikirlərinə, təsəvvür və emosional vəziyyətlərinə, hərəkət motivlərinə istinad edirsə, ikincilərdə üstünlük obyektiv amillərə verilir. Bu baxımdan bir sosial obyekt olmaq etibarını ilə məktəbin idarə edilməsində istifadə olunan informasiyaları tədqiq etmək, onların ilk mənbələrini müəyyənləşdirmək və onlardan istifadə yollarını araşdırmaq maraqlıdır.

Xalq təhsili sahəsindəki dövlət siyasətinin həyata keçirildiyi bir şəraitdə məktəbin idarə edilməsini zamanın irəli sürdüyü tələblər baxımından təkmilləşdirmək böyük aktualıq kəsb edir.

Məlumdur ki, məktəbin idarə edilməsində iştirak edənlər çoxdur. Sınıf rəhbərindən tutmuş direktoradək, uşaq təşkilatlarından tutmuş məktəbin ictimai təşkilatlarınadək, sinif valideyn üçlüyündən tutmuş valideyn komitəsinədək olan pillələrdə idarəetmə məsələləri ilə məşğul olan şəxslər fəaliyyət göstərir. Əlbəttə, bunların hər biri öz idarəetmə fəaliyyətini müxtəlif informasiyalar zəminində qurur ki, həmin informasiyalar subyektin tutduğu vəzifə və mövqedən asılı olaraq müxtəlif mənbələrdən daxil olur. Bu baxımdan məktəbin idarə edilməsində başlıca aparıcı sima olan direktorun informasiya mənbələrini nəzərdən keçirməsi maraqlıdır. Bu və ya digər idarəetmə tapşırığının icrası üçün məktəb direktorunun istinad edə biləcəyi informasiyaları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

Direktiv informasiyalar. Təhsil sisteminin, məktəbin təkmilləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsinin əsas istiqamətlərini, qarşıdakı məqsəd və vəzifələri müəyyən edən dövlət sənədləri, rəhbər maarif orqanlarının rəsmi göstərişləri buraya daxildir. Ölkə prezidentinin fərmanları, Respublika Nazirlər Kabinetinin qərarları, məktəbin əsasnamə və nizamnaməsi, müxtəlif təlimatlar, nazirliklərin, əmr və sərəncamları direktiv informasiya mənbələri olub, bir qayda olaraq, öz əksini mətbuat səhifələrində, kitab və kitabçalarda, radio, televiziya verilişlərində, bir sıra normativ aktlarda tapır. Belə informasiyalar məktəbin idarə edilməsində iştirak edənlərin hamısı üçün vacibdir. Bunların toplanması və istifadə edilməsi səviyyəsi rəhbərin yaradıcılıq fəallığından asılı olur. Məktəbin direktoru nə qədər səriştəli olarsa, bir o qədər çox informasiyaya malik olar. Hər hansı idarəetmə məsələsinin həllində isə direktiv informasiya çoxluğu işin keyfiyyətinə mənfi təsir etmir. Ona görə də məktəb direktoru direktiv informasiya mənbələrini daim izləməli, onların uçotunu aparmalı, özündən aşağı pilləli idarəetmə kadrlarının bu informasiyalara yiyələnməsinə nail olmalıdır.

Direktiv informasiyaların elə növü də vardır ki, onlar məktəbin idarə edilməsi üçün rəhbər, istiqamətverici sənədlər hesab olunur, lakin mətbuat səhifələrində əks etdirilmir. Bunlar xidməti istifadə üçün yerlərə göndərilən rəsmi sənədlərdir. Buraya təhsil şöbələri vasitəsi ilə daxil olan, eləcə də yerli rəhbər təşkilatlar tərəfindən göndərilən informasiyalar daxildir. Nazirliyin bəzi əmr və sərəncamları, kollegiya qərarları, təhsil şöbəsinin əmr və sərəncamları, maarifyanı şüaranın, yerli icra hakimiyyətlərinin, həmkarlar ittifaqı komitələrinin, müəssisə, idarə və digər ictimai təşkilatların XTŞ-larla razılaşdırılaraq göndərdikləri təlimati məktublar, bölgülər və sair məlumatlar direktiv informasiyalar hesab olunub, məktəblərə yazılı şəkildə çatdırılır. Təcrübə göstərir ki, bu qəbildən olan informasiyaların çoxluğu bəzən işə mane olur. Son illərdə belə bir təcrübə geniş yayılmışdır ki, müxtəlif təşkilatlar təhsil şöbələri ilə razılaşmadan rəsmi məktubla məktəblərə müraciət edir, məktəbi bu və ya digər tədbirlərə cəlb etməyə çalışır və bu məqsədlə müəyyən bölgülər, normativlər hazırlanaraq məktəblərə göndərilir. Çox vaxt da görülən işlər barədə məktəblərdən müxtəlif hesabatlar tələb edilir. Hətta bəzən məktəbin perspektiv və cari iş planlarında öz əksini tapmış belə tədbirlərin yerinə yetirilməsi vəziyyətini öyrənmək üçün müxtəlif komissiyalar təhsil şöbələrinin xəbəri olmadan yoxlamalar aparılır, arayış və təqdimatlar hazırlayır ki, bunlar məzmunca direktiv göstəriş xarakteri daşıyır. Əlbəttə, bu cür informasiyalar əslində gərəksiz olub, məktəb direktorunun vaxtını almaqdan başqa heç nəyə xidmət etmir.

Məktəb direktoru dövlət statistikasına tərəfindən müəyyən olunmuş formalar, nazirliyin müəyyənləşdirdiyi yazılı məlumat və hesabatlardan başqa, heç bir təşkilat qarşısında hesabat verməyə borclu olmadığını yadda saxlamalı, lüzumsuz informasiya çoxluğunun yaranmasına qarşı mübarizə aparmalıdır.

Elmi-pedaqoji informasiyalar: elmi-texniki nailiyyətlər, pedaqoji aləmdəki yeniliklər, ayrı-ayrı fənlərin tədrisi metodikası sahəsindəki tədqiqatların nəticələri, təlim-tərbiyə prosesini əhatə edən qabaqcıl təcrübə və xalq maarifinin inkişafı ilə bağlı nəzəri və praktik konfransların materialları bu qrupa daxildir. Belə informasiyalar əsasən iki mənbədən toplanır:

1. Müvafiq mətbuat səhifələrindən, yeni nəşr olunmuş kitab və kitabçalardan;

2. Elmi-praktik, elmi-nəzəri konfranslar, tematik seminarlar, pedaqoji oxular və sairədən. Bu kateqoriyalardan olan informasiyaların zənginliyi idarəetmə qərarlarının səmərəliliyinə müsbət təsir edir. Ona görə də məktəb direktoru elmi-pedaqoji informasiya mənbələrindən daha geniş şəkildə istifadə etməyə çalışmalıdır.

Aşağıdan daxil olan informasiyalar daha əhatəli olub, daxil olma mənbələrinə görə rəngarəngdir. Belə ki,

məktəb direktoruna tabe olan bütün kateqoriyalardan olan işçilər ona bu və ya digər məsələyə dair məlumat verə bilər. Həmin məlumatlar həm yazılı, həm də şifahi olur. Belə informasiyaları müxtəlif qruplara ayırmaq mümkündür:

1. Hesabat xarakterli məcburi informasiyalar. Bunların miqdarı hər bir məktəbin özünün müəyyənləşdirdiyi daxili qaydalara müvafiq olaraq müxtəlif ola bilər. Şagirdlərin təlim müvəffəqiyyəti haqqında sinif rəhbərlərinin yarımillik və illik yazılı statistik hesabatları bütün məktəblərdə tətbiq etdiyi halda, məktəb üzrə növbətçi siniflərin həftəlik yazılı hesabat verməsi heç də hər məktəbdə qəbul olunmayıb. Bu baxımdan məktəblərdə il ərzində məktəb direktorlarına veriləcək daxili yazılı hesabatların miqdarı dəqiqləşdirilir. Lakin bu sahədə səhvlərə də yol verilir. Bəzi məktəb rəhbərləri yazılı hesablara aludəçiliyə yol verir. Hər həftə, hər gün müxtəlif səviyyəli yazılı hesabatlar toplayır, lakin onlardan kifayət qədər səmərəli istifadə edə bilmir. Həmin məlumatlar kağız tullantısı olmaqdan başqa heç nəyə xidmət etmir.

2. Ehtiyaca görə mövsümü yazılı informasiyalar. Məktəb direktoru hazırladığı qərar layihəsi haqqında zəruri məlumatlara ehtiyac hiss etdikdə tabeliyində olan müxtəlif kateqoriya işçilərdən – sinif rəhbəri, dərnək rəhbəri, fənn birləşməsinin sədri, kitabxana müdiri, kabinet müdiri və s. yazılı hesabatlar tələb edə bilər.

3. Şifahi informasiyalar. Məktəb direktoru bu və ya digər məsələlərə dair məlumat toplamaq üçün müvafiq işçiləri dəvət edib onlarla müsahibə aparır və lazımı faktlar toplayır. Şifahi məlumatlar telefon vasitəsi ilə də verilir. Direktor əvvəlcədən müvafiq işçilərə elan edir ki, müəyyən edilmiş gündə və vaxtda maraqlandığı məsələ ilə əlaqədar faktları dəqiqləşdirib telefonla məlumat versinlər. Belə məlumatlar operativ informasiyalar olub, məktəb direktorunun fəaliyyətinə müsbət təsir göstərir.

4. Nəzarət materialları. Məktəb direktorunun idarəetmə fəaliyyətində ən mühüm informasiya mənbələrindən biri məktəbdə aparılmış yoxlamaların nəticələrinə dair materiallardır. Buraya həm məktəbdaxili nəzarətin, həm inspektor nəzarətinin yekunlarına dair arayışlar, məlumatlar, yoxlama aktları və həm də məktəb direktorunun şəxsi qeydləri daxildir. Bu informasiya mənbələri hər hansı idarəetmə məsələsinin həllinin əsasını təşkil edir. Yeri gəldikcə məktəb direktoru həmin mənbələrdəki faktların daha da dəqiqləşdirilməsini təşkil etmək məqsədi ilə operativ nəzarət tədbiri həyata keçirməli olur.

5. Müzakirə materialları. Bu informasiya mənbələrinə istər məktəbin kollegial orqanlarında (pedaqoji Şura, direktorun müşavirə, kollec şurası, direktorluq, istehsalat müşavirəsi, metodbirləşmə iclasları, metodşuralar və s.), istərsə də yuxarı təşkilatların kollegial idarəetmə orqanlarında (maarifyanı Şura, məktəblərarası metodbirləşmələr, metodmərkəzlərdəki müxtəlif şuralar, nazirliyin kollegiya iclasları və s.) müzakirə edilmiş məsələlər üzrə sənədlər (protokollar, arayışlar, protokoldan çıxarışlar) daxildir. Belə informasiyaların birinci qrupu (yəni məktəb daxili kollegial idarəetmə orqanlarının materialları) çoxluq təşkil edir. Belə ki, il boyu məktəbin kollegial idarəetmə orqanları çoxsahəli məktəb işinin ayrı-ayrı problemlərinə dair məsələlər müzakirə edib müvafiq qərarlar qəbul edir. Müəyyən vaxtdan sonra ya həmin qərarların yerinə yetirilməsi vəziyyəti ilə bağlı və ya da təlim-tərbiyə işinin hər hansı digər problemi ilə əlaqədar idarəetmə qərarı hazırlanıqda əvvəlki informasiyalardan (müzakirə materiallarından) yan keçmək olmaz. İkinci qrup informasiyalar heç də bütün məktəblər üçün nəzərdə tutulmur. Yuxarı kollegial idarəetmə orqanları hər hansı məktəbin fəaliyyəti haqqında məsələ müzakirə edibsə, yalnız həmin məktəbin belə informasiyalardan istifadə etməsi zəruridir. Məsələn, tutaq ki, maarifyanı Şura bir məktəbdə aparılmış frontal və ya tematik yoxlama nəticələrini, yaxud rayonun məktəblərində əmək təlimi və peşəyönümü üzrə işlərin vəziyyətini müzakirə edib müəyyən qərar qəbul etmişdir. Müəyyən müddətdən sonra, fəaliyyəti müzakirə edilmiş məktəb hər hansı problemlə əlaqədar olursa-olsun idarəetmə qərarı hazırlayanda həmin informasiya mənbəyinə hökmən istinad etməlidir. Yaxud rayonun məktəblərində əmək təlimi və peşəyönümü üzrə işlərin vəziyyətini müzakirə etmiş XTŞ-nin tabeliyindəki məktəblərdən hər biri bu problemlə bağlı məsələ hazırlanıqda şuranın müvafiq materiallarından istifadə etməyə borcludur.

Son illərin təcrübəsi göstərir ki, bu qəbildən olan informasiyalar da artmağa başlamışdır. Bunun həm obyektiv, həm də subyektiv səbəbləri vardır. Söz yox ki, məktəb sisteminin dəyişməsinə yönəldilən tədbirlər, xalq təhsili haqqında yeni qanunun həyata keçirilməsi, gənc nəslin müasir elmi-texniki tərəqqinin səviyyəsinə uyğun təlim-tərbiyəsi, onların peşəyönümü və həyata hazırlanması sahəsində qarşıya qoyulan çoxsahəli vəzifələr təhsil sisteminə, o cümlədən məktəbdə mövcud olan kollegial idarəetmə orqanlarının fəaliyyət dairəsinin genişlənməsinə səbəb olmuş, ona görə də müzakirə materiallarından ibarət informasiyalar təbii olaraq artmışdır. Bu, əlbəttə, informasiya çoxluğunun obyektiv səbəbləridir. Lakin bundan əlavə, subyektiv amillər də yox deyildir. Bəzən yuxarı təşkilatların, kollegial idarəetmə orqanlarının müzakirə etdiyi bütün məsələlər barədə iclas protokollarından çıxarışlar, aidiyyatından asılı olmayaraq, bütün məktəblərə göndərilir və həmin sənədlərin müzakirəsi tələb olunur. Bununla da rəhbər idarəetmə orqanlarının (deyə ki, nazirlik və ya xalq təhsili şöbələrinin) ayrı-ayrı şöbə və bölmələri öz üzərinə düşən vəzifəni yerinə yetirmiş hesab edirlər. Bu cür kağız üsulu ilə rəhbərlik idarəetməni təkmilləşdirmək haqqında müasir konsepsiyalara uyğun olmayıb, həyatda özünü doğrultmur.

İNFORMASİYALARDAN İSTİFADƏNİN TƏŞKİLİ

İdarəetmə problemləri həllinin ilk mərhələsi informasiyaların toplanmasıdır. Bundan sonra, onlardan istifadənin təşkili başlanır. Bu isə aparıcı mərhələ olub, idarəetmə qərarının səviyyəsini müəyyən edir. İstər informasiyaların miqdarı, istərsə də onların məzmun dolğunluğu nə qədər qaneedici olsa da onlardan səmərəsiz istifadə qarşıya qoyulan məqsədə nail olmanın səviyyəsini aşağı salır. Ona görə də informasiyalardan istifadənin təkmilləşdirilməsinə ehtiyac yoxdur. Bu sahədə işin aşağıdakı istiqamətlərini müəyyən etmək olar:

1. Sənədlərin qruplaşdırılması.
2. Artıq məlumatların ixtisarı.
3. Planlı hesabatların səmərələşdirilməsi.
4. Statistik və mətni məlumatların uzlaşdırılması.
5. İnformasiyaların təhlilində texniki vasitələrin tətbiqi.

Hər hansı idarəetmə qərarının hazırlanması üçün mövzu üzrə toplanmış informasiyalar (həm statistik, həm də mətni məlumatlardan ibarət ola bilər) müxtəlif parametr üzrə qruplaşdırılmalıdır. Hər şeydən əvvəl, məsələnin (problemin) həlli üçün lazım olan direktiv informasiyaların aşağıdakı ardıcılıqla nəzərdən keçirilməsi və onlardan irəli gələn vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi məsləhət görülür:

1. Problemin qoyuluşu ilə əlaqədar rəhbər orqanların qərarlarının taktiki və strateji istiqamətlərini əks etdirən direktiv informasiyalar. Məsələn, əgər hazırlanan məsələ «məktəbdə əmək təlimi, tərbiyəsi və peşayönümü işinin təşkili» mövzusundaırsa, bu sahədəki cari və strateji vəzifələri müəyyənləşdirmək üçün ümumtəhsil və peşə məktəbinin inkişafına yönəldilmiş qərarlara, məktəblilərin əmək tərbiyəsini, təlimini, peşayönümünü yaxşılaşdırmaq və onların ictimai-faydalı məhsuldar əməyini təşkil etmək haqqında nazirliyin təlimati məktublarına müraciət etmək zəruridir.

2. Problemin həyata keçirilməsi üzrə qəbul edilmiş normativ sənədlər. Məsələn, yuxarıda adını çəkdiyimiz mövzu ilə əlaqədar əmək təlimi proqramlarını, baza müəssisəsi haqqında əsasnaməni, konkret məktəbdə əmək təlimi, tərbiyəsi və peşayönümü işinin yaxşılaşdırılması üçün yuxarı təşkilatların ayırdıqları əlavə vəsait və avadanlıqlar, iş yerləri və sair haqqında normativlər buraya daxil edilə bilər.

Direktiv sənədlər qruplaşdırılıb vəzifələr müəyyənləşdirildikdən sonra, mövcud vəziyyəti əks etdirən məlumatlar araşdırılmalı və təhlil olunmalıdır. Burada da müəyyən ardıcılığa riayət etmək mümkün olsa da, konkret tövsiyə vermək olmaz. Çünki hansı sənədin obyektinə daha düzgün əks etdirdiyini qabaqcadan müəyyənləşdirmək çətindir. Ona görə də məktəb direktoru bu qəbildən olan informasiyaları qruplaşdırarkən öz şəxsi intuisiyasına istinad etməyə çalışmalı, hansı sənədlərin mövcud vəziyyəti daha obyektiv əks etdirə biləcəyinə inamı daha çoxdursa, onların öyrənilməsinə ön plana çəkməlidir. Buraya aşağıdan verilən yazılı və statistik hesabatlar, aparılmış yoxlamaların nəticələrinə dair arayışlar, məktəbin müvafiq kollegial orqanlarının iclas protokolları və qərarları, məktəb üzrə verilmiş əmr və sərəncamlar, məktəb direktorunun şəxsi müşahidəsinə aid qeydlər, uçota alınmış şifahi məlumatlar və sair daxildir.

Elmi-pedaqoji və metodik informasiyaların təhlili zamanı da ixtisarlara yol verilə bilər. Burada başlıca diqqət heç də informasiyaların «təzəliyinə» deyil, konkret idarəetmə məsələsinin həlli üçün onun vacibliyinə, aktuallığına yetirilməlidir. Söz yox ki, rəhbər işçi həll etməyə çalışdığı problem üzrə mövcud ədəbiyyat mənbələrinin hamısından xəbərdar olmağa çalışmalıdır. Lakin konkret məsələnin həllində onların hamısına istinad etməyə səy göstərmək lazım gəlir. Belə informasiyalar içərisindən «artıq» olanları seçib kənara qoymağı bacarmaq rəhbər işçidən elmi-pedaqoji, metodik ustalıq və idarəetmə səriştəliliyi tələb edir.

Artıq məlumatların ixtisarı istiqamətində iş o zaman müvəffəqiyyətli olar ki, əldə edilən informasiyalar keyfiyyətli olsun. Bu baxımdan, birinci növbədə, planlı hesabatların səmərələşdirilməsi istiqamətində müntəzəm iş aparılmalıdır. Məlumdur ki, hər hansı idarə olunan obyektə, o cümlədən məktəbdə planlı hesabatlar tətbiq olunur. Məsələn, məktəbin yarımillik və ya illik statistik hesabatları, ictimai təşkilatların hesabat məruzələri və sair planlı hesabatlar sayılır. Bunların səmərələşdirilməsi sahəsində aparılacaq işlər sonradan onlardan zəngin və faydalı informasiya mənbəyi kimi istifadə olunmasına şərait yaradır. Qabaqcıl məktəb rəhbərləri planlı hesabatların səmərələşdirilməsi üzrə işi təsadüfdən-təsadüf deyil, müntəzəm və sistemativ aparırlar. Onlar hansı hesabatın nə vaxt veriləcəyini dəqiqləşdirir, yazılı hesabatlar üçün tematik sorğu sxemləri hazırlayır və hər bir hesabatı şəxsən özü qəbul edir, bunun üçün ayrıca vaxt ayırırlar. Müəyyən edilmiş tələblərə cavab verməyən hesabatlar geri qaytarılaraq yenidən işlənir. Belə olduqda, hər bir hesabatın məzmunu haqqında rəhbərdə müəyyən təsəvvür yaranır və o, gələcəkdə hər hansı idarəetmə qərarı hazırlayarkən hansı hesabatdan nə kimi informasiyalar əxz etməyin mümkünlüyünü müəyyənləşdirə bilər. Deməli, onun «artıq» informasiyaları seçə bilmək imkanları da çoxalmış olur.

İnformasiyaların təhlili prosesində statistik və mətni məlumatların uzlaşdırılması istiqamətində işə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Məktəb təcrübəsində bu sahədə müəyyən nöqsanlara yol verilir. Belə ki, bəzən statistik məlumatlarda verilən rəqəmlər, məktəb direktorunun tabeliyində verilən rəqəmlər, məktəb direktorunun tabeliyində olan işçilərin mətni hesabatlarında verilən rəqəmlərə uyğun gəlir. Bu onun nəticəsidir ki, məktəbin

illik statistik hesabatların (deyək ki, dərs ilinin  nv li  c n yuxarı maarif orqanlarına verilən O -1 hesabatı) tərtibində maraqlı  xsl r yaxından v  əlaqəli iştirak etmirlər. Çox vaxt hesabatlardakı rəqəmlər real vəziyyəti olduđu kimi deyil, təhrif olunmuş  kild  ifadə edir.

MƏKTƏB DİREKTORUNUN ŞƏXSİYYƏTİNƏ VERİLƏN TƏLƏBLƏR

Cəmiyyətimizin inkişaf istiqamətlərinə uyğun olaraq, idarəetmənin əsaslı surətdə yeniləşdirmək zəruriyyətinin meydana çıxdığı indiki şəraitdə rəhbər işçiyə verilən tələblər yeni keyfiyyət göstəriciləri ilə səciyyələnir. Həmin tələblər idarə olunan sahənin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq spesifik mahiyyət kəsb etsə də, xalq təsərrüfatının bütün sahələrində rəhbərlik üçün ümumi olan cəhətlərə də malikdir. Adamlarla işləməyi bacarmaq, xüsusi idarəetmə bilik və bacarığına yiyələnmək, kollektivdə yaxşı psixoloji iqlim, yoldaşcasına işgüzarlıq şəraiti yaratmaq idarəetmə elminin əsaslarını öyrənmək, idarə olunan sahəni dərinlən bilmək, kütlələri idarəetməyə cəlb etmək kimi keyfiyyətlər bu gün böyük aktuallıq kəsb edir. Həmin keyfiyyətlər müasir məktəb rəhbərlərində də axtarılmalıdır. Göstərilən keyfiyyətləri məktəb direktoruna verilən tələblər kimi səciyyələndirmək olar. Əlbəttə, bütün bunlarla yanaşı məktəb direktoruna verilən bir sıra digər tələblər də mövcuddur ki, onlar barəsində geniş söhbət açmaq mümkündür.

1. Məktəb direktoru ümumi səviyyə etibarilə tabeliyində olan işçilərdən yüksəkdə durmağa çalışmalıdır. «Ümumi səviyyə» geniş anlayışdır. Buraya şəxsin ümumi dünyagörüşü, intellektual mədəni səviyyəsi, davranışı, hərəkətləri, rəftarı, danışıqı, fakt və hadisələrə reaksiyası, onlardan baş çıxara bilməsi və s. daxildir. Birinci növbədə, direktor minlərlə müxtəlif yaş dərəcəli rəngarəng psixoloji xüsusiyyətlərə malik uşaq gözləri qarşısında hərəkət edən müəllim olduğunu bir an da olsa unutmamalıdır. Bu baxımdan o, müəllimə, tərbiyəçiyə, pedaqoqa verilən tələblərə tam və hər dəqiqə riayət etməyə borcludur. Axı uşaq nəzəri hər cür mənfi halları, davranışdakı naqislikləri daha tez sezir. Ona görə də direktor, ilk növbədə, özünün bütövlükdə «uşaq güzgüsündə tam mütənasib görünməsinə» təmin etməli, geyimi, yerişi, hərəkəti, davranışı, danışıqı, intonasiyası ilə nümunə olmağa çalışmalıdır. O, təkcə məktəbli üçün deyil, müəllim və tərbiyəçi üçün, müxtəlif səviyyəli valideynlər, tədris-yardımcı heyət və texniki işçilər üçün də nümunə olmalıdır.

Məlumdur ki, hər bir pedaqoji kollektivdə müxtəlif ixtisaslar üzrə çoxlu müəllim çalışır. Onların əksəriyyəti öz bilik səviyyələrinə görə yüksək ixtisaslı mütəxəssis olub, öz ixtisasını ona rəhbərlik edən başqa ixtisas sahiblərindən daha yaxşı bilir. Bu mənada məktəb direktorunun ayrı-ayrı fənn müəllimlərinin ixtisas üzrə bilik səviyyəsindən yüksəkdə durmağa çalışması o qədər də real deyildir. Bu baxımdan məktəb direktorunun öz ixtisasını dərinlən bilməsi, tədris etdiyi fənnin metodikası sahəsindəki yenilikləri müntəzəm olaraq izləməsi, həmin fənn müəllimləri arasında qabaqcıllar arasında dura bilməsi kifayətdir. Lakin onun ümumi dünyagörüşü, mədəni səviyyəsi etibarilə bütün müəllimlərdən üstün olmağa səy göstərməsinə ehtiyac vardır.

Məktəb direktoru hər gün dərin biliyə malik müəllimlər qarşısında hesabat verəcəyini unutmamalıdır. Onun mənəvi haqqı yoxdur ki, hər hansı müəllimin bu və ya digər beynəlxalq məsələ, elmi-texniki yenilik haqqında və ya pedaqoji problemlərə dair suallarını cavabsız qoysun. Birinci sinif müəllimi uşaqların ona yağdırdıqları sualların hamısına cavab verməyə çalışdığı kimi, direktor da ona müraciət edənlərin bütün sualları ətrafında fikir söyləmək imkanına malik olmalıdır. Təəssüf ki, məktəblərimizdə elə məktəb rəhbərləri tapılır ki, müəllimlərlə elmi mübahisələrə girişməkdən qorxur, çox vaxt müəllimlər arasında gedən sual-cavablarda iştirak etməkdən qaçır. Bəzən elə hallar olur ki, müəllimin haqqında məlumat verdiyi yeniliklərin dərc olunduğu qəzet və ya jurnalların adını məktəb direktoru ilk dəfə eşidir.

Bir sıra məktəb direktorları «sadəlik» pərdəsi altında gizlənərək çox səliqəsiz geyinir. Məktəbdə onu texniki işçidən və ya hər hansı kənar şəxsdən fərqləndirmək olmur. İxtisasartırma kurslarına gələn yüzlərlə məktəb direktorları arasında elələri olur ki, onların geyiminə və davranışına görə ziyalıya oxşada bilmirsən. Bu baxımdan məktəb direktoru öz geyim səliqəsinə ciddi fikir verməli, ütüsüz şalvar, düyməsiz köynək, palçıqlı ayaqqabı, kobud şəkildə dolanmış qalstuk, qırılmamış üz, daranmamış saç və s. ilə uşaq və müəllim qarşısına çıxıb özünü gülüş hədəfinə çevirməməlidir.

Hələ də şagirdlərin gözü qarşısında texniki işçinin, şagirdin, hətta müəllimin üstünə qışqıran, siniflərdə dərs getdiyi halda dəhlizlərdə səsini yüksəldən, iclaslarda hədə-qorxu ilə ucadan «nitq söyləyən» direktorlara təsadüf edilir. Əlbəttə, bu ondan irəli gəlir ki, rəhbər tabeliyində olan işçinin rəğbətini, inamını qazana bilməmiş, verdiyi göstəriş və təkliflərin düzgünlüyü və səmərəliliyinə inam oyada bilməmişdir. Onun ümumi səviyyəsi qarşısındakı müsahibinin səviyyəsindən yüksəkdə deyildir. Yuxarıdakıları ümumiləşdirərək deyə bilərik ki, «ümumi səviyyə» etibarilə tabeliyində olan işçilərdən yüksəkdə durmaq üçün məktəb direktoru:

– Yüksək ideyalı, iradsız, saf mənəviyyətli, siyasi cəhətdən hazırlıqlı, ölkədə və beynəlxalq aləmdəki hadisələrdən baş çıxarmağı bacaran, rəhbər dövlət sənədlərini müntəzəm olaraq izləyən, şəxsi həyatında təmiz adam olmalı;

– İdarəetmə səriştəliliyi kəsb etməli, tabeliyində olan işçilərin hər birinə göstəriş, təklif və məsləhət verə bilmək səviyyəsində durmağı bacarmalıdır.

2. Məktəb direktoru adamları tanımağı, onlarla işləməyi, hər kəslə psixoloji kontakta girməyi bacarmalıdır. Hər bir əmək kollektivində öz bilik səviyyəsi, ümumi dünyagörüşü, intellektual mədəni səviyyəsi, xarakteri və s. etibarilə müxtəlif səviyyəli adamlar əlbir fəaliyyət göstərir. Bu baxımdan məktəb kol-

lektivi bir qədər mürəkkəb tərkibə malikdir. Belə ki, burada orta təhsillidən tutmuş elmi dərəcəsi olan müəllim və tərbiyəçi, ayrı-ayrı təhsil dərəcələrinə malik tədris-yardımcı heyət, ixtisaslı və ixtisasız texniki işçilər çalışır. Onlarla işləmək-kadrları ixtisasına uyğun şəkildə yerləşdirmək, onlar arasında düzgün vəzifə bölgüsü aparmaq, tədris yükü və ictimai tapşırıqları düzgün, ixtisas, bacarıq və qabiliyyətinə görə ədalətli paylaşdırmaq, tabelikdə olan bütün kateqoriyadan olan işçilərə məsuliyyət bölgüsü hissi aşılmaq, onları işlədə bilmək, müvəffəqiyyət və uğursuzluqlarına şərik olmaq, qarşılarına çıxan çətinliklərin aradan qaldırılmasına kömək etmək kimi çətin vəzifələr məktəb direktorunun üzərinə düşür. Bunların yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün, hər şeydən əvvəl, adamları tanıya bilmək gərəkdir. «Adamları tanıya bilmək» heç də «tanıdığın adamları öz ətrafına toplamaq» mənasında başa düşülməməlidir. Bu, rəhbər işçini düzgün olmayan istiqamətə yönəltmək demək olardı. Söhbət ondan gedir ki, məktəb direktoru başçısı təyin olunduğu kollektiv üzvlərinin hər birinin xarakterinə tez bələd olmağa çalışmalı, kimin nəyə qadir olduğunu öyrənməlidir. Söz yox ki, bunların içərisində zəifi də, bilikliyi də, bacarıqlısı da, qoçağı da, tənbəli də, sağlamı da xəstəsi də, düzü də, əyrisi də, sakiti də, səs-küylüsü də və s. ola bilər. Elmə çoxdan məlumdur ki, insanlara məxsus olan psixoloji keyfiyyətlərin hamısını hər bir konkret adamda görmək mümkündür. Lakin bunların hər biri ayrı-ayrı fərdlərdə müxtəlif səviyyələrdə aşkara çıxır. Kimidə müsbət keyfiyyətlər, kimi də mənfi keyfiyyətlərinin biri də ondan ibarətdir olur ki, o, öz işçisində müşahidə etdiyi mənfi keyfiyyətləri vaxtında görür və onların bu və ya digər dərəcədə zəiflədilməsinə nail olur. Əlbəttə, bir rəhbər işçi kimi məktəb direktorunun qarşısına tabeliyində olan işçinin mənfi keyfiyyətlərini yox etməsi vəzifəsi qoymaq fikrində deyilik. Bu bütün işçilərin iş qabiliyyətlərini, xarakterlərini birləşdirməyə-bir növ onları robotlaşdırmağa səy göstərmək demək olardı. Lakin direktorun qarşısında belə bir tələb qoyulur ki, o hərəni öz qüvvəsinə, xarakterinə münasib şəkildə işlətməyi bacarmalıdır. Çünki müxtəlif səviyyəli, müxtəlif psixologiyaya malik adamların hamısı ilə eyni «dildə», eyni tərzdə danışmaq mümkün olmadığı kimi, onlara eyni məzmununda, eyni səviyyəli göstəriş və təkliflər vermək də doğru deyildir. Məktəb direktoru müşahidə etdiyi dərsləri təhlil edərkən yeni fəaliyyətə başlayan gənc müəllimlə, əmək veteranı olan müəllimə, pedaqoji orta təhsilli sinif müəllimi ilə ali təhsilli mütəxəssisə, bir təhər özünü girləməyə çalışan orta səviyyəli müəllimlə, qabaqcıl, novator, metodist və ya baş müəllimə fərq qoymalı, onların hər birinin özünəməxsus bir dillə danışmalıdır. Bəzən məktəb kollektivlərində yaranan konfliktlərin səbəblərindən biri də məhz məktəb direktorunun ayrı-ayrı adamlarla «dil tapa bilməməsidir». Direktorun verdiyi təklif və göstərişlər müəllim tərəfindən «təhqir» kimi qəbul edildiyi kimi, onun həmin təklif və göstərişləri yerinə yetirmək istəməməsi cəhdi direktora ağır gəlir. Ziddiyyətlər baş qaldırır və genişlənir. İşin mahiyyətinə varıb təhlil apardıqda aydın olur ki, bu ziddiyyətin yaranmasına heç bir əsas yoxdur. Sadəcə olaraq, direktor öz təklif və göstərişlərini verərkən müsahibinin bəzi xarakter xüsusiyyətlərini nəzərə almamışdır. Kimlə necə danışmaq, hər kəslə psixoloji kontakta girməyi bacarmaq məktəb direktoru üçün olduqca vacibdir. Axı o, hər gün təkcə müəllim və tərbiyəçilərlə, məktəbin digər kateqoriyalı işçiləri ilə deyil, başqa adamlarla da rastlaşmalı olur. Direktor bəzən sinifdə ağıllıca ağıllıca anasının yanına getməyi tələb edən birinci sinif uşağını ovutmağa məcbur olduğu kimi, məktəbdaxili intizam qaydasını pozub bir-birilə dalaşan, dərstdən qaçan, dərslə girməyən yuxarı sinif şagirdləri ilə, tədris əlaçılıarı və ya yarış, olimpiada qalibləri ilə müxtəlif məzmununda söhbətlər aparır. Direktorun kabinetinə hər gün öz şagirdlərinin hərəkətlərindən şikayət edən sinif rəhbəri, texniki təlim vasitələrinin sıradan çıxdığını xəbər verən laborant, süpürgəsi köhnəlmiş xadimə, təmir materiallarını əldə edə bilməyən təsərrüfat müdiri, müəllimin dərslə gəlmədiyini bildirən tədris işləri üzrə direktor müavini və s. gələ bilər. O, müxtəlif səviyyəli valideynlərə cavab verməli olur. Bunların içərisində öz vəzifəsi, nüfuzu, intellektual mədəni səviyyəsinə görə direktordan qat-qat yüksəkdə olan adamlar ola bildiyi kimi, mənəvi cəhətdən pozğun, alkoqolik, narkoman, uşaqların tərbiyəsi ilə məşğul ola bilməyən, lakin səs-küyü ilə aləmi qatıb qarışdıran, anonimçi, demədoq və s. xarakterliləri də olur. Əlbəttə, bunların hamısı ilə eyni tərzdə davranmaq olmaz. Bu baxımdan məktəb direktorunun gündəlik fəaliyyəti başqa kateqoriyadan olan rəhbər işçilərdən əsaslı surətdə fərqlənir. O, gün ərzində dəfələrlə öz sifətinin cizgilərini dəyişməli, əsəblərini rəngarəng vəziyyətinə keçirməli, az müddət ərzində bir psixoloji vəziyyətdən başqa bir vəziyyətə dəyişməli olur. İş o zaman daha çox çətinləşir ki, tüfeyli bir valideynlə söhbətdən sonra, öz uşağının təlim və tərbiyəsi üçün ağıllı məsləhət almağa gəlmiş ədəb-ərkanlı bir ziyalıya pedaqoji məsləhət verməli olursan. Birdən-birə bir psixoloji andan (əsəbi, gərginlik şəraitindən (digərinə) təmkinlik şəraitinə) keçmək o qədər də asan olmur. Adamları tanımaq, hər kəslə psixoloji kontakta girmək tələbi məhz bu baxımdan məktəb direktoru üçün çox səciyyəvidir. Bu tələb ödənilməli şəraitdə adamlarla işləmək, kadrları seçib yerləşdirmək, onları tərbiyə etmək işi xeyli asanlaşmış olur.

3. Yüksək müşahidəçilik qabiliyyətinə malik olmaq məktəb direktorunun şəxsiyyətinə verilən tələblərdən olub, adamları yaxından tanımağın başlıca şərtlərindəndir. Müşahidə aparmaq məktəb direktorunun gündəlik işinin tərkib hissəsidir. O, müəllimin dərslərini dinləyərkən, onun tərbiyəvi tədbirlərində iştirak edərkən, müəllim, tərbiyəçi, dəstə rəhbəri, kitabxanaçı, laborant, istehsalat təlim ustası, texniki işçi və başqaları ilə söhbət edərkən müşahidə aparır. Həmin adamlar haqqında onda müəyyən təsəvvür yaranır. Bu təsəvvürün həqiqətə yaxınlığı direktorun müşahidəçilik qabiliyyətinin səviyyəsindən asılıdır. Yüksək müşahidəçilik qabiliyyətinə malik olan məktəb direktorları tabeliyindəki işçilərin mənfi və müsbət cəhətlərini tez müəyyənləşdirə bilər və təsəvvürləri onları aldatmır. Əlbəttə, söhbət heç də müşahidələr əsasında adamların iş

keyfiyyəti, onların xarakteri haqqında tam inanılmış fikir söyləməkdən getmir. Müəllimin bir və ya iki dərində müşahidə aparmaq, onun bu və ya digər tərbiyəvi tədbirində iştirak etmək onu öyrənmək, yaxından tanımaq, haqqında tam obyektiv rəy söyləmək mümkün deyildir. Bəzən bu cür hərəkət edən məktəb rəhbərləri sonralar ilk müşahidələrinin onlarda yaratdığı təsəvvürün yanlış olduğunu yəqin edirlər. Lakin yüksək və dərin müşahidə qabiliyyətinə malik olanlar bu sahədə çox diqqətli olurlar, öz tabeliyindəki adamlar haqqında əldə etdikləri təsəvvür onları aldatmır. Belə məktəb direktorları kimin harada, hansı nöqsanlara yol verə biləcəyini yaxşı duyur və nəzarət zamanı həmin cəhətlərə xüsusi diqqət yetirib nöqsanları qabaqlayır, kimin dərində və tərbiyəvi tədbirində qabaqcıl təcrübə nümunəsi ola biləcəyinə inanır və onu tapır. Aparılan müşahidə zamanı yəqin etmişik ki, yüksək müşahidəçilik qabiliyyətinə malik olan direktorların «yaxşı» və ya «pis» kimi təqdim etdikləri adamlar nəzarət zamanı həmin qiyməti doğrultmuşlar. Lakin araşdırmalardan aydın olmuşdur ki, direktor həmin adamların öyrənilməsinə o qədər də vaxt sərf etməmiş, onların ya bir dərini dinləyib təhlil etmiş, ya da hansı münasibətlə onlarla müsahibə aparmışdır. Bəzən bunun əksini də görmək mümkün olur. Məktəb direktoru il boyu bir müəllimin bir neçə dərini dinləməsinə baxmayaraq, onu düzgün səciyələndirə bilmir. Görünür, belə məktəb direktoru yüksək müşahidəçilik qabiliyyətinə malik olmadığından müəllimin fəaliyyətindəki müxtəliflikləri sezmir, həmişə özündə yaranmış təsəvvürdən (stereotipdən) uzaqlaşma bilmir, hər dəfə müəllimin dərini dinləyərkən ancaq eyni vəziyyətləri görə bilir. Yüksək müşahidəçilik başqa kateqoriyalı rəhbər işçilərə nisbətən məktəb direktoru üçün xüsusilə vacibdir. Məhz ona görə ki, o, eyni adamlarla bir dəfə deyil, dəfələrlə psixoloji kontakta girmək zəruriyyəti qarşısında qalmalı olur. Hər dəfə səhvə yol verməməkdən ötrü bu şəxsi keyfiyyətə yiyələnməyin əhəmiyyəti böyükdür.

4. İradəlilik, dözümlülük, hər cür mürəkkəb vəziyyətlərdən çıxış yolu tapa bilmək, özünü itirməmək kimi keyfiyyətlər də məktəb direktoruna verilən tələblərdəndir. Şübhəsiz ki, hər gün, hər an müxtəlif xarakterli adamlarla psixoloji kontakta girməyə məcbur olan rəhbərin çətin vəziyyətlərə düşmə ehtimalı çox olur. Məktəbin direktoru uşağın döyüldüyündən hiddətlənib əsəbi şəkildə şikayətə gəlmiş valideyni qarşılayarkən iradəli, təmkinli olmalı, özünü itirməməli, onun bəlkə də təhqiramiz söz və ifadələrinə təhqirlə, hədə ilə cavab verməməli, maksimum dərəcədə dözümlülük göstərməlidir. Təmkinli davranışı, vəziyyətdən düzgün çıxış yolu tapa bilməsi məktəb direktorunun şəxsiyyətə müsahibindən yüksəkdə durmasını təmin edə bilər.

5. İşgüzarlıq xalq təsərrüfatının bütün sahələrində rəhbərə verilən tələblərdəndir. Lakin məktəb şəraitində direktorun işgüzarlığı bir qədər spesifik mahiyyət kəsb edir. Məktəb direktorunun rəhbərlik etdiyi təlim-tərbiyə prosesində bilavasitə iştirakı vacibdir. O, hansı siniflərdəsə müəyyən miqdarda dər deyir, məktəbdaxili və məktəbdənkənar tərbiyəvi tədbirlərin hazırlanıb keçirilməsində iştirak edir. Onun necə müəllim olmasının direktorluq nüfuzu üçün əhəmiyyəti çoxdur. Əgər o, yaxşı müəllim deyilsə, nüfuzlu məktəb direktoru da ola bilməz. Əgər o bir müəllim kimi işgüzarlıq nümunəsi göstərmirsə, heç kəsdən bunu tələb edə bilməz. Məktəb direktorunun işgüzarlığı elə onun özünün dərindən başlanmalıdır. O, çalışmalıdır ki, bir saat da olsa dərini boş keçməsin, hər bir dərini nəzəri, elmi, siyasi, pedaqoji və metodik cəhətdən tam dolğun olsun. Qabaqcıl məktəb direktorları bütün tədris ili boyunca öz dərslərini «açıq dər» elan edir, imkanı olan müəllimlərdən onun dərslərində iştirak etməyi xahiş edir. Gənc mütəxəssisləri belə rəhbərlərin dərslərində tez-tez görmək olur. Məktəb direktorunun işgüzarlığı onun məktəb üzrə keçirilən bütün tərbiyəvi tədbirlərin keçirilməsində şəxsən iştirak etməsində özünü göstərir. Lakin tədbirlərdə iştirak etməni direktorun hər yığıncaqda rəyaset heyətində oturması kimi qiymətləndirmək olmaz. O, hər bir tədbirin hazırlanmasında işgüzarlıq göstərməli, tədbirin ssenarisi ilə tanış olmalı, onun tamamlanmasına kömək etməlidir. Məktəb direktorunun işgüzarlığı, təlim-tərbiyə prosesində olduğu kimi, təsərrüfatçılıq fəaliyyətində, ailə, məktəb, ictimaiyyət, baza müəssisəsi, əmək kollektivləri ilə əlbir iş prosesində də özünü göstərməlidir.

6. Məktəb direktoru təşəbbüskar olmalıdır. Bu tələb o zaman tam ödənilə bilər ki, işgüzarlıq təmin edilmiş olsun. İşgüzar olmayan adam heç vaxt təşəbbüskar ola bilməz. Çünki təşəbbüsün yaranmasında işgüzarlıq başlıca şərtidir. Bir çoxları gözləyir ki, nə vaxtsa, kimsə bir təşəbbüs ortalığa atacaq və onun rəhbərlik etdiyi kollektiv də həmin təşəbbüsə qoşulacaqdır. Onların rəyincə, həmin təşəbbüsə qoşulmaq elə təşəbbüskarlıqdır. Halbuki, təşəbbüs mütərəqqi hərəkətin başlanğıcı, hər hansı sahədə müsbət nəticələr verə biləcəyinə ümid doğuran ideyanın həyata keçirilməsi üçün fəaliyyətin ilk mərhələsi kimi anlaşıla bilər. Mütərəqqi ideyaların yaranması isə praktik fəaliyyət prosesi ilə bağlı olub, təşəbbüskar adamların səyinin məhsulu şəklində meydana çıxır. Məktəb direktoru da belə adamlardan biri olmağa çalışmalıdır. Əgər o, kiminsə təşəbbüs ortalığa atmasını gözləsə, heç vaxt təşəbbüskar ola bilməz. Çalışmaq lazımdır ki, kollektivin işində yayılmağa layiq müsbət cəhətlər təşəbbüs yolu ilə bütün kollektivin malına çevrilsin. Necə deyirlər, əvvəlcə, «təşəbbüs yaratmaq, sonra isə irəli sürmək» lazımdır. Bunu isə məktəb direktoru özündən başlamağa səy göstərsə daha faydalı olar. Təcrübə göstərir ki, kiçik bir kollektivdə yaranan təşəbbüs sonradan genişlənərək ümumxalq malına çevrilir.

7. Dəqiqlik hər bir rəhbər üçün vacib olan müsbət keyfiyyətdir. Bu məktəb direktoru üçün xüsusilə vacibdir. Çünki dəqiqlik, sözünə düz olmaq, pedaqoji təsirli tərbiyə vasitəsi rolunu oynayır. Müəllim şagirdlər qarşısında öz dəqiqliyi ilə nümunə olduğu kimi, məktəb direktoru da tabeliyində olanlar qarşısında tam dəqiq

olmağa çalışmalıdır. Həm də bu dəqiqliyi onu tanıyanların hamısı hiss etməlidir. Məktəb direktorunun dəqiqliyi hiss olunan kollektivlərdə daxili intizam qaydalarının pozulması halları təsadüfən-təsadüfə baş verir. Halbuki öz rəhbərlərinin qeyri-dəqiqliyini görən kollektiv üzvləri arasında əmək intizamını tez-tez pozanlara, zəng vuru-landan xeyli sonra jurnalı götürüb sinfə gedən, zəng olmamış sinifdən çıxan müəllimlərə, zəngə məhəl qoyma-dan həyətdə oynayan, koridorda qaçısan şagirdlərə, xidməti vəzifəsini layiqincə yerinə yetirməyənlərə az təsadüf olunmur.

8. İnsanın əxlaq və fəaliyyət norması hesab olunan prinsiplilik öz növbəsində hər bir rəhbər işçi, o cümlədən məktəb direktoru üçün vacib tələblərdən biridir. Məktəblərimizdə hazır təlimatlar, istiqamətverici göstəriş və əmrlərlə işləməyə vərmiş, əslində kor-koranə icraçılara çevrilmiş rəhbərlərlə yanaşı, daha çox müstəqil işləməyə çalışan, öz sözü, öz yaradıcılığı, öz prinsipliliyi ilə fərqlənən məktəb direktorları da az deyildir. Çox vaxt belələrini sevməyənlər də olur. Onları bəzən çox «tərs adam», «höccət», «tutduğunu buraxmayan» adlandırırlar. Əslində bu verilən adların heç biri əsl prinsipliliklə bir araya sığmır. Prinsiplilik müasir məktəbin idarə edilməsində rəhbər üçün çox vacib keyfiyyətdir. Yalnız prinsiplilik məktəb direktoru indiki şəraitdə məktəb işində mövcud olan nöqsanların, formalizmin aradan qaldırılması, məktəb sahəsindəki vəzifələrin həyata keçirilməsində obyektiv mövqə tuta bilər.

9. Məktəb direktoru tələbkar olmalıdır. Bu keyfiyyət dəqiqliklə sıx bağlı olub, bütün rəhbər işçilərdə axtarılmalıdır. Rəhbər yalnız dəqiq olduqda yüksək tələbkarlıq göstərə bilər. Bu baxımdan məktəb direktoru tələbkarlığa özündən başlamalıdır. O, hər hansı təklif, göstəriş və ya məsləhət verərkən, əmr, sərəncam, qərar hazırlayarkən özünü icraçı vəziyyətində hiss etməli, kimdən nəyi, necə və nə vaxt tələb edəcəyini dəqiqləşdirməlidir. Əgər o, icraya nəzarəti zəiflədib hər hansı tapşırığın vaxtında və lazımı səviyyədə yerinə yetirilməsini tələb etməsə, sözünün kəsəri olmayacaqdır. Tələbkarlıq olmayan yerdə qeyri-dəqiqlik, gözdən pərdə asmaq, zahiri təm-tərağa uymaq meylləri hökm sürür. Belə şəraitdə məktəb direktoru rəhbərlik nüfuzunu itirmiş olur. Bu o zaman baş verir ki, məktəb direktoru vəzifəsinə irəli çəkilməmiş adam təbiətən tələbkar olur. Bəzən belə güman edirlər ki, tələbkarlığı şəxsiyyətdə deyil, ancaq vəzifədə, rütbədə axtarmaq lazımdır. Zənnimizcə, bu fikirlə razılaşmaq olmaz. Tələbkarlıq da başqa keyfiyyətlər kimi şəxsiyyətin özündə mövcuddur. Vəzifə həddinə çatdıqda isə bu, bir qədər başqa xarakter alır, inkişaf edib qüvvətlənir. Təbiətən tələbkar olmayan adam vəzifə başında da kifayət qədər tələbkarlıq göstərə bilmir. Fəaliyyəti üzərində müşahidə apardığımız məktəb direktorları arasında zəif tələbkarlığa malik olanları az deyildir. Belələrin hər kəsdən, heç nə tələb etmədiyini söyləmək olmaz. Onlar da öz növbəsində tabeliyində olan işçilərdən bu və ya digər məsələləri tələb edir, lakin istədiklərinə nail ola bilmirlər. Onlar yoxlamalar zamanı ayrı-ayrı müəllim və tərbiyəçilərin, sinif rəhbərlərinin və ya digər işçilərin yol verdikləri nöqsanların aşkar edildiyini gördükdə «dəfələrlə onlara demişəm» – deməkdən başqa söz tapmırlar. Bu məhz zəif tələbkarlığın nəticəsidir. Bu baxımdan tələbkarlığı məktəb direktorunun vəzifəsi deyil, şəxsiyyətinə verilən tələb adlandırmaq olar.

10. Həssaslıq, humanistlik, xeyirxahlıq, ədalətlik kimi əxlaqi keyfiyyətləri məktəb direktorunun şəxsiyyətinə verilən tələblər sırasında sadalamaq heç də səhv olmaz. Çünki cəmiyyət üçün hərtərəfli inkişaf etmiş şəxsiyyət yetişdirilməsi prosesində iştirak edənlərin əlbir fəaliyyətini təşkil etmək üçün bu keyfiyyətlərə sahib olmaq vacibdir. Bəs məktəb direktorunun bu tələblərə riayət edib etmədiyini necə müəyyənləşdirmək olar? Başqa şəkildə desək, bu keyfiyyətlər məktəb direktorunun idarəetmə fəaliyyətində necə təzahür edir? Qeyd etmək lazımdır ki, məktəb şəraitində bu keyfiyyətlərin təzahür meydanı olduqca genişdir. Onların hamısını əhatə etmək, həssaslığın, humanistliyin, xeyirxahlığın, ədalətliyin məktəb direktorunun fəaliyyətində nə zaman gərəkliliyini ətraflı şərh etməyi qarşıya məqsəd qoymuruq. Lakin məktəb direktorunun deyilən tələblərə necə riayət edə biləcəyi haqqında bəzi məsələləri qeyd etməyi lazım bilir. Direktor, fəaliyyətini təşkil etdiyi işçilərin (müəllim, tərbiyəçi, təsərrüfat işçisi, xidmətçi, şagird, valideyn və başqaları) hər birinin fəaliyyətindəki çətinlikləri vaxtında görüb, onların meydana gəlmə səbəbləri ilə maraqlanır, onların aradan qaldırılmasına kömək edir, tabeliyindəki adamların sevinc və kədərinə şərik olursa, bu onun həssaslığını göstərir. Humanistlik və xeyirxahlıq, işçilərin maddi-məişət şəraitinin yaxşılaşdırılmasında, onların maddi tələbatının ödənilməsində, icbari təhsil fondu hesabına şagirdlərə yardım edilməsində, xəstə uşaqların müəyyənləşdirilib müxtəlif tədris kanalları vasitəsilə təhsilə cəlb edilməsində və s. hallarda məktəb direktorunun şəxsən iştirakında özünü göstərir; Ədalətlik şagird və müəllim əməyinin qiymətləndirilməsində, tədris yükü və vəzifə bölgüsündə, müəllimlərin attestasiyasında, təltif və cəzaların verilməsində məktəb direktorunun simasını üzə çıxaran, onun obyektivliyini təmin edən bir keyfiyyət kimi büruzə verir.

11. Həmişə öyrənmək, öz bilik səviyyəsini zənginləşdirmək, elmi-texniki tərəqqinin sürətinə müvafiq olaraq yenilikləri əxz etməyə can atma məktəb direktoru üçün xarakterikdir. O, bir müəllim kimi mövcud biliyi ilə kifayətlənməməli, peşə ixtisasını daim yüksəltməyə, elmi, nəzəri, siyasi, ümumpedaqoji biliklərini artırmağa səy göstərməli, həyatın inkişaf sürətinə uyğun olaraq məktəbi idarəetmə təcrübəsinin təkmilləşdirilməsi qayğısına qalmalıdır. Bu, ona təkə özünü deyil, tabeliyində olan müəllim və tərbiyəçilərin ixtisaslarının artırılması üçün də vacibdir. Bu keyfiyyətə malik olmayan direktor müəllimlərin ixtisasartırma və təkmilləşmə prosesinə düzgün rəhbərlik edə bilməz.

Məktəb direktoru gənc nəslin təlim-tərbiyəsi üçün dövlət və xalq qarşısında böyük məsuliyyət daşıyır. Məhz buna görə də onun şəxsiyyətinin formalaşmasına bu qədər ciddi tələblər ilk baxışda hər bir adama xas olan keyfiyyətlərdən heç nə ilə fərqlənmir. Buna görə də bəzi tədqiqatçılar rəhbərin şəxsiyyətinə verilən tələblərin spesifik mahiyyət kəsb etdiyini söyləyir və onları ümuminsani keyfiyyət adlandırırlar. Bu fikirdə böyük həqiqət olsa da rəhbərin şəxsiyyətinə verilən tələblərin spesifikliyini onun ümumi məzmununda deyil, idarə olunan obyektin hansı sahəsində gərəклиyi səviyyəsində axtarmaq lazımdır. Bu baxımdan məktəb direktorunun şəxsiyyətinə verilən tələbləri bir daha nəzərdən keçirsək görürük ki, həmin keyfiyyətləri bütün müəllim və tərbiyəçilərdə axtarmaq və görmək mümkündür. Lakin onlar müəllim və tərbiyəçiyə öz əməli fəaliyyətində direktora lazım olduğu səviyyədə gərəklilik kəsb etmir.

RƏHBƏRLİK İŞİNDƏ FƏRDI XÜSUSİYYƏTLƏRİN NƏZƏRƏ ALINMASI

Pedaqoji kollektivə düzgün rəhbərlikdə onun hər bir üzvünün, hətta şagird kollektivləri üzvlərinin fərdi xüsusiyyətlərini bilib nəzərə almaq çox mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bunsuz nə müəllimlər, nə də şagirdlərə obyektiv və konkret istiqamət vermək olar.

Müəllimin fərdi xüsusiyyəti ən çox iş prosesində üzə çıxır. Əgər müəllim yaradıcıdırsa, ehkamçılıqdan, şablonçuluqdan uzaqdırsa, bu xüsusiyyətinə görə onunla işləmək çox asandır. Hətta çox maraqlıdır. Çünki belə müəllimləri yaşadan bir amal varsa, o da işləmək, işləmək, özü də yaxşı, səmərəli işləməkdir! Əgər məktəb rəhbərlərinin özləri yaradıcıdırlarsa, bu cür müəllimlərlə çox mehriban və səmərəli əməkdaşlıq edə bilirlər. Əks təqdirdə pedaqoji kollektivdə yaradıcı mühiti təmin etmək çətin məsələdir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, bir nəfərin nümunəsi daha dəqiq desək, bir yaradıcı müəllimin təsiri ilə bütöv bir pedaqoji kollektivdə işgüzarlıq dönüşü yaratmaq olar. Belə dönüşü şagird kollektivində də yaratmaq mümkündür. Bu, məktəb rəhbərlərindən psixologiya elminin sirlərinə dərinləndirən yiyələnməklə bərabər, pedaqoji ustalığa malik olmağı da tələb edir.

Formalizm və pedaqoji iş. Hazırda pedaqoji işdə, insan xarakterində formalizmlə mübarizə günün ən aktual məsələlərindən birinə çevrilib. Formalizm formal münasibətlər məcmusu olub, ehkamçılıqla, cansız rəsmiyyətçiliklə əkiz qardaşdır. Formalizm əsl doqmatizmdir, bürokratiçılıqdır, şablonçuluqdur, sadə desək, quruluqdur. O, formanı, zahiri cəhətləri əsas götürüb məzmunə əhəmiyyət verməməkdir. Ən nəhayət, formalizm mənəvi xəstəlikdir. Formalizm insanlara, ümumi işə ağır zərər vurur, inkişafa və tərəqqiyə, keyfiyyətə və səmərəliliyə qənim kəsilir. Ona görə də, böyük qəlbə, geniş dünyagörüşünə, dərin biliyə və yaradıcı təfəkkürə malik olanlar, formalizm həmişə ən təhlükəli xəstəlik hesab etmiş, cəmiyyəti daim bu bələdan qorumağa çalışmışlar.

Formalizm pedaqoji işdə kök salanda, təbii ki, şagirdlərə də sirayət edir, onun qarşısı vaxtında alınmadıqda artıb yayılaraq geniş ictimai bəlaya çevrilir.

Bəs necə olur ki, ümumən pedaqoji işdə formalizmə yol verilir? Bu sualın cavabı çox sadədir. Pedaqoji işdə formalizm ən çox ondan irəli gəlir ki, müəllimlərin bəziləri nə qədər çalışsalar da təlim-tərbiyə prosesini düzgün qura bilmirlər. Bir qismi bu sahədə baş çıxarsa da ona məsuliyyət hissi ilə yanaşmır. Elə müəllimlərə də rast gəlirik ki, pedaqoji işi müasir tələblər səviyyəsində qurmağa səy göstərməmələri bir yana, hətta az-çox çalışmaq istəyənləri də öz təsirləri altına alır, ruhdan salırlar. Bizcə, bütün bu halların baş verməsində iki amil daha təsirli rol oynayır. Bunlardan, birincisi, həmin müəllimlərin öz ixtisaslarını ürəkdən sevə bilməmələri, ikincisi isə onların özlərində də uşaq yaşlarından formalizmin yaranıb inkişaf etməsidir.

Pedaqoji sahədə formalizmlə mübarizə üç istiqamətdə, özü də paralel və ardıcıl surətdə aparılrsa, daha səmərəli olar. İstiqamətlərdən birincisi şagirdlərin təbiətindəki formalizmlə mübarizə, ikincisi müəllimlərin xarakter və fəaliyyətində rast gəlinən formalizmlə mübarizə, üçüncüsü isə pedaqoji rəhbərlik işindəki formalizmlə mübarizədir.

Pedaqoji işdə şagirdlərlə nümunə vasitəsilə təsir göstərmək üçün geniş imkanlar vardır. Bu baxımdan dərslərin yaratdığı imkan xüsusi qeyd edilməlidir. Məsələn, fizika və riyaziyyat elmləri sahəsindəki qanunların kəşfi, təbiətdəki, tarixdəki bir sıra dəyişmələr və hadisələr, bədii əbədiyyətdəki yeni insan obrazları, müasir həyatımızdakı böyük irəliləyişlər mühafizəkarformalizmin puçluğuna tutarlı sübutlardır. Müəllimlər yeri gəldikcə dərs prosesində belə canlı faktların mahiyyətini açmaqla şagirdlərdə formalizmə nifrət oyada bilirlər. Bunun üçün onlar hərtərəfli biliyə, yaradıcı fəaliyyətə malik olmaq nümunəsi göstərməlidir. Belə nümunənin rolu müəllim-şagird münasibətlərində və qarşıya çıxan problemlərin həllində də nəzərə alınmalıdır. Bu vaxt şagirdlər müəllimlərdən səmimiyyət, prinsipiallıq, təmkinlilik, ağıllı təkliflərlə hesablaşmaq kimi gözəl keyfiyyətləri görüb-götürməlidirlər.

Məktəbdə keçirilən bir sıra tədbirlər də formalizmə qarşı mübarizədə mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bunlardan viktorinaları, diskussiyaları və s. göstərmək olar. Belə tədbirlər nəyin yaxşı, nəyin pis olduğunu üzə çıxarmaqda, görməkdə və qiymətləndirməkdə şagirdlərə elə gözəl şərait yaradır ki, onu heç nə ilə əvəz etmək olmaz.

Bəs formalizm müəllimlərin xarakterində necə özünü göstərir? Belə müəllimlər, adətən, tənqidi sevmir, özlərini yoldaşlarından yüksək tutur, dediklərini zorla qəbul etdirməyə çalışırlar. Bunun üçün onlar çoxlu «əsaslar» da gətirə bilirlər. Yaddaşlarının «məhkəmiyyətinə» məlumatlarının «dərinliyinə», istinad edirlər.

Müəllimlərin xarakterində kök salmış formalizm onların fəaliyyətinə də güclü təsir göstərir. Belə ki, onlar öz fəaliyyətlərində məzmunə yox, zahiri cəhətlərə, formaya daha çox üstünlük verirlər. Şagirdlərə biliyi tam və mükəmməl çatdırmır, dərsin hər dəqiqəsindən səmərəli istifadə etmir, işi başdansaovdu görürlər və s. Ümumiyyətlə, müəllimlərin fəaliyyətində formalizm özünü ən çox təlim əməyinin düzgün qurulmamasında, tərbiyə işinin səmərəli təşkil olunmasında, dərsə verilən müasir tələblərə əməl edilməməsində, ən nəhayət, şagirdlərin əməyinin nəticələrinin, o cümlədən biliyinin qiymətləndirilməsinə obyektiv yanaşılmasında göstərir.

Ona görə də belə müəllimlər təlim müvəffəqiyyətini həqiqi əməklə yerinə yetirə bilmədikləri üçün tez-tez saxtakarlığa əl atırlar. Pedaqoji rəhbərlik bu cəhətə prinsipial münasibət bəsləmədikdə, müəllimlərin fəaliyyətinə nəzarəti lazımi səviyyədə təmin etmədikdə, onların peşə ustalığının təkmilləşdirilməsinə fikir vermədikdə formalizm daha geniş yayılmağa başlayır.

Pedaqoji rəhbərlik işində formalizm çox vaxt ondan irəli gəlir ki, bəzi adamlarda tapşırılan iş məsuliyyət hissi olmur, yaradıcı fəaliyyət yoxdur, onlar kollegiallığın rolunu düzgün qiymətləndirmirlər; aralarında «məna nə», «dəymə məna, dəyməyim sənə», «əl əli yuyar, əl də üzü» prinsipi hökm sürür. «Rəhbərliyin səhv göstərişinə əməl etmək bizim borcumuzdur psixologiyası hələ də bir çoxunun şüurundan silinməmişdir. Belələri yalnız «quş» qoymaq xatirinə iş görür, obyektivlikdən, prinsipiallıqdan uzaq olurlar.

İdarəetmə işində formalizmin aradan qaldırılması və bir daha təkrar olunmaması üçün tənqid və özünütənqidin inkişafına qayğı göstərməlidir. Kadrların düzgün seçilib yerləşdirilməsinə, o cümlədən perspektivliliyinə, mənəvi kamilliyinə, onların daim təkmilləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. İnspektor yoxlamalarının obyektivliyi təmin edilməli, metodist köməyinin keyfiyyəti yaxşılaşdırılmalıdır. İşçiyə lazımi şərait yaradılmalı, qayğı göstərməli, hər kəsə öz əməyinə və qabiliyyətinə görə qiymət verilməlidir.

Formalizmə qarşı mübarizə hamının işi olmalıdır. Həmin hərəkətdə də formal deyil, məhz həqiqi münasibət bəslənməlidir. Təlim-tərbiyə işinin müvəffəqiyyəti bu problemin düzgün həllindən çox asılıdır.

Şagird təbiəti. Bir çoxu elə güman edir ki, şagird, necə deyərlər, uşaq olduğu üçün sadə məxluqdur və ona görə də burada təbiətdən söhbət açmağa heç bir lüzum yoxdur.

Bəzilərinə isə elə gəlir ki, bu cür fərdiləşdirmə aparmaq mənasızdır.

Bu fikirlər tamamilə yanlışdır. Əvvəlcə, şagird sadə məxluq deyildir. O, yalnız sadə görünür. İkincisi isə onun mürəkkəbliklərlə dolu, eyni zamanda özünəməxsus təbiəti var. Həm də bu mürəkkəbliyin və özünəməxsusluğun hər bir şagirdə xasdır. Həmin keyfiyyətlər istedadlı, o cümlədən yaradıcı düşünən, oxuduqlarına, gördüklərinə, eşitdiklərinə, bir sözlə, həyata fəal münasibət bəsləyən şagirdlərə daha çox aiddir. Şagird təbiətinin belə mürəkkəbliyi və özünəməxsusluğu isə, hər şeydən əvvəl, yaşla və təlim əməyi ilə əlaqədardır.

Ulduzlara baxarkən bizə elə gəlir ki, onların hamısı bir boydadır, özü də günəş şüasından parıldayan dəniz ləpələri boyda. Hamısı da ləpələr kimi bir-birinə çox yaxındır. Bəs həqiqətdə necə, belədirmi? Əlbəttə, yox. Uzaqdan baxanda adamlar da ulduzlar kimi bu cür bir-birinə yaxın görünürlər. Halbuki, bəzən təbiətlərindəki mürəkkəbliyin və özünəməxsusluğun onları bir-birindən çox fərqləndirir, mənən uzaq-uzaq adamlar edir. Şagird təbiəti də belədir. Bir sinifdə iyirmi beş nəfər şagird varsa, deməli, orada o qədər də təbiət var. Hər şagird təbiətini parçalanıb saysız-hesabsız atomlar əmələ gətirən molekullara bənzətsək, onda görürük ki, müəllim hər sinifdə necə çətin vəziyyətlərlə qarşılaşır. Bəs əslində necədir, müəllimlərin hamısı bu cəhəti nəzərə alırımı? Açıq deyək ki, yox. Ona görə də çox zaman təlim-tərbiyə işlərində şagirdlərin hamısına eyni cür yanaşılır. Nəticədə isə şagirdlərin biri bilikli, digəri biliksiz olur.

Bizim hər birimiz şagird olmuşuq. Əgər unutmamışıqsa, birinci sinfə getdiyimiz çağları xatırlayaq, təlim əməyinə uyğunlaşmaqda çətinlik çəkdiyimiz ilk günləri yada salaq. O vaxt bizi başa düşməyib danlayan, hətta əsəbiləşib cəzalandıran valideynlərimizin, müəllimlərimizin əmiranə göstərişlərinə qorxu gücünə itaət etməyə çalışdıq. Ancaq bu cür hərəkət düzgün idi. Xeyr. Təəssüf ki, bu gün də belədir: bəzən biz valideynlər və müəllimlər də bilə-bilə şagirdlərə həmin münasibəti bəsləyirik. Nəzərə almırıq ki, təlim əməyi ilk dəfə məktəbə qədəm qoyan uşaq üçün tamamilə yeni şəraitdir. Buna görə də şagirdin təbiətindən deyil, öz təbiətimizdən çıxış edərək onun qarşısında çox ciddi tələblər qoyuruq. Bu tələblərə istədiyimiz kimi əməl olunmadıqda isə şagird necə deyərlər, sıxma-boğmaya salmağa başlayırıq. Belə olanda şagirdə çaşqınlıq, quru itaətçilik əmələ gəlir, şüurlu fəaliyyət isə arxa plana keçir.

Pedaqoq məhz o adama deyilir ki, çətin şəraitdən hər cür psixoloji vəziyyətdən çıxış yolu tapır, yeni insan tərbiyə edib yetişdirmək kimi şərəfli bir vəzifənin öhdəsindən layiqincə gələ bilər. Bu cür nəcib peşə sahiblərinin ustalığı özünü ən çox şagird təbiətinə dərinləndirən bələd olmadıqda və ona düzgün təsir etməyi bacarmaqda göstərir.

Budur, birinci sinif şagirdi H. sevimli gəlinciyini çantasında sinfə gətirib. Müəllim gəlinciyi görüb götürür və H. -i cəzalandırır. Məgər cəza ilə şagird təbiətinə təsir etmək olar? Düzdür, şagird ola bilər ki, həmin cəzadan sonra sinfə gəlincik gətirməsin, lakin onun müəlliminə münasibəti də dəyişməzmi? Çox güman ki, dəyişə də bilər. Bu isə təlimə maraqlı tərbiyəsinə mənfi təsir göstərir. Belə halda ən yaxşı yol H. -in həmin hərəkətini bütün şagirdlərin iştirakı ilə təhlil etmək olmazmı? Olar! Həm də ona görə ki, bu hal təkcə H. üçün deyil, onunla yaşayış olan birincilərin əksəriyyəti üçün də xarakterikdir.

Son vaxtlar müasir şagirdlər haqqında daha çox giley eşidilir. Onların təbiətcə əvvəlki şagirdlərdən nadinc olduqları, bəzən heç kimlə, heç nə ilə hesablaşmadıqları və s. göstərilir. Həqiqətən də bu, belədir. Lakin burada təəccüblü bir şey yoxdur. Təəccüblü yalnız müasir şagirdlərin təbiətindəki bu fərqi-dinamikliyə görə müəllimlərin çaşmış qalmaları ola bilər. Məgər şagird təbiətində baş verən bu dönüşü-dinamikliyi biz özümüz yaratmırıqmı? Televiziya, mətbuat, elmi-texniki tərəqqi, internet həyatımızdakı bütün dəyişikliklər istər-istəməz şagirdə də təsir edir və onu təbiətdən bir neçə beş-on il bundan qabaqki şagirdlərdən fərqləndirir. Müəllim beş-on

il bundan qabaqkı müəllimlərin addımını atdıqda isə müasir şagirdlər barədə gileylənmə başlanır. Halbuki, gileylənmək yox, şagird təbiətindəki inqilabın əsl səbəblərini bilmək, şagirdə özünü tapmaqda, hadisələrdən düzgün nəticə çıxarmaqda, artmaqda olan daxili enerjiden səmərəli istifadə etməkdə köməklik göstərmək lazımdır. Bunun üçün isə müəllim öz üzərində daha çox işləməli və dərsə verilən müasir tələblərə müntəzəm əməl etməyə çalışmalıdır.

Şagird təbiətən müəyyən qədər elastikliyə malikdir. Ona görə də «düzəlməz şagird» deyəndə səhv edirlər. Bu baxımdan hər hansı bir şagirdlə işləmək, onu istənilən qəlibə salmaq mümkündür. Bu şərtlə ki, şagirdin qəlibinə, şüuruna yol tapasan.

Bəzən təbiətən pis hesab edilən şagirdə müəyyən bir hadisə qəflətən dönüş yaradır, bu hadisə hətta şagirdin bir-birinin ardınca törətdiyi xoşagəlməz halların ən pisi də ola bilər. Həmin hadisəyə görə şagirdi ağır cəza da gözləyər və o, bu anda heç kimə ümid bağlamaz da. Şagirdə verilən cəza haqlı da olar. Bəs onun təbiətində baş verən qəfil dönüşü görməməyi, nəzərə almamağı müəllimə bağışlamaq olarmı? Əlbəttə, yox, ona görə də uzun illərin gərgin zəhməti hesabına müalicə edilib həyata qaytarıldıqdan bir az sonra sürücünün ehtiyatsızlığından həlak olan xəstənin faciəsi həkimini nə dərəcədə sarsıdırsa, şagirdinin son taleyi də müəllimi o qədər ciddi narahat etməlidir.

Şagird təbiətindəki ən gözəl cəhətlərdən biri onun hər şeyi öyrənməyə can atması və hər şeyə inanmasıdır. Bu xüsusiyyət ən çox yuxarı siniflərə qədər davam edir. Bundan sonra dünyagörüşünün formalaşması ilə şagird marağında və inamında bir növ, tənzimləmə, konkretləşmə prosesi baş verir. Yəni, o maraq göstərdiyi peşələrdən biri üzərində dayanır, özünə müvafiq elm sahəsi seçir, təbiətinə uyğun dostlar arayıb və s. Belə halda müəllimin şagirdlə iş xüsusiyyəti də bir qədər başqa forma və məzmun alır. Təəssüf ki, bəzən müəllimlər şagird təbiətindəki bu dəyişikliyə əhəmiyyət vermir, ona əvvəlki münasibətdə qalırlar. Bu hal təlimdə də özünü göstərir, şagirdin həyat hadisələri ilə tanış edilməsində də. Ona görə də şagird çox vaxt ən çətin problemləri təkbaşına həll etməli olur, bəzən ciddi səhvə yol verir, kömək və məsləhət üçün öz müəlliminə müraciət etməyi isə məqsədə müvafiq bilmir.

Şagird təbiətinin belə mürəkkəbliyi və özünəməxsusluğu onun biliyinin üzə çıxarılmasına və qiymətləndirilməsinə də həssas, düzgün yanaşılmasını tələb edir. Bu sahədə dərsə cavab vermək və ya verməmək vahidi meyar ola bilməz. Şagirdin hazırlıqlı olub-olmadığını duymağı, görməyi də bacarmaq lazımdır. Bütün bunlar üçün müəllimdən ilk növbədə əsl yaradıcı pedaqoqluq tələb edilir.

Təlim-tərbiyə işinin müvəffəqiyyəti şagird təbiətinin nəzərə alınmasından çox asılıdır. Şagird təbiətinə müsbət təsir göstərmək istəyən müəllim özündə həmin gücü toplamağı bacarmalıdır. Buna görə də şagird təbiətinin, xarakterinin öyrənilməsinə xüsusi diqqət yetirilməsi müəllimlərlə, xüsusilə pedaqoji ustalığın sirlərinə yiyələnmiş gənc müəllimlərlə rəhbərliyin apardığı işdə əsas pedaqoji prinsiplərdən birinə çevrilməlidir.

Qürurlu, yoxsa təkəbbürlü? Qürurluluqla, təkəbbürlülük bir-birindən son dərəcə fərqli keyfiyyətlərdir. Qürurluluq yaxşı, təkəbbürlülük isə mənfi keyfiyyətdir.

Qürurluluq insanın daxili, mənəvi zənginliyi ilə bağlıdır. Belə gənclər tərbiyə edib yetişdirmək pedaqoji kollektivin, ailənin, ictimaiyyətin qarşısında duran vacib məsələlərdəndir. Çox təəssüf ki, bəzən bu mühüm məsələyə düzgün münasibət bəslənilmir, daha dəqiq desək, qürurluluğu təkəbbürlülüklə qarışdırır və zərərli hal hesab edib onun əleyhinə çıxırlar. Hətta elə müəllimlər, valideynlər, idarə rəhbərləri var ki, qürurlu olmağı insan ləyaqətini alçaldan cəhət kimi qiymətləndirdiklərindən bu cür xüsusiyyətə malik adamlara qarşı mübarizə də aparırlar.

Qürurlu olmağın özü çox böyük iradə, dözümlülük tələb edir və belə adamlar tez-tez onların malik olduqları xasiyyətə zidd adamların təzyiqinə məruz qalırlar. Həmin halda tərbiyəçilərin, yaxud yaxın yoldaşın, yaşlı adamın onlara səhv münasibəti lap ağır təsir göstərməzmi? Şübhəsiz ki, bu cür səhv münasibətə son qoymaq, bunun üçün həssas və ehtiyatlı olmaq tələb edilir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, qürurluluq yeni insana məxsus ən gözəl keyfiyyətlərdən biridir. Qürurlu adamlar başqasının qarşısında alçalmağı, yersiz tənbeh olunmağı, tapşırılan işə məsuliyyətsiz münasibət bəsləməyi, gözükdəgəlliliyi heç vaxt ləyaqətlərinə sığışdırmazlar. Öz xarakterlərini yaxşı bildiklərindən və yüksək qiymətləndirdiklərindən onu heç nə ilə dəyişməzlər.

Təkəbbürlü adamlar isə, adətən, tamahkar və hiyləgər olurlar. Buna görə də ehtiyatlı və qorxaqdırlar. Lakin yeri gələndə hay-küy salmağı, özlərini öyməyi, zahirən mübariz, qayğıkeş, hərdən isə sadə göstərməyi də bacarırlar. Odur ki, qürurlu adamları tanımaq daha asandır, nəinki təkəbbürlüləri.

Təbabətdə olduğu kimi, pedaqogikada da düzgün müayinə, düzgün diaqnostika mühüm əhəmiyyətə malikdir. Məktəbin rəhbərliyi müəllimlərə, şagirdlərə fərdi yanaşmalı, onların xarakterindəki müsbət və mənfi keyfiyyətləri ayırd etməlidir. Məhz bundan sonra qüvvələri pedaqoji və şagird kollektivinin hər bir üzvündə rast gəlinən təkəbbürlülük kimi mənfi hərəkətlərə qarşı mübarizə aparmağa, qürurluluq kimi müsbət keyfiyyətlər formalaşdırmağa səfərbər etməlidir.

Şagird sakitliyi, şagird sıltaqlığı. Sinifdə dərs gedir. Şagirdlərin hamısı sakit oturub. Bir azdan 45 dəqiqə başa çatır. Müəllim həmişə olduğu kimi, bu dəfə də sinifdən razı halda çıxıb müəllimlər otağına yollanır.

Yenə müəllimlər otağında giley-güzar eşidilir. Müəllimlərdən biri şagirdlərin dərstdə şıltaqlıq etmələrindən, digəri onların adi suallara belə cavab verə bilmələrindən və sairədən şikayətlənir. Dərsi sakit keçən müəllim isə giley-güzar edən yoldaşlarına qulaq asıb təkəbbürlə belə deyir:

– Balam, uşaqların dilini bilmirsiniz də, hünəri nədir ki, biri mənim dərşimdə şıltaqlıq eləsin.

Müəllimlər bu dəfə də ona həsədlə qulaq asırlar. Həmişə deyilən söz, həmişə aparılan həsəd! Əslində isə antipedaqoji takt! Bəli, bəli, antipedaqoji takt!

Şagirdləri sakit olan müəllimin üçüncü sinifdə dərs zamanı bir dəfə şagird A. nənəsinə məktub yazmış və onu yanındakı şagirdə oxumuşdu. Yumor hissi ilə dolu olan həmin məktub hər iki şagirdin gülüşünə səbəb olmuş, bu isə müəllimə, özü demişkən, dəhşətli dərəcədə pis təsir etmişdi. Ona görə də müəllim hər iki şagirdi ayağa qaldıraraq ciddi cəzalandırmışdı. Bəs necə! Müəllim demişkən, axı, onlar dərstdə şıltaqlıq etmişdilər. Bu ağır cəzadan sonra sinifdəki bütün şagirdlər həmin müəllimdən qorxmağa başlamışdılar. Ta o vaxtdan bəri müəllim həmin sinifdən razı halda çıxır.

«Sinifdə heç kim şıltaqlıq etmir». Təəssüf ki, bu çox zaman, necə deyirlər, ağına-bozuna baxmadan dərsin ümumi səviyyəsi üçün meyar götürülür. Halbuki, əgər dərs canlı keçmirsə, orada şagird mübahisəsi eşidilmirsə, hətta müəllimin özü problemlə situasiya qarşısında qalmırsa, həmin dərsin yaxşı keçdiyini söyləmək olmaz. Dərsin səs-küylü keçməsi dərstdə fəal-interaktiv, təlim metod və üsullarından istifadə zamanı labüddür.

Şagird sakitliyi, yaxud şagird şıltaqlığı müəllimi yanıltmamalıdır. Bu sakitlik və şıltaqlığın arxasında duran hikməti, əsl həqiqəti duymağı və görməyi bacarmaq lazımdır. Nəinki duymağı və görməyi, həm də çətin vəziyyətdən çıxmağı da müəllim bacarmalıdır.

Yeni insan məktəbdə yetişir. Yeni insan tərbiyəsi ümumtəhsil məktəblərinin qarşısında duran başlıca vəzifələrdəndir.

Böyüməkdə olan nəslin bir vətəndaş kimi yetişməsi, formalaşması üçün ümumtəhsil məktəblərində hər cür imkan və bu imkanlardan səmərəli istifadə edə bilən yüksək ixtisaslı müəllimlər vardır. Lakin müəllimlərin işi nə qədər şərəfli, müqəddəs olsa da, bir o qədər çətin və məsuliyyətli. Çünki yeni insan tərbiyəsi heç də asan məsələ deyildir.

Bu gün yeni mənə kəsb edib daha geniş məzmununda meydana çıxan, yüksək zirvəyə qədəm qoyan yeni insan tərbiyəsi problemi ziyalıları həmişə düşündürmüşdür. Məsələn, vaxtilə N. Q. Çernişevski də «Nə etməli?» əsərini yazarkən qarşısına yeni insan haqqında bəhs etmək kimi çox mühüm bir vəzifə qoymuşdu. O deyirdi ki, mən bu insanları görmək üçün bütün Rusiyanı gözlərim qarşısına gətirdim və çox yox, cəmi dörd-beş yeni insan görə bildim. Çernişevskinin gördüyü həmin yeni insanlar başqalarından öz təzə arzu və əməlləri ilə fərqlənən, daim öyrətməyə can atan, inqilab əhval-ruhiyyəli adamlar idilər. Bu vaxt H. B. Zərdabi isə «Əkinçi»də üzünü camaata tutub yazırdı ki, ayağına hamı kimi çarıq deyil, çəkmə geyən bəzi gənclərə niyə elə rişxəndlə baxırsınız?. . Zərdabinin nəzərincə, həmin gənclər də özlərinin zövqlü geyimləri ilə diqqəti cəlb edən yeni insanlar idilər.

Bütün bunlardan belə bir nəticə çıxartmaq olar ki, yeni insanlardakı keyfiyyətlər çox vaxt başqalarına qəribə də görünə bilər, təəccüblü də. Gəlin elə bu günümüzdə müraciət edək. Məktəblərin birində buna bənzər faktlardan biri ilə biz də rastlaşdıq. Ədəbiyyat müəllimi direktorun kabinetinə daxil olub həyəcanla dedi: - İnanın, Z. -nin əlindən dərs keçmək mümkün deyil. O, dərstdə rahat otura bilmir, dəlilik edir, imkan vermir ki, şagirdlərlə əməlli-başlı işləyəm. Bunu nə qədər nəzərinə çatdırırsanız da təsiri olmayır.

Sonralar öyrəndik ki, həmin narahat, «dəlisov» oğlan orta məktəbi bitirən kimi Lomonosov adına Moskva Dövlət Universitetinin jurnalistika fakültəsinə daxil olmuş, orada yaxşı və əla qiymətlərlə oxumuşdur.

Bəli, buna görə də yaşından, tutduğu vəzifədən, ixtisas dərəcəsinə asılı olmayaraq hər hansı bir adamın keçirdiyi narahatlıq hissi, söylədiyi ağıllı fikir, yürütdüyü elmi mülahizə, etdiyi kəşf, qiymətli ixtira heç kimi pis mənada təəccübləndirməməli, heç kəs tərəfindən mühafizəkarlıqla qarşılanmamalıdır. Bu cür təəccüblənməmək, mühafizəkarlıq göstərməməkdə elə yeni insana məxsus keyfiyyətlərdəndir. Belə keyfiyyətli yeni insanlar tərbiyə etmək isə məhz daha çox pedaqoji kollektivlərin borcudur. Əlbəttə, heç kim yeni insan tərbiyəsinin mürəkkəb və uzunmüddətli bir iş olduğunu da inkar edə bilməz. Lakin bu da bir həqiqətdir ki, həmin işin düzgün, səmərəli təşkili məktəb rəhbərlərindən çox asılıdır.

Xarakter və qabiliyyət. Hər bir şagird bu və ya digər xarakterə, qabiliyyətə malikdir. Adamlardan birində xarakter aydın və sadə, digərində mürəkkəb və çətin olur. Birində qabiliyyət varsa, ola bilsin ki, digərində onu formalaşdırmağa ehtiyac duyulsun. Hər halda tamamilə xaraktersiz və qabiliyyətsiz adam yoxdur. Təəssüf ki, bu cəhətləri müəllimlərimizin bəzisi bilmir, düzgün qiymətləndirmir. Belə nöqsanların başlıca səbəbi həmin müəllimlərin müşahidə aparmaq və mühakimə yürütmək bacarığının bəsitliyi, hər şeyə kor-koranə, yersiz və yanlış müqayisə ilə yanaşmaları, necə mürəkkəb təbiətli adamlarla işlədiklərini nəzərə almamalarıdır.

Müəllim geniş müşahidə aparmağı, dərin və hərtərəfli düşünməyi bacarmırsa, qarşısındakı şagirdin xarakter və qabiliyyətini düzgün müəyyənləşdirə bilməyəcəkdir. Budur, yuxarı sinif şagirdlərindən biri bədii yaradıcılıqla da məşğuldur. Onun ədəbiyyat müəllimi isə bundan xəbərsizdir. Müəllim yalnız o vaxt xəbər tutur ki, şagird ona yanaşmış utana-utana deyir:

– Müəllim, iki pərdəli bir əsər yazmışam. Vaxtınız olsa oxuyub məsləhət verərdiniz.

Müəllim şagirdi başdan-ayağa süzüb, kinayə ilə cavab verir:

– Bala, sən heç bilirsən səhnə əsəri nədir?

Bu istehzanın şagirdə necə təsir bağışladığını təsəvvür etmək çətin deyil. Ancaq burada müəllimin nə cür düşüncə qabiliyyətinə malik olduğunu, istedadı münasibətini görməyən mümkünlüyü bir yana, onun özünü başdan-ayağa süzüb kinayəyə qərq etmək bəlkə də az olardı.

Əlbəttə, şagirdə yuxarıdan aşağı baxmaq olmaz. Şagird sadəcə şagird deyil, o, gələcəyin ya şairi, ya alimi, ya kosmonavtıdır. Düzdür, onların arasında tez parlayan da olur, gec üzə çıxan da. Təəssüf ki, «qabiliyyətsiz» olaraq qalanı da var. Bu təəssüf hissənin yaranmasında təqsirin böyük bir qismi məhz müəllimlərin üzərinə düşür. Çünki şagird müəllimlər arasında yetişir.

Elə buna görə də şagirdin xarakterini və qabiliyyətini öyrənib nəzərə almaq onun ümumi inkişafında mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Yaradıcı meyli. Şagirdin yaradıcılıq meyli onun yaradıcı fəaliyyət göstərməsi, yaradıcılıq sahəsinə istiqamətlənməsidir. Şagird yerinə yetirdiyi çalışmaya, müəllimlə etdiyi əsərə, məşğul olduğu işə bu baxımdan yanaşdığı bacarmalıdır. Məhz bu halda, o, az vaxt ərzində çox səmərəli iş görər, əməyinin nəticəsi ona böyük sevinc gətirər.

Şagird yaradıcı fəaliyyətə malik deyildirsə, onun gördüyü iş usandırıcı, bezikdirici olacaqdır. Tutaq ki, şagird kimyadan «Qələvilər» bəhsini öyrənir. O, qələvilərlə dərinə maraqlanmışsa, kimyəvi reaksiyalar aparmaqdan zövq almışsa, öyrəndiyi bəhsin əhəmiyyətini dərk etmişsə, onun haqqında həvəslə düşünmürsə... burada yaradıcı fəaliyyətdən söhbət açmağa dəyməz.

Yaradıcı fəaliyyət şagirdlərin nəyə qabil olduqlarını, hansı peşələrə maraq göstərdiklərini aşkara çıxarır. Lakin yaradıcı fəaliyyətə asanlıqla nail olmaq mümkün deyildir. Bu cür fəaliyyət geniş düşüncə qabiliyyəti, dərin bilik və romantika tələb edir. Bunların hər üçünü şagirdlərə nəsis etmək mümkündür. Bir şərtlə ki, müəllimin özü o keyfiyyətləri mənimsəmiş olsun.

Əgər müəllimin özü yaradıcı fəaliyyəti təmin edən geniş düşüncə qabiliyyətinə, dərin biliyə və romantikaya malik deyildirsə, o, yaradıcı fəaliyyət göstərən şagirdi də düzgün qiymətləndirməyəcək, lazımı qaydada istiqamətləndirməyəcəkdir. Əksinə, belə şagird ona anlaşılmazlıq üzündən qərribə, bəlkə də sadələvh görünəcəkdir. Belə yanlışlıq isə, təbii ki, həmin müəllimi şagirdin gözündən salacaqdır. Məgər bu cür hadisələr azmı olubdur? Vaxtilə müəllimlərdən bir neçəsi Nyutonu, Darvini... yararsız, qabiliyyətsiz şagird kimi qiymətləndirmişdir. Bu gün də belə faktlarla rastlaşırıq. Bəli, bütün bunlar məhz müəllimin yaradıcı fəaliyyət göstərə bilməməsi, yaradıcı fəaliyyət göstərən şagirdi düzgün başa düşməməsi nəticəsində baş verir. Böyük rus pedaqoqu K. D. Uşinski yazır ki, şəxsiyyətin müəyyənləşdirilməsinə və inkişafına yalnız şəxsiyyət təsir edə bilər. Xarakteri yalnız xarakterlə yaratmaq olar.

Yaradıcılıq, məsələn, rəssamlıq, heykəltəraşlıq, bəstəkarlıq, aktyorluq, rejissorluq, jurnalistlik sahələrindən birinə ciddi maraq göstərən şagird özünün xüsusi qabiliyyəti, davranışı, həyat hadisələrinə münasibəti, duyğu və düşüncəsi ilə çoxlarından fərqlənir.

Təəssüf ki, bəzi müəllimlər bu cür şagirdlərə kömək etmək əvəzinə laqeydlilik göstərir, onları hətta lağa qoyurlar. Burada mənim yadıma məktəblərdən birində şagirdin öz ədəbiyyat müəllimi haqqında gileyi düşür. Həmin şagird deyirdi:

– Mənə nə vaxtsa, sinif yoldaşlarım «qərribə oğlan» ləqəbi veriblər. Müəllimlərim də belə çağırır, bəzən isə kinayə edirlər. Ədəbiyyat müəllimim isə daha pis ləqəb verir. Səbəbi budur ki, onun maraqlandığı şeylər bəzən məni maraqlandırmır, onun düşüncələri bəzən mənə gülünc görünür. O, şagirdlərimizlə vədələşib dərindən sonra futbol oynayır, mən isə futbola maraq göstərmirəm. O, oxuduğu hər bir əsəri bəyənir, mən isə bəzilərini bəyənmirəm.

Həmin şagird bədii yaradıcılıqla məşğul olurdu (hazırda tanınmış gənc yazıçılardandır).

Beləliklə, şagirdin yaradıcılıq meyli-yaradıcı fəaliyyəti və yaradıcılıq sahəsinə düzgün istiqamətlənməsi bir-birinə yaxın, bir-birindən zəruri və məsuliyyətlidir. Pedaqoji kollektivlərin bu cəhəti nəzərə almaları xüsusi əhəmiyyətə malikdir.

VALIDEYNLƏRLƏ ƏLAQƏNİN YARADILMASINA VƏ MÖHKƏMLƏNDİRİLMƏSİNƏ RƏHBƏRLİK

Valideynin məqsədyönlü pedaqoji hərəkətlərini ailə məişətinin gündəlik obyektiv təsirləri ilə uzlaşdıran tərbiyə formalarından biri ailə tərbiyəsidir. Ailə tərbiyəsi prosesində uşaqların fiziki sağlamlığının əsası qoyulur. Onlarda təbiət, cəmiyyət, ictimai münasibətlər haqqında təsəvvürlər yaranır və s.

Ailə tərbiyəsinin ümumi vəzifəsi uşağı mövcud ictimai şəraitdə həyata hazırlamaqdan, konkret vəzifəsi isə ailə şəraitində uşağa onun normal surətdə formalaşması üçün zəruri bilik, bacarıq və vərdişlər aşılamaqdan ibarətdir.

Ailə tərbiyəsinə məqsəd uşağın hərtərəfli (əqli, mənəvi, əxlaqi, fiziki) inkişafının təməlini qoymaq, onu əməyə, müstəqilliyə alısdırmaqdır.

Ailəyə valideyn rəhbərlik edir. Valideyn ailədə uşağa onun anadan olduğu ilk gündən tərbiyəvi təsir göstərir. Həmin tərbiyəvi təsir uşağın məqsədyönlü formalaşması prosesini təşkil edir. Bu prosesdə valideynin uşağa göstərdiyi ehtiram, hörmət, məhəbbət ata-ananın havadarlığını, qayğılarını da özündə birləşdirir, ailə məhəbbətini möhkəmləndirir. Uşağa valideyn məhəbbətini möhkəmləndirir. Uşağa valideyn məhəbbətini heç nə əvəz edə bilməz. Məhz buna görə də ölkəmizdə valideynin rolu dövlət əhəmiyyətli zəruri iş səviyyəsinə qaldırılmışdır; onun mənafeyi qanunvericiliklə mühafizə olunur və mənəvi normalarla tənzim edilir.

Qabaqcıl məktəblər ailələrlə canlı əlaqəyə xüsusi diqqət yetirirlər. Onlar valideynlərlə işi qarşılıqlı əlaqə şəraitində və müəyyən sistemlə aparırlar. Valideynlərin ümumməktəb iclaslarından və konfranslarından, sinif valideyn iclaslarından, valideynlərlə fərdi və kollektiv söhbətlərdən istifadəyə xüsusi diqqət yetirir, valideynlər universiteti təşkil edirlər. Belə tədbirlərdə uşaqlarda zəruri mədəni davranış vərdişlərinin tərbiyə edilməsi, təlim əməyinə düzgün münasibətin, kitaba marağın formalaşdırılması kimi məsələlər müzakirə edilir. Ümumtəhsil məktəblərində valideyn universitetləri təşkil olunmuşdur. Universitetlərdə pedaqoji biliklər geniş təbliğ edilir. Məktəblərdə valideynlər üçün açıq qapı günləri keçirilir. Həmin məktəblərin direktorları, pedaqoji kollektivləri, valideyn komitələri şagirdlərin təlim keyfiyyətini yüksəltmək məqsədi ilə ailə və məktəbin qarşılıqlı münasibətlərini yüksək ideya və mənəvi əsasda təşkil edirlər.

Valideynlərlə canlı əlaqə məktəblərin çoxcəhətli həyatını daha da zənginləşdirir. Pedaqoji kollektivlər hər bir ailədə hökm sürən mikromühiti yaxından öyrənib işdə nəzərə alırlar. Bunun təlim-tərbiyə işinə böyük təsiri vardır. Valideynlərin müəllim əməyinə ehtiram münasibətləri, müəllimin tövsiyələrinə diqqət yetirmələri həm ailənin, həm də məktəbin tərbiyə imkanlarını gücləndirir.

Məktəbin və ailənin məqsədi birdir: şagirdləri bilikli, bacarıqlı, əməksevər gənc vətəndaşlar kimi yetişdirmək. Ayrılıqda nə məktəb, nə də ailə həmin məqsədə nail ola bilər. Ona görə də hər bir ailənin məktəblə əməkdaşlığı, məktəbin də hər bir ailə ilə sıx əlaqəsi məktəb-ailə tərbiyəsinə dərk edilən və düzgün qoyulan vəzifələrini müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək üçün ən zəruri şərtidir.

Məlum olduğu kimi, şagirdlərin valideynlərlə işi, əsasən, məktəbin pedaqoji kollektivi və valideyn komitəsi aparır. Həmin işdə müvəffəqiyyət qazanılması məktəb direktorunun rəhbərlik bacarığından da xeyli asılıdır. Bu baxımdan şagirdlərin valideynləri ilə məktəbin işinə direktorun rəhbərliyi məsələsinin bəzi zəruri cəhətlərinə toxunmaq istəyirik.

I. Şagirdlərin valideynləri ilə sinif rəhbərlərinin işinə direktorun rəhbərliyi.

Şagirdlərin valideynləri ilə daim əlaqə saxlanması sinif rəhbərlərinin əsas işlərindən biridir. Həmin əlaqə şagirdlərin tərbiyəsinə məktəb və ailənin birliyini təmin etməyə imkan verir. Sinif rəhbərləri valideynlərlə, əsasən, aşağıdakı əlaqə formalarından istifadə edirlər:

- 1) tərbiyə məsələləri ilə bağlı valideynlərin məktəbə çağırılması;
- 2) ailələrə gedilməsi;
- 3) sinif valideyn iclaslarının, valideyn konfranslarının, valideyn universitetlərinin təşkil olunması, ailə tərbiyəsi üzrə təcrübə mübadiləsi məqsədi ilə valideynlərlə görüşlər keçirilməsi;
- 4) fəal valideynlərin müxtəlif sinifdən xaric tədbirlərin keçirilməsinə (valideyn komitəsinin işində iştirak etməklə) cəlb edilməsi;
- 5) «çətin» şagirdlərin valideynləri ilə fərdi söhbətlərin keçirilməsi;
- 6) valideynlərin işlədikləri müəssisələrin ailəyə və məktəbə yardım şuraları ilə canlı və işgüzar əlaqə yaradılması.

Bu formalardan ustalıqla istifadə edən sinif rəhbərləri istər təlim-tərbiyənin, istərsə də nizam-intizamın yüksəldilməsində yaxşı nəticələr əldə edirlər.

Məktəb direktoru sinif rəhbərlərinə əməli və nəzəri-metodik kömək etməyə borcludur. Direktor bunu, adətən, sədri olduğu sinif rəhbərlərinin metodik birləşmələri vasitəsilə həyata keçirir. O, sinif rəhbərlərinin işinə rəhbərlikdə müxtəlif formalardan istifadə edir. Məsələn, sinif rəhbərlərinin metodbirləşmə iclaslarını təşkil etmək, onların diqqətini valideynlərlə işə aid yeni pedaqoji və metodik ədəbiyyatın öyrənilməsinə yönəltmək, sinif rəhbərləri ilə disputlar, yoldaşlıq müsahibəsi, fərdi söhbətlər keçirmək və s.

Məktəb direktorunun sinif rəhbərlərinin işinə, rəhbərliyinə aid müsbət təcrübələr çoxdur. Yevlax rayonunun Xaldan qəsəbə kompleks orta məktəbin təcrübəsini buna misal göstərmək olar. Həmin məktəbdə sinif rəhbərlərinin müntəzəm surətdə keçirilən metodbirləşmə iclaslarında müzakirə üçün lazımi məsələlərin seçilməsinə, onların müzakirəsinə hazırlıq görülməsinə direktor xüsusi diqqət yetirir. O, müzakirə olunacaq bu və ya digər məsələyə dair sinif rəhbərlərinə qabaqcadan müvafiq ədəbiyyat tövsiyə edir və onlara başqa məktəblərin qabaqcıl sinif rəhbərlərinin təcrübəsindən istifadə etmək mümkünlüyü haqqında da düşünməyi məsləhət bilir. Belə olanda iclas da səmərəli keçir.

Məktəbdə şagirdlərin valideynləri ilə nə kimi işlər aparıldığını öyrənmək üçün sinif rəhbərləri ilə fərdi və kollektiv söhbətlər keçirilir. Həmin söhbətlərdə iştirak edən sinif rəhbərlərinin, xüsusən gənc sinif rəhbərlərinin fəaliyyəti ilə ətraflı tanışlıq işdəki nöqsanların aradan qaldırılması üçün yollar aramağa şərait yaradır.

Ümumiyyətlə, təcrübə göstərir ki, fərdi və kollektiv iş formalarından istifadə direktora sinif rəhbərlərinin şagirdlərin valideynləri ilə işinə düzgün və konkret rəhbərlik etmək, bu sahədə müntəzəm nəzarəti həyata keçirmək, habelə qabaqcıl təcrübəni öyrənmək və yaymaq imkanı verir.

II. Valideyn komitəsinin işi və ona məktəb direktoru tərəfindən rəhbərlik.

Bu sahədə də məktəb rəhbərinin qayğısı çoxdur. Çünki məktəbin valideyn komitəsinə ümumi rəhbərliyini məktəb direktoru həyata keçirir. Direktor valideyn komitəsinin tərkibinə öz uşaqlarını nümunəvi tərbiyələndirən, məktəbə və valideynlərə kömək etməkdə faydalı fəaliyyəti genişləndirməyə qabil olan qabaqcıl istehsalatçı valideynlərin seçilməsinə qayğı göstərməlidir. Direktor yeni seçilən komitənin üzvlərinə və onun daimi komissiyaları sədrinə əməli köməklik göstərərək, onların fəaliyyətlərini istiqamətləndirməlidir. O, komitə üzvlərinə və komissiya sədrinə valideynlərlə, ictimaiyyətlə, habelə şagirdlərlə aparılacaq işlərin müzmununun, forma və üsullarının müəyyənləşdirilməsində yaxından iştirak etməli, valideyn komitəsinin illik və ya yarımillik iş planının yerinə yetirilməsinə nəzarət edib onların hesabatını dinləməli, komitəyə və onun daimi komissiyalarının işinə təcrübəli müəllimləri cəlb etməlidir.

Təcrübəli məktəb direktoru valideyn komitələrinə rəhbərlik işinə məsuliyyətlə yanaşır, öz fikirlərini onlara heç vaxt zorla qəbul etdirmirlər. Əksinə, onlara müstəqillik verir, bütün məsələlərin komitədə fəal və işgüzar müzakirə olunmasına səy göstərir, komitənin yaxşı işini müdafiə edirlər. Bununla da valideyn komitəsinin fəaliyyətini inkişaf etdirməyə nail olurlar.

III. Valideynlərin pedaqoji maariflənməsi işinə rəhbərlik.

Ölkəmizdə ailə tərbiyəsi mədəniyyəti arasıkəsilmədən yüksəlir. Bu da özünü, hər şeydən əvvəl, yeni nəslin tərbiyəsində göstərir. Ümumiyyətlə, valideynlər uşaqların tərbiyəli, savadlı olmasını arzu edir, namuslu adam, əsl vətəndaş kimi görmək istəyirlər. Lakin bəzi valideynlər lazımi pedaqoji biliklərə yiyələndiklərindən, həyatda düzgün yol tutmadıqlarından, sözü ilə işi düz gəlmədiyindən buna nail ola bilmir, ailə tərbiyəsində müəyyən nöqsanlara yol verirlər. Buna görə də qabaqcıl məktəblərin direktorları valideynlərin pedaqoji maarifinə çox böyük əhəmiyyət verirlər. Onlar bu məqsədlə məktəb lektoriyası (qiraətxanası) və ya valideynlər sırasından daimi mühazirəçilər qrupu yaradır, təcrübəli rəhbərlər ayırırlar.

Məktəb lektoriyasının və valideynlər universitetinin iş proqramları valideynlərə ümumməktəb valideynlər iclaslarında bildirilir, bu zaman onların arzu və istəkləri də nəzərə alınır.

Direktorlar və məktəblərin pedaqoji şuraları çalışırlar ki, valideynlər üçün oxunacaq mühazirələr yüksək səviyyədə olsun, lazımi pedaqoji hazırlığı olmayan valideynlər ailədə uşaqların tərbiyə edilməsinin üsulları ilə və pedaqoji biliklərlə silahlansın, bununla da məktəb və ailə tərəfindən uşaqlara tərbiyəvi təsirlərin vəhdəti təmin edilsin, valideynlər tərbiyə sənətinə yiyələnsinlər.

Valideynlərin pedaqoji maarifinin məzmununu yaxşılaşdırmaq işində sinif rəhbərlərinin metodbirləşmələri mühüm rol oynayır. Bu birləşmələr vasitəsilə bütün sinif rəhbərlərinə tövsiyə etmək olar ki, valideyn iclaslarında görkəmli pedaqoqlardan N. K. Krupskayanın, A. S. Makarenonun pedaqoji irsindən geniş istifadə etsin, şagirdlərin ailə tərbiyəsini təcrübələrini tərbiyə nəzəriyyəsi ilə əlaqələndirərək valideynlərlə müvafiq mövzular üzrə söhbətlər keçirsinlər. Habelə həmin söhbətlər zamanı ailə tərbiyəsindəki tipik səhvlərin səbəblərini araşdırsın, onların aradan qaldırılması yollarını aydınlaşdırsınlar.

IV. Şagirdlərin valideynləri ilə direktorun əlbir işi.

Məktəbin direktoru sinif rəhbərlərinin, valideyn komitəsinin, məktəb lektoriyasının, valideynlər universitetinin təşkilatçısı və rəhbəri rolunda da çıxış edir. Məktəbyaşlı uşaqları məktəbə qəbul edərkən onların valideynləri ilə söhbət aparır, ümumməktəb valideyn iclaslarını, konfranslarını təşkil edir və keçirir, onlarda, habelə məktəb lektoriyası və valideynlər universitetində mühazirələr oxuyur. Direktor tez-tez şagirdlərin valideynləri ilə fərdi və kollektiv söhbətlər də edir, onların evlərinə gedir, bu kimi əlaqələri genişləndirir.

Şagirdlərin valideynləri ilə direktorun bilavasitə işi məktəbin ailə ilə düzgün qarşılıqlı münasibətinin təşkilinə zəmin yaradır. Bunun şagirdlərin müvəffəqiyyətli təlim-tərbiyəsi üçün əhəmiyyəti çoxdur.

V. Direktorun şəxsi nümunəsi də bütün pedaqoji kollektivə, valideyn komitəsinə, valideyn fəallarına müsbət təsir göstərir, məktəbin valideynlərlə işini yaxşı qurmağa kömək edir.

Direktorun rəhbərlik etdiyi məktəb vahid tərbiyə cəbhəsini-məktəb-ailə-ictimaiyyət cəbhəsini yaratmalıdır. Həmin cəbhənin göstərdiyi tərbiyəvi təsirin gücü hədsiz dərəcədə böyükdür. Əgər bu güc bacarıqla

eyni bir məqsədə yönəldilərsə, onda o, məktəb həyatındakı bütün mənfi halları axıradək aradan qaldırmağa, təlim-tərbiyə işinin səviyyəsini yüksəltməyə qadir olar.

METODİK İŞLƏRİN TƏŞKİLİNƏ RƏHBƏRLİK

Qeyd etdiyimiz kimi, hazırda məktəb qarşısında duran mühüm təlim-tərbiyə vəzifələrinin yerinə yetirilməsində pedaqoji kollektivə elmi rəhbərliyin və nəzarətin həyata keçirilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Bu, eynilə dərsə verilən müasir tələblərə düzgün əməl edilməsi işinin təşkilinə də aiddir.

Məktəbin direktoru əvvəlcə dərsə verilən müasir tələblərin nədən ibarət olduğunu, onun məzmun və mahiyyətinin müəllim kollektivi tərəfindən öyrənilməsini təşkil edir. Bu məqsədlə məktəbdəki metodguşədə xüsusi yer ayrılır. Müəllim kollektivini lazımi ədəbiyyatla təmin etmək və işi sürətləndirmək məqsədi ilə buraya «Təlimdə problemlilik nədir», «Dərsin intensivləşdirilməsi», «Dərsdə əks-əlaqə yaradılması təcrübəsindən», «Şagirdlərin müstəqil işlərinin təşkili təcrübəsindən», «Proqramlaşdırma ünsürləri olan dərs», «Müasir dərs və ona verilən tələblər», «Fəal və interaktiv təlim/tədris metodları» adlı məqalələr, müxtəlif fənlər üzrə müasir dərsə verilən tələblərin tətbiqini şərh edən dərs nümunələri olan materiallar toplanılır.

Müəllimlər həmin materialları müntəzəm olaraq öyrənməyə başlayır. Dərsə verilən müasir tələblər əsasında fəal dərsə dair vaxtaşırı söhbətlər təşkil edirlər.

Tədrisin keyfiyyətini yüksəltmək və təlimi təkmilləşdirməkdə fənn kabinetləri xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Bunu nəzərə alaraq məktəbdə tarix, biologiya, coğrafiya, xarici dil, ədəbiyyat, rus dili, riyaziyyat kabinetləri yaradılır, onlar müəllim və şagirdlərin köməyi ilə əyani vəsaitlərlə zənginləşdirilir. Dərslərin kabinet sistemi ilə keçirilməsi üçün cədvəl tərtib edilir.

Təlimin texniki vasitələrindən kompüterlərin müəllimlərin işlədə bilməsi üçün ayrıca qısamüddətli kurslar təşkil olunur. Bu işlə məktəbin fizika-riyaziyyat müəllimləri cəlb edilir. Artıq kompüterlərdən bütün müəllimlər müstəqil istifadə etmək bacarığına yiyələnirlər.

Dərsə verilən müasir tələblər haqqında kimin nə qədər təsəvvürə malik olduğunu öyrənmək məqsədi ilə məktəbdə seminar-müşavirə keçirildi. Məlum oldu ki, hamı dərsə verilən müasir tələblər haqqında tam təsəvvürə malikdir. Məktəb rəhbərləri müəllimlərin bu tələblərə necə əməl etdiklərini müəyyənləşdirmək üçün dərslərdə tez-tez iştirak etdilər. Aydın olur ki, həmin tələblər haqqında müəllimlər tam təsəvvürə malik olsalar da dərslərdə onlardan lazımi səviyyədə istifadə etmirlər. Bunun üçün sınaq dərsləri və başqa tədbirlər həyata keçirməklə, istənilən nəticəni əldə etmək mümkün olur.

Müəllimlərin yeni tədris metodlarına yiyələnməsi kimi çətin və mürəkkəb işə elmi cəhətdən düzgün və ardıcıl nəzarət etmədən bu sahədə lazımi müvəffəqiyyət qazanmaq olmaz. Bunu nəzərə alan məktəb rəhbərləri müəllimlərlə müntəzəm iş aparır, təlim prosesinin yüksək səviyyədə təşkilinə köməklik göstərir, dərsləri birlikdə təhlil edir, nöqsanların aradan qaldırılması üçün lazımi məsləhətlər verirlər.

R(Ş)TŞ-nin ümumtəhsil məktəblərində yaradılmış dayaq məntəqələri bu sahədə xüsusi əzəmiyyətə malikdir. Dərslərin müşahidəsi zamanı nəzəri məsələlərin öyrənilməsi ilə bərabər onun tətbiqinə, laboratoriya işləri və yazı normalarının yerinə yetirilməsinə xüsusi diqqət yetirilir. Şagirdlərin öyrəndiklərini tətbiq etməyi bacarmasını müəyyənləşdirmək üçün yoxlama yazı işləri aparılır.

Həmişə məlumdur ki, müəllimlərin ideya-siyasi, nəzəri və metodik hazırlığının təkmilləşdirilməsi mühüm məsələdir. Müəllimə metodik kömək göstərməyin məqsədi onun pedaqoji fəaliyyətinin müxtəlif növlərinə verilən prinsiplial pedaqoji tələbləri əsl elmi əsasda izah etmək, daha inandırıcı misallar üzərində bu tələblərin mahiyyətini açmaq, dərsdə və ondan kənarında yaranan ən müxtəlif iş vəziyyətlərində onları rəhbər tutmağı öyrətməkdir. Hazırda məktəb rəhbərlərindən müəllimlərin nəzəri hazırlığını yüksəltmək üçün daha çox qayğı göstərmək tələb olunur. Bunsuz müəllim proqram materiallarının hərtərəfli elmi izahını və təlimə metodik yanaşmanı təmin edə bilməz.

Son illər müəllimlərin ixtisasını və pedaqoji ustalığını yüksəltməyin əsas formaları müəyyənləşdirilmişdir. Bunlara məktəb rəhbərlərinin fərdi və metodik kömək göstərməsi, konsultasiyalar, müəllimlərin pedaqoji ədəbiyyatla müstəqil işi, pedaqoji praktikumlar, qabaqcıl təcrübə məktəbləri, metodbirləşmələr, problemlı seminarlar, dayaq məntəqələrində fəal təlimlə bağlı müəllimlərin təkmilləşdirilməsi elmi-praktik konfranslar aiddir.

Direktor müavininin gündəlik dərslərdə olarkən müəllimlərə verdiyi tövsiyələr metodik köməyin ən təsirli formaların-dan biridir. Müəllimlərə verilən metodik tövsiyələr o vaxt təsirli olur ki, dinləyicinin dərsə müəyyən qədər hazırlığı olsun. Qabaqcıl məktəblərdə dinlənəcək dərsin həftəlik qrafiki verilir. Qrafikdə dərsin adı, sinfi, tarixi, rəhbəri və məqsədi göstərilir. Bu cür dinləmənin üstünlüyü ondadır ki, müəllimin təlim işinə məsuliyyəti artır, dərsə yaxşı hazırlaşır və s.

Müəllimlərin pedaqoji ustalığını artırmaq üçün onların qüvvəsi ilə keçirilən fərdi və kollektiv məsləhətlərin də əhəmiyyəti böyükdür. Dayaq məntəqələrində aparılan həmfikirlərin söhbətləri, məsləhətlər zamanı proqram materiallarının əsas məzmununu və izahı, lazım bilinən cəhətləri şərh olunur, müəllimlərin arzularına uyğun olaraq bu və ya başqa suallar aydınlaşdırılır.

Müəllimlərin nəzəri və praktiki hazırlığını təkmilləşdirmək üçün onların elmi ədəbiyyat üzərində müstəqil işinin təşkili də həlledici əhəmiyyətə malikdir.

Respublikanın qabaqcıl məktəblərində bu iş ciddi fikir verilir. Həmin məqsədlə müəllimlərdən şəxsi təhsil planı alınır. Pedaqoji şuralar, metodbirləşmələr, açıq dərslər və s. vasitəsilə onların şəxsi təhsilinə nəzarət edilir.

Müəllimlərin ixtisasını və pedaqoji ustalığını artırmağın özünü ən çox doğrultmuş ənənəvi forması dayaq məntəqələrində aparılan məşğələlərdir. Məşğələlər müəllimlərin ideya-siyasi, nəzəri və metodik hazırlıq səviyyəsini yüksəltməkdə, uşaqların təlim və tərbiyəsinin yeni, daha mükəmməl üsul və priyomlarına, ən yaxşı müəllim və tərbiyəçilərin iş təcrübəsinə yiyələnməkdə, elmin ən yeni nailiyyətləri ilə, pedaqoji və elmi-kütləvi ədəbiyyatla tanış olmaqda köməklik göstərməlidir.

Qabaqcıl məktəblərdə aparılacaq metodik işin planı tərtib edilərkən məktəbdaxili metodbirləşmənin işinin düzgün təşkilinə xüsusi diqqət yetirilir. Çünki metodik işin mərkəzində duran metodbirləşmələr, eyni zamanda, müəllim və məktəb rəhbərlərinin iş təcrübəsinin yayılması üçün geniş imkan yaradır.

Direktor müavini qrafik üzrə müəllimlərin dayaq məntəqələrində iştirakını təşkil edir.

Dayaq məntəqələrində həmfikirlər əsasən təlim-tərbiyə işinin başlıca problemləri, fənnin elmi-nəzəri və metodik məsələləri, yeni elmi-metodik ədəbiyyat, pedaqoji jurnalların icmalları müzakirə olunur, geniş təcrübə mübadiləsi aparılır. Bütün bunlarla yanaşı, həmfikirlərin yığılmasında müxtəlif mövzularda mühazirələr oxunur; ev tapşırığının və yoxlama yazı işi dəftərlərinin vəziyyəti, sinif, fənn müəllimlərinin şagirdlərlə apardıqları sinifdən xaric və məktəbdənkənar işlər təhlil edilir; açıq dərslər müzakirə olunur; fənnə aid dərnək, fakültativ məşğələ, olimpiada işləri, müəllimlərin şəxsi təhsil vəziyyəti nəzərdən keçirilir, müasir təlim metodlarından, əyanilikdən, təlimin texniki vasitələrindən istifadə yolları müəyyənləşdirilir.

Məktəbdə fikir verilən metodik işin ən təsirli formalarından biri də dərslərdə qarşılıqlı iştirak etməkdir. Hər bir müəllim ən azı il ərzində iki dəfə həmkarının dərslərində iştirak edir. Dərslərdən sonra geniş fikir mübadiləsi aparılır.

İstər müəllimlərin elmi-nəzəri, pedaqoji və metodik hazırlığının artırılmasında, istərsə də məktəbdə təlim-tərbiyənin keyfiyyətinin yüksəldilməsində metodik iş mühüm rol oynayır. Bu cəhətdən dayaq məntəqələrinə fikir mübadiləsi mərkəzi desək səhv etmərik.

Ümumiyyətlə, müasir dövrdə təlim və tərbiyənin keyfiyyətinin yüksəldilməsi məktəbdə metodik işin təşkili ilə qırılmaz surətdə bağlıdır. Metodik işin qabaqcıl təcrübə əsasında təşkili təlim metodlarının təkmilləşdirilməsi yolunda başlıca vasitədir.

Məktəbdəki fənn komissiyalarında tez-tez təlim-tərbiyə işinin canlı məsələləri müzakirəsi vacibdir. Təlimin məzmununa verilən yeni tələblərlə əlaqədar özünü doğrultmuş metod və priyomların tətbiqi fənn komissiyalarının işinin başlıca məzmununu təşkil etməlidir.

Açıq dərslər planlaşdırılarkən uzun müddət pedaqoji fəaliyyət göstərən müəllimlərin işi ön plana çəkilir. Belə dərslərə məntəqə metodbirləşməsinin sədrləri, həmin fəndən dərs deyən müəllimlər, habelə qonşu məktəblərin müəllimləri də dəvət edilir. Həmin dərs cədvələ münasib vaxtda salındığından məktəbin ümumi iş rejiminə təsir etmir.

Dərsə gənc müəllimlərin dəvət edilməsi də pedaqoji işin keyfiyyətini artırır. Açıq dərslərin mövzunu ya fənn komissiyasının sədri, ya da müəllimin özü seçir.

Açıq dərs keçən müəllim ona ciddi hazırlaşır. Dərslərdə hansı üsul və priyomlardan, hansı texniki vasitələrdən və əyani vəsaitdən istifadə ediləcəyi əvvəlcədən planlaşdırılır. Məhz belə hazırlıqlı dərs nümunəsi həqiqi dərs kimi keçilir və hamı bu işdən faydalanır.

Açıq dərslərin müzakirəsi çoxsahəli və çətindir. Deyilmiş tənqidi qeydlər tutarlı, əsaslandırılmış və elmi cəhətdən sanballı olmalıdır ki, müzakirə sözcülüyə çevrilməsin. Tənqidi qeydlərin göstəriş halında verilməsi az faydalı olar. Direktor müavini bu qeydləri göstəriş halında yox, metodik təklif xarakterində deyir. Müzakirə zamanı son söz açıq dərsi aparən müəllimə verilir. Həmin çıxışda o, deyilmiş tənqidi qeydlərə cavab verir, nə üçün bu dərslərdə məhz başqa cür deyil, belə hərəkət etdiyini əsaslandırır. Dərslərin planı, istifadə edilən materiallar müzakirənin yekunlarına aid sənədlə bir yerə toplanır və məktəbin «metodiki guşə»sində saxlanılır.

Bəzən açıq dərslərə qiymət verilməsini təklif edirlər. Lakin təcrübə göstərir ki, bu doğru deyil. Belə ki, əvvəla açıq dərs pedaqoji təcrübəçinin dediyi sınaq dərsləri deyil, ikincisi isə bu məsələ haqqında ayrıca qiymət meyarı yoxdur.

Məktəbin metodik işləri sırasında gənc müəllimlərlə aparılan işin özünəməxsus yeri vardır. Gənc mütəxəssisə ayrı-ayrı mövzuların tədrisi metodikası, pedaqogika elminin müasir nailiyyətlərindən istifadə etmək, ümumiyyətlə, təlimin effektivliyini yüksəldən, şagirdlərin fəallığını artıran metod və priyomlar, paylama və didaktik materiallardan istifadə etmək, proqramda nəzərdə tutulmuş praktik və laborator işlərin təşkili və aparılması haqqında ixtisaslı kömək edilməsi zəruridir.

Məktəbdə aparılan metodik iş çoxsahəlidir. Lakin biz onların ancaq bir neçəsi ilə tanış olduq.

SINİFDƏNXARİC
VƏ MƏKTƏBDƏNKƏNAR
İŞLƏRİN TƏŞKİİLİ VƏ FORMALARI

1. Məktəbdənkənar tərbiyə işi mərkəzi.
2. Uşaq yaradıcılıq mərkəzi.
3. Yeniyetmələr mərkəzi.
4. Şagirdlərin ekoloji tərbiyə mərkəzi.
5. Gənc təbiətçilər stansiyaları.
6. Texniki yaradıcılıq mərkəzi.
7. Gənc texniklər stansiyası.
8. Uşaqların yaradıcılıq mərkəzi.
9. Uşaqların və gənclərin turizm, diyarşünaslıq və ekskursiya mərkəzi.
10. Gənc turistlər mərkəzi.
11. Uşaqlar və gənclər üçün idman sarayı.
12. Uşaq stadionu.
13. Uşaq-gənclər idman mərkəzi.
14. Uşaq-gənclərin fiziki hazırlıq klubu.
15. Uşaq sağlamlıq-ekologiya mərkəzi.
16. Estetik tərbiyə mərkəzi.
17. Bədii yaradıcılıq (tərbiyə evi).
18. Məktəblər: musiqi, bədii, incəsənət.
19. Xor, teatr, musiqi və s. üzrə uşaq-gənclər studiyası.
20. Uşaq şəkil qalereyası.
21. Gənc dənizçilər, aviatorlar, kosmonavtlar, paraşütçülər və desantçılar, sərhədçilər, radistlər, uşaq və yeniyetmələr klubu.
22. Uşaq avtomobil şəhərciyi.
23. Düşərgələr: sağlamlıq, idman-sağlamlıq, əmək və istirahət (şəhəratrafi, gündüz dincəlməklə) turist və digər profillər üzrə.
24. Uşaq-gənclər kitabxanası.

Direktoryanı müşavirələrdə müzakirə etmək üçün hazırlanan məsələlər

- sinifdən xaric və məktəbdən kənar işlər üzrə hesabat;
- dərnək və klub məşğələlərinin təşkili vəziyyəti;
- xüsusi istedadla malik uşaqlarla aparılan işin təşkili;
- olimpiadalara hazırlıq;
- tətillərin səmərəli keçirilməsinin təşkili;
- tarixi bayramların səmərəli keçirilməsinin təşkili;
- şagirdlərin milli adət-ənənələrimiz ruhunda tərbiyəsində sinif rəhbərlərinin rolu;
- uşaq və gənclər birliyi və şagird komitəsinin hesabatı;
- elmi-kütləvi və bədii ədəbiyyata maraq tərbiyəsində məktəb kitabxanasının rolu;
- metal, kağız və digər lazımi tullantıların toplanıb təhvil verilməsi;
- ətraf mühitin çirklənməsi və digər ekoloji pozuntulara qarşı mübarizə tərbiyəsi;
- tarixi abidələrin öyrənilməsi və qorunma vəziyyəti və s.

Məktəbdən kənar işlər

Məktəbdən kənar müəssisələr, dövlət və ictimai təşkilatlar tərəfindən şagirdlərlə aparılan bütün tərbiyə işləri məktəbdən kənar iş adlandırılır.

Bu müəssisə, dövlət və ictimai təşkilatlar aşağıdakılardır:

- uşaq yaradıcılıq evləri;
- uşaq yaradıcılığı və məktəbin sarayları;
- incəsənət məktəbləri;
- «gənc təbiətçilər» stansiyaları;
- uşaq turist stansiyaları;
- uşaq idman məktəbləri;
- uşaq parkları;
- uşaq kitabxanaları;
- uşaq teatrları;
- fəhlə klubları;
- mədəniyyət sarayları;
- muzeylər;
- kitabxanalar;
- idman cəmiyyətləri;
- uşaq dəmiryolu stansiyası və s.

Sinifdən xaric işlər və onların mahiyyəti

Məktəbin şagirdlərlə dərstdən kənar vaxtlarda apardığı təlim-tərbiyə işləri sinifdən xaric iş adlanır.

Sinifdən xaric işlər məktəbin təlim-tərbiyə prosesinin tərkib hissəsi olub, şagirdlərin dərstdən kənar asudə vaxtlarının səmərəli təşkilinə xidmət edir.

Sinifdən xaric işlər həm təlimə, həm də tərbiyəyə xidmət edir, burada könüllülük prinsipi əsas götürülür. Bu kimi işlər əyləncəli xarakter daşmalıdır.

Sinifdən xaric işlər təşkilatçı tərəfindən təşkil edilir, əlaqələndirilir və istiqamətləndirilir. Təşkilatçı eyni zamanda bu prosesin baş nəzarətçisi funksiyasını yerinə yetirir.

Sinifdən xaric işlərin icrası isə müəllimlər, tərbiyəçilər, dərnək və bölmə rəhbərləri, uşaq birlikləri, gənclər və şagird təşkilatları tərəfindən həyata keçirilir.

Valideyn komitəsinin hüquqları

- məktəb rəhbərliyi ilə birgə icra aparatları, ictimai təşkilatlar, baza və müəssisələr, assosiasiyalar, kooperativlər, birliklər qarşısında məktəbin fəaliyyətinə kömək göstərilməsi üçün məsələ qaldırır;
- ümumi icbari təhsil fondunun bölgüsündə iştirak edir;
- uşaqların tərbiyəsində müvəffəqiyyətlərinə görə vali-deynlərin mükafatlandırılmasında iştirak edir və həmçinin, uşağın tərbiyəsinə laqeyd yanaşan valideynlərə ictimai təsir göstərir, həmin məsələlərlə bağlı valideynlərin iş yerlərinə, müəssisənin müdiriyyəti və ictimai təşkilatlarına məktubla müraciət edir;
- valideynlərin məktəbdə və məktəbin mikrorayonunda növbətçiliyini təşkil edir;

– şagirdlərin ideya-siyasi tərbiyəsinin təşkilinə, uşaqların, ictimai-faydalı əməyin müxtəlif formalarına, peşə seçməyə, dərnəklərə, sinifdən xaric və məktəbdən kənar işlərin başqa növlərinə cəlb edilməsinə kömək göstərir.

Valideyn komitəsinin vəzifələri

– məktəb valideyn komitəsi şagirdlərin təlim-tərbiyəsini həyata keçirməkdə məktəbə kömək məqsədilə yaradılır;

– pedaqoji kollektivin və ailənin uşaqlara vahid tərbiyə təsirini bərqərar etmək məqsədilə ailə ilə məktəbin əlaqələrini hərtərəfli möhkəmləndirir;

– valideyn ictimaiyyətini məktəbin həyatında, sinifdən xaric və məktəbdən kənar işin təşkilində fəal iştirak etməyə cəlb edir;

– əsas və orta təhsilin həyata keçirilməsində məktəbə köməklik göstərir;

– əhali arasında geniş pedaqoji təbliğatın təşkilində iştirak edir;

– məktəbin təsərrüfat və maddi-tədris bazasının möhkəmləndirilməsinə köməklik göstərir;

– uşaqların tərbiyəsində valideynlərin məsuliyyətini artırır;

– məktəbin birliklər, assosiasiyalar və s. təşkilatlarla müqavilə bağlamasına kömək edir;

– məktəbin xarici ölkələrin məktəbləri ilə əlaqə yaratması üçün stimül yaradır.

Baza müəssisəsi və sponsorların vəzifələri

– dərs ilinə hazırlığın vaxtında başa çatdırılması;

– məktəbin digər ehtiyaclarının öyrənilib ona kömək edilməsi;

– ictimai-faydalı əməyin təşkili;

Struktur bölmələri hüququnda məktəbdə aşağıdakı işlərin təşkilinə kömək edir:

– emalatxanalar;

– tədris istehsalat kombinatları;

– tədris sexləri və sahələri;

– əlahiddə iş yerləri;

– şagird istehsalat briqadası üçün stasionar tarla düşərgələri;

– istirahət düşərgələri;

– tədris təcrübə sahəsi üçün avadanlıq, texnika, materiallar, komplektləşdirici məmulat, torpaq sahəsi ayrılması;

– məktəblilərin əmək fəaliyyətinin planlaşdırılması, təşkili və onların əmək haqqının ödənilməsi;

– təmir işlərinin aparılması.

Valideynlər və ictimaiyyət arasında pedaqoji təbliğat aparan komissiya:

– məktəblə ictimaiyyət arasında aparılacaq pedaqoji təbliğatın məzmununu müəyyənləşdirmək;

– valideynlərin pedaqoji təhsilinin istiqamətini müəyyənləşdirmək, tərbiyə funksiyasını yerinə yetirməkdən ötrü onlara kifayət qədər bilik və bacarıq vermək üçün bölmə üzvlərinin məsuliyyətini artırmaq;

– tərbiyənin məqsədi, vəzifələri, məzmunu və metodlarının xalq kütlələrinə çatdırılmasında fəallıq göstərmək.

Təlim-tərbiyə komissiyası:

– ümumi-icbari təhsilin yerinə yetirilməsi pedaqoji kollektivə yaxından köməklik etmək və valideynlər arasında bu istiqamətdə təbliğat aparmaq;

– təlimin keyfiyyətinin yüksəldilməsində və şagirdlərdə təlimə məsuliyyət hissəsinin tərbiyə edilməsində məktəbə yaxından köməklik etmək;

– uşaqların tərbiyəsində qayğı ilə yanaşan, təlimdə müvəffəqiyyət qazanan şagirdlərin valideynlərinin qabaqcıl iş təcrübəsinin valideynlər arasında yayılmasında məktəbə kömək etmək;

– təlim-tərbiyə sahəsində ayrı-ayrı ailələrlə aparılacaq fərdi işin planlaşdırılması və həyata keçirilməsində məktəbə kömək etmək.

Mədəni-kütləvi işlər komissiyası:

– müxtəlif səviyyəli müsabiqə və yarışların, idman bayramlarının təşkilində məktəbə köməklik etmək;

– məktəb radio qovşağında, yerli radio və televiziya şəbəkəsində, həmçinin valideyn komitəsinin xüsusi bülletenində «Məktəb və ailə» seriyasından verilişlər zamanı aşağıdakı mövzularda həyati faktlara əsaslanan maraqlı çıxışlar etmək;

- a) valideynlərin məktəblə əlaqəsi;
- b) uşaqların əməyə məhəbbət ruhunda tərbiyəsində valideynlərin vəzifələri;
- v) ailədə nizam və nəzarətin tərbiyəsi;
- q) təbiət və biz və s.

Əmək təlimi və peşəyönümü komissiyası

- şagirdləri peşələrlə tanış etmək və onların peşə seçməsinə köməklik göstərmək;
- qabaqcıl əmək adamları ilə şagirdlərin məktəbdə, istehsalatda görüşlərinin keçirilməsində sinif rəhbərlərinə yaxından köməklik etmək;
- hər bir peşəyə şüurlu münasibət yaratmaq məqsədilə istehsalat müəssisələrinə qısa müddətli ekskursiyaların təşkilində məktəbə kömək etmək;
- əmək mövzularında ədəbi-bədii gecələrin keçirilməsinə şərait yaratmaq və kömək etmək.

Bədən tərbiyəsi və hərbi vətənpərvərlik komissiyası:

- yaşayış massivində və məktəbdə idman qurğuları və meydançalarının yaradılması üçün təşəbbüs göstərmək və bu işə köməklik etmək;
- uşaqlar arasında mədəni-kütləvi və sağlamlıq tədbirlərinin təşkilinə köməklik etmək;
- gənc nəslin hərbi-vətənpərvərlik tərbiyəsinin gücləndirilməsinə diqqəti artırmaq;
- gənclərin ali hərbi məktəblərdə təhsillərini davam etdirərək, zabit peşəsinə yiyələnmələri üçün valideynlər arasında pedaqoji təbliğat aparmaq;

Tədris istehsalat işi və maddi-texniki baza komissiyası:

- əmək təlimi üzrə praktik məşğələlərin baza müəssisəsinin ayrı-ayrı sexlərində mütəxəssislər tərəfindən tədris olunması üçün şərait yaratmaq;
- baza müəssisəsinin qabaqcıl mütəxəssis və ixtisaslı fəhlələri tərəfindən şagirdlərin maraq və həvəsinə uyğun olaraq məktəbdə dərnək və klubların yaradılmasına kömək etmək;
- «Mənim əməyim fəhlə əməyinə qovuşur» devizi altında şagirdlərin istehsalat işinə cəlb olunmasında fəallıq göstərmək;
- məktəbin emalatxanalarını və peşəyönümü kabinetini müxtəlif avadanlıqlarla zənginləşdirməkdə məktəbə kömək göstərmək;
- məktəbin sponsor və müəssisələrlə əlaqə yaradılmasında fəal iştirak etmək;
- müqavilələrin bağlanması işində məktəb direktoruna kömək etmək.

Yaşayış yerlərində və ictimai yerlərdə nəzarət və çətin tərbiyə olunan şagirdlərlə iş komissiyası:

- yaşayış yerlərində şagirdlərin asudə vaxtının səmərəli və məzmunlu keçməsinə kömək etmək;
- uşaqları müxtəlif faydalı fəaliyyət növlərinə cəlb etməkdə məktəbə kömək etmək;
- ictimai yerlərdə ictimai qaydaların şagirdlər tərəfindən yerinə yetirilməsində məktəbə kömək etmək;
- lazımı hallarda şagirdlərə müvafiq məsləhətlər vermək;
- hamilik briqadalarına kömək etmək.

Çətin tərbiyə olunan şagirdlərlə iş komissiyası:

- məktəbin mikrorayondakı şagirdlərin ailələri ilə tanış olmaq;
- uşaqların tərbiyəlilik səviyyəsinə görə ailələri müxtəlif qruplara ayırmaq və «çətin ailələr» adlanan ailə qruplarını müəyyən etmək;
- qabaqcıl ailələrin hamilik köməyindən istifadə etmək məqsədilə onları uşaqları çətin tərbiyə olunan ailələrə təhkim etmək;

– çətin tərbiyə olunan şagirdlərin valideynlərinin məsələsini ümumməktəb valideyn iclasında, həmçinin, onların işlədikləri müəssisələrin əmək kollektivlərində müzakirə etmək.

Redaksiya və əyani təbliğat komissiyası

– məktəb valideyn komitəsinin orqanı olan «Valideyn sözü» adlı divar qəzetinin müntəzəm və məzmunlu buraxılmasına nail olmaq;

– divar qəzetinin ayrı-ayrı nömrələrində əmək qabaqcılı və nümunəvi ailə başçısı olan fəal valideynlər haqqında məqalələr dərc etmək;

– qabaqcıl valideynlərin iş nümunələrindən istifadə etmək;

– gənc və təcrübəsiz valideynlərə uşağın tərbiyəsində kömək etmək və divar qəzetində pedaqoji məsləhətlər dərc etmək;

– uşaqların tərbiyəsində ciddi qüsurları olan «çətin ailələr» haqqında divar qəzetinə tənqidi yazılar vermək;

– respublikamızın və rayonumuzun qazandığı nailiyyətləri, həmçinin, baza müəssisəsinin əmək nailiyyətlərini vaxtaşırı işıqlandırmaq;

Sınıf valideyn komitəsi sədrləri bölməsi:

– məktəblə ailə və ictimaiyyət arasında əlaqəni möhkəmləndirmək;

– sinfin fəaliyyətində valideynlərin iştirakını təmin etmək;

– təlim-tərbiyə işinə, icbari təhsilin həyata keçirilməsinə nəzarət və kömək etmək;

– sinfin rəhbərliyinə təkliflər verməklə yanaşı, həm də izahatını dinləmək;

– şagirdlərə isti yemək verilməsinin təşkilində məktəbə kömək göstərmək.

YOXSULLUĞUN AZALDILMASI VƏ İQTİSADI İNKİŞAF ÜZRƏ DÖVLƏT PROQRAMINDA TƏHSİL PROBLEMLƏRİ

Müasir sivilizasiya bəşəriyyət qarşısında bir sıra problemlərin həllinin zəruriliyi məsələsini qoymuşdur. Yoxsulluğun azaldılması problemi də bu qəbildəndir. Əgər əvvəllər yoxsulluq əsasən əhalinin gəlirlərinin səviyyəsi və onun ərzaqla təminatı ilə ölçülürdüsə, hazırda bu məfhum daha geniş mənə kəsb edir. Bu gün yoxsulluğun azaldılması, eyni zamanda, əhalinin istehsal resurslarından, o cümlədən torpaqdan, su ehtiyatlarından istifadə etməsi, habelə, işlə təmin olunması, təhsil almaq, səhiyyə xidmətlərindən faydalanmaq imkanlarının genişləndirilməsi, bütün səviyyələrdə kişilərlə qadınların hüquq bərabərliyinin təmin edilməsi, infrastruktur və kommunal xidmətlərə olan ehtiyacın ödənilməsi, sanitariya və gigiyena şəraitinin, habelə ətraf mühitin yaxşılaşdırılması, insan üçün layiqli həyat şəraitinin təmin edilməsi deməkdir.

Hazırda dünya ölkələrinin əksəriyyətində yoxsulluq probleminin həlli mühüm məsələ kimi qarşıya qoyulur. Dünya Bankının (DB) hazırladığı dünyanın inkişafı haqqında məruzə (2000-2001) əsasən, XXI əsrin başlanğıcında dünya əhalisinin demək olar ki, yarısının (2, 8 milyard nəfər) gündəlik gəliri 2 ABŞ dollarından, 1, 2 milyard nəfərin gündəlik gəliri isə 1 ABŞ dollarından aşağıdır. Doğulan hər 1000 uşaqdan 6-sı 1 yaşa, 8-i isə 5 yaşa çatanadək tələf olur. Məktəb yaşına çatmış hər 100 uşaqdan 23-ü təhsil almaq imkanından məhrumdur. Bu problemləri həll etmək üçün hazırda dünyanın 70-ə yaxın ölkəsində yoxsulluğun azaldılması üzrə strategiyanın hazırlanması prosesi gedir. Dünya ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, yoxsulluğun azaldılmasında makro-iqtisadi sabitliyin əldə olunması və bazar prinsiplərinə əsaslanan iqtisadiyyatın formalaşmasına yönəlmiş islahatların həyata keçirilməsi həlledici rol oynayır.

Dünyanın inkişafı haqqında məruzədə yoxsulluğun azaldılması strategiyasının əsas istiqamətləri müəyyən edilmişdir.

1. İqtisadi imkanların yaradılması;
2. Hüquq və imkanların genişləndirilməsi;
3. Maddi təhlükəsizliyin artırılması.

İqtisadi imkanların yaradılması əldə olunan ümumi iqtisadi artımın bazasında əhalinin gəlir əldə etmək imkanlarının genişləndirilməsi tədbirlərini əhatə edir ki, bunun da təməlinə iqtisadi islahatlar dayanır. Hüquq və imkanların genişləndirilməsi tədbirləri, əsasən siyasi və sosial proseslərin əlaqələndirilməsi ilə bağlıdır. Burada başlıca məqsəd dövlət idarəçiliyinin, hüquqi institutların səmərəliliyinin artırılmasından, vətəndaş cəmiyyəti ilə münasibətlərdə mövcud olan maneələrin aradan qaldırılmasından ibarətdir. Maddi təhlükəsizliyin artırılması, əsasən, əhalinin iqtisadi və təbii fəlakətlərdən, əlillikdən, şəxsiyyətə qarşı zorakılıqdan qorunmasına, eləcə də bu risklərin azaldılmasına yönəldilmiş tədbirləri əhatə edir.

Yuxarıda göstərilən meyarlar baxımından yanaşsaq görərik ki, Azərbaycan Respublikasında da yoxsulluq problemi mövcuddur, həm də onun bir sıra özünəməxsus cəhətləri vardır. 80-ci illərin sonunda, 90-cı illərin əvvəllərində SSRİ məkanında yaranmış siyasi böhran, formalaşmış təsərrüfat əlaqələrinin pozulması, Dağlıq Qarabağda başlayan separatçılıq hərəkatı Azərbaycanın istehsal müəssisələrinin fəaliyyətinin dayanmasına səbəb oldu. Həmin dövrdə respublikada ümumi daxili məhsulun istehsalı hər il orta hesabla, 10-15 faiz aşağı düşür, hiperinflasiya prosesi sürətlənirdi.

1994-cü ildə atəşkəs əldə olunduqdan və ilk neft müqaviləsi imzalandıqdan sonra Azərbaycanda Beynəlxalq Valyuta Fondu (BVF) və DB ilə sıx əməkdaşlıq şəraitində irimiqyaslı iqtisadi islahatlar başlandı. Bunun nəticəsində iqtisadiyyata cəlb olunan investisiyaların həcmi ildən-ilə artmış, maliyyə vəziyyəti sabitləşmiş, iqtisadi artım təmin edilmiş, inflasiya cilovlanmışdır. Digər tərəfdən, ölkəmizdə dünyəvi dəyərlərə, demokratiya prinsiplərinə əsaslanan dövlət quruculuğu işlərinə başlanılmış, bu sahədə əhəmiyyətli uğurlar qazanılmışdır. Beləliklə, əldə edilmiş siyasi və makro-iqtisadi sabitlik yoxsulluğun azaldılmasını Azərbaycan dövlətinin sosial-iqtisadi siyasətinin başlıca məqsədi səviyyəsinə qaldırmağa imkan vermişdir. Məhz bu ali məqsədə nail olmaq, zəruri tədbirləri ardıcıl həyata keçirmək məqsədilə Azərbaycan Respublikası prezidentinin 21 mart 2001-ci il tarixli 636 sayılı sərəncamı ilə xüsusi Dövlət Komissiyası yaradılmış və Azərbaycan Respublikası Baş nazirinin sədrlik etdiyi bu komissiyaya yoxsulluğun azaldılması sahəsində Dövlət Proqramının hazırlanması həvalə olunmuşdur. Proqramda nəzərdə tutulmuş bütün tədbirlərin mövcud maliyyə imkanlarına uyğunluğu, müvafiq maliyyə mənbələri Ortamüddətli Xərclər Strategiyasında (OMXS) nəzərə alınmış və tədbirlərin həyata keçirilməsinə monitorinq nəzarəti üçün göstəricilər müəyyən edilmişdir. Yoxsulluğun Azaldılması və İqtisadi İnkişaf üzrə Dövlət Proqramının (YAIİDP) hazırlanması zamanı qarşıda duran vəzifələrin Birləşmiş Millətlər Təşkilatının Minilliyin Bəyannaməsində qarşıya qoyduğu məqsədlərə uyğunluğu da nəzərə alınmışdır.

YAIİDP 3 illik dövrü (2003-2005-ci illər) əhatə edir və hər il nəzərdə tutulmuş tədbirlərin icra vəziyyətinin monitorinqindən və onların səmərəliliyindən asılı olaraq, buraya müvafiq dəyişikliklər ediləcəkdir. XX əsrin sonu və ilk illərini yaşadığımız XXI əsr belə bir faktı danılmaz etmişdir ki, qloballaşma ilə xarakterizə

olunan müasir dövrdə ölkələrin inkişafı onda olan yerüstü və yeraltı sərvətlərin bolluğu ilə deyil, daha çox əhalisinin intellektual potensialı ilə səciyyələnir.

Azərbaycanda sovet dövründən üzü bəri təhsil sahəsində nisbətən yaxşı göstəricilər mövcud olmuşdur. ETS ölkədə təhsil səviyyəsinin qorunub saxlanması sahəsində ciddi problemlərin olduğunu meydana çıxarır. Belə ki, 20-25 yaş qrupundakı 11 faizlə müqayisədə 30-40 yaş qrupunda 13-14 faiz, 40-60 yaş qrupunda 16-18, 5 faiz ali təhsilli vardır. Rəsmi statistikaya əsasən, 3-6 yaş qrupu kateqoriyasının yalnız 16 faizi uşaq bağçalarına gedir, bu o deməkdir ki, məktəbəqədər tərbiyə sistemi postsovet dövründə zəifləmişdir.

Azərbaycan keçid dövrünə təhsil sahəsində nisbətən yaxşı göstəricilərlə başlamışdır. Hazırda dövlət təhsil sahəsində əldə olunmuş nəticələri qoruyub saxlamağa və onu bazar iqtisadiyyatının və müstəqilliyin tələblərinə uyğun şəkildə qurmağa çalışır.

Yoxsul əhali arasında ibtidai-orta təhsilin (1-11-ci siniflər) əldə edilməsində qeyri-bərabərlik olmasa da, keyfiyyətli tədris, dərslər vəzifələri və dərslərin əldə edilməsi ilə bağlı qeyri-bərabərlik mövcuddur.

Yoxsulluğun azaldılması uzunmüddətli perspektivdə ölkənin insan resurslarının inkişaf etdirilməsindən asılıdır. Əmək məhsuldarlığının artması üçün yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsinə ehtiyac vardır. Bacarıqlı və yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsinin hazırlanması üçün isə təhsil sahəsinə maliyyə qoyuluşlarını davam etdirmək tələb olunur. Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, gələcək işçi qüvvəsinin yeni bazar iqtisadiyyatına uyğun olan ixtisaslara yiyələnməsini təmin etmək məqsədilə peşə təhsilinin istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi təxirəsalınmaz vəzifə kimi qarşıda durur.

Təhsil sektorunda siyasi tədbirlərin ümumi strateji məqsədləri aşağıdakılardır: 1) keyfiyyətli təhsil əldə etmək sahəsində bərabərliyin təmin edilməsi, o cümlədən şəhər və kənd yerlərində təhsilin keyfiyyətində mövcud olan fərqlərin aradan qaldırılması; 2) təhsilin məzmununa yenidən baxılması və tədris metodlarının müasirləşdirilməsinin təmin edilməsi; 3) məhsuldarlığın qiymətləndirilməsinə əsaslanaraq, əmək haqlarının artırılması və mükafatlar sistemi vasitəsilə müəllimlərin daha da həvəsləndirilməsi; 4) peşə təhsilinin bazar iqtisadiyyatının tələbatına uyğun ixtisaslar verməsinin təmin edilməsi.

Hökumətin təhsil sektorunda islahatlar prosesinin daha səmərəli həyata keçirilməsi üçün 1998-ci ildə islahatlar üzrə Dövlət Komissiyası yaradılmış və bu sahədə İslahatlar Proqramı hazırlanmışdır. Bu proqram 1999-cu ilin iyun ayında təsdiq olunmuş və onun 1999-2000-ci tədris ilinin əvvəlindən həyata keçirilməsinə başlanmışdır.

Təhsilin səviyyəsinin aşağı düşməsi ilə bağlı qeyd olunan problemlərin həllinə nail olmaq üçün aşağıdakı siyasət istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir.

1. İbtidai və orta təhsil alan hər bir şagirdi müvafiq dərslərlə təmin etməklə təhsilin keyfiyyətində bərabər imkanların təmin edilməsi.

Dərslərin çatışmaması bu gün məktəblərdə həlli vacib olan problemlərdən biridir: bir tərəfdən müvafiq və zəruri dərslər və eləcə də, digər tədris materialları çatışmır; digər tərəfdən isə, yoxsul və imkansız ailələr mövcud dərsləri maliyyə çətinliyi ucbatından ala bilmirlər. Bu səbəbdən 1) yeni dərslərin hazırlanması; 2) bütün şagirdlərin, o cümlədən, yoxsul və imkansız ailələrdən olan uşaqların həm köhnə, həm də yeni kitablarla təmin olunması üçün lazımı tədbirlərin görülməsi zəruridir.

2. Tədrisin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması.

Bütün müəllimlərin məvəcibləri dövlət büdcəsindən ödənilir və təhsil sektoru üçün orta əmək haqqı çox aşağıdır. Ən yaxşı müəllimlər sənətini tərk etməli olurlar, digərləri isə öz işlərini daha keyfiyyətli şəkildə davam etdirmək üçün kifayət dərəcədə həvəsləndirilmirlər. Son illərdə məktəblərdə kişi müəllimlərinin sayı yarıya qədər azalmışdır.

Müəllimlərin məvəciblərinin artırılması onların qeyri-rəsmi ödənişlərə olan tələbatının azalmasına və bu baxımdan, xüsusilə yoxsul ailələrin üzləşdiyi çətinliklərin aradan qaldırılmasına kömək etmiş olardı.

Bütün bu amillər tədrisin keyfiyyətinə və müəllimin işinə daha çox əmək sərf etməsinə təsir göstərir. Müəllim, baş müəllim, professor və digər müəllim heyəti üçün rütbələrin təsnifatı üzrə sistemi hazırlamaq mümkün olacaqdır. Bu sistemə uyğun olaraq Azərbaycanın təhsil sistemində yeni ideyaların, metodların və texnologiyaların yaradılmasında, tətbiq olunmasında və təkmilləşdirilməsində fəal iştirak edən müəllimlər üçün mükafat sistemini yaratmaq mümkündür. Bu cür yanaşma tədris prosesinin səmərəliliyini, həmçinin, müəllimlərin həvəsləndirilməsini xeyli artıracaqdır.

3. Tədris planlarının, pedaqoji hazırlığın və yenidən hazırlığın təkmilləşdirilməsi.

Təhsilin müxtəlif səviyyələri üçün (hər əvvəlki mərhələ özündən sonrakı mərhələnin tələblərini tam şəkildə ödəməlidir) proqramların davamlılığını təmin etməklə, təhsilin məzmununun müasir tələblərə uyğun şəkildə qurulması tələb olunur. İslahat Proqramının həyata keçirildiyi dövrdə təhsildə sərt standart yanaşmadan fərdi yanaşmaya keçilməsi və həmçinin, əhalinin yoxsul və imkansız təbəqəsinin maraqlarının nəzərə alınması çox vacibdir.

Problem təkcə dərslərin çatışmaması ilə deyil, eyni zamanda, onların əksəriyyətinin köhnəlmiş tədris planına uyğunluğu ilə bağlıdır. İbtidai və orta təhsilin məzmununun yeni əsaslar üzrə qurulmasına ehtiyac vardır. Bundan əlavə, təhsilin səviyyələrdə pedaqoji heyətin hazırlığı sisteminin təkmilləşdirilməsinə də ehtiyac

duyulur. İslahatın bir istiqaməti kimi, tədris planının məzmununda və tədris metodlarında dəyişikliklər aparılacaqdır.

4. Təhsil müəssisələrinin maddi və texniki bazasının yaxşılaşdırılması.

Bu, əsasən, xərclərlə, yəni, təhsil sektorunun mövcud maddi-texniki bazasının müasirləşdirilməsi və yaxşılaşdırılması, tikinti və təmir işləri, sinif otaqlarının, laboratoriyaların və digər avadanlıqların təmiri və təchiz olunması ilə bağlı siyasətdir.

5. Yerlərdə (rayon səviyyəsində) Xüsusi Yardım Fondlarının yaradılması.

Geyim və zəruri dərs ləvazimatlarının olmaması yoxsul ailələrdən olan uşaqların məktəbə getməsinə əngəl ola bilər. Belə ki, bu cür ailələr çox vaxt, hətta az xərc tələb edən qələm, karandaş kimi dərs ləvazimatlarını almağa imkan edə bilmirlər. Buna görə də, bələdiyyələrin köməyi ilə yerli səviyyədə idarə olunacaq xüsusi yardım fondlarının yaradılması nəzərdə tutulur. Belə ki, yerlərdə həyat şəraiti və ailələrin vəziyyəti ilə bağlı daha ətraflı məlumatın olması köməyə ehtiyacı olan müvafiq ailələrin seçilməsinə yardım edəcəkdir.

6. Yeni təhsil texnologiyalarının tətbiq edilməsi.

Təhsil Nazirliyi (TN) üçün prioritetlərdən biri Azərbaycanda kompüterləşdirilmiş vahid təhsil sistemini qurmaqdan və bu sistemdən yoxsul ailələrdən olan uşaqların istifadə etməsinə imkan yaratmaqdan ibarətdir. Təhsil Nazirliyi, bütövlükdə, təklif olunmuş təhsil səviyyəsinin – zəruri tədris materiallarının (kompüterlər), proqram təminatının və digər avadanlıqların, müəllimlərin ixtisaslarının müntəzəm olaraq artırılmasını və texniki yardımın əhatə olunmasını planlaşdırır.

7. Yeniyetmələrin həyat təcrübələrinin genişləndirilməsi.

Yeniyetməlik dövrü gənc insanların gələcəkdə yoxsul olmaq risklərini məhdudlaşdırmaq və ya yoxsulluqdan çıxarmaq üçün öz potensiallarından və imkanlarından istifadə edə bilmək qabiliyyətlərinin formalaşdığı həlledici bir dövrüdür. Bu, həmçinin, gənclərin təhlükələrə, narkotik maddələrin qəbuluna və digər sağlamlığa zidd vərdişlərlə bağlı ətraf təsirlərə açıq (müqavimət göstərmədiyi) və meyilli olduğu bir dövrüdür. Bu baxımdan, reproduktiv sağlamlıq, sağlam həyat tərzini və gender məsələlərinin tədris planına daxil edilməsi nəzərdə tutulur. Eyni zamanda, həyat qabiliyyətinin inkişaf etdirilməsi məqsədilə, gənclər üçün məktəbdənkənar fəaliyyətin və resurs mərkəzlərinin yaradılmasına da köməklik göstəriləcəkdir.

8. Ali təhsil müəssisələrinə qəbul olunmaq üçün bərabər imkanlar.

Hazırda ali təhsil məktəblərində və orta ixtisas təhsil müəssisələrində dövlət hesabına oxuyan tələbələr aşağıdakı məbləğdə aylıq təqaüd alırlar. Cədvəl 1.

Hər il dövlət bu məqsədlə 17-18 milyard AZN (3, 5-3, 7 milyon ABŞ dolları) vəsait xərcləyir ki, bu da əsas ehtiyacları təmin etməyə çatmır. Ona görə də, təqaüdlərin artırılması tələb olunur. Oxumaq üçün maddi imkanı olmayan tələbələrə təqaüdlə təmin etmək üçün ehtiyacların öyrənilməsi tələb olunur. Beləliklə, əldə olan maliyyə imkanları yalnız həqiqi ehtiyacı olanlara yönəldiləcək.

9. Erkən uşaqlığa qayğı və inkişaf (EUQİ)

EUQİ təhsil strategiyasının tərkib hissəsidir. Bu qayğı, ənənəvi olaraq, məktəbəqədər təhsil müəssisələri və uşaq bağçaları vasitəsilə təmin olunurdu. Lakin son illərdə bu cür müəssisələrin sayının və keyfiyyətinin aşağı düşməsi nəticəsində milli və yerli səviyyədə fəaliyyət göstərən sosial qurumların bu ictimai xidməti dəstəkləmək imkanları azalmışdır. 1990-cı ildən etibarən məktəbəqədər təhsil müəssisələrinə ümumi qəbulun və davamiyyətin səviyyəsi əhəmiyyətli dərəcədə aşağı düşmüşdür. Kənd yerlərində erkən uşaqlıq təhsilinin və həmin təhsildə iştirakı təmin olunması (ÜDS 10 faizdən aşağıdır) şəhərlərlə müqayisədə xüsusilə aşağı səviyyədədir. Digər bir məsələ gender bərabərliyi ilə bağlıdır. Ölkə üzrə erkən uşaqlıq təhsili proqramlarında qızlardan daha çox oğlanlar iştirak edirlər və bu gender bərabərsizliyi kənd yerlərində xüsusilə nəzərə çarpır. Bundan əlavə çox az sayda qaçqın və məcburi köçkün düşərgələrində balaca uşaqlara mütəşəkkil şəkildə qayğı göstərilir.

Dövlət uşaq bağçalarının erkən uşaqlığa qayğı və onun inkişafının formalaşmasındakı funksiyası ailələrə verilmişdir ki, bu da mövcud keçid dövründə valideynlərin maarifləndirilməsini və erkən uşaqlığa qayğı və inkişaf imkanlarının artırılmasını həmişə olduğundan daha da zəruri və təxirəsalınmaz edir.

Dövlət uşaqların, xüsusilə daha həssas olan qaçqın və məcburi köçkün uşaqlarının rifahının pisləşməsinin qarşısını vaxtında almaq məqsədilə uşaqlara istiqamətlənmiş icma və ailə əsaslı uşaq bağçalarının inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur.

Mətbuat, təbliğat və təhsil proqramları vasitəsilə valideynlərin erkən uşaqlığa qayğı və onun inkişafına, daha təkmil tərbiyə şəraitinə və uşaq təhsilinin dəstəklənməsinin zəruriliyinə dair bilik və bacarıqlarının məlumatlılığının artırılması əsas diqqət mərkəzində olacaqdır.

10. Məktəb kitabxanaları xidmətlərinin yaxşılaşdırılması yolu ilə oxu materialları əldə etmək üzrə bərabər imkanların yaradılması.

Məktəb kitabxanaları xüsusilə latın qrafikalı Azərbaycan əlifbası ilə olan kitab sarıdan qıtlıq çəkirlər. Mövcud olanlar həm köhnə, həm də kiril əlifbası ilə yazılmış kitablardır. Hökumət yeni dərsliklərin, ədəbiyyat və elmi kitabların latın qrafikasında nəşr olunmasına kömək etməyi nəzərdə tutur. Bu yeni kitablar məktəb

kitabxanalarına təqdim ediləcəkdir ki, bu da hər bir rayonda əhalinin bütün qrupları üçün istifadə imkanlarının yaradılması baxımından faydalı olacaqdır. Məktəb kitabxanalarından informasiya texnologiyalarının inkişaf etdirilməsi üçün internet mərkəzləri kimi istifadə olunması da nəzərdə tutulur.

11. Büdcənin səmərəli idarə edilməsi və onun çevikliyinin təmin olunması.

İslahatların əsas istiqamətlərindən biri sovet dövründən qalmış mərkəzləşdirilmiş təhsil idarəçiliyi modelindən uzaqlaşmaqdır. İdarəçiliyin əks-mərkəzləşdirilməsi onun səmərəliliyini yaxşılaşdıracaq və tədris prosesini şagirdin məlumatı passiv qəbul etməsi modelindən kənarlaşdırmaqda öz faydasını verəcəkdir.

Məktəblərin maliyyə məsələlərindəki sərbəstliyini və muxtariyyətini artırmaq vacibdir. Məktəb büdcəsinin idarə edilməsindəki geniş muxtariyyət tədrisin səmərəliliyini artıracaqdır. Çevik və şəffaf büdcə sistemi əsasında yığılmış maliyyə vəsaitləri bir büdcədən digərinə köçürülə bilər. Bu, məktəblərdə rəhbərliyin stimulu artırmış olacaqdır. Ayrı-ayrı şəxslərin, yerli və xarici şirkətlərin təhsil müəssisələrinə maliyyə yardımı üçün hüquqi baza yaradılmalı və bu növ yardımlar vergilərdən azad edilməlidir.

12. Təhsilin keyfiyyəti və onu əldə etmək imkanlarının monitorinqi.

Siyasətin formalaşdırılmasında istifadə etmək üçün respublikanın müxtəlif regionlarında təhsilin keyfiyyəti üzrə etibarlı və müntəzəm məlumatların əldə edilməsi məqsədilə 1-11-ci siniflərdə şagirdlərin biliklərinin qiymətləndirilməsinə dair yeni ümummilli sistemin yaradılmasına ehtiyac vardır. Təhsil əldə etmək üzrə bərabər imkanların təminatına əmin olmaq üçün gender üzrə davamiyyət göstəricilərinin toplanılması və monitorinqi daha da təkmilləşdiriləcəkdir.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2004-cü il 11 fevral tarixli fərmanı ilə təsdiq olunmuş «Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramı»nda təhsilə xüsusi diqqət yetirilmiş və göstərilmişdir ki, təhsil islahatları onun strukturunun və məzmununun yeniləşməsinə istiqamətlənəcəkdir. Həmçinin bu məqsədə nail olmaq üçün 2004-2008-ci illərdə aşağıda qeyd olunanların həyata keçirilməsi planlaşdırılmışdır.

- təhsilin məzmununun müasirləşdirilməsi, onun keyfiyyətinin artırılması;
- əhalinin bütün təbəqələri üçün təhsil almaq imkanlarının bərabərləşdirilməsi;
- şagirdlərin pulsuz dərsliklərlə təmin edilməsi;
- tələbələrin təqaüdlərinin artırılması;
- məktəbəqədər tərbiyə və təlimdə təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi;
- rayonda yeni məktəblərin inşası, kənd məktəblərinin texniki və kadr təminatının yaxşılaşdırılması.

*Dövlət hesabına ali və orta ixtisas təhsili
alan tələbələrin aylıq təqaüdünün məbləği*

| Təhsilin növü | AZN ilə | ABŞ dolları ilə |
|----------------------|--------------|-----------------|
| Ali təhsil | 35 m-adi | 44 \$ |
| | 55 m-zərbəçi | 68 \$ |
| | 70 m-əlaçı | 87 \$ |
| Orta ixtisas təhsili | | |
| Cədvəl 1 | | |

TƏHSİLİN DAVAMLI İNSAN İNKİŞAFININ ASPEKTLƏRİNDƏN BİRİ KİMİ

– Davamlı İnsan İnkişafı Konsepsiyasının əsas mahiyyəti və ümumi-nəzəri prinsipləri

– Daha çox komponentləri əhatə edən Davamlı İnsan İnkişafı Konsepsiyası insan həyatının normal şəkildə davamlılığını nəzərdə tutur və XXI əsr üçün bəşəriyyətin qarşısında duran ən mühüm problemə çevrilir.

İnsan potensialı, insan kapitalı, insan amili və insan inkişafının müxtəlif aspektləri XX əsrin ortalarından başlayaraq bəzi ölkələrdə fəlsəfi-sosioloji cəhətdən tədqiq edilsə də, İnsan İnkişafı Konsepsiyası BMT tərəfindən ilk dəfə 1990-cı ildə irəli sürülmüşdür. Bundan sonra insan inkişafının prioritetləri bəzi ölkələrdə dövlət siyasətinin tərkib hissəsinə çevrilmişdir.

Davamlı insan inkişafı probleminin getdikcə aktuallaşdığını nəzərə alan respublika rəhbərliyi BMT-nin İnkişaf Proqramının tövsiyəsinə əsaslanaraq Minilliyin Forumu (2000) və Yohannesburq sammitində (2002) qəbul edilmiş beynəlxalq sənədlərdən irəli gələn öhdəliklərin yerinə yetirilməsi məqsədilə bu problemi dövlət siyasətinin prioritetinə çevirmək istiqamətində ciddi tədbirlər görməyə başlamışdır.

Respublika prezidentinin 26 dekabr 2001-ci il tarixli fərmanına əsasən Azərbaycanda Davamlı İnkişaf üzrə Milli Hesabat hazırlanmış və 2002-ci il iyulun 18-də həmin hesabat ictimaiyyətə təqdim olunmuşdur. Bundan əlavə, Azərbaycan Respublikası prezidentinin təşəbbüsü ilə respublika Nazirlər Kabineti «Azərbaycanda Davamlı İnsan İnkişafı strategiyası»nın hazırlanması haqqında 2002-ci ildə sərəncam imzalamışdır. Adları çəkilən bu direktiv sənədlər Davamlı İnsan İnkişafının strateji istiqamətlərinin hazırlanmasında mühüm hüquqi və metodoloji baza rolunu oynayır.

İnsan İnkişafı Konsepsiyası tərəqqi tendensiyalarını təhlil etməklə cəmiyyətdə hər fərdin vəziyyətinin müxtəlif indikatorlar vasitəsilə çoxcəhətli qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Konsepsiyaya əsasən insanın cəmiyyətdəki vəziyyəti onun inkişafını əks etdirən əmsallarla qiymətləndirilir. Həmin əmsallardan ən universalı, ən mühümü İnsan İnkişafı indeksidir. Burada insanın sağlamlığı, təhsili və gəlirləri əsas götürülür. Bu üç amil əsasında xüsusi düstur vasitəsilə İnsan İnkişafı indeksi hesablanır.

Hər bir əmsal kimi burada da maksimum hədd bir, minimum hədd isə sıfırdır. Amma minimum həddə çatan ölkə, demək olar ki, qeydə alınmayıb. Ən geridə qalmış ölkələrdə bu rəqəm bir qayda olaraq 0, 260-0, 270 həddində olur.

Azərbaycan müstəqillik əldə etdikdən sonra insan inkişafı prosesini iki mərhələyə bölmək olar. 1995-ci ilədək İnsan İnkişafı indeksinin qiyməti daim aşağı düşmüşdür. 1996-cı ildən isə bu qiymət davamlı olaraq artmağa başlamışdır. Builki hesabatlarımızda Azərbaycanda İnsan İnkişafı indeksinin qiyməti 0, 767 göstərilir. Bu isə əvvəlki illərdəkindən xeyli yüksəkdir. Yeri gəlmişkən, ölkəmizdə bir milyona yaxın qaçqın və məcburi köçkünün olması İnsan İnkişafı indeksinin qiymətini aşağı salan amillərdən hesab olunur. Ümumi daxili məhsulun həcmnin artması, adambaşına düşən gəlirin yüksəlməsi, orta ömür səviyyəsinin qalxması və əhalinin təhsil göstəricisi indeks haddini müəyənləşdirən amillərdəndir.

– Əhalinin təhsil səviyyəsi Davamlı İnsan İnkişafının əsas göstəricilərindən sayılır.

– Azərbaycanda 1996-cı ildən ümumi daxili məhsulun həcmnin artması ilə yanaşı təhsil göstəriciləri də yaxşılaşmağa başlamışdır. Dünya təcrübəsində təhsilin səviyyəsinin əsas göstəricisi əhalinin hər 1000 nəfərinə düşən şagird və tələbənin (orta ixtisas və ali məktəb tələbələrini) sayı ilə ölçülür. İnsan İnkişafı indeksinin hesablanmasında istifadə olunan təhsil səviyyəsinin göstəricisi müvafiq yaşda (6-23) olanların arasında təhsilə cəlb olunanların faizi ilə ölçülür. 1999-cu ildə aparılmış siyahıyaalma respublikamızda təhsil göstəricilərinin yüksək olduğunu aşkar etdi. o da məlum oldu ki, ölkəmizdə 15 yaş və bundan yuxarı yaşda olanların hər min nəfərinin 801-i orta və ali savada malikdir.

Hazırda Azərbaycanda 40 ali məktəb (dövlət və qeyri-dövlət), 70 orta ixtisas məktəbi, 4548-dən çox ümumtəhsil məktəbləri fəaliyyət göstərir. Müqayisə üçün qeyd edək ki, 2002-2003-cü dər ilində attestat almış orta məktəb şagirdlərindən 70306 nəfəri test imtahanlarında iştirak etmiş və bunlardan 24115 nəfəri ali məktəblərə qəbul olmuşdur. Lakin ali təhsili başa vuran gənclərin əksəriyyətinin işlə təminatının çətinliyi respublikada ciddi problemlər yaradır. Bundan başqa məlumdur ki, ərazilərimizin 20 faizi işğal altında olduğu üçün oradakı təhsil müəssisələri şəbəkəsi tamamilə dağıdılmışdır.

Ermənistan ordusu 870 yaşayış məntəqəmizi, 10 rayonumuzu yerlə yeksan edərək xarabazarlığa çevirmişdir. Qəsbkarlar 43666 inzibati obyekt, 1145 məktəbəqədər müəssisəni və uşaq bağçasını, 982 kitabxanayı, 695 ümumtəhsil məktəbini, 700 səhiyyə müəssisəni, 22 muzeyi, 1 ali məktəbi tamamilə məhv etmişlər. Nəticədə 1 milyona yaxın qaçqın və məcburi köçkünün əksəriyyətinin normal təhsilə cəlb edilməsində xeyli çətinliklər yaranmışdır. Digər tərəfdən, keçid dövründə ölkədə mövcud olan iqtisadi çətinliklər də təhsilin kəmiyyət və keyfiyyətinə mənfi təsir göstərməkdədir. Belə ki, orta ümumtəhsil məktəblərinin 8-11-ci siniflərində uşaqların davamiyyət səviyyəsinin aşağı düşməsi meyilləri müşahidə edilməkdədir. Peşə məktəblərinin, həmçinin orada təhsil alan şagirdlərin sayı son on ildə azalmağa doğru gedir.

Artıq bu gün ölkəmizdə insan inkişafı, insan inkişafı fəlsəfəsi dövlət siyasətinin tərkib hissəsinə çevrilmişdir. Ölkə prezidentinin bu sahədəki müvafiq fərmanları, Respublika Nazirlər Kabinetinin qərarları, ayrı-ayrı nazirliklərin əməlləri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

İnsan İnkişafı Konsepsiyasının yaradılmasından çox az müddət cəmi 14 il keçməsinə baxmayaraq artıq bir sıra inkişaf etmiş ölkələrdə bu konsepsiya tədris olunur. O, əsasən məktəblərdə, xüsusilə də magistratura pilləsində – idarəetmə menecment, planlaşdırma kimi ixtisasların tərkib hissəsinə çevrilmişdir. Azərbaycanda isə insan inkişafı ümumi təhsilin bir hissəsi kimi təqdim edilir. Yəni ixtisasından asılı olmayaraq bütün sahələrdə insan amili ön plana çəkilir. Bu da ölkənin demokratik yolla inkişafından xəbər verir. Artıq ali məktəblərimizdə bu adda kurslar təşkil olunub. Ən maraqlısı və əhəmiyyətli isə odur ki, İnsan İnkişafı Konsepsiyası fakultativ fənn kimi respublikamızın orta məktəblərinin tədris proqramlarına daxil edilmişdir. Bu olduqca böyük nailiyyətdir. Bəlkə də ölkəmiz dünyada yeganə ölkədir ki, sözügedən konsepsiya ümumtəhsil məktəblərində tədris olunur.

– 2001-ci ildə Birləşmiş Millətlər Təşkilatı Azərbaycan Respublikasının Təhsil Nazirliyi ilə birgə bu sahədə pilot layihələri həyata keçirməyə başladı.

İnsan İnkişafı Konsepsiyası respublikamızın 25 orta məktəbində fənn kimi tədris olunmağa başladı. Növbəti ildə pilot layihəsi daha da genişləndirildi. Həm məktəblərin sayı artırıldı, həm də layihənin əhatə dairəsi böyüdü. Layihə uğurla həyata keçdiyindən Təhsil Nazirliyində fənnin proqramı hazırlanıb təsdiq olundu, dərs vəsaiti işlənib hazırlandı və nəşr edildi.

2001-ci ildən BMT konsepsiyaya yeni bir indeks əlavə etmişdir. Bu, Texnoloji Nailiyyətlər indeksidir. Məlum olduğu kimi, bəşəriyyətin tərəqqisi biliyə əsaslanır. İnkişafın başqa yolu yoxdur. Bu inkişaf nə ölkənin qədimliyindən, nə də təbii sərvətlərin bolluğundan asılıdır. Belə olsa idi Hindistan və Misirdə İnsan İnkişafı indeksi ən yüksək həddə çatardı. Yaponiyanın təbii sərvətlərinin məhdud olmasına baxmayaraq, bu ölkə cəmiyyətin inkişafına görə dünyanın çox ölkəsini arxada qoyur.

Elə ölkələr var ki, ərazisi böyükdür, buna baxmayaraq, orada insan inkişafının vəziyyəti aşağı səviyyədədir. Bir sözlə, insanın biliyə əsaslanan inkişafı təmin olunmalıdır.

Texnoloji Nailiyyətlər indeksinə görə ölkələr dörd qrupa bölünürlər. 19 ölkə liderlər sırasında dayanır, sonra potensial liderlər, yəni liderlik ehtimalı olan ölkələr gəlir. Azərbaycan da bu qrupa daxildir. 3-cü qrupa bu texnologiyalardan geniş istifadə edən ölkələr daxildir. 4-cü qrup ölkələr isə geridə qalan ölkələrdir.

Texnoloji Nailiyyətlər indeksi üzrə Azərbaycanda əvvəlki ilə nisbətən artım müşahidə olunmaqdadır. Ölkəmiz bu il liderlərə bir az yaxınlaşmışdır.

Bu əmsalın hesablanması zamanı dörd müxtəlif parametrlər nəzərə alınır. Onlardan biri də təbiət texniki elmlər sahəsində təhsil alanlarla ictimai elmlər üzrə təhsil alanlar arasındakı nisbətdir. Bu nisbət Texnoloji Nailiyyətlər əmsalına birbaşa təsir göstərir. Bizim ölkədə ictimai və humanitar elmlərə maraq daha çoxdur. Bu isə indeksin qiymətini aşağı salan göstəricidir. Son on ildə iqtisadçı təhsili alanların nisbi sayı artmışdır. Hüquqşünas təhsili alanlar da çoxdur. Bu ixtisaslar çox vacib və lazımdır. Lakin biliyə əsaslanan inkişafı təmin etmək üçün bizə mühəndislər, riyaziyyatçılar, fiziklər, kimyaçılar, aqronomlar və digər ixtisas sahibləri lazımdır. Mühəndissiz, aqronomsuz, konstruktorsuz, fiziksiz, riyaziyyatçısız inkişafa nail olmaq mümkün deyil. Məncə, bunun belə olduğunu məktəbdə müəllimlərimiz, eyni zamanda kütləvi informasiya vasitələrimiz daim təbliğ etməlidirlər.

– **Ali məktəbləri bitirən məzunlarımızın çoxu öz ixtisasları üzrə işlə təmin oluna bilmirlər. Bu, insan inkişafına necə təsir göstərir?**

– Biz demokratik cəmiyyətdə yaşayırıq və hər bir şəxs istənilən ixtisası seçə bilər. Lakin bu cəmiyyətin özündə də proqnozlar verilməli, insanlar başa salınmalıdır ki, hansı ixtisaslara daha çox tələbat vardır.

ABŞ-ın hər yerində, hətta qatarlarda da göstərilir ki, yaxın gələcəkdə hansı ixtisaslara tələbat azalacaq, hansına artacaq. Mən bunları nə üçün deyirəm. Şübhəsiz ki, bizə yaxşı hüquqşünas da, iqtisadçı da lazımdır. Amma texniki və təbiət elmlərini inkişaf etdirmədən cəmiyyət irəli gedə bilməz.

Hazırda ölkəmizdə neft strategiyası həyata keçirilir. Sevindirici haldır ki, bununla əlaqədar Neft Akademiyasında təhsil almaq istəyənlərin sayı artmışdır.

– **Davamlı İnsan İnkişafı Konsepsiyasının cəmiyyət üçün əhəmiyyəti.**

– Bu konsepsiyaya görə hazırkı nəslin vəziyyətinin yaxşılaşdırılması gələcək nəsillərin imkanlarını məhdudlaşdır-mamalıdır. Bu o deməkdir ki, təbii ehtiyatlardan səmərəli istifadə olunmalı, ətraf mühit çirkləndirilməməlidir.

İnsan İnkişaf Konsepsiyası meydana çıxanda bu sahədə milli terminologiya yox idi. Çoxları belə hesab edirdi ki, söhbət insanın fizioloji, fiziki inkişafından gedir.

– İnsan inkişafı dedikdə insanın cəmiyyətlə birgə inkişafı nəzərdə tutulur?

– Hazırda ABŞ-ın universitetləri ilə yanaşı, inkişaf institutlarında, o cümlədən Dünya Bankı və s. yerlərdə mühazirələr oxuyuram. Ətraf mühitin qiymətləndirilməsində və idarə edilməsində insan amilinin rolundan danışarkən bir qayda olaraq həmişə deyirəm ki, heç kim havanı hava üçün, suyu su üçün qorumur. Bunların hamısı insan, onun sağlamlığı naminə edilir. Beləliklə, bütün qiymətləndirmə, idarəetmə və s. insan üçündür.

Hər nəfərə düşən milli gəlirə görə Azərbaycanla Hindistan təxminən eyni göstəriciyə malikdirlər. Ancaq Azərbaycanda İnsan İnkişafı indeksi Hindistandakından yüksəkdir. Bu hansı amillərin hesabınadır? Azərbaycanda təhsil əhalinin daha böyük hissəsini əhatə edir.

Başqa bir misal: Azərbaycanın illik gəliri Mərakeşdəkindən azdır. Ancaq gəlir bu ölkələrdəki təhsillənmə səviyyəsinə nəzər salaq. Mərakeşdə bu göstərici 49 faiz, bizdə isə 98 faizdir. Türkiyədə əhalinin illik orta gəliri bizdəkindən çoxdur. Amma təhsillənmə onlara nisbətən bizdə əhalinin daha böyük hissəsini əhatə edir.

MÜƏLLİMLƏRİN İXTİSASARTIRMA TƏHSİLİNƏ OLAN TƏLƏBATININ QABAQCADAN ÖYRƏNİLMƏSİ MEXANİZMİ

Azərbaycan Respublikasının Təhsil sahəsində İslahatı Proqramında hərtərəfli inkişaf etmiş şəxsiyyətin formalaşdırılması üçün təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi əsas məqsədlərdən biri kimi qarşıya qoyulmuşdur. Buna nail olmaqdan ötrü, şübhəsiz ki, ilk növbədə müəllimlərin peşə səviyyəsinin yüksəldilməsi çox vacib məsələdir.

Sürətlə inkişaf edən müasir dövrdə ayrı-ayrı fənlər üzrə yeni biliklərin, təlim texnologiyalarının meydana gəldiyi indiki zamanda köhnə bilik və bacarıqlarla pedaqoji fəaliyyət göstərmək, müsbət nəticələr əldə etməyə imkan vermir. Ona görə də hər bir müəllim professional səviyyəsini, peşə ustalığını artırmaq məqsədilə mütəmadi olaraq ixtisasartırma təhsili almalıdır. Bununla da «o, hamı üçün eyni məzmunlu deyil, yalnız özünün şəxsi tələbatına, ehtiyacına, istək və arzularına uyğun gələn müvafiq təhsilə cəlb olunmalıdır» prinsipi əsas götürülür ki, bu da öz növbəsində qəbul olunmuş yeni konsepsiyanın əsas ideyasını təşkil edir. Təbii ki, məsələnin bu cür qoyuluşunda müəllimin ixtisasartırma təhsilinə olan fəal tələbatı qabaqcadan müəyyənləşdirilməlidir.

Müəllimlərin ixtisasartırma təhsilinə cəlbi zamanı onların tələbatın öyrənilməsi ixtisasartırmanın effektivliyini yüksəldir, onu müəllimlər üçün zəruri bir tədbirə çevirir, hazırlanan və təklif olunan tədris plan proqramlarının keyfiyyətini və səmərəliliyini artırır, bu işlə əlaqədar maraqlı tərəf ilk növbədə müəllimin özü olmaqla ixtisasartırma müəssisələrinin sağlam rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərməsini tələb edir. Bütün bunlar nəzərə alınaraq məktəbin rəhbərliyi, fənn metodbirləşməsi, müvafiq dayaq məntəqəsi, rayon metodkabineti və nəhayət, ixtisasartırma tədris müəssisəsi öz funksiyaları çərçivəsində müəllimin ixtisasartırma təhsilinə olan tələbatının müəyyənləşdirilməsində ona yardımçı olmalıdırlar.

İxtisasartırmaya olan tələbatın müəyyənləşdirilməsi bir-biri ilə bağlı bir neçə mərhələdən ibarətdir

İlk növbədə müəllimin dərslərini dinləmək yolu ilə onun peşə hazırlığındakı boşluqlar müəyyənləşdirilir. Dərsi dinləyən və təhlil edən şəxslər dərslərin nəticələrini müəllimin və digər mütəxəssislərin iştirakı ilə müzakirə edir və öz rəylərini bildirirlər. Bir neçə belə dinləmədən sonra artıq müəllim, eləcə də məktəbin rəhbərliyi vahid bir fikrə gələrək ixtisasartırmaya olan tələbatı müəyyənləşdirir.

Həmin tələbatı yaradan səbəblər aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

- * fənn üzrə biliklərin dərinləşməsi;
- * dərslərin düzgün planlaşdırılması nəticəsində qarşıya çıxan problemlər;
- * yeni təlim texnologiyalarının öyrənilməsi və tətbiqindəki çətinliklər;
- * inkişafetdirici, şəxsiyyətə yönəldilmiş təhsil sahəsində bilik və bacarıqlardakı qüsurlar;
- * elmi biliklərin şagirdlərə lazımınca çatdırılmaması;
- * tədris prosesində informasiya və kommunikasiya texnologiyalarından səmərəli istifadə olunmaması;
- * məktəb daxilində kliniki və kompleks müşahidələrdən istifadə edərək, ayrı-ayrı mövzuların izahında və ya tədrisin müxtəlif etaplarında üzə çıxan nöqsanlar və s.

Qeyd olunanları müəyyənləşdirmək üçün təkcə məktəbin müvafiq rəhbər işçilərinin məktəbdaxili nəzarət planı çərçivəsində dərslərin dinləmələri və onların təhlili deyil, həm də anket sorğularının aparılması, müəllimin özünü qiymətləndirməsi, məktəb rəhbərliyi tərəfindən şagirdlərin bilik səviyyəsinin müxtəlif monitorinq qiymətləndirmə yolu ilə müəyyənləşdirməsi, fənn olimpiadaları və digər bilik yarışları yolu ilə mütəxəssislərlə, fənn metodbirləşməsinin sədri və başqa maraqlı tərəflərlə müsahibə nəticəsində alınmış rəylər və s. əsas ola bilər.

Müəllimin ixtisasartırma təhsilinə olan tələbatının forma-laşdırılmasında digər amillər də nəzərə alınmalıdır. Məsələn, qabaqcıl dünya təcrübəsi ilə tanışlıq, yeni təlim texnologiyalarının, informasiya-kommunikasiya vasitələrinin tətbiqi, yeni dərslər və dərslər vəsaitlərinin istifadəyə verilməsi və s.

Bütün hallarda əldə olunan materiallar ayrı-ayrı fənlərə və müəllim kateqoriyalarına uyğun məktəb rəhbərliyi və fənn metodbirləşmələri tərəfindən ümummiləşdirilir, qruplaşdırılır və tələbatların istiqamətləri müəyyənləşdirilir, həmin materiallar fənn metodbirləşmələrində, məktəbin pedaqoji şurasında, müəllimin üzvü olduğu dayaq məntəqəsində, rayon (şəhər) metodkabinetində (təyinat üzrə) müzakirə edilir, problemin yaranma səbəbi araşdırılır, fənlər və müəllim kateqoriyaları üzrə ixtisasartırma təhsilinə olan ümumiləşdirilmiş sifariş formalaşdırılır, ixtisasartırma təhsili şəbəkəsinə daxil olan müvafiq müəssisələrə göndərilir. Həmin müəssisələr öz növbəsində hər bir tələbatı uyğun tədris planı və proqramları hazırlayıb sifarişçilərə təkliflər verir. Beləliklə, hər bir müəllim öz tələbatını ödəyən ixtisasartırma təhsili almaq, çoxvariantlı tədris planı və proqramlarını, eləcə də ixtisasartırma müəssisəsini müstəqil seçmək imkanını əldə edir.

Müəllim peşəsinin əsas fəaliyyət istiqamətləri

Müəllim özünün ixtisasartırma təhsilinə olan tələbatını müəyyənləşdirmək üçün peşəsinin əsas istiqamətlərini bir daha nəzərdən keçirməli, bunları faktiki real fəaliyyəti ilə müqayisə etməlidir.

Ümumiyyətlə, hər bir müəllimin pedaqoji fəaliyyəti aşağıdakı beş istiqamət üzrə həyata keçirilir:

1. Tədris fəaliyyəti: müəllim dərstdə şagirdlərin təlim-tərbiyə fəaliyyətini təşkil edir, tədris olunan fənnin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq müxtəlif üsullardan və təlim vasitələrindən istifadə edir, öz fənni üzrə konkret tədris proqramlarını həyata keçirir, müvafiq dövlət təhsil standartlarının tələbləri çərçivəsində şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdislərinin səviyyəsini təmin edir, tədris proqramlarının keyfiyyətli həyata keçirilməsi üçün məsuliyyət daşıyır.

2. Şagirdlərin sinifdaxaric və məktəbdənkənar fəaliyyətinin təşkili: tədris etdiyi fənnə dair sinifdaxaric və məktəbdənkənar tədbirlər üzrə iş aparır, şagirdlərin əqli, əxlaqi, estetik, ekoloji, vətəndaşlıq, vətənpərvərlik, fiziki tərbiyə və digər inkişaf istiqamətlərində dərstdənkənar fəaliyyətini təşkil edir, şagirdlər arasında ünsiyyətin yaranmasına kömək göstərir, sinfi idarə edir, şagird qurumlarının fəaliyyətini inkişafetdirici və tərbiyəvi istiqamətə yönəldir, sinif rəhbəri kimi vəzifəsini yerinə yetirərkən sağlam psixoloji mühitin, şagirdlər arasında əməkdaşlıq münasibətlərinin inkişafına nəzarət edir, müdiriyyəti və müəllimləri şagirdlərin fərdi xüsusiyyətləri haqda məlumatlandırır, təlim-tərbiyə prosesini optimallaşdırmaq və səmərəlilişdirmək üçün müəllimlərin qarşılıqlı fəaliyyətinə real zəmin yaradır, şagirdlər arasında peşə təbliğini həyata keçirir, onlara peşə yönümünün, imkanlarının, təhsili davam etdirmək perspektivlərinin və əmək fəaliyyətinə başlamaq yollarının müəyyənləşdirilməsinə kömək göstərir.

3. Valideynlər, yaxud onları əvəz edən şəxslərlə əlaqə: tədris intizamına riayət edilməsini və davamiyyət rejiminə əməl olunmasını təmin edir, valideynlərə uşaqlarının tərbiyələndirilməsində kömək göstərir, onları uşaqlarının məktəbdəki fəaliyyəti, inkişafı və şəxsiyyət kimi formalaşması barədə məlumatlandırılır, şagirdlərin ailələrində olan şəraiti öyrənir, valideynlər üçün məktəbin və aidiyyəti təşkilatların mütəxəssisləri tərəfindən təlim-tərbiyə məsələlərinə aid aparılan məsləhətlərin təşkilinə kömək edir, kompüter texnikasının imkanlarından istifadə edərək vaxtaşırı olaraq elektron poçt vasitəsilə ailələri öz övladlarının inkişaf dinamikası ilə məlumatlandırır.

4. Məktəbin aidiyyəti təşkilatlarla işgüzar əlaqələrinin inkişafına kömək: müəllim ictimai və dövlət təşkilatları ilə əlaqəni həyata keçirir (yaradır), bu qarşılıqlı fəaliyyət müəllim və şagirdlərin hüquqi və sosial müdafiəsinin təmin edilməsinə, sağlamlığının qorunmasına, onlara əlavə təhsilin verilməsinə və digər problemlərin həll olunmasına yönəldilir, uşaqlar və yeniyetmələr arasında qanun pozuntularının profilaktikasını həyata keçirən təşkilatlarla, məktəbin ehtiyaclarının ödənilməsində iştirak edən himayəçilər qurumu ilə iş birliyi yaradır.

5. Özünütəhsil, metodiki və peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi: müəllim öz fənni üzrə məktəbin metodbirləşməsində və dayaq məntəqəsinin içində fəal iştirak edir, şagirdlərin tədris, sinifdaxaric və məktəbdənkənar tərbiyəvi fəaliyyətinin təşkili problemləri sahəsində sistemativ və yaradıcı metodiki işlər aparır, özünütəhsil vasitəsilə peşəkarlıq səviyyəsini daim artırır, fəaliyyətində pedaqoji etika normalarına, təhsil müəssisəsinin Nizamnaməsinə, Konstitusiyaya, Təhsil Qanununa, Uşaq Hüquqları Konvensiyasına istinad edir.

Müəllimin özünüqiymətləndirmə kriteriyaları

Müəllimin peşəkarlıq fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sahəsində ən obyektiv və optimal qiymətləndirmə onun özünüqiymətləndirməsi hesab olunur. Məhz elə müəllimin daim təkmilləşməsi, yeni biliklərə, təlim-tərbiyə texnologiyalarına yiyələnməsi, ixtisasını artırması üçün bu qiymətləndirmə əsas götürülür, onun ixtisasartırma təhsilinə olan tələbatı da həmin qiymətləndirmədə alınan nəticələrə uyğun olaraq formalaşır. Ümumiyyətlə, müəllimin özünüqiymətləndirməsi zamanı onun aşağıdakı fəaliyyət sahələrini əhatə edən kriteriyalardan istifadə edilir:

- * Tematik təqvim planının hazırlanması və həyata keçirilməsi
- * Dərs planının tərtibi, onun məzmununun əməli xarakter daşması
- * Şəxsi təhsil planı və onun icra vəziyyəti
- * Şagirdlərlə sinifdaxaric və məktəbdənkənar işin təşkili
- * Fənn kabinetini üzrə iş
- * Müəllimin tədris etdiyi fənn üzrə şagirdlərin orta mənimsəmə balı, qeyri-kafi qiymətlərin sayı
- * Yeni təlim texnologiyalarının nümayişi ilə keçirilən açıq dərslər
- * Fənn üzrə bilik yarışlarında, müsabiqələrdə, rayon (şəhər) və respublika olimpiadalarında şagirdlərin əldə etdiyi nəticələr
- * İşlənib hazırlanmış və məktəbin metodik şurası tərəfindən müsbət qiymətləndirilmiş metodiki materiallar
- * Pedaqoji şurada, seminarlarda, valideyn iclaslarında və s. bu kimi tədbirlərdə müəllimin fəallığı
- * Müəllim tərəfindən məktəbin metodik kabinetini üçün hazırlanan materialların (məruzələr, plakatlar, stendlər və s.) keyfiyyəti

- * Müəllimin şagirdlərlə münasibətinin xarakteri, rəhbərlik etdiyi siniflə iş, şagird özünüidarəsinin təşkili
- * Qabaqcıl müəllimlərin təcrübəsi ilə, yeni pedaqoji texnologiyalarla tanışlıq və onlardan istifadə
- * Valideynlərlə aparılan işin keyfiyyəti, müəllimin nüfuz səviyyəsi
- * Müəllimin ictimai fəaliyyəti
- * Sənədlərlə iş, səliqəlilik, dəqiqlik, obyektivlik, operativlik
- * Daxili intizam qaydalarına riayət

Müəllim öz pedaqoji fəaliyyətini qiymətləndirmək və bu yolla ixtisasartırma təhsilinə olan tələbatını müəyyənləşdirmək üçün aşağıdakı anket formasından da istifadə edə bilər*: *Uyğun xanada «+» işarəsi qoyulmaqla

| Sıra №-si | Müəllimin fəaliyyət göstəriciləri | Öhdəsindən gəlirəm | Köməyə ehtiyacım var |
|-----------|---|--------------------|----------------------|
| 1 | Dövlət tədris proqramı əsasında tematik təqvim planının hazırlanması | | |
| 2 | Gündəlik dərs (məşğələ) planını tərtibi | | |
| 3 | Sinifdənxiaric və məktəbdənkənar tədbirlər planının hazırlanması | | |
| 4 | Şəxsi təhsil planının tərtibi və həyata keçirilməsi | | |
| 5 | Fənn kabinetini üzrə iş | | |
| 6 | İctimai işlərdə iştirak | | |
| 7 | Yeni standartlar, proqramlar və dərsliklərlə iş | | |
| 8 | Dərs zamanı dərslik, lüğət, didaktik materiallar və əlavə ədəbiyyatla işin təşkili | | |
| 9 | Metodiki fəaliyyətin təşkili (metodşura tərəfindən bəyənilmiş metodiki materiallar, pedaqoji şurada, seminarlarda, valideyn iclaslarında və s. çıxışların materialları, hazırlanmış plakatlar, stendlər və məruzələr) | | |
| 10 | Fənn üzrə əyani və didaktik materialların hazırlanması və onlardan istifadə olunması | | |
| 11 | Sənədləşmə işini aparma mədəniyyəti (səliqəlilik, dəqiqlik, obyektivlik, operativlik) | | |
| 12 | Qabaqcıl müəllimlərin təcrübəsi ilə tanışlıq və ondan istifadə olunması | | |
| 13 | Öz işini təhlil etmək bacarığı | | |
| 14 | Fənn üzrə biliklərin elmiliyi, anlaşılıqlığı, yeniliyi və əsaslılığı | | |
| 15 | Dərs məşğələsinin struktur elementlərinin didaktik cəhətdən əsaslandırılması: istinad biliklərinin aktualaşdırılması, yeni mövzunun əsaslandırılması, yeni biliklərin tətbiqi, onların qavranılması səviyyəsinin yoxlanılması | | |
| 16 | Fəal və interaktiv təlim texnologiyaları ilə tanışlıq | | |
| 17 | Dərsin motivasiyası | | |
| 18 | Fəal təlim metodları ilə keçirilən dərslərdə şagird biliyinin qiymətləndirilməsi | | |
| 19 | Dərsin məzmununa müvafiq idrak fəaliyyətini stimullaşdıran yeni faktorların, məlumatların daxil edilməsi | | |
| 20 | Fəndaxili və fənlərarası əlaqənin yaradılması | | |
| 21 | Təlimin yeni texnologiyalarının nümayişi ilə keçirilən açıq dərslər | | |
| 22 | Öyrədici xarakter daşıyan müstəqil işlər | | |

| | | | |
|----|--|--|--|
| 23 | Tədris materiallarının optimal müəyyənləşdirilməsi əsasında sistemli biliklərin formalaşdırılması | | |
| 24 | Dərsin formasının məzmununa uyğun seçilməsi (mühazirə, seminar, laborator işi və s.) | | |
| 25 | Müasir pedaqoq texnologiyalardan (konseptual, qabaqlayıcı, istiqamətləndirici və s.) istifadə və müvafiq texnologiyalara uyğun fəal təlim metodlarının (problemlı, oyun. Dialoq, əqli hücum və s.) tətbiqi | | |
| 26 | Şagirdlərin idrak fəaliyyətinin təşkili vasitələri: dinamik cütlər, qruplarla təlim, qarşılıqlı rəyvermə, fərdi iş və s. | | |
| 27 | Dərsin axtarçılıq və tədqiqatçılıq xarakter daşması: tədqiqat tipli seminar məşğələləri, problemlı dərkətmə vəzifələrinin həlli | | |
| 28 | Şagirdlərin müstəqil idrak fəaliyyətinin təşkili: kitab, sənəd və digər mənbələrlə iş; didaktik materiallardan istifadə; plan, sxem, cədvəl və s. tərtibi | | |
| 29 | Əldə edilmiş biliklərə nəzarət üsulları | | |
| 30 | İnformasiya-kommunikasiya texnologiyalarından istifadə | | |
| 31 | Öyrədici və tərbiyəvi işlərin müxtəlif formalarından istifadə | | |
| 32 | Fənn üzrə sinifdən xaric işlərin təşkili | | |
| 33 | Sinifdə özünüidarə qurumlarının təşkili | | |
| 34 | Dərnək işinin təşkili | | |
| 35 | Şagirdlərlə qarşılıqlı ünsiyyət yolları | | |
| 36 | Əməkdaşlıq pedaqogikası elementlərindən istifadə | | |
| 37 | Şagird şəxsiyyətinin bərabər hüquqlu subyekt kimi sərbəst inkişafına şəraitin yaradılması | | |
| 38 | Bilik, bacarıq və vərdişlərin qeydiyyatı və qiymətləndirilməsi | | |
| 39 | Testlərin, müstəqil və yoxlama işlərinin təşkili və keçirilməsi | | |
| 40 | Şagirdlərdə idrak marağı, biliklərə tələbat, müvəffəqiyyətə nail olmaq, bərc və məsuliyyət | | |
| 41 | Təlimin differensial xarakteri: istedadlı şagirdlərlə iş | | |
| 42 | Dərsin inkişafetdirici funksiyaları: diqqət, hafizə, təfəkkür və qabiliyyətlərin inkişafı, onların dərstdən-dərsə məqsədyönlü formalaşdırılması | | |
| 43 | Dərsin tərbiyəedici funksiyaları və təlimin humanist xarakteri | | |
| 44 | Şagirdlərin bilik səviyyəsinin yüksəldilməsi yolları | | |
| 45 | Əks əlaqənin yaradılması | | |

Təqdim olunan anket forması tövsiyə xarakteri daşıyır. Onu hər bir müəllimin fərdi iş şəraitinə və konkret yeni mühitə uyğun olaraq dəyişdirib təkmilləşdirmək mümkündür. Ayrı-ayrı müəllimlər ixtisasartırma təhsili üçün öz tələbatlarının müəyyənləşdirilməsi işində bu formadan köməkçi material kimi istifadə edə bilərlər.

MÜASİR MÜƏLLİM NECƏ OLMALIDIR?

Müstəqil Azərbaycan təhsil sisteminin beynəlxalq sistemə inteqrasiyası üçün bu sahədə çoxlu dəyişikliklər, islahatlar gedir. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, yeni əsrdə cəmiyyətin və insanların inkişafı üçün yaradıcı, müstəqil düşünən və inkişaf edən şəxsiyyət formalaşmalı, yetişdirilməlidir.

İndi hər birimiz bilir ki, Azərbaycan təhsilinin qarşısında duran ən əsas məsələlərdən biri yüksək mədəniyyətli, mütərəqqi dünyagörüşlü, insan hüquqları və azadlıqlarına hörmət etməklə müstəqil və yaradıcı düşünmə qabiliyyətinə malik, vətənpərvər şəxsiyyət yetişdirməkdir.

Təhsil sisteminin qarşısında duran bu məsələnin həlli üçün ilk növbədə müəllim özü keyfiyyətə dəyişməli, «reproduktor» rolundan imtina etməli və yeni bir rol – biliklərin əldə edilməsi yolunda bələdçi rolunu qəbul etməlidir.

Deməli, müəllim təlimin yeni texnologiyasını bilməli, yeni proqram və dərsliklərdən istifadə etməli, ən başlıcası isə hörmətli nazirimizin dediyi kimi «müəllim öz pedaqoji fəaliyyəti dövründə mütəmadi olaraq metodiki və professional» səviyyəsini yüksəltməli, elmi-nəzəri biliklərini artırmalıdır.

Fərəhli haldır ki, 2003-2004-cü dərslərinin «Təhsil sistemində müasir yanaşmaların təşəkkülü ili» elan edilməsi müxtəlif təhsil ocaqlarında təlimin yeni üsullarından istifadə edilməsinə səbəb olmuş, dərslər və müəllimə verilən tələblər kökündən dəyişmişdir. Müasir dərslər verilən tələblərdən çox yazılır, lakin müəllimin pedaqoji fəaliyyətinə tələblər, müəllimin pedaqoji fəaliyyətini qurmağın yolları isə nisbətən az işıqlandırılır. Beləliklə, müasir müəllim necə olmalıdır? Bu sualın cavabı müəllimlərin bir növ fəaliyyət planına daxil olaraq, özlərinə tənqidi yanaşmağa, özünü təhsilə istiqamətləndirməyə kömək edir. Dərslər deyən hər bir müəllim öz fəaliyyətini üç aspektdən qurmalıdır.

Bu, təşkilati, təlim və tərbiyəvi fəaliyyətdir. Gözəl alınan hər bir dərslər, əlbəttə, müəllimdən asılıdır. Müəllimin bu sahədə təşkilati fəaliyyəti birinci yerdə durur.

I Təşkilati fəaliyyətdə ilk öncə, müəllim keçəcəyi dərslərin «ssenarisini» – icmalını yazmalıdır. Bu proses hər dərslər üçün olduğu üçün «gündəlik» adlanır. Dərslər hansı sualla keçəcəyini mövzuya görə qurmalı və nəticəni əvvəlcədən görməyi bacarmalıdır. Belə ki, bir həqiqətdir ki, fəal təlim üsullarını bütün mövzular üçün eyni qaydada tətbiq etmək lazımı nəticəni vermir. Odur ki, mövzuya uyğun metod seçməkdə də müəllim səriştəli bir təşkilatçı olmalıdır.

Müəllimin təşkilati fəaliyyətinə daxil olan xüsusiyyətlərdən biri də dərslərdə əyanilik prinsipinin tətbiqidir. Bəs əyani vəsaitləri haradan almalı? Uzun illərin təcrübəsi göstərir ki, hər bir mövzuya əyani vəsait təşkil etmək olar. Bir çox müəllimlər mövzuların bəzən şəkilətsiz, tablosuz olmasından gileylenirlər, əyani vəsaitin olmamasından narazılıq edirlər. Amma gəlin, etiraf edək ki, mövzulara diqqət yetirsək, sxem, cədvəl, müqayisə xarakterli diaqramlar tərtib etmək olar. İstənilən mövzunun daha yaxşı mənimsənilməsi üçün əyanilik vacibdir.

Müəllimin təşkilati fəaliyyətinə dərslərdə əməkdaşlıq şəraitinin yaradılması da daxildir. Şagird müəllim üçün «robort» deyil, o, dərslər prosesinin bərabər hüquqlu iştirakçısıdır. Müəllim onu subyekt kimi sərbəst düşüncə tərzini olan, nəticə etibarlı ilə şəxsiyyət kimi qəbul etməlidir. Elə mövzuların keçirilməsi zamanı çoxlu üsul tətbiq etmək üçün «dərslərimizi hansı üsulla keçək?» sualını şagirdlərə vermək olar. Testlərin hazırlanması, məsələlərin tərtibi, qiymətləndirmə, laboratoriya işlərinin aparılması, əyani vəsaitlərin seçilməsi və təşkilati, diaqram, cədvəl və sxemlərin qurulması müəllim-şagird əməkdaşlığının nəticəsi ola bilər. Şagirdlərin idarəçiliyi, əlbəttə çox böyük təsirə malikdir. Belə ki, bu müəllim-şagird əməkdaşlığının nəticəsi olub, şagirdlərin hərtərəfli inkişafına, özünə inam yaranmasına, şagirdlər tərəfindən müəllim sənətinin yüksək səviyyədə qiymətləndirilməsinə gətirib çıxarır.

Müəllimin təşkilati fəaliyyətlərindən biri də dərslər prosesində vaxtdan səmərəli istifadə etməsidir. Bu sahədə bəzən iki kateqoriya müəllimə rəst gəlir. Birinci kateqoriyadan olanlar vaxtdan səmərəli istifadə edərək 45 dəqiqə müddətində tədris prosesinin bütün tələblərini yerinə yetirir, ikinci kateqoriyaya aid olan müəllimlər isə 45 dəqiqənin çatışmamasını proqram materialının çox olması ilə əsaslandırırırlar.

Müəllimin təşkilati fəaliyyətinə onun nitqinin aydın, sözləri dəqiq, fikrini səliqəli ifadə etmək bacarığı da daxildir. Dinlənən dərslər göstərir ki, müəllim nitqinin aydınlığı, fikrini ifadə etmək qabiliyyətinin yüksəkliyi vaxta qənaət etməklə, şagirdlərin daha asan qavramasına, onların da nitqinin düzgün formalaşmasına gətirib çıxarır.

II Müəllimin təlim fəaliyyətinə ilk növbədə onun dərslərdə elmlilik prinsipini həyata keçirməsi daxildir. Müəllimin yüksək bilik nümayiş etdirməsi şagirdin diqqətində olur, o, müəlliminə daha çox inanır və ondan öyrənir. Müəllimin mövzunu dərindən bilməsi onun təlim və təşkilati fəaliyyətini özündə birləşdirir. Belə ki, təlim metodlarını daha düzgün seçir. Əgər müəllim çətin mövzunu şagirdə dərslərdəki sözləri təkrar edərək başa salmağa çalışırsa, nəticə necə olar? Çox güman ki, şagirdlərin az bir qismi onu başa düşər, digər çox hissəsi isə yox. Təcrübəli, savadlı müəllimlər çətin və mürəkkəb mövzuları, mövzuda olan terminlərin izahatını verərək,

sadə misallarla şagirdlərin – (ilk növbədə zəif) başa düşəcəyi tərzdə izah edirlər. Elə müəllimi şagirdə sevdirən qabiliyyətinə malik olmasıdır.

Müəllimin təlim fəaliyyətinə daxil olan şərtlərdən biri də yeni dərsi sinifdə mənimsətməkdir. Bu isə müəllimdə «öyrənməyi öyrətmək» qabiliyyətinin olmasının göstəricisi hesab olunur. Öyrənməyi öyrətməyin yolları haqqında dövrü mətbuatda tez-tez yazılara rast gəlirik. Zənnimcə, şagird yeni mövzunu sinifdə öyrənsə, deməli, müəllimin təlim fəaliyyəti yüksək qiymətləndirilə bilər. Bəzən şagirdlər mövzuda aparıcı ideyanı, nəyi bilmək tələbini təyin edə bilmirlər və müəllim öz «bələdçi» rolunu oynayaraq şagirdə istiqamət verir. Cədvəllər, sxemlər, diaqramlardan istifadə dərsin planını qurmaq, şagird təfəkkürünün inkişafı üçün motivasiya yerinə düşür. Nəticə etibarlı ilə dərslər yeni mövzunun sinifdə öyrənilməsilə başa düşülür.

Müəllimin təlim fəaliyyətinə daxil olan xüsusiyyətlərdən biri də dərslər prosesində inkişafetdirici təlimdən istifadə olunmasıdır. Belə ki, şagirdin tənqidi, məntiqi və yaradıcı təfəkkürünün inkişafı bunun sayəsində sürətlənir, o bir şəxsiyyət kimi formalaşır. Bu isə təhsil sisteminin biz müəllimlərin qarşısında qoyduğu əsas məsələlərdən biridir.

Müəllimin təlim fəaliyyətinin tərkib hissələrindən biri də onun tədris zamanı fənlərarası əlaqədən istifadə etməsidir. İndi çox böyük müvəffəqiyyətlə blok dərslər qurulur, integrativ üsuldan istifadə olunur. Məsələn, biologiya dərslərilə kimyanın, tarixlə coğrafiyanın, fizika ilə riyaziyyatın blokundan, təbiət və humanitar elmlərin tədrisində riyaziyyatdan istifadə edilir. Deməli, biologiya, coğrafiya, kimya müəllimləri yüksək riyazi qabiliyyətə malik olmalıdırlar.

Müəllimin təlim fəaliyyətinin tərkib hissələrindən biri də şagird biliyinin qiymətləndirilməsidir. Belə ki, Azərbaycan müəllimlərinin XII qurultayında hörmətli nazirimiz cənab M. Mərdanov öz məruzəsində demişdir: «Şagird biliyinə verilən qiymət həm də müəllim fəaliyyətinin nəticəsi kimi qəbul olunmalıdır. Hər bir qiymət eyni zamanda övladının təhsilinə valideynin münasibətini, habelə təhsil prosesinin təşkilində məktəb rəhbərlərinin peşəkarlıq səviyyəsini əks etdirir.»

Bu sözlər müəllimlərin qiymətləndirmənin demokratikliyi, şagird biliyinin dərinliyi, tamlığı, möhkəmliyi, dəqiqliyi, şüurluluğu, sistemliliyinə diqqət yetirmələrinə məsuliyyətlə yanaşmalarını tələb edir. Demokratiklik prinsipinin gözlənilməsində çox vaxt şagirdlərin özlərindən istifadə olunur (Məsələn: ekspert qrupunun yaradılması, qiymətləndirmə meyarlarını sinifdə asmaq üçün cədvəlin təşkili və s.).

Müəllimin təlim fəaliyyətinin tərkib hissələrindən biri də istedadlı şagirdlərin aşkar edilməsindəki fəaliyyətidir. İstedadlı şagirdlərin aşkar edilməsində dərslər imkanları böyükdür. Tədris prosesində «aktiv şagird» qruplarını yaratmaq mümkün olur. Riyaziyyatı yaxşı bilən xüsusi qabiliyyətli şagirdləri «riyaziyyatçılar», tədbirlərin təşkilində fəallığı ilə seçilənləri «təşkilatçı qrup», «təbiəti sevənlər», «kimyaçılar», «gənc texniklər» və s... kimi qruplar yaratmaq olar. Fənn olimpiadalarına hazırlıq qrupu, şagird elmi cəmiyyətinin yaradılmasını həyata keçirilməsi müəllimin dərslər prosesində «kəşf» etdiyi şagirdlərdən – istedadlılardan ibarət olur. İstedadlı şagirdlərlə işin təşkili müəllimin özünün də yaradıcılığından xəbər verir.

III Müəllimin tərbiyəvi fəaliyyəti çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Buraya ilk növbədə şagirdlərdə vətənpərvərlik tərbiyəsinin inkişafı daxildir. Dövlət rəmzləri və atributlarının öyrədilməsi tədris etdiyi fənnin növündən asılı olmayaraq hər bir müəllimin borcudur. Bir halda ki, söhbət şəxsiyyət formalaşdırmaqdan gedir, vətənpərvərlik tərbiyəsi öndə durur. Əbədiyaşar, ümummilli liderimiz cənab Heydər Əliyev deyirdi ki, «Hamımızın ümumi vəzifəmiz xalqımızda vətənpərvərlik, Vətənə, torpağa, millətə sədaqət, vətən yolunda, şəhidiyyətə hazır olmaq hisslərini formalaşdırmaq, inkişaf etdirmək və təbliği etməkdir. Ola bilər ki, gənc nəsil əla oxumasın, lakin o, vətəninə sevməyi, torpağını qorumağı bilməli, hər an buna hazır olmalıdır, bütövlükdə yaxşı vətəndaş kimi yetişməlidir».

Bu sözlər hər bir azərbaycanlı üçün qanun kimi qəbul edilməlidir. Onun həyata keçirilməsi isə müəllimin, tərbiyəçinin özünün vətənpərvərliyinin yüksəkliyindən, şagirdi vətəni sevməyə ruhlandırmasından asılıdır. Şagirdlərə işğal olunmuş torpaqlarımızın azad edilməsi, Vətənimizin ərazi bütövlüyünün qorunması istiqamətində tərbiyə aşılanmalıdır.

Müəllimin tərbiyəvi fəaliyyətinin tərkib hissələrindən biri də şagirdlərdə hüquq tərbiyəsinin inkişaf etdirməsidir. Belə ki, ümummilli liderimiz Heydər Əliyev hələ 24 avqust 1998-ci il tarixli «Uşaq hüquqları haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanununun tətbiq edilməsi barədə fərman imzalamışdı. Qanunun həm müəllim, həm də şagird tərəfindən düzgün öyrənilməsi məqsədi qarşıya qoyulmalıdır. Müəllim təlim prosesində şagirdlərə uşaq hüquqlarının mahiyyəti və məzmunu, şagirdin öz hüquqlarından necə istifadə etmələrini izah edib, başa salmalıdır. Şagird şəxsiyyətinin formalaşmasında uşaq hüquqları müddələrinin böyük əhəmiyyəti var. Məhz müəllimin şagird şəxsiyyətinə qayğı ilə yanaşması şagirdlərin diqqətindən yayınmır. Belə olduqda şagirdlərin öz davranışlarında müəllimə xüsusi hörmət və məhəbbəti təzahür edir. Müşahidələr göstərir ki, müəllim sözdə şagirdin hüquqlarını müdafiə edirsə, lakin işdə buna əməl etmirsə, şagird saxta münasibətə inana bilmir. Qanunun öyrədilməsi məktəblərdə «debatlar qrupu»nun fəaliyyətilə, «məktəb bələdiyyəsi»nin yaradılması ilə də həyata keçirilə bilər. Aparıcı yenə də müəllimdir.

Müəllimin tərbiyəvi fəaliyyətinin tərkib hissələrindən biri də şagirdlərdə ekoloji tərbiyənin inkişaf etdirilməsidir. Ekoloji tərbiyənin inkişafı son dərəcə vacib məsələ olub və yalnız təbiət fənlərini tədris edən

müəllimlərin deyil, bütün müəllimlərin fəaliyyətlərində xüsusi yer tutur. Belə ki, Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin 27 yanvar 2003-cü il tarixli fərmanı ilə «Əhəlinin ekoloji təhsili və maarifləndirilməsi haqqında» qanun qüvvəyə minmişdir. Qanunun 4-cü maddəsində «Orta təhsil sistemində ekoloji biliklərin tədrisinin icbariliyi» haqqında qeyd edilmişdir.

Buna əsasən hər bir Azərbaycan vətəndaşı ekoloji təhsilə malik olmalıdır. Bu tərbiyə və təhsilin həyata keçirilməsi isə 4 tərkib hissədən ibarətdir: təbiəti öyrənmək, təbiəti sevmək, təbliğ etmək və təbiəti qorumaq.

Akademik Budaq Budaqovun bu tövsiyəsi biz müəllimlər tərəfindən şagirdlərə çatdırılmalıdır. Ekoloji tərbiyənin kökü ailədən başlayır, məktəbəqədər müəssisələrdə davam etdirilir, məktəbdə isə genişləndirilir və inkişaf etdirilir. Şagirdlərdə ekoloji tərbiyəni inkişaf etdirmək üçün müəllim özü Azərbaycan təbiətini gözəl bilməli, onun vurğunu olmalıdır. Ətraf mühiti çirkləndirən amilləri şagirdlərə başa salmalı, eyni zamanda, onu qorumaq sahəsində dövlətin, məktəbin, şagirdin vəzifələrini açıqlamalıdır – ekoloji tərbiyəsinin inkişafından asılı olaraq bizim gələcəyimiz – şagirdlərimiz sabahkı cəmiyyət qurucularıdır. Deməli, onların sağlamlığının əsasını ətraf mühitin mühafizəsi işinin yüksək dərəcədə olması təşkil edir.

Müəllimin tərbiyəvi fəaliyyətinin tərkib hissələrindən biri də şagirdlərin mənəvi tərbiyəsidir. Xalqımıza məxsus milli-mənəvi dəyərlərin qorunması sahəsində şagirdlərin tərbiyələndirilməsi, onlara nizam-intizam, şagird davranışı, geyim, müəllim-şagird-valideyn münasibətlərində mövqeyi, böyüklərə hörmət, kiçiklərə qayğı prinsiplərinə riayət etməsi və sair kimi vərdişləri aşılamaq son dərəcə vacibdir. Ümummilli liderimiz Heydər Əliyev öz çıxışlarından birində demişdir: «Biz çalışmalıyıq ki, gənclərimiz Azərbaycan xalqına xas olan mənəvi, milli ənənələri əsasında tərbiyə edilsinlər».

Milli adət və vətənlərimizə hörmət etmək, onu qoruyub saxlamaq, milli musiqimizin, şifahi xalq ədəbiyyatımızın incilərini bilmək, Azərbaycanın görkəmli şəxsiyyətlərini tanımaq, qədim tarixi abidə və əraziləri öyrənmək ruhunda şagirdləri tərbiyə etmək müəllimin borcudur.

Müəllim öz geyimi, davranışı, nəzakəti, yüksək intellekti ilə şagirdə şəxsi nümunə olmalıdır. Belə olduqda şagird müəlliminə oxşamağa çalışır, müəllimi ideallaşdırır. Müəllim etikası yüksəkdirsə, müəllimdə ətrafdakı əşyalara düzgün qiymət vermək, gözəllikləri görmək qabiliyyəti yüksəkdirsə, bu, mütləq şagirdə təsir edir, onun seçimi, etik və estetik tərbiyəsi inkişaf edir. Məktəbdə keçirilən sinifdaxaric tədbirlər şagirdlərin bu sahədə inkişafına çox təsir göstərir.

Bütün bu yuxarıda göstərilənlər müasir müəllimdə cəmlənməli keyfiyyətlərdir. Müəllimə ən düzgün qiyməti şagird verir. Gəlin düşünek...

Müasir müəllim necə olmalıdır?

Müəllimin təşkilatı fəaliyyəti

Müəllimin təlim fəaliyyəti

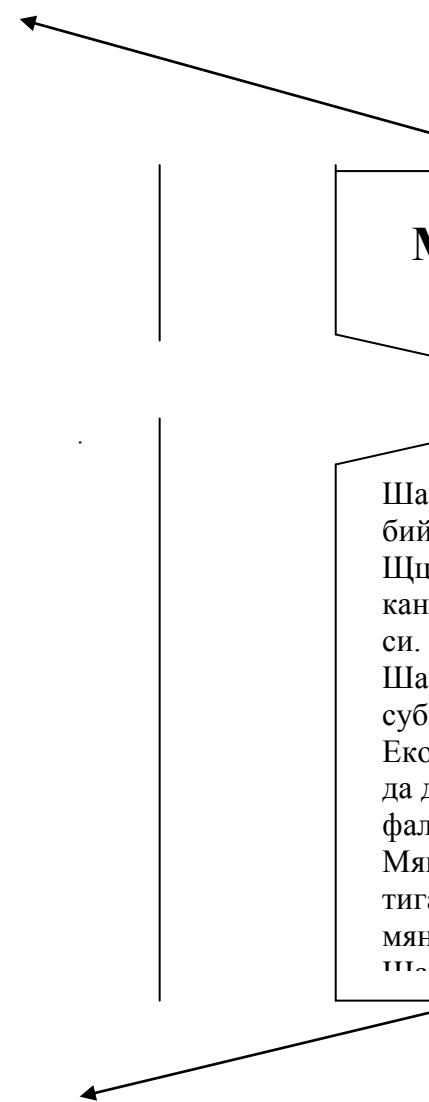
Müəllimin tərbiyəvi fəaliyyəti

Дярсин планлашдырылмасы. (эцндялик) Дярсдя ямакдашлыг шяраити йаратмасы Яйанилик принципини тятбиг етмасы. (яйани вясаит ТТВ-дяня с. истифадя). Дярсдя ямайин мцщафизяси Синфин санитар вязиййятинин тямизлийи. Вахтдан сямяряли истифадяси. Нитгинин айдынлыы вя фикрини чатдлырмасы. Шаэирдлярди синифдя дцзэцн йерляшдирмасы (груп, ъцт вя с.) Мцяллим-шаэирд валидейн ялагяси

Елмилик принципини щяйата кечиря билмасы Мювзуйа уйьун метод сечя билмасы Йени дярсди синифдя юйрятмасы. Гиймятляндирмянин демократик олмасыны щяйата кечирмасы. (шаэирдлярдя експерт груп йаратмасы) Дярсдя фянлярарасы ялагя йаратмасы Шаэирд тьяккцрццн инкишаф етдирилмасы Инкишафетдириъи тьялимин технолозийасыны тятбиг етмасы. Истедадлары ашкар едя билмасы

Шаэирдлярдя вятянпярвярлик тярбийяси инкишаф етдирмасы. Щцгуг тярбийясиндя дярсин имканларын-дан истифадя едя билмасы. Шаэирд педагожи просесин субйекти кими гябул етмасы. Еколожи тярбийянин инкишафында дярсин имканларын-дан истифаля етмасы. Мяняви тярбийянин инкишафы истигамятиндя иш апармасы (милли-мяняви дяярлярин горунмасы). Шаэирдлярдя етика вя естетик тярбийянин инкишафына чалышмасы. Синифдянхариъ тядбирлар шаэирдлар

Шахсийят йетишдирмяк



TƏHSİLİN QLOBALLAŞMASI:
REALLIQ VƏ PERSPEKTİVLƏR

**«Bu gün dünyada belə bir tendensiya var:
Qloballaşmış cəmiyyət formalaşdırmaq.
Buna isə elmin, təhsilin gələcək uğurları və insanların təfəkkürünün
yeniləşməsi hesabına nail olmaq olar».**

(Heydər ƏLİYEV)

YUNESKO-nun xətt ilə çap olunan dövrü nəşrlərdə belə bir fikir xüsusi vurğulanır ki, təhsilin humanist, mədəni və beynəlxalq aspektləri bu gün qloballaşma və beynəlmilləşmə (internasionallaşma) proseslərindən ayırılıqda öyrənilə bilməz.

Qlobal latıncadır, mənası şar deməkdir. Qlobal problemlər dedikdə bütün Yer kürəsini əhatə edən, universal səciyyəli problemlər, həlli vacib məsələlər nəzərdə tutulur. Qloballaşma dünya sistemində dərin xarakterli, qarşılıqlı şəkildə əlaqəli olan prosesləri əhatə edir.

YUNESKO-nun sənədlərində hələ ötən əsrin 90-cı illərində qlobal təhsil məsələlərinə 2000-ci illərin perspektivində nəzərdə tutulurdu.

Biliklərə yiyələnmə, meyl və qabiliyyətlərin inkişafı, əxlaq normasının tərbiyəsi insana lazım olan əsas hüquqi tərəflərin təmin olunması ilə yanaşı, təhsilin beynəlxalq qarşılıqlı anlaşma və sülh ruhunda təşkili artıq bu günün başlıca tələbləridir. A. Xorvat və O. Mixayın (Macarıstan) qeyd etdikləri kimi, qloballığın müəyyənləşdirilməsi qarşıda duran problemin həllinin xarakterini başa düşməyi zəruriləşdirir. Qloballaşma özündə belə bir faktı əks etdirir ki, atom müharibəsi, sürətli silahlanma, ətraf mühitin qorunması, fərdi və kollektiv (milli və ya etnik) hüququn gözlənilməsi, narkomaniya, alkoqolizm, milli mədəniyyətin və azlıqda olanların mədəniyyətinin yaşadılması və ya yoxsulluğun aradan qaldırılması artıq ayrı-ayrı dövlətlərin, region və kontinentin sərhədlərindən kənara çıxaraq istər struktur planda, eləcə də onun həlli baxımından qlobal xarakter almışdır.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, cəmiyyətin, xalqın, millətlərin sivilizasiyaya doğru yolunun keçdiyi təhsildə də qloballaşma mövcuddur.

Təhsilin qlobal problemləri çoxdur. Adi bir nümunə: təhsilin internasionallaşmasının səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi, yaxud biliyin qiymətləndirilməsi və standartlaşdırılmasının vahid şkalasının hazırlanması.

Qlobal problemlər hansılardır? Bunların təsnifatı verilibmi? Qlobal problemlərin vəhdəti mümkündürmü? Təhsildə qloballaşma nədir?

Təhsildə qloballaşma meyllərinin mühümlüyünü, təhsilin ictimai həyatımızda rolunu nəzərə alaraq Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, Azərbaycan Beynəlxalq Universiteti, Respublika Təhsil Problemləri İnstitutu, Azərbaycan Pedaqoji-Psixoloji Elmlər Assosiasiyası 2004-cü ilin noyabrında (20-22) «Qloballaşma və Azərbaycanda təhsilin aktual problemləri» mövzusunda beynəlxalq elmi-praktik konfrans keçirmişlər.

Dövlət müstəqilliyi əldə etdikdən sonra Azərbaycanda təhsil, təlim-tərbiyə sahəsində çox ciddi perspektivlər açıldı, təhsilin yeni tarixi-ictimai reallıqlara uyğun modernləşdirilməsi zərurəti yarandı. Azərbaycan məktəbi xalqımızın elm, mədəniyyət, incəsənət sahəsində qazandığı nailiyyətləri, tarixi ənənələrimizi gənc nəsələ mənimsədən təlim-tərbiyə mərkəzinə, xalqımızın mənəviyyatını, onun milli psixologiyasını, dünyagörüşü sistemini nəsildən-nəsələ ötürməyə qadir olan məbədə çevirmək imkanı əldə etdi.

Qloballaşma dünya sistemində xarakterik, dərin və qarşılıqlı proseslərlə üzə çıxan məsələdir. Qlobal problemə ayrıca dövlət və ya regionların öz miqyasına və kəskin həyat maraqlarına uyğun məsələlər deyil, bütün insanlığa, bəşəriyyətə aid olan oxşar problem daxil edilir.

Ayrı-ayrı ölkələrdə təhsilin qloballaşması və transformasiyası məsələlərinə müxtəlif vaxtlarda diqqət yetirilməsinə başlanılmışdı. 1998-ci ildə Kanadada «beynəlxalq təhsil» konsepsiyasının yayılması üçün külli miqdarda vəsait ayrılmışdı. Avropa miqyaslı müzakirələrdə təhsil sahəsində inteqrasiyaya kontingentin pis hazırlandığı dəfələrlə səsləndirilmişdir. Hamıya bəllidir ki, qlobal problemlərin beynəlxalq əməkdaşlıq və konsensus vasitəsilə həllinin həyata keçirilməsinə maraq və dəyərləndirmədəki diametral qarşıdurmalar mane olurdu. Məhz buna görə də Şimali Amerikada direktiv orqanlar təhsilin qloballaşması və transformasiyası məsələsi ilə bağlı beynəlxalq konsepsiyanı irəli sürmüşdü. Bunun üçün təhsillə bağlı müəssisə və mütəxəssislərin əməkdaşlığı, fikir mübadiləsi aparmaq üçün bir araya gəlməsi lazım idi. Bu da aydındır ki, qloballaşma milli təhsil sistemləri qarşısında yeni mürəkkəb vəzifələr qoyur. Məsələn: verilən biliyin məzmunu müəyyənləşdirilməli, dəyərlərin formalaşdırılması sistemi işlənilməli, təhsilin modernləşdirilməsi ilə yanaşı, onun idarə olunmasında elektron hesablama maşınlarından istifadə və s. Bunların həlli üçün beynəlxalq miqyaslı fikir müzakirəsi edilməli, qazanılmış təcrübə haqqında söhbət açılmalı, müsbət tərəflər dəyərləndirilməli, elmi-tədqiqat işləri aparılmalıdır. ABU MDB məkanında bu istiqamətdə ilk addım atmaq məsuliyyətini öz üzərinə götürdü; beynəlxalq konfrans keçirildi. Araşdırmalar davam etdirilir, tədbirlər kəsilməz olaraq aparılır. Təhsildə

qloballaşma vahid dünya təhsil məkanı yaradılmasını zəruriləşdirir, bu dünya miqyaslı tələbdir. Bu dünyəvi problem «qlobal fikirləşib lokal hərəkət» etməyi tələb edir. Təhsildə qloballaşma milli regionun xüsusiyyətlərinə uyğun fəaliyyət bacarığını formalaşdırmağı, dünya vətəndaşı mövqeyi səviyyəsində işləməyi vacib sayır.

Xarici mətbuat səhifələrində bunun koqnitiv, əxlaqi və affektiv tərəflərindən söhbət açılır. Koqnitiv aspektdə konkret olaraq tarixi, sosial və mədəni sahələrdə məsələlərə toxunulur. Koqnitiv komponentə tədris proqramlarının məzmunu aiddir. Məktəb yeni nəsillərə qazandığı informasiyadan diferensial istifadə imkanını verməlidir, qərarlar qəbul etmənin konkret situasiyalarını modernləşdirməyi yeni nəsillə bacarmalı, bunların nəticələrini təhlil etməyi, optimal strategiya işləyib hazırlamağı bilməlidir.

Əxlaqi komponent tələb edir ki, şagird (tələbə) özündə dəyərlər formalaşdırsın, başqası ilə, cəmiyyət və təbiətlə humanist davranmanı formalaşdırsın.

YUNESKO-nun dövrü nəşrlərində qloballaşmanın effektiv komponenti tam və qeyri-məhdud şəkildə hissə və fikirlərin fəlsəfi və humanitar fənlər vasitəsilə aşılmasını vacib sayır.

Azərbaycan təhsilində qloballaşmanın əxlaqi və emosional komponenti məsələləri də xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Təbii ki, bir söhbətdə özü qlobal məsələ olan qloballaşmanın bütün komponentlərinə toxunmaq, bunların şərhini vermək çətinidir. Başlıca uğurumuz budur ki, konfrans keçirilib, müvafiq tövsiyələrə uyğun şəkildə axtarışlar başlayıb, yeni proqram və dərslərin hazırlanması, məlumat-marketing xidmətinin yaradılması, modernləşdirmə istiqamətlərində tədqiqatlar aparılır...

Təhsilin modernləşdirilməsinin həyata keçirilməsi praktiki olaraq bütün Azərbaycan ailələrini əhatə etdiyindən, təhsildə aparılan dəyişikliklərin mahiyyəti, məqsədləri müntəzəm olaraq əhaliyə şərh edilməli, təhsili idarə edən təhsil müəssisələri tərəfindən ictimai fikrin nəticələri diqqətlə öyrənilməli və təhsilin modernləşdirilməsində nəzərə alınmalıdır. Azərbaycan təhsili və dünyanın inkişaf tendensiyası; Azərbaycan təhsil sistemində verilən yeni sosial tələblər; Azərbaycanda keyfiyyətli təhsilin həyata keçirilməsinə dövlət təminatı; təhsildə səmərəli iqtisadi münasibətlərin formalaşması; təhsil sisteminin yüksək ixtisaslı kadrlarla təminatı, dövlət və ictimaiyyət tərəfindən onun dəstəklənməsi; pedaqoji kadrların professionallığının yüksəldilməsi və digər problemlə sahələr üzrə maarifləndirmə ön planı çəkilərək, bu sahədə işlər gücləndirilməlidir.

Cəmiyyət öz tarixi inkişaf dövründə həmişə yeni proseslərlə köhnə infrastruktur arasında ixtilafın, böhranın şahidi olmuşdur. Bilirsiniz ki, hazırda dünyanın bir nöqtəsindən başqa nöqtəsinə getmək, planetin istənilən nöqtəsi ilə rəhbər əlaqəsini qurmaq heç bir problem yaratmır. Lakin dünyanın istənilən nöqtəsində normal təhsil almaq problemdir. Sual olunur, bu nə ilə bağlıdır? Elmi araşdırmalar göstərir ki, bunlar, birinci növbədə, təhsil infrastrukturunun həddindən çox böyük kapital tutumlu, intellekt tutumu olması ilə bağlıdır. Bu proses onun qurucularından, yəni humanitar texnologiyalardan yüksək professionalıq tələb edir. Bundan başqa, elmin, texnikanın inkişafı ilə bağlı müasir təhsil sisteminin institusional nüvəsinin (mərkəzinin) fəaliyyəti dəyişir. Əvvəllər belə nüvə (mərkəz) rolunu təhsil müəssisəsi oynayırdı, təhsil alan isə məktəbdə müəyyən çərçivəyə salınmış standart təhsil xidmətləri alırdı. İndi isə belə institusional təhsilin məzmununu şəxsi (xüsusi) təhsil proqramları təşkil etməyə başlayıb. Onun mərkəzində isə şəxsin özü durur. Çağdaş zamanda dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində imkanlı ailələr uşağının kiçik yaşlarından xüsusi professional şəxsi təhsil proqramlarını hazırlayır, onu həyata keçirmək üçün isə xüsusi məktəblər açır. Buna misal olaraq Hollandiya təcrübəsini göstərmək olar. Başqa sözlə, təhsilin fərdiləşdirilməsi prosesi gedir. Bu isə təlim-tərbiyə prosesinin məzmununun tamamilə yenidən qurulmasını və tədrisin onun əsasında aparılmasını tələb edir. Bu halda proses konkret şəxsə istiqamətləndiyindən, təhsil verənlər birinci növbədə təlimin yeni məzmununun metodoloji üsullarını öyrənməli və bu istiqamətdə daim öz biliyini artırmalıdır.

Məlumdur ki, elmin əsaslarına dərinlən yiyələnmə və faydalı əmək fəaliyyəti kamil insanın formalaşmasında əsas vasitə olduğundan, belə xüsusiyyətlərə malik şəxsiyyətlərin yetişməsi mükəmməl təlim-tərbiyə prosesində mümkündür.

Cəmiyyətdə, sosial sferada yeni keyfiyyətlərin formalaşmasının zəruri amili kimi, təhsilin əhəmiyyəti insan kapitalının təsirinə yüklənməsi ilə artır. İnkişaf etmiş ölkələrdə sərvətin 70-80 faizini təşkil edən insan kapitalının rolunun artması həm gənc nəsillə, həm də yaşlı nəsillə təhsilin intensivləşdirilməsini, diferensiasiyasını, fərdiləşdirilməsini və şəxsiyyətyönlü olmasını tələb edir. Tarixən yaradıcı və təbliğatçı kimi çıxış edən məktəbin bütün dəyərlər sistemi SSRİ dağılıqdan sonra müasir dünyada geniş yayılmağa başladı. İntellektual potensial, elmi biliklər, müasir informasiya texnologiyaları mühüm ictimai-humanitar fəallığa çevrildi.

Belə bir şəraitdə təhsil və elm də ictimai inkişafın qlobal amilinə çevrilməklə, milli prioritetlər sırasına daxil edilməkdədir. Milli, regional və qlobal səviyyəli məsələlər komplektin həlli təhsil sistemində ciddi dəyişikliklərin XXI əsrdə onun inkişaf strategiyasında müəyyən korrektivlərin aparılmasını tələb edir.

Dünyada aparıcı ənənələrin öyrənilməsi, müxtəlif ölkələrdə toplanmış elmi-pedaqoji biliklərin ən yaxşı nümunələrinin, ən qabaqcıl təcrübələrin təhlili, məktəbə verilən tələblərin yeni funksiyaların

müəyyənləşdirilməsi ilə məktəb sferasında beynəlxalq əməkdaşlığın həyata keçirilməsi üçün müasir tələblərə cavab verən normativ bazanın yaradılması zəruridir.

Azərbaycan reallığından çıxış etsək, indi dövlətlərin əsas təhsil siyasəti sosial maraqların balanslaşdırılmasından ibarətdir. Buna, ali təhsilin modernləşdirilməsinin strateji məqsədlərinə yalnız təhsil sisteminin iqtisadiyyat, elm, mədəniyyət, səhiyyə, nüfuzlu müəssisə və ictimai təşkilatlar, valideynlər, iş adamları və başqaları ilə qarşılıqlı əlaqə prosesində nail olmaq mümkündür.

Təhsil sahəsində islahat Proqramının tələblərinə uyğun olaraq son illərdə Azərbaycan təhsil sisteminin dünya təhsil sisteminə inteqrasiyası və onun modernləşdirilməsi məqsədilə təhsil sisteminin strukturu, təlim-tərbiyənin məzmunu, ilkin pedaqoji kadr hazırlığı, təhsil sisteminin informasiya, tədrisin elmi-metodiki təminatı, təhsil sisteminin dəyərləndirilməsi və qiymətləndirilməsi problem sahələri üzrə xeyli işlər görülmüş və hazırda təhsil sisteminin modernləşdirilməsi ilə bağlı işlər davam etdirilir.

XX əsrin ikinci yarısından başlayaraq bütün bəşəriyyəti narahat edən bir sıra problemlər yaranmış və onların həlli yollarının tapılması bu gün ön plana çəkilmişdir. Yer üzərində həyatın təhlükəsizliyi, nüvə müharibəsinin hər an baş verə biləcəyi ehtimalı, işsizlik, yoxsulluq, təbii ehtiyatlardan səmərəli istifadə və s. bu cür qlobal problemlərdəndir. Tədqiqatçılar belə problemlərin sayının durmadan artdığını bildirirlər.

Qlobal problemlər içərisində təhsil əsas yer tutur. Təhsildə qloballaşma və onun mahiyyəti probleminə Rusiya Təhsil Akademiyasının akademiki H. Əhmədov çox gözəl açıqlama vermişdir. Onun fikrincə, təhsilin qloballaşması dedikdə, vahid ümumdünya universal təhsil şəbəkəsinin yaranma prosesi nəzərdə tutulur. Təhsildə qloballaşmanın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hər bir insan dünyanın hər hansı istənilən bir nöqtəsində normal və keyfiyyətli təhsil ala bilsin.

Bu gün Azərbaycan Respublikasının ictimai-siyasi, iqtisadi və mədəni həyatındakı reallıqlar və dünyanın inkişaf tendensiyası təhsil sisteminin yüksək səviyyədə qurulması yönündə məqsədyönlü iş aparılır.

Azərbaycan təhsil sisteminin dünya təhsil sistemə uyğunlaşdırılması və onun yenidən qurulması məqsədilə təhsil sisteminin quruluşu, təhsilin məzmununda köklü keyfiyyət dəyişikliklərinin aparılması, təhsil sisteminin informasiya, tədris və elmi-metodiki təminatı, təhsilin iqtisadiyyatı, ixtisaslı pedaqoji kadr hazırlığı, bir sözlə, təhsil siyasəti üzərində yenidən düşünmək lazım gəlir.

Vahid dünya təhsil məkanının layiqli üzvü olmaq üçün təhsil alanlara yaradıcı təfəkkür və idrakı qabiliyyətlər aşılanmalı, onlarda vətəndaşlıq məsuliyyəti, hüquqi özünüidarə, təşəbbüskarlıq, müstəqillik və əmək bazarına fəal uyğunlaşma formalaşdırılmalıdır.

Təhsilin qloballaşması prosesində müəllimin peşə keyfiyyətlərinə verilən tələblər də dəyişir, onlardan tədris fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmağı və təhsilə yeni yanaşma tərzini tələb edir.

Azərbaycan dünya təhsil sistemə inteqrasiya sahəsində ilk addımlarını artıq atmışdır. Belə ki, bu gün respublikamızda təhsilin məzmunu dünya standartlarına uyğunlaşdırılır, yeni cihazlar, ləvazimatlarla təchiz olunmuş hər cür şəraitli təhsil kompleksləri fəaliyyətə başlayıb. Bu tədris müəssisələrində təhsilin Azərbaycan dilində aparılması ilə yanaşı, ingilis, rus, fransız və digər dillər də yüksək səviyyədə tədris edilir. Məhz bu dilləri mükəmməl mənimsəmək sayəsində dünya təhsil məkanına yol tapmaq daha asan olur. Təbii ki, təhsilin qloballaşması böyük perspektivlər açdığı kimi çətinliklərdə yaradır.

HEYDƏR ƏLİYEV
VƏ AZƏRBAYCAN TƏHSİLİ

Azərbaycanın ötən əsrin əvvəllərində ilk dəfə qazandığı dövlət müstəqilliyi yalnız XX əsrin axırlarında bərpa etməsinə baxmayaraq, əslində bu tarixi hadisənin təməli Heydər Əliyevin 1969-cu ildə respublikanın siyasi rəhbərliyinə gəlişi ilə qoyulmuşdur. Tarixi-xronoloji inkişaf baxımından həyat artıq sübut etmişdir ki, Heydər Əliyevin Azərbaycana ilk dəfə rəhbərliyi dövrünü əhatə edən 1969-1982-ci illər ölkəmizin inkişafının intibah dövrü olmuşdur. Əgər həmin dövrdə Azərbaycan istər sosial-iqtisadi, istərsə də ictimai-mədəni sahələrdə dinamik və güclü inkişaf yolu keçməsaydı, demokratik idarəetmənin ilk rüşeymləri yaranmasaydı, xalqımızda milli-mənəvi dəyərlərə qaydışın əsası qoyulub inkişaf etdirilməsaydı bugünkü müstəqilliyimiz əsl reallığa çevrilməzdi.

Bu gün ölkəmizdə fəaliyyət göstərən məktəbəqədər, ümumi və peşə ixtisası, eləcə də diplomdan sonrakı təhsil müəssisələrinin geniş şəbəkəsi, güclü elmi-pedaqoji kadr korpusu vardır. Bütün bunlar öz mənbəyini məhz elə keçən əsrin 70-ci illərindən Heydər Əliyevin rəhbərliyi altında təhsil sahəsində aparılan uzaqgörən və məqsədyönlü siyasətdən almış həyata keçirilən qlobal miqyaslı təhsil quruculuğu işi gələcək perspektiv inkişafın güclü təməlini qoymuşdur. Həmin dövr Azərbaycanda məktəbəqədər tərbiyə müəssisələrindən tutmuş ali məktəblərədək bütün təhsil ocaqları əvvəlki illərlə müqayisədə yeni inkişaf pilləsinə qalxmış, bu istiqamətdə ardıcıl aparılan dövlət siyasəti Azərbaycan əhalisinin təhsil, ümummədəni və intellektual səviyyəsinin yüksəldilməsində müstəsna rol oynamışdır.

1969-1982-ci illərdə Azərbaycan təhsil sistemi və onun inkişaf xronologiyasını özündə əks etdirən bir sıra statistik göstəricilərə nəzər salaq. Həmin dövrdə məktəbəqədər tərbiyə müəssisələrinin sayı 1600-dən 1875-ə, orada tərbiyə alanların sayı isə müvafiq olaraq 110 mindən 147 minə çatmışdı.

1970-1980-ci illərdə Heydər Əliyevin uzaqgörən siyasəti ilə respublikada aparılan geniş miqyaslı məktəb tikintisi növbəlilik üzrə göstəricinin yaxşılaşdırılmasına güclü təkan verdi. Belə ki, 1970-ci ildə Azərbaycanda 28300 şagird yeri olan 90 ümumtəhsil məktəb binası tikilmişdisə, 1975-ci ildə 2 dəfə yaxın çox, yəni 48200 nəfərlik 100 məktəb binası inşa olunmuş, ümumiyyətlə isə həmin illərdə 849 ümumtəhsil məktəbi tikilib istifadəyə verilmişdir. Nəticədə şagirdlərin II növbədə oxuma göstəricisi 1978-ci ildə 30, 8, 1980-ci ildə 28, 1, nəhayət, 1985-ci ildə isə 24, 9 faizə enmişdi ki, bununla da ümumi şagirdlərin 75, 1 faizinin I növbədə təhsil almasına real şərait yaradılmışdı.

Həmin illərdə məktəblərin tədris, texniki və elmi-metodiki vasitələrlə təminatı da əsaslı şəkildə yaxşılaşmışdı. Təkcə bir fakt kifayətdir ki, 1978-ci ildə fizika və kimya kabinetləri ilə təminat 92, 2 faizə qədər yüksəlmiş, məktəb kitabxanalarının təminatı 97, 9 faizə qalxmışdı.

1970-ci illərdə məktəb müəllimlərinin həvəsləndirilməsi sahəsində Heydər Əliyevin məqsədyönlü fəaliyyəti keçmiş SSRİ-nin orden və medallarına layiq görülmüş maarif işçilərinin sayının 8718 nəfərə, o cümlədən də 3 nəfər müəllimin həmin dövrün ən yüksək adı olan Sosialist Əməyi Qəhrəmanı adına layiq görülməsi ilə nəticələnmiş, 817 müəllim «Azərbaycan SSR-nin əməkdar müəllimi» adı almış, müəllimlərimiz SSRİ və Respublika Ali Sovetlərinə deputat seçilmişlər. Bütün bunlar Heydər Əliyevin müəllim əməyinə, müəllim şəxsiyyətinə olan sonsuz ehtiramının, təhsil işinə əsl rəhbər qayğısının, tamamilə haqlı olaraq, məntiqi nəticəsi kimi qiymətləndirilir.

Azərbaycan təhsilinin mühüm tərkib hissəsi olan texniki peşə təhsilinin zəngin tarixi olsa da, onun inkişafının yüksəliş dövrü məhz Heydər Əliyevin Azərbaycana rəhbərliyinin birinci mərhələsinə təsadüf edir. 70-ci illərdə Azərbaycanın texniki peşə təhsili özünün yeni yüksəliş dövrünə qədəm qoymuş, həmin illərdə texniki peşə məktəblərinin sayı 1965-ci illə müqayisədə 1. 7 dəfə, təhsil alanların sayı isə 2. 5 dəfə artmışdı. Bu dövrdə Azərbaycanda gedən iqtisadi quruculuq prosesi, sənaye və kənd təsərrüfatının intensiv inkişafı yüksək ixtisaslı fəhlə kadrlarının hazırlanması tələbatını ortaya qoydu və bu tələbat ilk növbədə texniki peşə təhsili şəbəkəsinin hərtərəfli inkişafı üçün real imkanlar açdı. Təkcə onu qeyd etmək kifayətdir ki, Heydər Əliyevin hakimiyyətə gəlişinin təkcə ilk iki ili ərzində 16 yeni texniki peşə məktəbi açılmış, 1971-75-ci illərdə 35 şəhər və rayonda 54 yeni peşə məktəbi fəaliyyətə başlamışdı.

1975-ci ildə Heydər Əliyevin təşəbbüsü ilə «Orta kənd texniki peşə məktəblərinin şəbəkəsini genişləndirmək və onların işini yaxşılaşdırmaq tədbirləri haqqında» qərar qəbul edildi. Bundan sonra keçən 4 ildə kənd texniki peşə məktəblərinin şəbəkəsi 3 dəfə artaraq onların sayı 44-ə çatdırıldı. 1976-1980-ci illərdə texniki peşə təhsili sisteminin iqtisadi və sosial inkişafı planı hazırlanıb təsdiq olundu. Məhz bu plana uyğun olaraq peşə təhsili müəssisələrində 235 peşə və ixtisas üzrə 43 nazirlik və baş idarə üçün ixtisaslı fəhlə kadrları hazırlanmışdı.

1970-80-ci illərdə orta ixtisas təhsili şəbəkəsinin də inkişaf etdirilməsi möhtərəm Heydər Əliyevin diqqət mərkəzində saxlanılmış, Azərbaycanda məhz elə həmin dövrdə 7 müxtəlif profilli yeni texnikum açılmış, bu tipdən olan təhsil müəssisələrinin maddi-texniki bazası xeyli gücləndirilmişdir.

Həmin illərdə Azərbaycanın ali məktəbləri də böyük inkişaf yoluna qədəm qoymuş, 6 ali məktəb keçmiş Sovet İttifaqının yüksək ordenlərinə layiq görülmüş, 1980-ci ildə Heydər Əliyevin şəxsi təşəbbüsü ilə «Azərbaycan SSR əməkdar ali məktəb işçisi» adı təsis edilmiş, bütün bu tədbirlər tezliklə ali məktəb həyatında mənəvi-psixoloji iqlimi kökündən dəyişdirmiş, ali təhsildə keyfiyyət dəyişikliklərinə gətirib çıxartmışdır.

70-ci illərdə və 80-ci illərin əvvəllərində ali təhsil müəssisələrinin maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsi istiqamətində böyük işlər görülmüşdür. Ölkə rəhbərimizin təşəbbüsü və qayğısı ilə ali məktəblər üçün çoxlu sayda tədris korpusları, yataqxana kompleksləri tikilmişdir.

Heydər Əliyevin 1970-80-ci illərdə Azərbaycanda ali təhsilin inkişafı yolundakı böyük xidmətlərindən biri də yeni ali təhsil ocaqlarının yaradılması idi. Ümumiyyətlə, 1970-82-ci illərdə Azərbaycanda 5 yeni ali məktəb yaradılmış, çoxlu ixtisaslar, kafedralar, problem laboratoriyaları açılmışdır. Əgər 60-cı illərin sonunda respublikada 12 ali məktəb, bunlarda 105 fakültə, 450 kafedra var idisə və burada 139 ixtisas üzrə kadr hazırlığı aparılırdısa, 1982-ci ildə artıq 136 fakültəni və 530 kafedranı birləşdirən 17 ali təhsil müəssisəsi fəaliyyət göstərirdi. Bütün bu uğurlar da Heydər Əliyevin ali təhsilin inkişafına, respublikanın kadr potensialının gücləndirilməsinə vətəndaş qayğısının nəticəsində mümkün olmuşdu.

Möhtərəm Heydər Əliyevin Azərbaycan təhsilinin inkişafındakı müstəsna xidmətlərindən biri də 1970-80-ci illərdə şəxsi təşəbbüsü və qayğısı sayəsində Azərbaycandan kənar, keçmiş SSRİ-nin 50-dən artıq böyük şəhərinin 170-dən çox ən məşhur ali məktəbində respublikamızın xalq təsərrüfatı, elm, təhsil və mədəniyyətinin 80-dən artıq sahəsini əhatə edən və ən zəruri ehtiyac duyulan 250-dən çox ixtisas üzrə 15 mindən artıq azərbaycanlı gəncin ali təhsil almaşına, yüksək ixtisaslı mütəxəssislər kimi hazırlanmasına imkan və şərait yaratmasıdır.

1969-70-ci dərslər ilində respublikadan kənara cəmi 47 nəfər təhsil almağa göndərilmişdisə, 1975-ci ildə bu rəqəm 14 dəfədən çox artaraq 700 nəfərə çatmışdır. 1975-ci ildən başlayaraq gənclərin respublikadan kənara təhsil almağa göndərilməsi daha intensiv xarakter almış və 1978-ci ildən etibarən respublikadan kənara hər il 800-900 tələbə göndərilməsinə nail olunmuşdur.

Bu proses sonrakı illərdə də (1978-1982) intensiv xarakter almış, 1978-ci illə müqayisədə 1982-ci ildə tələbələrin sayı 11 faiz artmış, ali məktəblərin sayı 151-dən 170-ə yüksəlmiş, ixtisasların sayı 244-dən 250-yə, ən zəruri istiqamətlərin sayı isə 80-ə çatmışdır. Azərbaycandan kənar təhsil alanların milli tərkibində azərbaycanlıların yeri 1970-ci ildə 40 faiz təşkil edirdi. Ümummillə liderimizin apardığı uzaqqörən siyasət nəticəsində 1976-cı ildə göndərilənlər içərisində azərbaycanlıların real çəkisi 85 faizə, 1977-ci ildə 92 faizə, 1980-ci illərin əvvəllərində isə 97, 6 faizə yüksəlmişdi.

Heydər Əliyevin 70-80-ci illərdə respublikadan kənar, keçmiş SSRİ-nin aparıcı ali məktəblərində milli kadr hazırlığı sahəsində apardığı siyasətin mühüm istiqamətlərindən biri də hərbi milli kadrların yetişdirilməsi yolundakı tarixi xidmətləridir. 70-80-ci illərin ən əhəmiyyətli hadisələrindən biri kimi indi müstəqillik dövründə çox vacib olan respublikamızda ilk orta və ali hərbi təhsil sisteminin yaradılması ilə yanaşı, o illərdə keçmiş SSRİ-nin ali hərbi məktəblərinə azərbaycanlı gənclərin sistemli şəkildə göndərilməsi faktı xüsusilə diqqətəlayiqdir. Ölkə başçımızın birbaşa rəhbərliyi və qayğısı ilə 1972-ci ildən etibarən hər il 300-400, 1970-ci illərin sonu və 80-ci illərin əvvəllərindən isə Azərbaycandan kənara ildə 800-900 nəfər gənc keçmiş SSRİ-nin böyük təcrübəyə malik ali hərbi məktəblərinə təhsil almağa göndərilirdi. Bundan əlavə, 1970-ci illərdə Heydər Əliyevin təşəbbüsü ilə Bakıda Cümşüd Naxçıvanski adına hərbi məktəb yaradıldı və bu da Azərbaycanda hərbi məktəblər şəbəkəsinin sonrakı inkişafında mühüm rol oynadı. İftixar hissi ilə qeyd edilməlidir ki, bu gün müstəqil Azərbaycanın Milli Ordusuna rəhbərlik edən zabitlərin əksəriyyəti məhz Heydər Əliyevin xeyir-duası ilə o illərdə təhsil almağa göndərilən məzunlardır.

Azərbaycanlı gənclərin respublikadan kənar təhsil alması üçün ulu öndərimizin həmin illərdəki uzaqqörən siyasəti, konkret fəaliyyəti, atdığı cəsarətli addımlar əslində iki tarixi missiyanın həyata keçirilməsi idi. Birincisi, o dövrdə respublikamızda hazırlanması mümkün olmayan minlərlə gəncin yüksək ixtisasa yiyələnməsi və bununla da Azərbaycan iqtisadiyyatı və sosial sferasının belə kadrlara olan real tələbatının ödənilməsi ilə bağlı idisə, bu istiqamətdə ikinci, fikrimcə, ən strateji əhəmiyyətli missiya məhz həmin gənclərdən bir hissəsinin əmək fəaliyyəti göstərmək üçün Rusiya, Belorus, Ukrayna, Baltıqyanı ölkələrdə qalması və bununla da həmin ölkələrdə gələcək Azərbaycan diasporunun formalaşdırılması idi. Əslində, elə bu uzaqqörən siyasət nəticəsində həmin dövrdən başlayaraq Azərbaycan və Azərbaycançılıq ölkə hüdudlarından kənar geniş şəkildə tanınmağa başlamışdır. Əgər adı çəkilən ölkələrdə bu gün fəaliyyət göstərən Azərbaycan diasporunun sosial tərkibinə diqqət yetirilərsə, onda Azərbaycan rəhbəri Heydər Əliyevin həmin dövrdəki məqsədyönlü siyasətinin nəticələrini açıq-aydın görmək heç də çətin deyil.

1998-ci ildə cənab prezident təhsil sahəsində İslahat Proqramının hazırlanması üçün özünün xüsusi sərəncamı ilə Dövlət Komissiyasını yaratdı. Başqa sözlə, artıq təhsil sahəsində konkret strateji proqram üzrə islahatların başlanması bəyan edildi. Dövlət komissiyası tərəfindən çox qısa bir müddətdə «Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində İslahat Proqramı» hazırlandı, ətraflı variantda həmin proqram 1999-cu ildə ölkə başçımız tərəfindən imzalandı. Bununla da Azərbaycan təhsilinin gələcək inkişaf konsepsiyası müəyyənləşdirildi, təhsilin ayrı-ayrı pillələri üzrə əməli fəaliyyətə başlandı. Faktiki olaraq, Azərbaycanda

islahatlar prosesinə Dünya Bankının qoşulması, digər beynəlxalq təşkilatların islahat prosesində fəal iştirakı, Azərbaycan təhsilinin dünya təhsil sisteminə sürətli inteqrasiyası, inkişaf etmiş ölkələrlə təhsil sahəsində partnyorluq əlaqələrinin intensiv şəkildə genişləndirilməsi, əslində, Heydər Əliyev şəxsiyyətinin beynəlxalq aləmdə böyük nüfuzu ilə əlaqədar idi. Məhz elə bunun nəticəsidir ki, bu gün dünyanın inkişaf etmiş 40-a yaxın ölkəsində 160-a qədər ixtisas üzrə 3000-dən artıq azərbaycanlı gənc təhsil alır. İftixar hissi ilə qeyd edilməlidir ki, cənab Heydər Əliyev respublikamızda ikinci dəfə hakimiyyətə qayıtdıqdan sonra xaricdə təhsillə bağlı mütərəqqi ənənə bərpa edildi və hazırda gənclərimiz nəinki Rusiyada, həmçinin Amerika Birləşmiş Ştatları, Böyük Britaniya, Fransa, Yaponiya, eyni zamanda Türkiyə, İran, Çin, Çexiya, Slovakiya, Rumıniya, Polşa və Misirin ali məktəblərində də uğurla təhsil alırlar. Təqribən 50 xarici ölkədən Azərbaycanın müxtəlif ali məktəblərində 2000-dən çox tələbə, magistr və aspirant elmi biliklərə yiyələnir. Azərbaycan təhsilinin dünya təhsil sistemində inteqrasiyası istiqamətində aparılmış məqsədyönlü işlərin nəticəsində ölkəmiz ali təhsil sənədlərinin tanınması haqqında 3 beynəlxalq əhəmiyyətli Konvensiyaya qoşulmuş, təhsil sahəsində 15 beynəlxalq və qeyri-hökumət təşkilatı ilə rəsmi əməkdaşlıq əlaqələri qurulmuş, 14 ölkənin müvafiq təhsil strukturları ilə Təhsil Nazirliyi arasında birbaşa əlaqələr yaradılmışdır.

Dünya Bankının Beynəlxalq İnkişaf Assosiasiyasından alınan Öyrənmə və İnnovasiya krediti ilə 1999-cu ilin sentyabrından Azərbaycanda Təhsil İslahatı Proqramının həyata keçirilməsinə başlanmışdır. Kredit müqaviləsini ölkə başçımızın xüsusi sərəncamına uyğun olaraq Beynəlxalq İnkişaf Assosiasiyası ilə Azərbaycan hökuməti bağlamış, nəticə etibararı ilə 5. 5. milyon ABŞ dolları həcmli I kredit sazişi müvəffəqiyyətlə yekunlaşdırılmışdır.

Növbəti 10 il üçün strateji fəaliyyətin əsas istiqamətləri müəllim hazırlığının müasir tələblər çərçivəsində yenidən qurulması, ümumi təhsildə məzmunun təkmilləşdirilməsi, yeni qiymətləndirmə mexanizmlərinə keçid, əksmərkəzləşmə prinsiplərinə uyğun demokratik əsaslarla ictimai-dövlət idarəetmə modellərinin tətbiqi dərslük siyasətinin tam realizəsi, təhsil sistemində elmin, eləcə də elmi tədqiqatların inkişaf etdirilməsi, tədris prosesində informasiya və kommunikasiya texnologiyalarından geniş formada istifadə, təminat problemlərinin uğurlu həlli. Təhsilin maliyyələşdirilməsində yeni iqtisadi mexanizmlərin hazırlanması, tədris müəssisələrinin müasir kompüter texnologiyaları ilə təchizatı və proqramtəminatı, təhsiləlmədə hamı üçün bərabər şəraitin yaradılması kimi aktual məsələləri əhatə edir. Beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq müasir metodikaları, təlim texnologiyalarını, mütərəqqi üsul və vasitələri, prosesin qiymətləndirilməsinin yeni metodlarını da özündə əks etdirən Təhsil Proqramlarına keçidin təmin olunması, təhsilin məzmununda inteqrasiya modellərinə keçid, humanistləşdirmə prinsiplərinə əsaslanan «təhsilverən -təhsilalan» münasibətlərinin yeni – müasir modellərinin inkişaf etdirilməsi, milli tərbiyə konsepsiyasının hazırlanması, fasiləsiz təhsil kontekstində ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinə yeni mexanizmlərin gətirilməsi, peşə ixtisas təhsilində mütəxəssis hazırlığının əmək bazarının və bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun həyata keçirilməsi, təhsil sisteminin inkişafına məqsədli investisiyaların cəlbi və sairə bu kimi strategiyalar Azərbaycan təhsilinin inkişaf perspektivləri kimi müəyyənləşdirilmişdir. Dünya təhsil sistemində inteqrasiyanın gücləndirilməsi məqsədilə müxtəlif proqramlar, layihələr üzərində işlərin müntəzəm olaraq aparılması da gələcək fəaliyyət planında öz əksini tapmışdır. Dünya Bankı ilə qarşılıqlı əməkdaşlıq çərçivəsində 21 milyon ABŞ dolları investisiya qoyuluşu həcmində II Kredit sazişi imzalanaraq onun «4+3+3» modelinə uyğun həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuşdur ki, bu da öz növbəsində Azərbaycan təhsilinin yaxın gələcəkdə daha da intensiv inkişafı üçün son dərəcə vacib əhəmiyyətə malikdir. Tamamilə haqlı olaraq bütün bunlar Heydər Əliyevin təhsil sistemində islahat strategiyası kimi qiymətləndirilir.

Möhtərəm prezidentimizin Azərbaycan müəllimlərinin XI qurultayındakı məktəb tikintisi, təmiri və təchizatına yardım göstərilməsi ilə bağlı çağırışına cəmiyyətdə böyük əks-səda verilmişdir. Bununla əlaqədar olaraq məktəb tikintisi, eləcə də təmir və bərpa işlərinin görülməsi sahəsində iş adamlarının, beynəlxalq təşkilatların, xarici ölkələrin Azərbaycanda akkreditə olunmuş səfirliklərinin apardıqları işlər xüsusi qeyd edilməlidir. Ölkə başçımızın bu çağırışı sanki respublikamızda yeni Hacı Zeynalabdin Tağıyevlərin əmələ gəlməsilə nəticələndi. Artıq Azərbaycanda iş adamlarının məktəb binası tikməsi, tədris müəssisələrinin maddi-texniki bazasının gücləndirilməsi istiqamətində gördükləri konkret işlər obyektiv reallıqlardandır. Son dövrlərdə müxtəlif xarici təşkilatlar tərəfindən respublikamızın 10 rayonunda 8936 yerlik 28 məktəb binası tikilmiş, 15 rayonda 29045 yerlik 7 məktəb binası əsaslı təmir olunmuş, tikinti-quraşdırma işləri həyata keçirilmişdir. Ümumiyyətlə isə, 1998-2002-ci illər ərzində respublikamızda 116 yeni məktəb inşa edilmiş, tikinti-yenidənqurma işləri aparılmışdır. Yeri gəlmişkən qeyd olunmalıdır ki, yalnız son 1 il ərzində 100-dən artıq yeni məktəb binası tikilmiş, 400-dən artıq tədris müəssisəsində əsaslı təmir işləri həyata keçirilmişdir. Bunlardan 30 məktəb binasının tikintisi üzrə sifarişçi Nazirlər Kabineti yanında Məcburi Köçkünlərin Sosial İnkişaf Fondu, 7 məktəb binasının tikintisi üzrə sifarişçi isə Ərazilərin Bərpası və Yenidən Qurulması üzrə Agentlik olmuşdur. Təkcə bir faktı qeyd etmək kifayətdir ki, Yaponiya hökumətinin ayırdığı grant çərçivəsində respublikanın ciddi ehtiyacı olan zonalarında son 3 il ərzində 32 yeni məktəb binası tikilib istifadəyə verilmişdir.

Heydər Əliyevin respublikada siyasi hakimiyyətə qayıdışından sonra ölkənin təhsil sistemində yaranmış güclü inkişaf tendensiyaları, yenilik və novatorçuluq, islahatlar istiqamətində məqsədyönlü fəaliyyət təkcə

bunlarla bitmir. Təhsil sektoru üçün büdcə şəraitinin ardıcıl olaraq ilbəil artması, müəllimlərin sosial müdafiəsinin gücləndirilməsi, bununla əlaqədar xüsusi fərmanların imzalanması, Türkiyədə dövlət hesabına təhsil alan 700 azərbaycanlı tələbənin hər birinə təqaüd verilməsi üçün 2, 4 milyard manat vəsaitin ayrılması, tədris müəssisələri şəbəkəsinin təkmilləşdirilməsi, 6 ali məktəbimizə muxtariyyət hüququ, bir çox institutlara isə «universitet» statusunun verilməsi, təhsil tariximizdə ilk dəfə olaraq Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu və onun 11 regional filiallarının yaradılması ilə pedaqoji kadr hazırlığında fasiləsizlik prinsipinin təmin olunması, 6 yeni Akademiyanın, Azərbaycan Milli Konservatoriyasının, eləcə də Azərbaycan təyyarəçilik Məktəbinin təsis edilməsi, 15 özəl ali məktəbin fəaliyyətinin rəsmi şəkildə qanuniləşdirilməsi, təhsil sistemi, eləcə də təhsil müəssisələrinin idarə olunması işinin müasir mexanizmlərlə qurulması. Qaçqın vətəndaşlarımızın təhsilinə xüsusi qayğının göstərilməsi, məktəblilərimizin dərsləklərlə təminatı məsələsində dövlət siyasətinin müəyyənəşdirilməsi və sair bu kimi fəaliyyət məhz elə möhtərəm cənab Heydər Əliyevin təhsil sistemində göstərdiyi atalıq qaygısı nəticəsində mümkün olmuşdur.

Təkcə onu qeyd etmək kifayətdir ki, ölkə əhalisinin təxminən 20 faizini təşkil edən ümumtəhsil məktəb şagirdlərinin dərsləklərlə dövlət təminatına keçilməsi haqqında xüsusi qərar 1994-cü ildə məhz ölkə başçımızın şəxsi təşəbbüsü ilə qəbul edilmişdir. Həmin qərarın icrası nəticəsində son illərdə ibtidai siniflər üzrə hər iki bölmə üçün 46 adda, I-XI siniflər üzrə isə 136 adda yeni milli dərsləklər hazırlanıb şagirdlərin istifadəsinə verilmişdir, V-XI sinif dərsləklərinin çapına zəruri şəraitin yaradılması məqsədilə 2000-2001-ci illərdə Respublika Hökuməti tərəfindən 7. 4 milyard manat faizsiz kredit ayrılmışdır ki, bu da öz növbəsində yeni dərsləklərin çapı prosesinin tənzimlənməsi və onların vaxtında istifadəyə verilməsi üçün real şərait yaratmışdır. Hazırda da bu iş intensiv şəkildə «Dərsləklərin hazırlanması, nəşri və təminatı sahəsində Dövlət Proqramı»na uyğun olaraq davam etdirilir.

Yeri gəlmişkən bir vacib məqama da diqqət yetirilməlidir. Heydər Əliyevin xüsusi sərəncamı ilə təsdiq olunmuş «Yoxsulluğun azaldılması və iqtisadi inkişaf sahəsində Dövlət Proqramı»nda ümumtəhsil məktəblərinin V-XI sinif dərsləklərinin də mərhələlərlə-tədrisən pulsuz təminatına keçidi nəzərdə tutulmuş, artıq bu işin real icrasına başlanmışdır. Başqa sözlə, məhz elə möhtərəm prezidentimizin bu tarixi qərarı gələcəkdə çoxmilyonlu məktəbli ordusunun dərsləklərlə pulsuz təminatı üçün real şərait yaratmışdır.

Hər il ən yüksək bal toplayaraq ali məktəblərə daxil olmuş 25 nəfər gənc üçün xüsusi Prezident təqaüdünün, eləcə də istedadlı gənclər üçün fəxri təqaüdlərin, prezident fərmanı ilə «Qızıl Kitab»ın təsis olunması da ölkəmizdə istedadlı uşaq və gənclərə göstərilən dövlət qayğısının daim gücləndirilməsi ilə əlaqədardır.

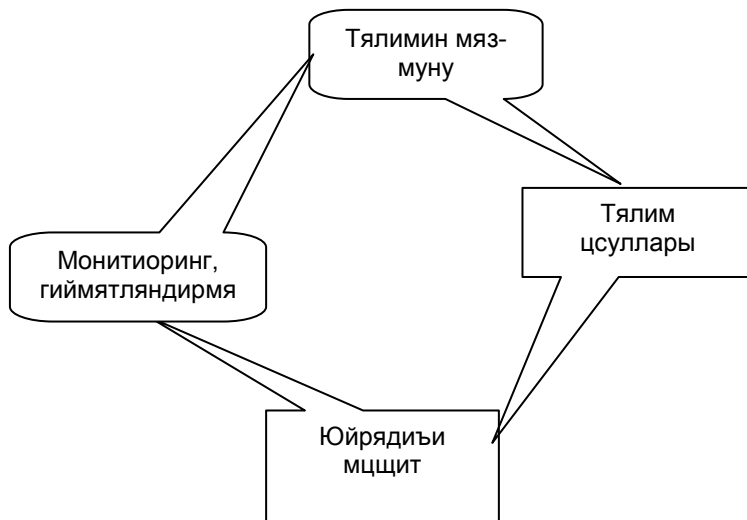
Ümumi təhsildəki ən ciddi yeniliklərdən biri də yeni əlifbaya keçilməsi – latın qrafikalı əlifbanın tətbiqinin əsl reallığa çevrilməsidir. Böyük fəxrlə qeyd edilməlidir ki, möhtərəm prezidentimizin «Bizim bu günümüz, gələcəyimiz məhz latın əlifbası ilə bağlıdır» tarixi çağırışı və bununla əlaqədar xüsusi fərmanı təhsil sistemində bu məsələnin tamlıqla həlli ilə nəticələnmişdir.

Milli ənənələrə sadıq, ümumbəşəri dəyərlərə söykənən, xalqına, Vətənə, dövlət və dövlətçiliyə bağlı vətənpərvər vətəndaşların tərbiyə edilməsində, şübhəsiz ki, orta məktəblərdə tədris olunan Azərbaycan dili, ədəbiyyat, Azərbaycan coğrafiyası fənlərinin imkanları daha böyükdür. Əslində bu fənlər üzrə keçilən dərslər elə əsl mənada vətəndaşlıq dərsləridir. Möhtərəm prezidentimiz cənab Heydər Əliyev təhsil işçiləri və gənclərlə çoxsaylı görüşlərində doğma ana dilinin, Azərbaycan ədəbiyyatının, tarix və coğrafiyanın dərinədən öyrənilməsinin vacibliyini dəfələrlə qeyd etmiş, bütün bunlarla əlaqədar qarşıya çox ciddi vəzifələr qoymuşdur. Dövlət başçımızın «Dövlət dilinin tətbiqi işinin təkmilləşdirilməsi haqqında» fərmanı isə ana dilinin təbliği, öyrənilməsi, tətbiqi sahəsində misilsiz əhəmiyyətə malik tarixi bir sənəd kimi gənclərimizin vətənpərvərlik tərbiyəsində, milli şüurun formalaşmasında, heç şübhəsiz ki, müstəsna rol oynamış, bir sözlə, Azərbaycan təhsilində millilik, azərbaycançılıq ruhunun ön plana çəkilməsi Heydər Əliyev siyasətinin strateji kursunu təşkil etmişdir.

Bütün bunlar bir daha əmin olmağa və gələcəyə tam nikbinliklə baxmağa əsas verir ki, müasir Azərbaycan təhsili özünün zəngin mütərəqqi ənənələrinə, milli-mənəvi və ümumbəşəri dəyərlərə, beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq ümummilli liderimiz Heydər Əliyevin müəyyənəşdirdiyi və möhtərəm cənab prezident İlham Əliyevin uğurla davam etdirdiyi strateji kursla inkişaf edəcək, təhsil islahatlarının memarı və qurucusu olan ulu öndərimiz Heydər Əliyevin müdrik tövsiyələri bu yolda bizim üçün daimi sönməz məşəl olacaqdır.

MONİTORİNG VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ, ONLARIN TƏLİM-TƏRBIYƏ PROSESİNDƏ YERİ

Təhsil sistemində pedaqoji proses və onun ayrı-ayrı sahələrinin, təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin və təlim-tərbiyə prosesinin səmərəliliyinin obyektiv meyarı kimi məhz təhsilin keyfiyyət göstəriciləri qəbul edilməlidir. Təhsildə keyfiyyət dedikdə onun qarşısında qoyulan məqsədə hansı səviyyədə nail olunması başa düşülməlidir. Başqa sözlə, təlim-tərbiyə prosesində keyfiyyət, təhsil alanlara verilən bilik, bacarıq və vərdişlərin müvafiq dövlət standartlarına və cəmiyyətin tələbatına hansı səviyyədə uyğunluğunu müəyyənləşdirən və inkişafa xidmət edən başlıca vasitədir. Təlim-tərbiyə prosesində və təhsildə keyfiyyətə nail olmaq üçün birinci növbədə hər bir mərhələdə görülməli işlər planlaşdırılmalı, idarə olunmalı, onun monitorinqi və qiymətləndirilməsi aparılmalıdır. Göründüyü kimi, təlim-tərbiyə prosesində və təhsildə monitorinq və qiymətləndirmə vasitəsi ilə hər bir mərhələdə, prosesdə gedən müsbət tendensiyalar izlənilməli və inkişaf qeydə alınmalı, nəticələr müqayisəli təhlil edilməli və prosesin növbəti mərhələsinin planlaşdırılmasında istifadə olunmalıdır. Deməli, monitorinq və qiymətləndirməyə pedaqoji prosesin və onun ayrı-ayrı sahələrinin keyfiyyətinin öyrənilməsinin başlıca aləti kimi baxılmalıdır. Bu baxımdan, monitorinq və qiymətləndirmə anlayışlarının mahiyyətinin daha geniş və ardıcıl təhlil edilməsi üçün təlim prosesinin dörd mərhələdən ibarət olan aşağıdakı sadələşdirilmiş sxemini nəzərdən keçirək:



Тəлим процесинин садələшдирilmiş модели

Тəлим мəзмуну (тəhsilin дөвлət standartları, тəдрис планları, фəнн проqramları, дəрсликлər, дəрс вəsaitлəri вə sair, башqa сөzlə Kurrikulum) – ушаға нəyi, hansı хəcmdə öyrədirик;

Тəлим үсulları (pedaqoji процесин тəşkili вə тəлим texnologiyaları)-**ушаği necə öyrədirик:**

Öyrədicі мүhit (тəдрис процесинин тəşkili вə тəлим-тəрбиyə процесинə тəсир едən амилләр) – *ушаği hansı şəraitdə öyrədirик;*

Monitorinq və qiymətləndirmə – (тəлим-тəрбиyə процесинин вə onun бүтүн komponentləринин işi барədə məlumatlar əldə etmək və işin səmərəliliyini müəyyənləşdirmək üçün vasitə) – *öyrətmə процесинин durumu, onun nəticəsinin göstəriciləri və proqnoz.*

Təlim prosesinin sadələşdirilmiş modelindən göründüyü kimi bu prosesin tərkib hissələrindən biri **monitorinq və qiymətləndirmədir**. Ənənəvi olaraq **qiymətləndirmə** – anlayışına ancaq şagirdlərin necə oxuduğunun müəyyən edilməsi vasitəsi kimi baxılmışdır. Lakin qiymətləndirmə (dəyərləndirmə) daha geniş anlayış olub, istənilən sahənin ümumilikdə cəmiyyətin inkişafının bütün sahələrində bu və ya digər şəkildə istifadə olunur. Məsələn, cəmiyyətdə, müəyyən hadisəyə münasibəti öyrənmək üçün sosioloji sorğular keçirilir, nəticələr ümumiləşdirilir və hadisə qiymətləndirilir. Təbabətdə xəstənin müalicəsini təyin etmək üçün çoxlu ölçmələr aparılır (indikatorların qiyməti müəyyən edilir), onlara əsasən xəstənin vəziyyəti qiymətləndirilir

(diaqnoz qoyulur) və bunun əsasında diaqnozla təklif olunan müalicə aparılır. Belə misallardan sonsuz sayda gətirmək olar. Aparılmış tədqiqatlar və alınmış nəticələrin təhlili göstərir ki, monitoring və qiymətləndirmə birinci yanaşmada eyni məna daşısı da onların mahiyyəti bir-birindən fərqlənir.

XX əsrin ikinci yarısında torpaqşünaslıq elmində məhsuldar torpaq qatlarının vəziyyətini daim müşahidə etmək və nəzarətdə saxlamaq üçün modelləşdirilən prosesin əsas tərkib hissəsi kimi, monitoring anlayışından ilk dəfə istifadə olunmuşdur. İngilis dilində **monitorinq** – izləmə, müşahidə aparma deməkdir. Sonralar monitoring anlayışı sosiologiyada, biologiyada, iqtisadiyyatda, səhiyyədə geniş istifadə olunmağa başlanmışdır. Keən əsrin 90-cı illərindən başlayaraq təhsil sahəsində aparılan eksperimentlərin, tətbiq olunan yeniliklərin səmərəliliyini, effektivliyini artırmaq, nəticələrin izlənməsi, proqnozlaşdırılması və korreksiya işlərinin vaxtında həyata keçirilməsi məqsədilə monitoring təhsil sistemində də geniş tətbiq sahəsi tapmışdır. Bunları nəzərə alaraq pedaqoji prosesin iştirakçıları, təhsil sahəsində monitoring aşağıdakı formalarını bir-birindən ayırmağı, onlardan prosesin hansı mərhələsində istifadə etməyi bacarmalıdırlar:

- ✓ pedaqoji;
- ✓ sosioloji;
- ✓ psixoloji;
- ✓ iqtisadi;
- ✓ demoqrafik;

Xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, monitoring qiymətləndirmə anlayışına nəzərən daha böyük tutuma malikdir. Ümumiyyətlə, monitoring – diaqnostika, proqnozlaşdırma və korreksiya kimi təhlil olunan prosesin ayrı-ayrı mərhələlərini xarakterizə edən üç əsas sütun üzərində dayanır. Burada yalnız qiymətləndirmə getmir, eyni zamanda qiymətləndirmənin nəticələrini nəzərə alıb qiymətləndirilən prosesin gələcək inkişafını təmin etmək, keyfiyyət göstəricilərini yüksəltmək üçün korreksiya işlərinin aparılması planlaşdırılır və həyata keçirilir.

Təlim-tərbiyə prosesinin və onun nəticələrinin qiymətləndirilməsi müasir pedaqogikanın ən aktual problemlərindən biri olduğundan, prosesin əsas iştirakçıları olan «təhsil alanlarınöyrədənlərin», prosesin digər iştirakçılarının, həmçinin bütövlükdə müəssisənin işinin necə və hansı meyarlara görə qiymətləndirilməsinin müəyyən edilməsi onun səmərəli fəaliyyətinin əsas göstəricisidir. Təlim prosesində qiymətləndirilmənin yerini, məqsədini, vəzifələrini və təsnifatını müəyyən etmək, onun əsas mahiyyətini şərh etmək üçün problemə ümumi yanaşılıb qiymətləndirmə ilə bağlı elmi-nəzəri və fundamental məsələləri nəzərdən keçirmək lazımdır. Bu baxımdan, əvvəlcə təlim prosesinin özünün mahiyyətini, monitoring və qiymətləndirmə anlayışlarının bəzi nəzəri əsaslarını araşdıraraq.

Məlumdur ki, hər bir proses öz-özlüyündə hansısa nəticəyə nail olmaq üçün istiqamətlənmiş hərəkətlərin məcmusunu özündə əks etdirir. Təlim prosesi təhsil alanın gerçəkliyi dərk etmə yolundakı işi ilə bağlıdır. Bu prosesdə təhsil alanda idrakı və praktik bacarıq və vərdislər yaranır, inkişaf edir, formalaşır. Təlim prosesinin metodoloji əsasını idrak nəzəriyyəsi təşkil etdiyindən həm idrak, həm də təlim prosesi ikisi birlikdə gerçəkliyin dərk olunmasını təmin etməlidir. İdrak prosesinə obyektiv gerçəkliyin təhsil alanın beynində subyektiv inikası kimi, təlim isə «təhsil alan-təhsil verən» fəaliyyətini özündə cəmləşdirən və bu iki prosesin qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində gerçəkliyin dərk olunmasını təmin edən proses kimi baxmaq lazımdır. Deməli, təhsil müəssisəsində təlim-təhsil alanın şəxsiyyət kimi inkişafı və cəmiyyətdə gedən proseslərin öyrənilməsi məqsədi ilə «**təhsil alan-öyrədən**» (şagird-müəllim) fəaliyyətinin qarşılıqlı münasibətlərinin xüsusi qaydada təşkil olunduğu prosesdir. Təlim prosesinin yuxarıda qeyd olunan sadələşdirilmiş modelindən görüldüyü kimi, təlim prosesi mürəkkəb, dövrü idarəetmə prosesidir və onlara xas olan bütün xüsusiyyətlərə malikdir. Belə ki, prosesin müəyyən mərhələləri vaxtaşırı təkrarlanır və əks əlaqə son nəticənin alınmasında məlumat rolunu oynayır, həmin proseslər barədə məlumatların alınması, emal olunması və istifadə edilməsi ilə xüsusi elm sahəsi olan kibernetika məşğul olur. Deməli, kibernetikada dövrü idarə olunan proseslərə qoyulan ümumi tələblər, o cümlədən elmi və nəzəri müddəalar təlim prosesinə də tam şamil edilə bilər. Başqa sözlə, bütün idarəetmə sistemlərində olduğu kimi, təlim prosesində də qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün proses idarə olunmalı, hər mərhələdə qiymətləndirilməli, kənarçıxma halları qeyd olunmalı, hər mərhələdə qiymətləndirilməli, kənarçıxma halları qeyd olunmalı, dəqiqləşmələr aparılmalı və aşağıdakı tələblər ödənilməlidir.

- ✓ idarəetmənin məqsədi aydın göstərilməlidir;
- ✓ idarə olunan prosesin başlanğıc vəziyyəti qeyd olunmalıdır;
- ✓ idarə olunan prosesin nəzərdə tutulan əsas keçid vəziyyətlərində prosesə təsiretmə mexanizmi müəyyən olunmalıdır.
- ✓ sistematik əks əlaqə və onun nəticəsində alınmış məlu-matların işlənməsi təmin olunmalı, məlumatların işlənməsi zamanı kənarçıxma hallarının nizamlanması mexanizmi yaradılmalıdır.

Dövrü idarəetmə prosesləri üçün qeyd olunan ümumi elmi müddəaların təlim prosesində biliyin düzgün qiymətləndirilməsi məqsədi ilə interpretasiyası aparılmalı və aşağıdakılar yerinə yetirilməlidir:

- ✓ təlimin konkret tələblər şəklində formalaşdırılmış məqsədlərinin yerinə yetirilməsi nəticəsində təhsilin keyfiyyətinin yüksəlməsi və müəyyən mərhələ üçün gözlənilən nəticənin əldə olunması təmin

edilməlidir;

✓ təhsil alanların (şagirdlərin) bilikləri və idman fəaliyyəti hərtərəfli yoxlanılmaqla onların ilkin real bilik səviyyəsi (başlangıç vəziyyəti) müəyyənləşdirilməlidir;

✓ idrak nəzəriyyəsinə əsaslanan təlim prosesinin təbiətinə, bir keyfiyyət vəziyyətindən digərinə keçidin məntiqinə müvafiq idarəetmə proqramı (inkişaf proqramı) tərtib olunmalı, prosesə təhsil alanların müxtəlif fəaliyyət növlərinin mənimsədilməsi kimi baxılaraq, onların fəaliyyəti (obyektdə idarəetmə) haqqında asılı olmayan xarakteristikaların əldə olunması təmin edilməlidir;

✓ idarəetmə proqramına müvafiq fəaliyyət proqramı qurulmalı, biliklərin mənimsənilməsi prosesinin ilkin mərhələlərində sistematik nəzarət aparılmalı, sonra isə nəzarətin təhsil alanların tələbatına görə son mərhələdə tədricən özünənəzarətə keçməsi təmin olunmalıdır;

✓ biliklərin mənimsənilmə prosesinin nizamlaşdırma (korreksiya) üsulları tək-cə kənarçıxmaların xarakterinin nəzərə alınması ilə deyil, həm də onları doğuran səbəblər nəzərə alınmaqla təyin edilməli, kənarçıxma olmadıqda nizamlaşdırma işləri aparılmamalıdır. Məsələn, təhsil alanlar verilmiş mərhələdə öz işlərinin öhdəsindən müvəffəqiyyətlə gəlirlərsə, bu halda nizamlaşdırma işlərinə ehtiyac qalmır.

Beləliklə, biliklərin mənimsənilmə prosesində nəzərdə tutulmuş məqsədlərə çatmaq üçün əsas tələblərin, o cümlədən təlim prosesində iştirak edən hər bir təhsil alanın və bütövlükdə təhsil alanlar qrupunun (sınıf, məktəb) bilikləri mənimsəmə səviyyəsinin keyfiyyətə qiymətləndirilməsi və monitorinqi zəruridir.

Məlumdur ki, təlim prosesinin və təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin keyfiyyətə qiymətləndirilməsi və ekspertizasının aparılması problemi ilə pedaqogikanın mühüm bir sahəsi olan pedaqoji **kvalimetriya** məşğul olur. «**Kvali**»-latın dilində «**keyfiyyət**», «**metro**»-isə yunan dilində «**ölçürəm**» deməkdir. Deməli, pedaqoji kvalimetriyanın məqsədi təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, həmçinin keyfiyyətə ekspertizasının aparılmasıdır. Pedaqodi kvalimetriyanın əldə etdiyi material və məlumatlar, özünün daha ümumiləşmiş və praktiki ifadəsini pedaqoji monitorinq sistemində tapır.

Təhsil müəssisəsinin pedaqoji monitorinqi-onun fəaliyyətinin təmin edilməsi, vəziyyətinin müntəzəm izlənməsi, vaxtlı-vaxtında nizamlanması və inkişafının proqnozlaşdırılması məqsədi ilə məlumatların toplanılması, təhlili və saxlanması sistemidir.

Pedaqoji monitorinq zamanı təhsil müəssisəsinin fəaliyyəti haqqında müxtəlif mənbələrdən daxil olan məlumatlar nizamlanır, sistemləşdirilir, proqnozlar verilib müvafiq korreksiya işləri aparılır. Onun funksiyalarına aşağıdakıları daxil etmək olar:

▪ müəssisənin bütün fəaliyyət istiqamətləri (innovasiya, idarəetmə, təlim-tərbiyə prosesi və s.) və nəticələri üzrə qiymətləndirmələrin aparılması;

▪ müəssisədə təhsil alanların təlim fəaliyyətinin dövlət standartlarına müvafiqliyinin izlənilməsi;

▪ müəssisədə kadrların pedaqoji və idarəetmə səviyyəsinin qiymətləndirilməsi;

▪ monitorinq zamanı alınmış məlumatlar əsasında müəssisənin bu və ya digər strukturunun fəaliyyətinin nizamlanması, müəllimlərin pedaqoji ustalığının yüksəldilməsi;

▪ monitorinq zamanı alınmış məlumatlar əsasında keyfiyyətin yüksəldilməsinə yönələn təşkilati və idarəetmə sahəsində uyğun qərarların qəbul edilməsi;

▪ təhsil müəssisəsinin innovasiya fəaliyyətinin və onun səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.

Təhsil müəssisəsinin pedaqoji monitorinqinin əsas məqsədi təlimin planlaşdırılan və real nəticələrinin səviyyələrinin müqayisəsi, alınan nəticələrin və təlim məqsədlərinin uyğunluq səviyyəsini qiymətləndirmək, onun fəaliyyətinin güclü və zəif cəhətləri barədə dəqiq, obyektiv və müqayisəli məlumatlar əldə etməkdir. Bunların əsasında müəssisənin fəaliyyəti vaxtında nizamlanır və sonrakı inkişaf proqnozlaşdırılır. Təhsil müəssisəsinin pedaqoji monitorinqi zamanı məlumatların mənbəyi şagird və müəllim kollektivləri, valideynlər, idarəetmə orqanları və ictimaiyyət ola bilər. Həmin məlumatlardan təhsil orqanları, müəllimlər, valideynlər və şagirdlər istifadə edə bilərlər.

Göründüyü kimi, təhsil müəssisəsinin pedaqoji monitorinqinin başlıca funksiyası təlim prosesini, onun bütün komponentlərini və nəticələrini qiymətləndirməsidir.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, təhsil müəssisəsində təlim prosesi dövrü prosesdir. Onun fəaliyyətinin təmin edilməsi üçün, hər şeydən əvvəl bu prosesə təsir edən amillərin uğurlu fəaliyyəti və onların fəaliyyətinin səmərəsini qiymətləndirməyə imkan verən əksəlaqə təmin edilməlidir. Buna görə təlim prosesinin inkişaf etdirilməsi yollarından biri prosesin və onun bütün sahələrinin (məzmunun, üsulların, öyrədici iühitin, qiymətləndirmə sisteminin özünün və sair), eləcə də pedaqoji prosesin əsas iştirakçılarının fəaliyyətinin qiymətləndirməyə cəlb olunmasıdır.

Ümumiyyətlə, qiymətləndirmə-fəaliyyətin keyfiyyət göstəricilərinin dəyəri haqqında fikir yürütməyə imkan verir.

Təlim prosesinin qiymətləndirilməsi onun komponentlərinin işinin səmərəliliyini müəyyən göstəricilərə (indikatorlara, meyarlara, parametrlərə) görə öyrənilməsi və müqayisəsi kimi başa düşülməlidir.

Təlim prosesinin özünün effektivliyini (onun məzmununu, üsullarını və öyrədici mühiti) və təlimin

keyfiyyətini qiymətləndirmək üçün, əvvəlcə təlim prosesinin səmərəsini və keyfiyyətini müəyyən etməyə imkan verən göstəricilər (indikatorlar), ölçmə şkalası, qiymət sistemləri və qiymətləndirmə metodikası müəyyən olunmalıdır. Hər bir qiymətləndirilən sahəyə uyğun göstərici (indikator), onun ölçmə şkalasında qiyməti müəyyən edildikdən sonra, seçilmiş metodika vasitəsi ilə öyrənilən proses qiymətləndirilməlidir.

Hər bir qiymətləndirmə qiymətləndirilən obyektin diaqnostikasını (keyfiyyət göstəricilərinin ölçülməsini) nəzərdə tutur və təhsil prosesinin və ona rəhbərliyin təşkili üçün zəruri məlumatlar verir. Təlimin keyfiyyəti, müəssisənin səmərəli fəaliyyəti, bir çox didaktik və tərbiyəvi vəzifələrin həlli bu məlumatların obyektivliyindən çox asılıdır. Pedaqoji təcrübədə biliklərin və təlim prosesinin monitorinqi və qiymətləndirilməsi əsasən subyektiv xarakter daşdığından, yeni yanaşma üsulları təlim prosesinin monitorinqinin və qiymətləndirilməsinin aktuallığını ön plana çəkir, biliklərin və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosesində yeni qiymətləndirmə mexanizmlərinin yaradılmasının əhəmiyyətini artırır.

Qiymətləndirmə-fəaliyyətdə olan və ya başa çatmış hər hansı bir proqramın mümkün qədər sistemli və obyektiv təhlilini və ekspertizasını keçirmək, onun effektivliyini, məqsədə uyğunluğunu, həyatiliyini və qarşıya qoyulmuş məqsədlərin düzgünlüyünü müəyyən etmək üçün konsepsiyasını, icrasını və nəticələrini öyrənmək məqsədi daşıyan bir prosedir. Qiymətləndirmənin məqsədi bələdçilik etmək, qərar çıxaranlara kömək göstərməkdən ibarətdir. Qiymətləndirməni aparmaq üçün müvafiq başlanğıc nöqtələrini tapmaq və gözlənilən nəticələri qiymətləndirərək bu başlanğıc nöqtələrə mütənasib olan dəyişikliklər barədə mühakimə yürütmək (qiymətləndirmək) zəruridir. Özünüqiymətləndirmə sisteminin mahiyyəti isə tədris müəssisələri rəhbərlərinə özlərinin və müəssisələrinin fəaliyyətini məhz elə özləri tərəfindən qiymətləndirilməsinə imkan yaratmaq, eləcə də təhsil sistemindəki real vəziyyəti öyrənmək və bu realıqlar əsasında məqsədlərə daha səmərəli nail olmaq üçün tədris müəssisələri ilə məqsədyönlü iş aparmaqdan ibarətdir.

Qiymətləndirmə sistemi aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

- ✓ Bərabərlik (bütün tədris müəssisələri üçün bərabər hüquqlar yaratmaq);
- ✓ Ədalətlik (tədris müəssisələri qarşısında duran məsələlərin həllində zəruri ehtiyacı olanların hamısına lazımi köməklik göstərmək).

Tədris müəssisələrinin qiymətləndirilməsi zamanı bu sistemin tətbiq edildiyi hər kəsə bərabər hüquqlu yanaşmanı həyata keçirmək zəruridir. Bütçəni tədris müəssisələri arasında ədalətlə bölmək, ehtiyacı olan tədris müəssisələrinə maddi yardım göstərmək çox vacibdir.

Qiymətləndirmə sisteminin üç tətbiq prinsipi mövcuddur:

- ✓ daha yaxşı idarəetmək, yəni idarəetmənin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq məqsədilə sistemin qiymətləndirilməsi;

- ✓ respublika əhalisinə nəticələr barədə tam aşkarlıq şəraitində məlumat vermək;
- ✓ perspektiv fəaliyyət strategiyasını müəyyənləşdirmək.

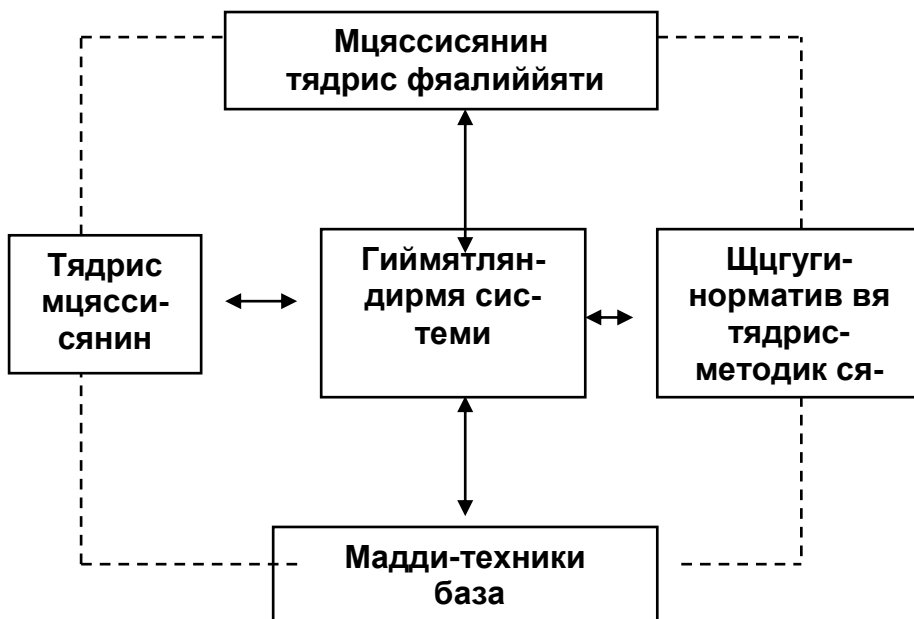
Qiymətləndirməni həyata keçirmək üçün ilk növbədə tədris müəssisəsinə diaqnoz qoymaq və sonra tədris müəssisəsi haqqında informasiya toplanması prosesini təmin etmək, yalnız bundan sonra həmin tədris müəssisəsinin təhlilini aparmaq məqsədə uyğundur.

Qiymətləndirmə sisteminin əsas prinsipləri aşağıdakılardır:

- ✓ məqsəd-hərəkətlər (biz məqsədi düzgün seçmişikmi?);
- ✓ hərəkətlərin daxili bağlılığı;
- ✓ seçilmiş hərəkətin reallığı;
- ✓ effektivlik (hərəkət qarşıya qoyulmuş məqsədə cavab verirmi?);
- ✓ zaman etibarlı (əvvəlki və son məlumatları təhlil etmək) hədəfə düşmək (mənfi və müsbət nəticələr);
- ✓ fəaliyyətin keyfiyyət səviyyəsi.

Tədris müəssisələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi kriteriyalarının tərtibində yuxarıda göstərilən bütün prinsipləri tətbiq etmək zəruridir.

Qeyd olunanların ümumiləşdirilməsi nəticəsində «tədris müəssisələrinin qiymətləndirilməsi» sxemini vermək mümkün-dür:

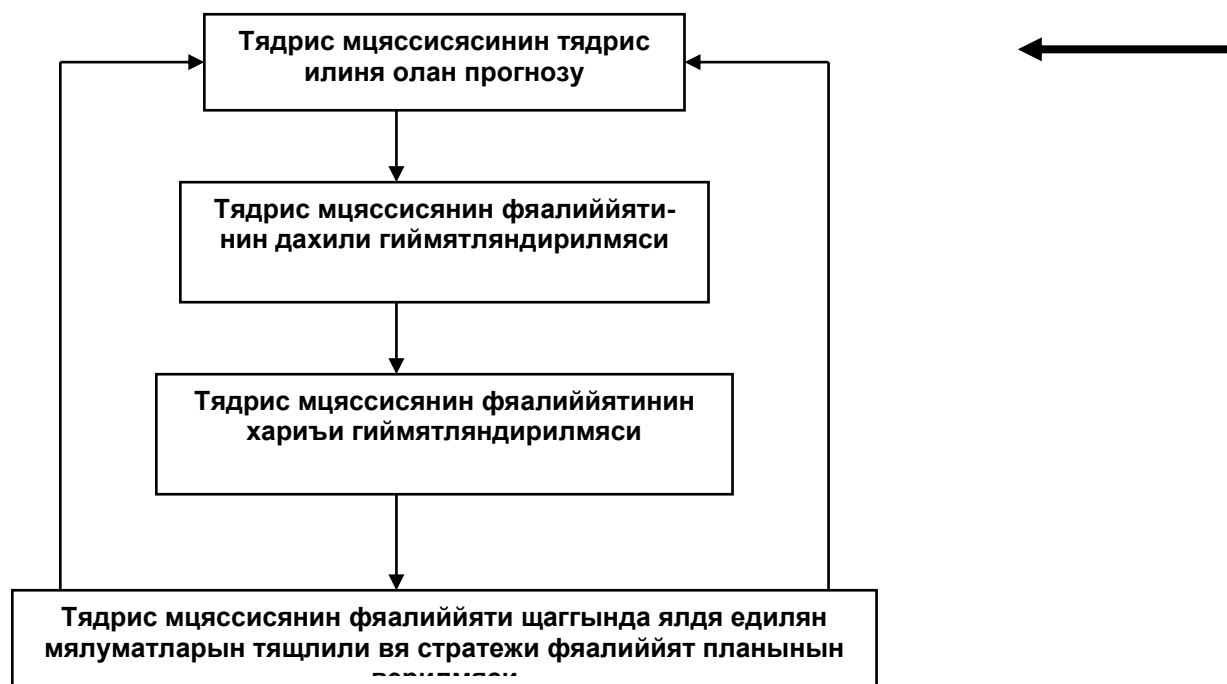


Qiymətləndirmənin demokratik sisteminə keçmək üçün idarəetməni yuxarıdan aşağıya, yəni yuxarı dinstansiyadan bilavasitə tədris müəssisələrinin rəhbərlərinə ötürmək lazımdır. Bu da müəssisə rəhbərlərinə öz tədris müəssisələrini özlərinin qiymətləndirmələrinə real imkanlar yaradır. Onlar özlərinin tərtib etdikləri plan və proqramlar, müəyyənləşdirilmiş indikatorlar əsasında qiymətləndirmə sistemini həyata keçirə bilirlər. Həmçinin müəssisənin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün tədris müəssisəsində müəllim, şagird və ictimaiyyətin nümayəndələrindən ibarət müvafiq şuralar da yaradıla bilər. Bu Şuralar icra edilmiş işlərin və müəssisədəki tədris proqramlarının keyfiyyətinə qiymət verməklə qiymətləndirmənin bilavasitə iştirakçısına çevrilirlər.

Bu cür qiymətləndirmənin aparılması üçün iki mərhələdən ibarət sistem yaradıla bilər:

- ✓ daxili qiymətləndirmə (yəni tədris müəssisəsinin qiymətləndirilməsi müəssisədaxili proseduralar reallaşdırılır);
- ✓ xarici qiymətləndirmə (yəni təhsil sahəsi üzrə respublikanın aparıcı mütəxəssislərinin iştirakı ilə monitorinqlər keçirilir).

Qiymətləndirmə sisteminin aşağıdakı hərəkət sxemini təqdim etmək olar:



Daxili qiymətləndirmə özünütəhlil, özünüqiymətləndirməni nəzərdə tutur. **Daxili qiymətləndirmənin obyekt**i-tədris müəssisəsi, iştirakçılar isə tədris müəssisəsinin rəhbər kadrları və ictimaiyyətdir. Eləcə də qeyd etmək lazımdır ki, qiymətləndirmə zamanı rəhbər işçi yalnız xarici monitorinqə təqdim etmək üçün

özünüqiymətləndirmə zamanı alınmış nəticələr əsasında tədris müəssisəsi haqqında hesabat təqdim edə bilər. Bu hesabatla uyğun xarici monitorinqin nəticəsində tədris müəssisəsinin qiymətləndirilməsi haqqında alınmış məlumatlar əsasında analitik təhlillər aparılır və həmin tədris müəssisəsi üçün strateji fəaliyyət planı verilir.

Xarici monitorinq mərkəzi təhsil orqanının nümayəndələrindən təşkil olunmalıdır. Bu prosesdə həmçinin yerli idarəetmə orqanlarının nümayəndələri, ictimaiyyət, şagirdlər və işəgötürənlər də iştirak edə bilərlər. Yerli idarəetmə orqanları, idarəetmə formasından və xarakterindən asılı olmayaraq bütün tədris müəssisələri, eləcə də təhsil sisteminə aid olan bütün müəssisələr xarici monitorinqin obyektləridirlər.

Xarici monitorinqin nəticələrinə görə təhsil müəssisəsinin reytingi və buna əsasən də onun statusu, kateqoriyası, üstün maliyyələşmə səviyyəsi müəyyənləşdirilir.

Müasir tələblərə cavab verən özünütəhlil və ümumi qiymətləndirmə mexanizmlərinin hazırlanması nəticəsində tədris müəssisələrinin real problemlərini və çətinliklərini, onlardan çıxış yollarını müəyyənləşdirmək, planları düzgün qurmaq və prosesin təşkili işini bilavasitə tədris müəssisələrində aparmaq, rəhbər kadrları həmin prosesə mütəşəkkil şəkildə cəlb etmək, onları düzgün yerləşdirmək, fəaliyyətlərini motivləşdirmək, stimullaşdırmaq, beləliklə də son məqsədlərə lazımi səviyyədə nail olmaq mümkündür.

Yuxarıda qeyd olunmuş məsələlərin həyata keçirilməsi, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün möhkəm zəmin yaratmaqla yanaşı, həm də respublikanın təhsil sistemində idarəetmədə yeni yanaşmaya doğru böyük bir addım atılmış olur və əldə edilmiş nəticələrin digər sahələrə tətbiqi üçün geniş perspektivlər açılır.

PROSES İŞTİRAKÇILARININ FƏALİYYƏTİNİN VƏ TƏHSİL ALANLARIN BİLİYİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Ümumtəhsil məktəblərində təlim-tərbiyə prosesi iştirakçılarının (müəllimlərin, məktəb rəhbərliyinin, sinif rəhbərlərinin, metodbirləşmələrin) fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi

Məktəbdə təlim-tərbiyə prosesinin yüksək göstəricilərlə həyata keçirilməsi, bilavasitə həmin prosesin iştirakçılarının uğurlu fəaliyyətindən asılıdır. Ona görə də məktəbdə mütəmadi olaraq təlim-tərbiyə prosesi iştirakçılarının (müəllimlərin, məktəb rəhbərliyinin, sinif rəhbərlərinin, metodbirləşmələrin və s.) fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi zərurəti yaranır. Məktəbdə təlim-tərbiyə prosesi iştirakçılarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün, ilk növbədə qiymətləndirilən fəaliyyəti xarakterizə edən kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri (parametrləri), həmçinin onların çəki əmsalları müəyyən olunmalıdır. Aydındır ki, hər hansı fəaliyyəti xarakterizə edən göstəricilərin sayı olduqca müxtəlif ola bilər. Ona görə də müəyyən fəaliyyət qiymətləndirildikdə əsas məsələ göstəricilərin düzgün müəyyənəşdirilməsidir. Bu məsələdə mürəkkəblik bir də ondadır ki, göstəricilər müxtəlif ölçmə şkalalarında ölçülür və prosesin qiymətləndirilməsi üçün onların ölçmələrinin vahid ölçmə şkalasına gətirilməsi zərurəti yaranır. Bu məqsədlə ümumtəhsil məktəblərində pedaqoji prosesin əsas iştirakçılarının fəaliyyətinin hansı göstəricilərə (parametrlərə) görə və necə qiymətləndirilməsini nəzərdən keçirək.

1. Müəllimin peşəkarlıq səviyyəsinin və pedaqoji fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi. Təhsilin keyfiyyəti bilavasitə müəllimin yaradıcı potensialından, peşəkarlıq səviyyəsindən, təlimin yeni pedaqoji texnologiyalarının tədris prosesinə tətbiqindən, öz üzərində daim işləməsindən, çevik pedaqoji təfəkkürlü və humanist yönümlü insan olmasından çox asılıdır. Məqsədi hərtərəfli inkişaf etmiş və humanist yönümlü şəxsiyyət yetişdirməkdən ibarət olan müasir təhsil sistemi, müəllimdən hər bir şagirdə onun fərdi xüsusiyyətlərini və inkişaf səviyyəsini nəzərə alaraq yanaşmağı tələb edir. Bununla əlaqədar müəllimin peşəkarlıq səviyyəsinin və pedaqoji fəaliyyətinin öyrənilib qiymətləndirilməsi (pedaqoji diaqnostika) onun işindəki çətinliklərin aşkar edilməsinə, bu çətinliklərin araşdırılaraq aradan qaldırılmasına xidmət edir. Pedaqoji diaqnostika, həmçinin müəllimin bacarıq səviyyəsini, fəaliyyətinin müsbət cəhətlərini müəyyən etməyə, fərdi xüsusiyyətləri fonunda onları inkişaf etdirməyə imkan verir. Məlumdur ki, müəllimin peşəkarlıq səviyyəsinin və pedaqoji fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini təlim-tərbiyə prosesinin səmərəliliyinin əsas göstəriciləri olan bilik, inkişaf və tərbiyə məqsədlərinin həyata keçirilməsi baxımından aparmaq lazımdır. Ona görə də müəllimin peşəkarlıq səviyyəsinin və pedaqoji fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər müəyyənəşdirilərkən onun şəxsi keyfiyyətləri, pedaqoji bacarıqları, dərs dediyi şagirdlərin nailiyyətləri və müasir təlim texnologiyalarına yiyələnmə səviyyəsi, onları öz işində tətbiq etmə bacarığı nəzərə alınmalıdır. Müəllimin peşəkarlıq səviyyəsinin və pedaqoji fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər (parametrlər) və müvafiq çəki əmsalları cədvəl 12. 1 və 12. 2. -də verilmişdir:

Müəllimin peşəkarlıq səviyyəsinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər və çəki əmsalları

| Sıra №-si | Müəllimin peşəkarlıq səviyyəsinin qiymətləndirilmə göstəriciləri | Çəki əmsalı (a ₁) | Göstəricinin qiyməti (Q ₁) |
|-----------|---|-------------------------------|--|
| 1 | Fənnə dair dərin və əsaslı biliklərə malik olması, müvafiq elm sahəsində yenilikləri sistematik öyrənməsi | 1. 0 | |
| 2 | Fənnin tədrisi texnologiyalarına yiyələnməsi, metodik yaradıcılığa malik olmasık | 1. 0 | |
| 3 | Mövzuların şərhini aydın, dəlillərlə əsaslandırması | 1. 0 | |
| 4 | Səlis tələffüzə, nitq mədəniyyətinə malik olması, optimal tempin seçilməsi | 1. 0 | |
| 5 | Fənnə maraq oyatmaq, şagirdlərin meyl və maraqlarını inkişaf etdirmək | 1. 0 | |

| | | | |
|----|--|-----|--|
| | bacarığı | | |
| 6 | Şagirdləri sərbəstliyə, fəallığa və yaradıcılığa sövq etmədə pedaqoji ustalığı | 1.0 | |
| 7 | Şagirdlərin biliklərinin qiymətləndirilməsində obyektivliyi | 1.5 | |
| 8 | Sinfi ələ almağa, dərstdə tədris mühiti və işgüzar şərait yaradılmasına nail olması | 1.5 | |
| 9 | Şagirdləri təlim fəaliyyətinin müxtəlif formalarına cəlb etmək bacarığı (fərdi yanaşma) | 1.5 | |
| 10 | İstedadlı şagirdlərlə işin təşkili və şagirdlərinin rayon (şəhər) və respublika səviyyəli olimpiada, yarış və müsabiqələrdə iştirakı | 1.5 | |
| 11 | Təhsil sənədlərinin, o cümlədən təqvim planı, sinif jurnalları və digər sənədlərin işlənilməsi | 0.5 | |
| 12 | Rayon (şəhər) və respublika səviyyəli pedaqoji müsabiqələrdə iştirakı | 0.5 | |
| 13 | Şagirdlərlə münasibətdə səmimilik, qayğıkeşlik, pedaqoji mədəniyyət və takt | 0.5 | |
| 14 | Metodik tövsiyələr, fənn proqramları və dərsliklərin hazırlanmasında iştirakı, pedaqoji təkliflərlə mətbuatda çıxışı | 0.5 | |

Müəllimin pedaqoji fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər və çəki əmsalları

| Sıra №-si | Müəllimin pedaqoji fəaliyyətinin qiymətləndirilmə göstəriciləri | Çəki əmsalı (a_1) | Göstəricinin qiyməti (Q_1) |
|-----------|---|-----------------------|--------------------------------|
| | I. Məşğələnin strukturu | 0.5 | |
| 1.1 | Dərs məşğələlərinin tip və strukturunun mövzunun məzmununa uyğunluğu (mühazirə, seminar, laborator işi və s.) | | |
| 1.2 | Dərs məşğələsinin struktur elementlərinin didaktik cəhətdən əsaslandırılması: istinad biliklərinin aktualaşdırılması, yeni mövzunun əsaslandırılması, yeni biliklərin tətbiqi, onların qavranılma səviyyəsinin yoxlanılması | | |
| | II. Dərs məşğələsinin məzmunu | 1.0 | |
| 2.1 | Biliklərin elmiliyi, anlaşılıqlığı, yeniliyi və əsaslılığı | | |
| 2.2 | Məşğələnin konkret nəticələrə əsaslanması, elmi anlayışlarla və qanunauyğunluqlarla iş | | |
| 2.3 | Məşğələnin məzmununa, müvafiq idrak maraqlarını stimullaşdıran yeni faktların, məlumatların daxil edilməsi | | |
| 2.4 | Fəndaxili və fənlərarası əlaqələrin yaradılması | | |

| | | | |
|----------|---|-------------|--|
| 2. 5 | Tədris materialının optimal müəyyənləşdirilməsi əsasında sistemli biliklərin formalaşdırılması | | |
| | III. Dərs məşğələsinin texnoloji təminatı | 1. 5 | |
| 3. 1 | Müasir pedaqoji texnologiyalardan (konseptual, qabaqlayıcı, istiqamətləndirici və s.) istifadə və müvafiq texnologiyalara uyğun aktiv təlim metodlarının (problemlə, oyun, dialoq, əqli hücum vəs.) tətbiqi | | |
| 3. 2 | Şagirdlərin idrak fəaliyyətinin təşkili vasitələri: dinamik cütlər, qruplarla təlim, qarşılıqlı rəyvermə, fərdi iş və s. | | |
| 3. 3 | Məşğələnin axtarıçılıq və tədqiqatçılıq xarakter daşması: tədqiqat tipli seminar məşğələləri; problemlə dərketmə vəzifələrinin həlli | | |
| 3. 4 | Şagirdlərin müstəqil idrak fəaliyyətinin təşkili: kitab, sənəd və digər mənbələrlə iş; didaktik materiallardan istifadə; plan, sxem, cədvəl və s. tərtibi | | |
| 3. 5 | Şagirdlərin biliklərinə nəzarətin təşkili: nəzarət üsullarının yoxlanılan biliklərin məzmununa uyğunluğu: qiymətləndirmənin obyektivliyi; biliklərə nəzarətin üsullarının müxtəlifliyi | | |
| | IV. Dərs məşğələsinin əyani və texniki təchizatı | 0. 5 | |
| 4. 1 | Zəruri əyani və texniki vasitələrdən tam və dolğun istifadə olunması | | |
| 4. 2 | Əyani vasitələr və təlimin texniki vasitələrindən didaktik cəhətdən düzgün və pedaqoji cəhətdən əsaslandırılmış surətdə istifadə olunması; şagirdlərin həmin proseslərin təhlilinə cəlb edilməsi | | |
| 4. 3 | Müasir təlim vasitələrindən və kompüterlərdən istifadə | | |
| | V. Müəllim-şagird münasibətlərinin xarakteri | 1. 0 | |
| 5. 1 | Müəllimin şagirdlərlə ünsiyyəti | | |
| 5. 2 | Əməkdaşlıq pedaqogikası elementlərindən istifadə olunması | | |
| 5. 3 | İdrak fəaliyyətini təşkil etmək və nizam-intizam yaratmaq bacarığı | | |
| 5. 4. | Müəllimin nitq fəaliyyətinin xarakteristikası | | |
| 5. 5 | Dərs məşğələsinin tempi, onun intensivliyi | | |
| 5. 6 | Müəllim şəxsiyyətinin zahirən qəbul edilməsi | | |
| | VI. Dərs məşğələsinin pedaqoji səmərəliliyi | 1. 5 | |
| 6. 1 | Şagirdlər tərəfindən biliklərin mənimsənilməsi, bacarıq, vərdiş və qabiliyyətlərin formalaşdırılması səviyyəsi | | |
| 6. 2 | Şagirdlərdə idrak marağı, biliklərə tələbat, müvəffəqiyyətə nail olmaq, bərc və məsuliyyət, şərəf hissi və s. motivlərin | | |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| | formalaşdırılması | | |
| 6.3 | Təlimin diferensial xarakteri: istedadlı və yetirməyən şagirdlərlə iş | | |
| 6.4 | Dərs məşğələsinin inkişafetdirici funksiyaları: diqqət, hafizə, təfəkkür və qabiliyyətlərin inkişafı, onların dərstdən-dərsə məqsədyönlü formalaşdırılması | | |
| 6.5 | Şagirdin inkişafını təmin edən tədris fəaliyyətinin daha səmərəli formalarının seçilməsi | | |
| 6.6 | Bərabərhüquqlu subyekt kimi şagird şəxsiyyətinin sərbəst inkişafına şəraitin yaradılması | | |
| 6.7 | Dərs məşğələsinin tərbiyəedici funksiyaları və təlimin humanist xarakteri | | |

2. Məktəb rəhbərliyinin pedaqoji fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi. Bilirik ki, məktəbin gündəlik idarə olunmasını məktəb rəhbərliyi-direktor və onun müavinləri həyata keçirir. Məktəbin müasir tələblərə uyğun idarə edilməsi mövcud təhsil qanunvericiliyi əsasında aşağıdakı funksiyaların həyata keçirilməsini tələb edir:

▪ **planlaşdırma**-məktəbin əsas inkişaf istiqamətlərini və onlara nail olmaq üçün təhsil komandasını müəyyənləşdirmək üçün qərarların qəbul edilməsi;

▪ **təşkilətmə**-məktəbin qarşısında qoyulan məqsədə çatmaq üçün planlaşdırılmış işlərin yerinə yetirilməsinə dair mümkün işlək əməliyyatlar ardıcılığının müəyyənləşdirilməsi;

▪ **rəhbərlik**-məktəbdə əsas məqsədə çatmaq üçün planlaşdırılan işlərin yerinə yetirilməsi zamanı real vəziyyətə müvafiq effektiv qərarların qəbul edilməsi;

▪ **monitorinq və qiymətləndirmə**-məktəbin qarşısında duran məqsədə çatmaq üçün təlim prosesinin iştirakçıları tərəfindən yerinə yetirilən işlərin səviyyəsinin prosesə təsir edən göstəricilərə (indikatorlara, parametrlərə) əsasən öyrənilməsi və müqayisə edilməsi.

Ona görə də məktəb rəhbərliyinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər müəyyənləşdirilərkən onun mövcud təhsil qanunvericiliyinə və müasir təlim texnologiyalarına yiyələnmə səviyyəsi, bunları öz işində tətbiq etmə bacarığı şəxsi keyfiyyətləri, pedaqoji bacarıqları ilə yanaşı, yuxarıda qeyd olunan idarəetmə funksiyalarını necə həyata keçirdiyi nəzərə alınmalıdır. Bu məqsədlə cədvəl 12. 3, 12. 4 və 12. 5-də direktorun, təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavinlərinin və təşkilatçının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər (parametrlər) və müvafiq çəki əmsalları verilmişdir:

*Məktəb direktorunun fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi
üçün göstəricilər və çəki əmsalları*

| Sıra №-si | Məktəb direktorunun fəaliyyətinin qiymətləndirilmə göstəriciləri | Çəki əmsalı (a_1) | Göstəricinin qiyməti (Q_1) |
|-----------|--|-----------------------|--------------------------------|
| 1 | İşinin planlaşdırılması | 1.5 | |
| 2 | Kadrların seçilib yerləşdirilməsi | 1.5 | |
| 3 | Ümumi icbari orta təhsilin həyata keçirilməsi | 1.0 | |
| 4 | Əmək qanunvericiliyinə, daxili əmək və icra intizamına nəzarət edilməsi | 1.0 | |
| 5 | Kadrların peşə hazırlığı, ixtisasartırma və yenidən hazırlanmanın həyata keçirilməsi | 0.5 | |
| 6 | Pedagoji şuranın işinin təşkili, şura qərarlarının yerinə yetirilməsi, məktəb hesabatlarının hazırlanmasının təşkili | 1.0 | |
| 7 | Yuxarı təhsil orqanlarının qərarlarının yerinə yetirilməsinin təşkili | 1.0 | |
| 8 | Normativ və direktiv sənədlərin icrasının təşkili | 1.0 | |

| | | | |
|----|---|-----|--|
| 9 | Məsul şəxslər arasında vəzifə bölgüsünün aparılması | 1.0 | |
| 10 | Büdcə və fond vəsaitlərindən səmərəli istifadə olunması | 0.5 | |

Təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavininin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər və çəki əmsalları

| Sıra №-si | Təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavininin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər və çəki əmsalları | Çəki əmsalı (a_1) | Göstəricinin qiyməti (Q_1) |
|-----------|---|-----------------------|--------------------------------|
| 1 | İşinin planlaşdırılması | 1.5 | |
| 2 | Dərs cədvəllərinin işlənməsi, buraxılan və əvəz olunan dərslərin tənzimlənməsi | 1.0 | |
| 3 | Müəllimlər tərəfindən fənn proqramlarının yerinə yetirilməsinə nəzarət edilməsi | 0.5 | |
| 4 | Şagirdlərin proqram materiallarını mənimsəməsinə nəzarət edilməsi | 1.5 | |
| 5 | Şagirdlərin fənn üzrə təlim göstəricilərinin öyrənilməsi, əvvəlki illərlə müqayisəli təhlil əsasında çatışmazlıqların aşkara çıxarılması və aradan qaldırılması | 1.0 | |
| 6 | Müəllimlərin qabaqcıl iş təcrübəsinin öyrənilməsinə dair təkliflərin verilməsi | 0.5 | |
| 7 | Dərnək, fakultativ, fərdi və qrup məşğələləri, yoxlama yazı işləri, laborator və praktik məşğələlərin aparılmasına nəzarət edilməsi | 1.5 | |
| 8 | Tədris-pedaqoji sənədlərin vaxtında və düzgün aparılması | 0.5 | |
| 9 | Metodiki işlərin təşkili | 1.0 | |
| 10 | İstedadlı şagirdlərlə işin təşkili, şagirdlərin meyl və maraqlarının müəyyənləşdirilməsi | 1.0 | |

*Təşkilatçının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi
üçün göstəricilər və çəki əmsalları*

| Sıra №-si | Təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavininin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər və çəki əmsalları | Çəki əmsalı (a_1) | Göstəricinin qiyməti (Q_1) |
|-----------|--|-----------------------|--------------------------------|
| 1 | Tərbiyə işlərinin planlaşdırılması | 1.5 | |
| 2 | Sınıf rəhbərlərinin qarşılıqlı işinin təşkili | 1.0 | |
| 3 | Şagird özünüidarəetmə orqanları ilə qarşılıqlı işin təşkili | 0.5 | |
| 4 | Sinifdənəxaric və məktəbdənkənar tərbiyəvi tədbirlərin təşkili | 1.0 | |
| 5 | Uşaq Hüquqları Konvensiyasının və Uşaq Hüquqları Haqqında Azərbaycan Respublikası qanununun müddələrinin şagirdlər tərəfindən öyrənilməsinin təşkili | 1.5 | |
| 6 | Narkomaniya, alkoqolizm və digər zərərli vərdislərə qarşı təbliğati işlərin təşkili | 1.0 | |
| 7 | Şagirdlərin dərslər rejiminin, ev tapşırıqları həcmnin, asudə vaxtlarının səmərəli təşkili ilə bağlı tədbirlərin təşkili | 0.5 | |
| 8 | Şagirdlər haqqında qaydaların onlara başa salınması və bu qaydalara gündəlik riayət olunmasına nəzarətin təşkili | 1.0 | |
| 9 | Problemlə (çətin tərbiyə olunan) şagirdlərlə işin təşkili | 1.5 | |
| 10 | Şagirdlərin dərslər davamiyyətinə gündəlik nəzarətin təşkili | 0.5 | |

3. Sınıf rəhbərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi. Məktəbdə şagirdlərin bilik, bacarıq səviyyəsinin yüksəldilməsində, onların mənəvi, estetik, ekoloji tərbiyəsində, valideynlər və şagirdlərlə qarşılıqlı işgüzar əlaqələrin qurulmasında, həmçinin tədris prosesinin təşkilində sinif rəhbərlərinin çox mühüm rolu vardır. Cədvəl 12. 6-da sinif rəhbərlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər (parametrlər) və müvafiq çəki əmsalları müəyyənləşdirilərkən, məhz yuxarıda qeyd olunanlar nəzərə alınmışdır.

*Sınıf rəhbərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi
üçün göstəricilər və çəki əmsalları*

| Sıra №-si | Sınıf rəhbərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilmə göstəriciləri | Çəki əmsalı (a_1) | Göstəricinin qiyməti (Q_1) |
|-----------|--|-----------------------|--------------------------------|
| | I. Şagirdlərin bilik, bacarıq səviyyəsinin yüksəldilməsi üzrə işi | 1.0 | |
| 1.1 | Sınıf təlimində yüksək nailiyyətlər əldə etməsində pedaqoji kollektivin səylərinin birləşdirilməsi | | |
| 1.2 | İstedadlı, yetirməyin və digər qrup şagirdlərlə fərdi işin təşkili | | |
| 1.3 | Bilik və bacarıq səviyyəsinin yüksəldilməsi işinə şagird kollektivinin cəlb edilməsi | | |
| 1.4 | Təlimin motivləşdirilməsi sahəsində fəaliyyəti | | |
| | II. Şagirdlərin mənəvi, estetik, ekoloji tərbiyəsi üzrə işi | 1.0 | |
| 2.1 | Vətəndaşlıq davranışı təcrübəsinin formalaşdırılmasına yönəldilən fəaliyyəti | | |

| | | | |
|-------|---|-------------|--|
| 2. 2 | Şəxsiyyətdə humanist əxlaqın formalaşdırılmasına yönəldilən fəaliyyəti | | |
| 2. 3 | Uşaqlarda cavabdehlik, müstəqillik, özünütərbiyə və özünüqiymətləndirmə xüsusiyyətlərinin formalaşdırılmasına yönəldilən fəaliyyəti | | |
| 2. 4 | Hər bir şagirdə birgə səy və kollektivçilik hisslərinin formalaşdırılmasına yönəldilən fəaliyyəti | | |
| | III. Valideynlərlə qarşılıqlı əlaqələri | 0. 5 | |
| 3. 1 | Şagirdlərin təlim-tərbiyəsində məktəb və ailənin səylərinin birləşdirilməsi | | |
| 3. 2 | Təlimi və davranışı korreksiya tələb edən şagirdlərin valideynləri ilə fərdi iş | | |
| 3. 3. | Şagird şəxsiyyətinin inkişafında valideynlərin məsuliyyətinin artırılması üzrə iş | | |
| | IV. Şagird kollektivi ilə münasibətlərin səviyyəsi | 1. 5 | |
| 4. 1 | Münasibətlərin xeyirxahlığı, dinamikliyi və çevikliyi | | |
| 4. 2 | Yaranmış problemləri və mümkün konfliktləri asanlıqla həll etməsi | | |
| 4. 3 | Şagird şəxsiyyətinə hörmət, hər hansı təşəbbüsə rəğbət bəsləməsi | | |
| 4. 4 | Müxtəlif şagirdlərə fərdi qaydada yanaşması | | |
| | V. Tədris-təşkilati fəaliyyəti | 1. 5 | |
| 5. 1 | Şagirdlərin fakultativ, fərdi və qrup məşğələlərinə, müxtəlif dərnlərə və s. cəlb edilməsi istiqamətində fəaliyyəti | | |
| 5. 2 | Şagirdlərin rejimi, dərslə davamiyyəti, ev tapşırıqları, asudə vaxtlarının təşkili və ictimai işlərə cəlb edilməsi istiqamətində fəaliyyəti | | |
| 5. 3 | Şagirdlər haqqında qaydaların onlara başa salınması və bu qaydalara gündəlik riayət olunmasına nəzarətin təşkili istiqamətində fəaliyyəti | | |
| 5. 4 | Məktəb sənədlərinin, o cümlədən sinif jurnalları və şagirdlərin şəxsi işləri və s. işləməsi və aparılmasına nəzarət edilməsi istiqamətində fəaliyyəti | | |
| | VI. Pedaqoji mədəniyyətin səviyyəsi | 0. 5 | |
| 6. 1 | Tərbiyə işinin yaş psixologiyasını və pedaqogikasını bilməsi, bunları təcrübədə tətbiq etməsi | | |
| 6. 2 | Humanizm prinsiplərinə əsaslanmaqla uşaqlarla işgüzar münasibətlər qura bilməsi | | |
| 6. 3 | Tərbiyəçiyə xas olan vətəndaşlıq və şəxsi keyfiyyətlərə, sağlam həyat tərzinə malik olması | | |

4. Metodbirləşmənin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi. Məktəbdə müəllimlərin pedaqoji ustalığının artırılması, qabaqcıl təcrübənin əldə edilməsi, tətbiqi, fənlərin tədrisi ilə əlaqədar qarşıda duran vəzifələri, fənlər üzrə proqram materiallarının yerinə yetirilməsi, şagirdlərin meyl, maraq və qabiliyyətlərinin öyrənilməsi və digər məsələləri fənn metodbirləşmələri həyata keçirir. Cədvəl 12. 7-də metodbirləşmənin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər və müvafiq çəki əmsalları müəyyənləşdirilərkən, məhz yuxarıda qeyd olunanlar nəzərə alınmışdır.

Metodbirləşmənin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər və çəki əmsalları

| Sıra №-si | Sınıf rəhbərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilmə göstəriciləri | Çəki əmsalı (a_1) | Göstəricinin qiyməti (Q_1) |
|-----------|---|-----------------------|--------------------------------|
| 1 | İşinin planlaşdırılması | 1. 0 | |
| 2 | Fənnin tədrisi ilə əlaqədar qabaqcıl təcrübənin, pedaqoji | 1. 0 | |

| | | | |
|----|--|------|--|
| | nailiyyətlərin, yeni təlim texnologiyalarının, interaktiv təlim üsullarının tətbiqi edilməsi | | |
| 3 | Fənnin tədrisində təhsilin humanistləşdirilməsi və uşaq hüquqlarının müdafiəsi ideyalarının tətbiqi ilə əlaqədar tövsiyələrin hazırlanması və müəllimlərə çatdırılması, həmin məsələlərə həsr olunmuş diskussiyaların, fənn həftələrinin keçirilməsi | 1.0 | |
| 4 | Fənnə xüsusi meyl və maraq göstərən şagirdlərin müəyyənləşdirilməsi, onların bilik və bacarıq səviyyəsinin daha da artırılması üçün test yoxlamalarının, olimpiadaların, inşa müsabiqələrinin və s. təşkil edilməsi | 1.5 | |
| 5 | Müəllimlərin qabaqcıl iş təcrübəsinin öyrənilməsinə dair təkliflərin verilməsi | 1.0 | |
| 6 | Fənnin tədrisi vəziyyətinə aid məsələlərin metodbirlişmənin təşəbbüsü ilə pedaqoji şurada müzakirəyə çıxarılması | 1.0 | |
| 7 | Açıq və qarşılıqlı dərslər dinləmələrinin keçirilməsinin təmin edilməsi | 1.0 | |
| 8 | Gənc müəllimlərin peşə ustalığının artırılması məqsədi ilə aparılan metodiki iş | 1.0 | |
| 9 | Metodbirlişmə sənədlərinin, o cümlədən iş planlarının, metodbirlişmə üzvləri haqqında məlumatların, iclas protokollarının və digər sənədlərin işləmə səviyyəsi | 0.75 | |
| 10 | Fənn kabinetlərində işin təşkili və hər bir dərslər üçün əyani vəsaitlərin, didaktik materialların, əl işlərinin hazırlanması, elmi-metodiki, pedaqoji mətbuatın izlənilməsi, qaldırılan məsələlərə münasibətin bildirilməsi, yeni təlim texnologiyalarının tətbiqi sahəsində işlərin aparılması | 0.75 | |

Məktəbdə təlim-tərbiyə prosesinin iştirakçılarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi işinə təcrübəli mütəxəssislərin, məktəb rəhbərliyi, qabaqcıl müəllimlər, şagirdlər və valideynlər ekspert kimi cəlb edilə bilər. Bu zaman ekspertlər cədvəldəki hər bir göstəricini beşballıq şkalada aşağıdakıları nəzərə alaraq

- ✓ «5» – göstərici ən yüksək səviyyədədir;
- ✓ «4» – göstərici yaxşı səviyyədədir;
- ✓ «3» – göstərici orta səviyyədədir;
- ✓ «2» – göstərici aşağı səviyyədədir;
- ✓ «1» – göstərici ən aşağı səviyyədədir;

qiymətləndirir. Göstəricilər qiymətləndirildikdən sonra ölçü şkalasının istənilən qiymətində təlim-tərbiyə prosesinin iştirakçılarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün 6-cı paragrafda təklif olunan (6. 3) düsturundan istifadə etməklə qiymətləndirmə aparmaq lazımdır.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, göstəricilər beşballıq şkalada qiymətləndirilir və cədvəllərdən görüldüyü kimi göstəricilərin sayı hər fəaliyyət növü üçün müxtəlifdir. Deməli, hər bir göstəricinin qiyməti Q_1, Q_2, \dots, Q_N - dəyişənlərinin 1, 2, 3, 4, 5 ədədlərindən biri ola bilər. Yekun qiymətin neçə ballıq şkalada alınması K -nın seçilməsindən asılıdır. Xüsusi halda nəticəni 100 ballıq şkalada almaq üçün $K=100$ qəbul etmək kifayətdir. Hər bir iştirakçının fəaliyyətinin təhlili əsasında cədvəlin «Göstəricinin qiyməti» sütununda hər göstəriciyə müvafiq qiyməti yazıldıqdan sonra (6. 3) dusturunun köməyi ilə təlim-tərbiyə prosesinin iştirakçısının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün Q -yekun nisbi qiymət hesablanır.

✓ əgər iştirakçının Q -yekun nisbi qiyməti $0 \leq Q \leq 50$ -şərtini ödəyirsə, onun fəaliyyəti «aşağı» hesab olunur;

əgər iştirakçının Q -yekun nisbi qiyməti $50 < Q \leq 67$ -şərtini ödəyirsə, onun fəaliyyəti «orta» hesab olunur;

✓ əgər iştirakçının Q -yekun nisbi qiyməti $67 < Q \leq 86$ -şərtini ödəyirsə, onun fəaliyyəti «yaxşı» hesab olunur;

✓ əgər iştirakçının Q -yekun nisbi qiyməti $86 < Q \leq 100$ -şərtini ödəyirsə, onun fəaliyyəti «ən yüksək» hesab olunur.

Yekunda qeyd edək ki, qiymətləndirmənin nəticələri əsasında rəhbərlik iştirakçının sonrakı fəaliyyəti barədə müvafiq qərar qəbul etməli və onun gələcək fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması üçün müvafiq tədbirlər görməlidir.

Təhsil alanların (şagird, tələbə, stajor, aspirant və digərləri) biliyinin qiymətləndirilməsi.

Təhsil müəssisəsində təhsilin keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsi və müvafiq əksəlaqənin təmin edilməsi təhsil alanların (şagird, tələbə, stajor, aspirant və digərlərinin) bilik, bacarıq və qabiliyyətlərinin

qiymətləndirilməsi və alınan nəticələrin təhlili ilə həyata keçirilir. **Təhsil alanın biliyinin qiymətləndirilməsi-onun bu biliklərə yiyələnmə tərzinin, müxtəlif məqsədlərlə onlardan istifadə etmək və nəticə çıxarmaq üçün məlumatların (dəlillərin) toplanması prosesidir.** Təhsil alanların nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi bir qayda olaraq, onların əldə etdikləri bilik, bacarıq və vərdişlərinin kəmiyyətə qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Başqa sözlə, təhsil alanın biliyinin səviyyəsinə qruplaşdırılmış ölçmə şkalasında (beşballıq, doqquzballıq, yüzballıq və s.) müəyyən qiymətin verilməsidir. Məlumdur ki, biliyin qiymətləndirilməsinin əsas formaları yazı yoxlama işləri (və ya testlər) və şifahi cavablardır. İki qiymət növü mövcuddur: cari və yekun (rüblik, yarımillik, illik) qiymət. Cari qiymət ayrı-ayrı mövzu və bölmələrin təhsil alanlar tərəfindən mənimsənilməsinə yoxlayır və əsasən müəllimin (öyrədənin) şəxsi mülahizəsinə görə aparılır. Məktəbdə və sinifdə təhsil alanların biliyinin obyektiv qiymətləndirilməsi üçün pedaqogikada vahid yanaşma mövcud olmasa da hazırda bunun üçün ən çox aşağıdakı üsullardan istifadə olunur:

1. Sözlə qiymətləndirmə-qiymətləndirmənin ən mühüm üsullarından biridir. Bu zaman müəllimin psixoloji dayağını, təqdirini və tənbehini söz ifadə edir. Bu üsuldən əsasən ibtidai siniflərdə istifadə oluna bilər, lakin qiymətləndirməyə bu yanaşmanın tətbiqi orta məktəbdə də realdır və məqsədəuyğundur. Qiymətləndirmə prosesinin ən yaxşı göstəricisi sözlə qiymətləndirmənin üstün rolu və ədədlə qiymətləndirmənin əhəmiyyətdən düşməsi ola bilər.

2. Cəmləyici üsulla qiymətləndirmə – təcrübədə ən çox istifadə olunan üsullarından biridir. Bu zaman yekun qiymət əksər hallarda cari qiymətlərin mexaniki ədədi ortasının tapılması və nəticənin tam qiymətə qədər bilik almağa tələbatın formalaşması üçün yarış həvəsinin oyadılması kimi üsullardan da istifadə etmək olar.

Təlim prosesində qiymətin rolu o dərəcədə böyükdür ki, o, yeganə tədris üsuluna çevrilmək dərəcəsinə çatmışdır. Halbuki qiymət ilk növbədə təhsil alan üçün özünüqiymətləndirmə və özünənəzarət vasitəsi kimi çıxış etməlidir. Özünüqiymətləndirmə vərdişləri yaratmaq üçün bütün sinif və müəllimin iştirakı ilə qiymətin şagirdin özü tərəfindən qoyulmasını və eləcə də şagirdlərin bir-birinin işinə qiymət verməsini tətbiq etmək lazımdır.

Yuxarıda qeyd olunmuşdur ki, qiymətləndirmənin problemlərindən biri də obyektiv qiymətin təmin edilə bilməsinin çətinliyidir. Obyektivliyin təmin edilməsinin yollarından biri qiymətləndirmə prosesində şəffaflıq, aşkarlıq prinsipinin aşağıdakı kimi gözlənilməsidir.

- ✓ təhsil alanların müəllimin istifadə etdiyi qiymətləndirmə meyarları ilə tanışlığı;
- ✓ qiymətləndirmə prosesinin aşkarlığı (bu halda müəllim qiymət verərkən onu əsaslandırmalıdır);
- ✓ qarşılıqlı qiymətləndirmə və özünüqiymətləndirmə prosedurlarından istifadə edilməsi.

4. «Portfolio» sistemi ilə qiymətləndirmə – ibtidai siniflərdə ən səmərəli qiymətləndirmə mexanizmi kimi istifadə edilə bilər. «Portfolio» sistemi hər bir şagirdin xüsusi dosyesi, şagirdə aid olan və aşağıda adları çəkilənlərlə birlikdə bütün məlumat və sənədlər nəzərə alınaraq həyata keçirilir:

- ✓ cari qiymətlər;
- ✓ şagirdin dərş fəaliyyəti, onun əhval-ruhiyyəsi, iş qabiliyyəti, yaşlıları və yaşlılarla münasibəti üzərində gündəlik müşahidələr;
- ✓ meydana çıxan problemlərin təsviri və onların təhlili;
- ✓ müəllimin bu şagirdə yanaşmasında düzəlişlər edilməsi haqqında, onun təliminin fərdiləşdirilməsi haqqında qeydləri;
- ✓ valideynlərin gəlib-getmələrinin qeydiyyatı, müəllimin onlarla müzakirə etdiyi mövzular, şagirdin ailə şəraiti haqqında qeydləri;
- ✓ psixoloqun tədqiqatının nəticələri əsasında formalaşmış yekun rəyi.

Qiymətləndirmənin obyektivliyinin və səmərəliliyinin müəyyən edilməsi qiymətləndirmə prosesində çox mühüm amildir. Məhz buna görə də təhsil alanların bilik, bacarıq və qabiliyyətlərinin qiymətləndirilməsi üçün yeni etibarlı sistemin yaradılması hazırda öz aktuallığı ilə seçilir. Bu baxımdan, təhsil alanların biliyinin kəmiyyətə və keyfiyyətə qiymətləndirilməsi sisteminin yaradılması çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman qiymətləndirmənin nəticələri təlim-tərbiyə prosesinin təkmilləşdirilməsini təmin edən mexanizm olmalıdır. Bu isə təhsil alanların biliyinin həm kəmiyyətə, həm də keyfiyyətə qiymətləndirilməsinə imkan verən sistemin yaradılmasını tələb edir. Qiymətləndirmə sisteminə qiymətləndirmənin formaları, üsulları (onların çeviklik, uyğunluq, fərqləndirmə səviyyəsi və s.) məqsədləri və ümumi meyarların məzmunu daxil olmalıdır.

Keçən əsrin 80-ci illərinin pedaqoji ədəbiyyatında təhsil alanların biliyinin qiymətləndirilməsi göstəricilərini iki qrupa bölmüşlər:

- ✓ keyfiyyət göstəriciləri (bilyin həcmi, bilyin sistemliliyi, davamlılığı, hərəkətliliyi);
- ✓ təhsil alanın müstəqil inkişafı və yaradıcı aktivliyini xarakterizə edən göstəricilər (təhsil alanın materialı təhlil etmə və ümumiləşdirmə, müstəqil mülahizə yürütmə, bilyini istifadə etmə, nəticə çıxarma bacarıqları və s.)

Müasir qiymətləndirmə prosesində nəinki əqli fəaliyyət, eyni zamanda keyfiyyət göstəriciləri, həmçinin təhsil alanda formalaşan bacarıq və vərdislər, bilikləri mənimsəmə və istifadə səviyyəsi nəzərə alınmalıdır. Bu halda, biliyin keyfiyyət göstəriciləri cədvəl 12. 8-dəki kimi qəbul edilə bilər.

*Təhsil alanların bilik və bacarıqlarının
qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər və çəki əmsalları*

| sıra №-si | Təhsil alanın bilik və bacarıqlarının qiymətləndirilməsinin keyfiyyət göstəriciləri | Çəki əmsalı (a ₁) | Göstəricinin qiyməti(Q ₁) |
|-----------|---|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | Biliklərin tamlığı – anlayışlar, nəzəri müddəalar v s. haqqında biliklərin həcmi, genişliyi, zənginliyi | 1.0 | |
| 2 | Biliklərin davamlılığı -müəyyən vaxt keçdikdən sonra təhsil alanın əvvəl aldığı bilikləri öz yaddaşında bərpa edə bilməsi | 1.0 | |
| 3 | Biliklərin dərinliyi -təhsil alanın öyrənilənlərin mahiyyətini, səbəb və nəticə əlaqələrini anlaması | 1.0 | |
| 4 | Biliklərin dəqiqliyi -təhsil alanın öyrənilən fənnin baza anlayışlarını təşkil edən faktları, mühüm müddəaları dərk edərək seçə bilməsi | 1.0 | |
| 5 | Biliklərin dərk edilməsi -istifadə edilən faktların, müddəaların isbat edilməsi, arqumentləşdirilməsi, məntiqi düşünmə, müstəqil mühakimə yürütmə qabiliyyətinin olması | 1.0 | |
| 6 | Biliklərin sistemliliyi -nəzəri biliklərin müxtəlif elementləri, hissələri arasında əlaqələrin olması | 1.0 | |
| 7 | Biliklərin ümumiləşdirici olması -bilikləri, bloklar, sxemlər şəklində ümumiləşdirə bilmək, baş verən hadisələrdə inkişafı və dinamikanı görə bilmək | 1.0 | |
| 8 | Biliklərin çevikliyi -bilikləri qeyri-standart şəraitdə, situasiyalarda istifadə edə bilmək | 1.0 | |
| 9 | Biliklərin praktik istifadəsi-müxtəlif fəaliyyət növlərində (çalışmalar, məsələlər, inşalar və başqa tapşırıqlar) biliklərin tətbiqi, tətbiq üçün üsul və priyomları seçə bilmək bacarığının olması | 1.0 | |

Keçən əsrin sonlarından başlayaraq respublikamızda təhsil alanların biliyinin obyektiv qiymətləndirilməsi sisteminin yaradılması istiqamətində eksperimentlərə başlanmışdır. Bununla əlaqədar «Ümumtəhsil məktəblərində şagirdin biliyinin doqquz balla qiymətləndirilməsi sistemi» üçün Əsasnamə hazırlanmış və ümumtəhsil məktəblərində eksperiment formasında tətbiq olunmağa başlanmışdır.

Daha sonra «Tələbələrin biliyinin qiymətləndirilməsinin çoxballı sistemi haqqında müvəqqəti Əsasnamə» hazırlanmış və 1999-cu ilin sentyabr ayının 1-dən respublikamızın 10 ali məktəbində 10 ixtisas üzrə eksperiment formasında tətbiq olunmağa başlanmışdır.

Çox ballı sistem tələbələrin bilik, bacarıq və vərdislərinin qiymətləndirilməsinin mövcud sistemi təkmilləşdirmək, onun səmərəliliyini artırmaq məqsədi daşmışdır. Tələbənin biliyinin kəmiyyətə (100 ballı) və keyfiyyətə qiymətləndirilməsi məqsədi ilə hazırlanmış çoxballı sistem, tələbəyə fərdi yanaşmanı təmin etməklə tədris prosesinin aşağıdakı keyfiyyət göstəricilərini əhatə edir:

- ✓ müəhazirə, seminar (məşğələ), laboratoriya dərslərində və s. iştirakını;
- ✓ laborator və seminar məşğələlərin nəticələrinə görə bilik səviyyəsini;
- ✓ əsas və əlavə ədəbiyyatlarla müstəqil işini;
- ✓ tədris üçün zəruri olan mətnlərin tərtibi, yoxlama işlərinin və sərbəst tapşırıqların icrasını;
- ✓ kurs layihələri (işlərinin) və referatların yazılması, onların müdafiəsini.

Tələbənin bir semestr ərzində hər hansı fənn üzrə toplaya biləcəyi maksimum balın miqdarı 100-ə bərabərdir. Bunun yarısı semestr ərzindəki yuxarıda sadalanan fəaliyyətə, digər yarısı isə yekun imtahanının nəticələrinə görə toplanır.

«Tələbələrin biliyinin qiymətləndirilməsinin çoxballı sistemi haqqında müvəqqəti Əsasnamə» tələblərinə müvafiq olaraq hər hansı fənn üzrə tələbənin aldığı balların ümumi miqdarı aşağıdakı keyfiyyət göstəricilərinə görə müəyyənləşir:

- ✓ 10 bala qədər – seminar (məşğələ) dərslərinin nəticələrinə;
- ✓ 10 bala qədər – laboratoriya dərslərinin nəticələrinə;
- ✓ 10 bala qədər – müəhazirə, seminar (məşğələ) və laboratoriya dərslərinə davamiyyətinə;

- ✓ 10 bala qədər-mühazirə, seminar (məşğələ) və laboratoriya dərslərinin mətnlərinin tərtibatına;
- ✓ 10 bala qədər-kurs işlərinin (layihələrinin) yazılması və müdafiəsinə;
- ✓ 50 bala qədər yekun imtahanının nəticəsinə.

Əsasnamənin bu tələblərini 6-cı paragrafda şərh olunan qiymətləndirmə üsulunun tələblərinə uyğunlaşdırsa, onda aşağıdakı cədvəli almış olar:

Tələbənin biliyinin çoxballı sistem üzrə qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər və çəki əmsalları

| Sıra №-si | Tələbənin biliyinin qiymətləndirilməsi göstəriciləri | Çəki əmsalı (a_i) | Göstəricinin qiyməti (Q_i) |
|-----------|---|-----------------------|--------------------------------|
| 1 | Tələbənin müvafiq fənn üzrə seminar (məşğələ) dərslərinin nəticələri | 0.6 | |
| 2 | Tələbənin müvafiq fənn üzrə laboratoriya dərslərinin nəticələri | 0.6 | |
| 3 | Tələbənin müvafiq fənn üzrə mühazirə, seminar (məşğələ) və laboratoriya dərslərinə davamiyyəti | 0.6 | |
| 4 | Tələbənin müvafiq fənn üzrə mühazirə, seminar (məşğələ) və laboratoriya dərslərinin mətnlərinin tərtibatı | 0.6 | |
| 5 | Tələbənin müvafiq fənn üzrə kurs işlərinin (layihələrinin) yazılması və müdafiəsi | 0.6 | |
| 6 | Tələbənin müvafiq fənn üzrə yekun imtahanının nəticəsi | 3.0 | |

Müəllim 12. 8 və 12. 9 cədvəllərində «Göstəricilərin qiyməti» sütununda təhsil alanın hər hansı fənn üzrə nəticələrini beşballıq şkalada qeyd etdikdən sonra, asanlıqla (6. 3) düsturuna əsasən tələbənin Q yekun qiymətini ölçmə şkalasının istənilən nisbi qiymətində tapmaq olar. Xüsusi halda nəticəni 100 ballıq şkalada almaq üçün (6. 3) düsturunda $K=100$ qəbil etmək kifayətdir. 100 ballıq şkalada alınmış nəticələri Əsasnamənin tələblərinə müvafiq olaraq 5 ballıq sistemlə aşağıdakı kimi ifadə etmək lazımdır:

- Əgər $0 \leq Q \leq 50$ - olarsa, tələbənin biliyi «qeyri-kafi»,**
 $50 < Q \leq 67$ -olarsa, «kafi»,
 $67 < Q \leq 86$ -olarsa, «yaxşı»,
 $86 < Q \leq 100$ –olarsa, «əla» qiymətləndirilməlidir.

Yuxarıda qeyd olunan qiymətləndirmə üsulları, bir qayda olaraq tədris müəssisəsində və sinif otaqlarında müəllimlər tərəfindən həyata keçirilir. Heç kimə sirr deyildir ki, bu şəkildə qiymətləndirmə hər bir tədris müəssisəsinin ənənələrinə, eləcə də müəllimin təcrübəsinə və mühakiməsinə uyğun aparıldığından, ölkə üzrə təhsil alanların (şagirdlərin) biliyinin müqayisəsinə imkan vermir və onların nailiyyətləri, müvəffəqiyyətləri haqqında, xüsusilə təhsilin ümumi keyfiyyəti barədə təhsilin idarəetmə qurumlarını, ictimaiyyəti etibarlı və dəyərli informasiya ilə təmin etmək olmur. Məhz buna görə, ölkə səviyyəsində təhsil alanların biliyinin həm keyfiyyətə, həm də kəmiyyətə qiymətləndirilməsinə imkan verən milli standartlara müvafiq qiymətləndirmə sisteminin yaradılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Milli qiymətləndirmə sisteminə qiymətləndirməni aparan qurum, qiymətləndirmənin formaları, üsulları (onların çeviklik, uyğunluq, fərqləndirmə səviyyəsi və s.), məqsədləri və ümumi meyarların məzmunu daxil olmalıdır. Analoji qurumlar inkişaf etmiş ölkələrdə keçən əsrin 80-cı illərindən başlayaraq fəaliyyət göstərir və ümumtəhsilin müxtəlif mərhələlərində milli dövlətin təhsil siyasətinin əsasını təşkil edir. Məsələn, Böyük Britaniyada 7, 11, 14 yaşlı uşaqların, ABŞ-da IV, VIII və XII sinif, Fransada V, VI sinif, Hollandiyada V, VIII sinif, Rumıniyada IV sinif, Tailandda VI, IX və XII sinif şagirdlərinin milli qiymətləndirilməsi muntəzəm olaraq aparılır. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, 2000-ci ildə İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf təşkilatına daxil olan 28 və Rusiya Federasiyası, Braziliya, Latviya, Lixtenşteyn dövlətləri-nin 15 yaşlı şagirdlərinin 3 fənn üzrə (oxu, riyazi biliklər, təbiət fənləri) biliyinin qiymətləndirilməsi üçün PISA-2000 (Şagirdlərin Qiymətləndirilməsi üzrə Beynəlxalq Proqram) qiymətləndirmə sistemi tətbiq edilmişdir. Bu proqramın həyata keçirilməsində məqsəd şagirdlərin müvəffəqiyyət səviyyəsini digər dövlətlər, həmçinin təhsil sistemləri ilə müqayisə etmək imkanı və ölkənin təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün qərar verilməsi prosesinə dəstək göstərilməsi olmuşdur. Azərbaycan təhsil sisteminin məqsədlərindən biri də analoji beynəlxalq layihələrdə iştirak etmək olmalıdır.

Milli səviyyədə təhsil alanların biliyinin qiymətləndirilməsinin əsas mahiyyətini aşağıdakı prinsiplər təşkil etməlidir:

- ✓ milli qiymətləndirmə təhsil müəssisəsi və onun müəllimləri tərəfindən deyil, başqa qurum tərəfindən aparılmalıdır (məsələn, qiymətləndirmə ilə məşğul olan qurumlar, Təhsil Nazirliyi, tədqiqat institutları və s.);

✓ milli qiymətləndirmə standartlaşdırılmış şəraitdə aparılmalıdır, yəni bütün təhsil alanlar eyni testləri bir gündə və eyni vaxtda almalı, testlərin qiymətləndirilməsi üzrə Milli Mərkəzin yaradılması son dərəcə zəruridir. Bu halda, məktəblərdə yekun qiymətləndirmə yuxarıda nəzərdən keçirilən milli səviyyədə qiymətləndirməyə uyğun olmalı və təhsil standartlarının daim təkmilləşdirilməsinə xidmət etməlidir.

Təhsil alanların Qiymətləndirilməsi üzrə Milli Mərkəzin funksiyalarına aşağıdakıları daxil etmək olar:

✓ təhsilin ibtidai, əsas və orta pilləsinin son siniflərində müntəzəm olaraq 2-3 fəndən milli qiymətləndirmənin təşkil edilməsi, nəticələrin təhlili və orta ümumtəhsilin keyfiyyəti barədə təhsil idarəetmə qurumlarının və ictimaiyyətin etibarlı və dəyərli informasiya ilə təmin edilməsi;

✓ təhsil alanların biliyinin qiymətləndirilməsinin forma və üsullarının hazırlanması;

✓ ümumtəhsilin Milli standartlarına müvafiq qiymətləndirmə meyarlarının (testlərin) hazırlanması;

✓ şagirdlərin biliyinin qiymətləndirilməsi üzrə beynəlxalq layihələrdə iştirakın təmin edilməsi.

Milli qiymətləndirmə nəticəsində əldə olunmuş məlumatların təhlili təhsilin keyfiyyəti ilə bağlı aşağıdakıları müəyyənləşdirməyə imkan verməlidir:

✓ ayrı-ayrı təhsil müəssisələrinin reytinqini;

✓ məktəbin coğrafi yerləşməsinin şagirdlərin təlim müvəffəqiyyətinin göstəricilərinə təsirini;

✓ şəhər və kənd məktəblərində təhsil alan şagirdlərin, qız və oğlanların təlim müvəffəqiyyətinin göstəriciləri;

✓ Kurrikulumun tələblərinin təhsilin müxtəlif mərhələlərində həyata keçirilmə səviyyəsini və s.

Yekunda qeyd edək ki, milli qiymətləndirmə nəticəsində əldə olunmuş etibarlı məlumatların təhsilin idarəetmə qurumlarına və ictimaiyyətə vaxtında çatdırılması təhsilin inkişafı ilə bağlı yeni qərarların qəbul edilməsinə, müsbət ictimai fikrin formalaşmasına və inkişafına zəmin yaradacaqdır.

QIYMƏTLƏNDİRİLƏN PEDAQOJİ PROSESLƏRİN TƏSNİFATI VƏ ONLARIN REALLAŞDIRILMASI İMKANLARI

Qiymətləndirilən pedaqoji proseslərin təsnifatı

Qeyd edildiyi kimi, pedaqoji proses, onun ayrı-ayrı sahələri və təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi olduqca mürəkkəb və çoxparametrlidir. Qiymətləndirmə prosesi öz məqsədindən, prosesdə iştirak edən müxtəlif tərəflərin (müəllimlərin, şagirdlərin, valideynlərin, yuxarı təhsil qurumlarının və s.) işinin xüsusiyyətlərindən, qiymətləndirilən sahələrdən və onların işinin xarakterindən asılı olub, müxtəlifliyi ilə seçilir. Ona görə də qiymətləndirilən sahənin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq qiymətləndirmənin təsnifatını müəyyənləşdirmək zərurəti yaranır. Bu məqsədlə, ilk növbədə təsnifatın mahiyyəti barədə bəzi anlayışları nəzərdən keçirək. Proseslərin müqayisəsi və fərqləndirilməsi, onların bəzilərinin eyni, digərlərinin fərqli parametrlərlə xarakterizə olunması müəyyən mənada qiymətləndirilən proseslərin təsnifatını müəyyənləşdirməyə imkan verir. Lakin başa düşmək lazımdır ki, proseslərin təsnifatı reallığın modeli olub, müəyyən müddət üçün şərtidir. Ona görə də hər hansı təsnifat mütləq hesab oluna bilməz. Məlumdur ki, elm və texnika inkişaf etdikcə real proseslərin dərk edilməsi genişlənir və müəyyən proseslər üçün qəbul olunmuş ilkin təsnifat növləri də dəyişir. Məsələn, kibernetika təsnifatda bir elm sahəsi kimi yalnız XX əsrin ortalarında öz yerini tutdu. Bu bir daha təsdiq edir ki, hər hansı təsnifat reallığın modernləşdirilməsi olub, şərtidir. Ümumiyyətlə, müəyyən proseslərin təsnifatının qurulmasında onun tamlığı məsələsi xüsusi diqqət tələb edir. Bəzi hallarda tədqiqatçılarda elə inam yaranır ki, daxil edilmiş təsnifat tamdır, bəzən isə təsnifatın tamlığı şübhə yaradır. Bu şübhənin səbəbi ondan ibarətdir ki, əksər hallarda proseslərin birinci yanaşmada tam dərk olunması mümkün olmur. Ona görə də pedaqoji proses və onun ayrı-ayrı sahələrinin, habelə təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün qəbul edilən təsnifat bəzi tədqiqatçılarda şübhə doğurur.

Qiymətləndirilən pedaqoji proseslərin təsnifatını verməzdən əvvəl, ilk növbədə təhsil müəssisələrinin iki aspektdən qiymətləndirilməsini nəzərə almaq lazımdır:

- müəssisənin fəaliyyəti gedişinin qiymətləndirilməsi;
- müəssisənin fəaliyyəti nəticəsinin qiymətləndirilməsi;

Təhsil müəssisəsində hansı sahənin qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsindən asılı olaraq, əsasən qiymətləndirmənin aşağıdakı növlərindən istifadə olunur:

▪ **daxili özünüqiymətləndirmə**-təhsil müəssisəsinin özü tərəfindən həyata keçirilir və məqsəd müəssisənin real vəziyyətinin təhlili, diaqnostikası, sonrakı fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsi üçün qərarların qəbul edilməsi və inkişaf proqramının hazırlanması üçün məlumatların əldə edilməsidir;

▪ **xarici qiymətləndirmə**-yuxarı təhsil qurumları tərəfindən həyata keçirilir və məqsəd təhsil müəssisəsinin real vəziyyətinin öyrənilməsi, müəssisənin fəaliyyəti barədə məlumatların toplanması, öyrənilən müəssisənin eynitipli təhsil müəssisələri arasında reytinginin müəyyənləşdirilməsi, təhsilin inkişafı üçün global qərarların qəbul edilməsi və onların fəaliyyəti barədə ictimaiyyəti məlumatlandırmaqdır;

▪ **sosial qiymətləndirmə**-valideyn komitələri, yerli idarəetmə orqanları, təhsillə maraqlanan ictimai təşkilatlar, kütləvi informasiya vasitələri tərəfindən həyata keçirilir və məqsəd valideynləri, yerli idarəetmə orqanlarını, vəzifəli şəxsləri, ictimaiyyəti öyrənilən təhsil müəssisəsi barədə məlumatlandırmaqdır.

Məqsədlərinə görə pedaqoji proses və hadisələrin qiymətləndirilməsinin aşağıdakı növləri vardır:

- **təlim prosesinin qiymətləndirilməsi;**
- **təhsil alanların (şagirdlərin) nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi;**
- **təhsil verənlərin (müəllimlərin) pedaqoji fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi;**
- **təlim prosesinin ayrı-ayrı sahələrinin işinin qiymətləndirilməsi.**

Təlim prosesinin qiymətləndirilməsi-təlim prosesinin icra olunma keyfiyyətinin müəyyən göstəricilər əsasında öyrənilməsi, təhlili və müqayisə edilməsi kimi başa düşülməlidir. Bu isə aşağıdakı üç əsas sahəni əhatə edir:

▪ **təlimin məzmununun qiymətləndirilməsi**-tədris proqram-larının əsas bölmələrinin-təhsilin əsas məzmununa (standartlara), təlimin məzmununa qoyulan didaktik tələblərə, təlimin məzmununa, yenilik və sanitariya-gigiyena qaydaları baxımından əsas göstəricilərə müvafiqliyi müəyyən edilir;

▪ **təlim metodlarının qiymətləndirilməsi**-istifadə olunan pedaqoji texnologiyaların əsas təlim metodunun xarakteri (aktiv və ya passiv və s.), təlim formaları, mövzuların planlaşdırılması, metodiki vəsaitlərə uyğunluğu kimi əsas göstəricilərə müvafiqliyi müəyyən edilir;

▪ **təlim prosesinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi**-təlim prosesinin təşkilati göstəriciləri-dərs vaxtının planlaşdırılması, şagirdlərin tədris fəaliyyətinin təşkili və ona nəzarət, sərbəst işin və özünənəzarətin təşkili, səmərəli öyrədici mühitin formalaşdırılması, tədris üçün vəsaitlərin seçilməsi, öyrənilməsi müəyyənləşdirilir və təhlil edilir.

Təhsil alanların (şagirdlərin) nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi-təhsil alanın (şagirdin) biliklərinin və bu biliklərə yiyələnmə tərzinin, müxtəlif məqsədlər üçün onlardan istifadə etmək və nəticə çıxarmaq bacarığının müəyyənləşdirilməsi üçün məlumatların (dəlillərin) toplanması prosesidir. Bu proses valideynlərin məlumatlandırılmasına və əsas nəticələrin qazanılmasına üçün inamın formalaşdırılmasına xidmət edir. Təhsil alanların (şagirdlərin) nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi prosesi müxtəlif mərhələlərdə müxtəlif üsullarla aparılır.

Təhsil verənlərin (müəllimlərin) pedaqoji fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi-pedaqoji prosesin əsas sahələri olan təhsil, təlim, tərbiyə və inkişafı xarakterizə edən digər göstəricilərə görə onun fəaliyyətinin öyrənilməsi və təhlili başa düşülməlidir. Təlim prosesinin əsas aparıcı iştirakçısı öyrədən (müəllim) olduğuna görə onun peşəkarlıq səviyyəsinin müəyyən göstəricilər əsasında qiymətləndirilməsi böyük əhəmiyyətə malikdir.

Təlim prosesinin ayrı-ayrı sahələrinin işinin qiymətləndirilməsi-təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin əsas sahələrinin və iştirakçılarının (şagird kontingentinin, müəllimlərin, direktorun və müavinlərin, valideyn komitəsinin və s.) işinin müəyyən göstəricilərə görə öyrənilməsi, müqayisəsi və ölçülməsi kimi başa düşülməlidir.

Pedaqoji monitoring və qiymətləndirmənin reallaşdırılması imkanları

Müasir dövr təhsildə islahatların həyata keçirilməsi, pedaqoji yeniliklərə daha geniş yer verilməsi, çoxvariantlı iş sisteminə keçməklə yeni keyfiyyət göstəricilərinin təmin olunması ilə səciyyələnir. İslahat proqramının tələblərinə uyğun həyata keçirilən təhsil islahatının əsas vəzifəsi Azərbaycan təhsil sistemində elə çevik, demokratik, daim inkişaf edən fasiləsiz təhsil sistemi formalaşdırmaqdır ki, yaxın gələcəkdə iqtisadi yüksəliş, ümummillilik birlik və vətəndaş həmrəyliyi, hər bir insanın mənəvi və mədəni dəyərlərə yiyələnməsi, ölkənin həyatında onların fəal, şüurlu iştirakı, həmçinin fiziki sağlamlığının qorunması təmin edilsin.

Göstərilən problemlərin həllinin reallaşması təhsil müəssisələrində mövcud qanunvericilik və normativ aktların, dövlət standartlarının, maliyyə, iqtisadi tələblərin lazımı səviyyədə həyata keçirilməsindən və təhsildə idarəetmə proseslərinin düzgün və keyfiyyətli tənzimlənməsindən çox asılıdır. Tənzimləmənin səviyyəsi isə dövlət və ictimaiyyət tərəfindən təhsilin keyfiyyətinə edilən nəzarət və qiymətləndirmə ilə müəyyən olunur. Əlbəttə, nəzarət və qiymətləndirmə dövlət təhsil standartlarına, təhsil müəssisələrinin sertifikatı və attestasiyası sisteminin tələblərinə uyğun aparılmalıdır.

Təhsilin keyfiyyətini, təhsil prosesinin iştirakçılarının nailiyyətlərini, təhsil müəssisəsinin bütövlükdə fəaliyyətini və digər sahələrdə aparılan işlərin səviyyəsini qiymətləndirmək üçün müvafiq göstəricilər (parametrlər, indikatorlar) müəyyənləşdirilməli və elmi cəhətdən əsaslandırılmış metodika işlənib hazırlanmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, təhsil müəssisələri fəaliyyətinin nəzəri və praktik olaraq ətraflı öyrənilməsi, pedaqoji prosesin və onun iştirakçılarının işinin keyfiyyətə qiymətləndirilməsi dəqiq kəmiyyət xarakteristikalarının, meyarların köməyi ilə aparılmalıdır.

Məlumdur ki, təlim-tərbiyə prosesi bir-biri ilə çoxparametrlilik əlaqələrlə üzvi surətdə bağlı olan sahələrin toplusu kimi qəbul edilir. Bu sahələrin hər biri başqasından öz əlamətlərinə (meyarlarına) görə fərqlənir. Pedaqogika və pedaqoji-psixologiya elmlərinin mühüm vəzifələrindən biri də təlim prosesini təşkil edən həmin sahələrin hər biri üçün təlimin keyfiyyətini və şagirdlərin inkişaf xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirən göstəriciləri (indikatorları) seçmək, onların bilik səviyyəsini ölçməyə imkan verən və qiymətləndirən hər bir sahəyə uyğun meyarların müəyyənləşdirilməsidir.

Ümumi halda bu meyarların müəyyənləşdirmə funksiyalarına aşağıdakıları daxil etmək olar:

- təhsil sisteminin fəaliyyətini bütün sahələr (idarəetmə, təşkilatçılıq, təlim-tərbiyə prosesi, innovasiyaların tətbiqi, psixoloji durum və s.) üzrə qiymətləndirmək;
- təhsil alanların fəaliyyətini, fənlər üzrə dövlət təhsil standartlarının (zəruri minimum) tələblərinə uyğun bilik, bacarıq və vərdişlərin səviyyəsini, həmçinin standartlardan əlavə əldə olunan (lisey, gimnaziya və başqa yeni tipli tədris müəssisələrində) səviyyəni qiymətləndirmək;
- pedaqoji kadrların təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında iştirakını və peşəkarlıq səviyyəsini ekspertiza etmək və qiymətləndirmək;
- tədqiq olunan prosesin müəyyən mərhələsinin nəticələrinə görə təhsil müəssisəsinin bu sahəsinin sonrakı inkişafını proqnozlaşdırmaq, təşkilati məsələlərin keyfiyyətini yüksəltmək üçün təkliflər hazırlamaq;
- pedaqoji prosesin iştirakçılarının, ayrı-ayrı müəllimlərin və ya müəllimlər qrupunun təhsil müəssisəsində apardığı pedaqoji tədqiqat işlərinin nəticələrini ekspertiza etmək, qiymətləndirmək və bu işlərin yaxşılaşdırılmasına kömək göstərmək.

Monitoring xidmətinə təhsil müəssisəsinin işçiləri, metodbirləşmələrin, müxtəlif şüraların sədrləri, sinif rəhbərləri və məktəb psixoloqu cəlb edilə bilər. Pedaqoji monitoring sistemi üçün informasiya mənbələri şagird kollektivi, məktəbin (liseyin, gimnaziyanın) müəllim kollektivi, valideynlər komitəsi, digər idarəetmə orqanları

və təhsil müəssisəsinin yerləşdiyi regionun nümayəndələri ola bilər. Monitoringin nəticələrindən isə təlim-tərbiyə prosesinin bütün subyektləri, valideynlər və şagirdlər də istifadə edə bilərlər.

Monitoring və qiymətləndirmə işinin səmərəli nəticələr verməsi üçün aşağıdakı tələblərə əməl olunmalıdır:

- ekspertizanı keçirənlər (yoxlayıcılar) səriştəli mütəxəssislər olmalıdır;
- təhsil müəssisəsində işlərin vəziyyəti barədə vaxtında və dəqiq məlumatlar alınmalıdır;
- qiymətləndirmə meyarları və diaqnostika metodikası öyrənilən sahəyə uyğun məzmununda hazırlanmalıdır;
- nəticələr, verilən tövsiyə və təkliflər elmi şəkildə əsaslandırılmış, tam, obyektiv və konkret olmalıdır;
- qiymətləndirmənin elmi cəhətdən əsaslandırılmış nəticəsi sahəyə uyğun məzmununda hazırlanmalıdır;
- nəticələr, verilən tövsiyə və təkliflər elmi şəkildə əsaslandırılmış, tam, obyektiv və konkret olmalıdır;
- qiymətləndirmənin elmi cəhətdən əsaslandırılmış nəticəsi məzmunlu, təsirli olmalı, onun yerinə yetirilməsinə vaxtında təşkilati və metodik yardım edilməlidir;
- monitoring və qiymətləndirməyə aid ən yaxşı iş təcrübəsi ümumiləşdirilməli və yayılmalıdır.

Yuxarıda deyilənlərdən aydındır ki, pedaqoji monitoring və qiymətləndirmənin əsas məqsədi təhsil sistemi fəaliyyətinin mövcud durumunu müəyyənləşdirmək və onun keyfiyyətcə yüksəlməsinə yönələn tərbivi və təşkilati işlər görməkdir.

Təhsil sisteminin monitoringini keçirmək üçün hər hansı diaqnostika sistemində olduğu kimi, müəyyən hazırlıq işləri görülməlidir. Əvvəlcə, təhsil sisteminin tədqiq və təhlil olunan sahələri dəqiqləşdirilməli, «diaqnoz» qoyulacaq istiqamətlər müəyyənləşdirilməlidir; ikincisi, qiymətləndirilən sahənin meyarları və onların dəyərlik dərəcəsi (çəki əmsalları) müəyyənləşdirilməlidir; üçüncüsü, hər bir meyarla görə təhsil sistemi fəaliyyətinin keyfiyyətinin izlənilməsi həyata keçirilməlidir; dördüncüsü, alınan nəticələr əsasında ümumi təhlil aparılmalı, onlar qiymətləndirilməli və qərar qəbul edilməlidir.

Göründüyü kimi, monitoring xidmətinin işi təhsil sisteminin baxılan sahəsinin qiymətləndirilməsi nəticəsində bu sahənin gələcək inkişafı və təkmilləşdirilməsi barədə qərar qəbul edilməsi ilə yekunlaşmalıdır. Qiymətləndirmənin əsas məqsədi təhsil sisteminin işini yaxşılaşdırmaq, onun yenidən qurulmasında bələdçilik etmək və bu barədə qərar qəbul edilməsində yardımçı olmaqdır.

Epizodik keçirilən attestasiyadan fərqli olaraq pedaqoji monitoring və qiymətləndirmə prosesində təhsil sistemi fəaliyyətinin nəticələri uzun müddət ardıcıl şəkildə izlənilir, bu da dövrü olaraq alınan nəticələri bir-biri ilə müqayisə etməyə və onları qiymətləndirməyə imkan verir. Həmçinin, nəticələrin təhlili və qiymətləndirilməsi təhsil sistemi fəaliyyətinin inkişafını nəinki izləməyə imkan yaradır, eyni zamanda, onun fəaliyyətinin keyfiyyətinə fəal təsir edir, pedaqoji prosesin iştirakçılarının hər birinin özünü təkmilləşdirmə məsuliyyətini artırır, pedaqoji yaradıcılığını stimullaşdırır.

Ümumtəhsil sisteminin inkişaf etdirilməsində və təkmilləşdirilməsində həlledici rol oynayan aşağıdakı əsas sahələrin tədqiqi, təhlili və qiymətləndirilməsi vacib sayılmalıdır.

1. Təhsil müəssisəsinin fəaliyyət göstərdiyi sosial-mədəni şəraiti. Burada, ilk növbədə, cəmiyyətin, ailənin və təhsil müəssisəsinin mikrososioloji mühitinin, sosial-psixoloji amillərinin, qarşılıqlı əlaqələrinin təsiri ilə şagird şəxsiyyətini formalaşdıran sosial şərait öyrənilir, təhlil olunur və qiymətləndirilir. Bu məqsədlə, yuxarı sinif şagirdlərinə, valideynlərə və müəllimlərə ünvanlanan sorğu anketləri hazırlanır, onların cavabı pedaqog və sosioloqlar tərəfindən birlikdə təhlil edilir və müvafiq tədbirlər görülür.

2. Təhsilin məzmunu. Təhsil islahatı proqramında və təhsilin inkişafına aid konsepsiyalarda onun məzmununa, məzmunun yeniləndirilməsi probleminə böyük əhəmiyyət verilir. Bu baxımdan, təhsilin məzmununun cəmiyyətin ehtiyaclarına, təhsil standartları tələbinə uyğun olması pedaqog monitoringin ən mühüm istiqamətlərindən biri hesab olunur. Təhsilin məzmununu qiymətləndirmək üçün qüvvədə olan tədris planları və proqramları təhlil edilməli, onların dövlət standartlarına (zəruri minimuma) uyğunluğu, proqramların müxtəlif modifikasiyalarının keyfiyyəti və miqdarı yüksək səviyyəli ekspertlər tərəfindən müəyyənləşdirilməlidir.

3. Təhsilin keyfiyyəti. Hər hansı təhsil sisteminin səviyyəsi və faydalılığı təhsilin keyfiyyəti ilə ölçülür. Yəni təhsilin keyfiyyəti təhsil sistemində, onun həyata keçirildiyi istənilən təhsil müəssisəsində ən mühüm göstərici hesab olunur. Təhsil prosesinin təşkilində ən mühüm problemlərdən biri şagirdlərin təlim-idrak fəaliyyətində yüksək nəticələrin əldə edilməsinin təmin olunmasıdır. Təhsilin məzmunca yeniləndirilməsi və təhsildə innovasiyalardan istifadə şagirdlərin bilik və bacarıqlarının daha obyektiv qiymətləndirilməsini tələb edir. Bunu isə yüksək səviyyədə ekspertiza keçirməklə və alınan nəticələrin səriştəli mütəxəssislər tərəfindən təhlil edilib qiymətləndirilməsi ilə müəyyənləşdirmək mümkündür.

Təhsilin keyfiyyətinin ekspertizası dedikdə qazanılmış biliklərin xarakteri və səviyyəsinin, bacarıq və vərdişlərin təhsil standartlarının tələblərinə uyğunluğunun təhlili, təlimin, peşə hazırlığının, fənlər, ayrı-ayrı kurslar üzrə bilik və bacarıqların, həmçinin bütövlükdə təlim-tərbiyə prosesinin nəticələrinin müəyyənləşdirilməsi başa düşülür. Ekspertiza üçün anketlər şagirdlərə, fənn müəllimlərinə ünvanlanır. Anketlərlə bərabər təhsil müəssisəsinin müvafiq sənədləri də araşdırılır, təhlil olunur.

4. Şagirdlərin psixoloji xüsusiyyətləri. Psixoloji xüsusiyyət-lərin müəyyənləşdirilməsi psixodiagnostika adlanır. Psixo-diaqnostika fərdin inkişaf xüsusiyyətlərinin təyin edilməsi, onun şəxsi keyfiyyətlərinin və xüsusiyyətinin yaş artımında, qarşılıqlı münasibətlərdən və başqa təsirlərdən asılı olaraq dəyişməsi, mürəkkəb situasiyalarda özünü necə aparması və digər halların müəyyənləşdirilməsi ilə məşğul olur. Təhsil müəssisəsində psixodiagnostikanın əsas vəzifəsi uşağın təlim almağa psixoloji cəhətdən hazır olmasını, onların maraq və tələbatlarının hansı fənlərə yönəlməsini, təlim motivasiyalarını və idrak proseslərini (diqqət, yaddaş, düşünmə, qabiliyyət, meyl və s.) tədqiq etmək, sinfin sosial-psixoloji portretini tərtib etməkdir.

5. Gənclərin gələcək peşəyönümünün müəyyənləşdirilməsi. Müasir cəmiyyətin inkişafı müxtəlif iş sahələrində peşələrə olan tələbatın əsaslı şəkildə və tez-tez dəyişməsi ilə xarakterizə olunur. Əvvəllər (keçmiş ittifaqda) tələbat böyük olan peşələr indi ya kəskin surətdə azalmış və ya tamamilə aradan çıxmışdır. Bunları nəzərə alaraq gənclərin peşə yönümü sistemində də əsaslı islahat aparılmalı, onların bazar iqtisadiyyatı şəraitində həyata hazırlanması məqsədinə üstünlük verilməlidir. Hər bir təhsil müəssisəsində hazırlanmış yeni peşəyönümü proqramı üzrə təbliğat aparılmalı, şagirdlərin ölkəmizdə daha çox tələbat olan peşələri seçməsinə çalışmalıdır. Bu məqsədlə, ümumtəhsil müəssisələrində yuxarı sinif şagirdlərinin hansı peşələrə üstünlük vermələri, bu və ya başqa peşəni seçmələri əsaslandırılmalı, təhsil müəssisəsində peşəyönümü ilə əlaqədar işlər öyrənilməlidir. Öyrənilmə əsasən yuxarı sinif (IX-XI) şagirdlərinin anket suallarına cavablarının təhlili ilə müəyyənləşdirilir.

6. Tərbiyə sisteminin səmərəliliyi. Müstəqillik dövründə təhsil müəssisəsində tərbiyə sisteminin keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsi (diaqnostikası) xüsusilə aktualdır. Hazırda şagirdlərin təbiətində laqeydlilik, fəaliyyətsizlik, təhsilə və əməyə marağın azalması daha çox müşahidə edilir. Eyni zamanda, bazar iqtisadiyyatı şəraitində insanlarda peşəkarlıq, əməksevərlik, işgüzarlıq, istedad və qabiliyyət, dəyişən şəraitə tez uyğunlaşmaq bacarığı kimi xüsusiyyətlərə tələbat artmışdır. Bu baxımdan, müasir dövrdə tərbiyə işinin həyata keçirilməsinə humanizm, demokratizm və şəxsiyyətin həyat və yaradıcılığı ideyalarına əsaslanmış siyasi, mənəvi, vətəndaşlıq, hüquqi, estetik, ümumbəşəri-mədəni, ekoloji tərbiyəsini birləşdirən hərtərəfli bir proses kimi baxılmalıdır.

Təhsil müəssisəsində tərbiyə sisteminin səmərəliliyi şagird şəxsiyyətinin əxlaqi, vətəndaşlıq, estetik, ekoloji və digər keyfiyyətlərinin formalaşma səviyyəsinin ölçülməsi ilə müəyyənləşdirilir. Ona görə də tərbiyəçi pedaqoqlara, fənn müəllimlərinə, təhsil müəssisəsinin rəhbər işçilərinə ünvanlanan anketlərdən istifadə edilməli, tərbiyə işləri diqqətlə araşdırılmalı və istiqamətləndirilməlidir.

7. Müəllimin pedaqoji fəaliyyəti və peşəkarlıq səviyyəsi. Təhsilin keyfiyyəti, təlimin yeni texnologiyası və tədris prosesini bilavasitə reallaşdıran müəllimin yaradıcı potensialından, öz üzərində daim işləməsindən, peşəsini ürəkdən sevməsindən, çevik pedaqoji təfəkkürü və humanistliyindən çox asılıdır. Məqsədi hərtərəfli inkişaf etmiş və humanist yönümlü şəxsiyyət yetişdirməkdən ibarət olan müasir təhsil sistemi, pedaqoji prosesin hər bir şagirdə onun fərdi xüsusiyyətlərini və inkişaf səviyyəsini nəzərə alaraq yanaşmağı tələb edir.

Bununla əlaqədar müəllimin peşəkarlıq səviyyəsinin öyrənilib qiymətləndirilməsi (pedaqoji diaqnostika) onun işindəki çətinliklərin aşkar edilməsinə, bu çətinliklərin araşdırılaraq aradan qaldırılmasına xidmət edir. Pedaqoji diaqnostika həmçinin müəllimin bacarığının səviyyəsini, qüvvəli cəhətlərini müəyyən etməyə, fərdi xüsusiyyətləri fonunda onları inkişaf etdirməyə imkan verir. Bu məqsədlə ilk növbədə müəllimin peşə mədəniyyəti (şəxsi keyfiyyətləri və fəaliyyətinin xarakteristikası), onun mühüm pedaqoji bacarıqlara (təşkilatçılıq, təşkilətmə ustalığı və s.) və müasir təlim texnologiyalarına yiyələnmə səviyyəsi müəyyənləşdirilib təhlil edilməlidir. Ekspertiza məktəb rəhbərləri, metodbirləşmə sədrələri, xüsusi ekspertlər tərəfindən məqsədəuyğun tərtib olunmuş anketlərin köməyi ilə həyata keçirilir. Qiymətləndirmə işinə yuxarı sinif şagirdləri (IX-XI) də cəlb oluna bilərlər.

8. Təhsil müəssisəsinin innovasiya fəaliyyəti. Pedaqogika innovasiya fəaliyyəti dedikdə pedaqoji prosesdə müsbət nəticə verən yeniliklərin, yeni pedaqoji münasibətlərin formalaşdırılması, hazırlanması, mənimsənilməsi, onlardan istifadə olunması, müsbət nəticələrin yayılması başa düşülür.

Innovasiya fəaliyyətinin aparıcı istiqamətlərindən biri yeni tipli məktəblərin-gimnaziya, lisey, kollec və başqalarının yaradılmasıdır. Innovasiya prosesləri həmçinin, tədris müəssisələrinin idarəetmə strukturlarında da özünü göstərməkdədir. Məsələn, son vaxtlar təhsil müəssisələrində hamı tərəfindən indiyədək qəbul edilmiş idarəetmə sistemi dövlət-ictimai idarəetmə sistemi ilə əvəz olunmağa doğru istiqamətlənmişdir.

Təhsil sistemində təhsilin məzmununun yeniləşdirilməsi, yeni təlim texnologiyalarının tətbiqi də mühüm innovasiya fəaliyyətlərindəndir. Təhsil prosesinin təşkilində innovasiyalar daha çox kütləvi xarakter almaqdadır: beşgünlük iş həftəsinə keçilməsi, sinifdaxili diferensiaslaşma, ümumtəhsilin müxtəlif təhsil sahələri üzrə təmayülləşdirilməsi və digərləri respublikamızda tətbiq olunan bu innovasiyaların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində olan çətinliklər təhsil sistemimizdə bir çox problemlərin həllini hələlik çətinləşdirir. Ona görə də təhsil müəssisəsində idarəetmə sisteminin quruluşu, təhsilin məzmunundakı yeniliklər, yeni təlim texnologiyalarının tətbiqi vəziyyəti, pedaqoji monitorinqin hazırlanması və işlək mexanizminin yaradılması, pedaqoji kollektivin eksperimental-təcrübi işlərinin təşkili müntəzəm təhlil edilib qiymətləndirilməli, fəaliyyəti istiqamətləndirilməlidir.

9. Təhsil müəssisəsi fəaliyyətinin valeoloji (intellektual, psixoloji və fiziki sağlamlıq) aspektləri.

Təhsil müəssisəsində dövrü olaraq pedaqoji prosesin iştirakçılarının valeoloji durumunun öyrənilməsi, qiymətləndirilməsi və tələb olunan tədbirlərin görülməsi məktəbdə normal pedaqoji fəaliyyətin gedişini, təlim müvəffəqiyyətini təmin edir. Valeoloji durumun monitorinqinə aşağıdakılar daxildir: şagirdlərin tibbi vahidlər (ÜDS xəstəlikləri, sinir sistemi, lor üzvləri və cərrahi xəstəliklər, görmə, eşitmə, nitq qüsurları və s.) üzrə müntəzəm olaraq dispanser müayinəsindən keçirilməsi; məktəbdə təhsilin keyfiyyət göstəricilərinin dəyişməsinin müsbət və mənfi dinamikasının daim izlənilməsi. Bu sahədə ekspertiza tibb mütəxəssisləri, məktəbin psixoloqu və səhiyyə işçiləri tərəfindən keçirilir.

10. Təhsil müəssisəsi fəaliyyətinin kompleks təhlili. Təhsil müəssisəsi fəaliyyətinin ekspertizası, nəticələrin qiymətləndirilməsi yuxarıda göstərilən müxtəlif istiqamətlərdə və kompleks şəkildə aparıla bilər. Kompleks təhlil dedikdə təhsil sisteminin ayrı-ayrı hissələri və elementlərinin təhlili deyil, təhlil olunan sahənin hissələri, elementləri arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin hərtərəfli təhlilinin aparılması başa düşülməlidir. Təhsil müəssisəsi fəaliyyətinin kompleks diaqnostikası onun müxtəlif parametrlər, fəaliyyət istiqamətləri üzrə funksiyalarının keyfiyyətini qiymətləndirmək deməkdir. Obyektivliyin təminatı üçün qiymətləndirmənin təhsil alanlar-şagirdlər, onların valideynləri və təhsil verənlər müəllimlər tərəfindən aparılması məqsədəuyğun hesab edilir.

Ümumtəhsil müəssisəsi fəaliyyətinin kompleks qiymətləndirilməsi məktəb idarəetmə strukturunun fəaliyyətini, fənn kabinetlərinin mövcud durumunu, müəllimlərin pedaqoji peşəkarlığını, sinif rəhbərinin işini, metodbirləşmə, məktəb kitabxanası və başqa məktəb strukturlarının fəaliyyətini ayrıca qiymətləndirib təhlil etməyi və nəticələri ümumiləşdirməyi tələb edir. Bu sahələrin daxili ekspertizası pedaqoji prosesin əsas iştirakçıları (məktəb rəhbərliyi, müəllimlər, metodbirləşmə sədrləri) tərəfindən həyata keçirilir.

TƏHSİL SİSTEMİNİN İDARƏ OLUNMASI KEYFİYYƏT TƏMİNATI KONTEKSTİNDƏ

Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində İslahat Proqramında təhsil sisteminin idarə olunması problemlərinə xüsusi münasibət bildirilmiş və demokratik cəmiyyətin təhsil sisteminin idarə olunması, ona rəhbərlik və nəzarətin həyata keçirilməsinin humanistləşmə və demokratikləşmə prinsiplərinə uyğun şəkildə qurulması məqsədəuyğun sayılmış və keyfiyyətin təmin olunmasında onların rolu xüsusi qeyd olunmuşdur. Təhsil sisteminin idarə olunmasında onların rolu xüsusi qeyd olunmuşdur. Təhsil sisteminin idarə olunmasının dövlət-ictimai prinsiplər əsasında həyata keçirilməsi, pedaqoji prosesin iştirakçılarının fəaliyyəti üçün ən əlverişli şəraitin yaradılması, onların sosial müdafiəsi və perspektivdə ictimai-dövlət idarəetmə sistemində keçilməsi proqramda qarşıya əsas məqsəd kimi qoyulmuşdur. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində Azərbaycan təhsil sistemində şəxsiyyətin, cəmiyyətin təhsilə olan tələbatını ödəmək üçün dövlət-ictimai xarakterli idarəetmənin elə yeni modeli yaradılmalıdır ki, təhsil sahəsində dövlət siyasətinin, strategiyasının həyata keçirilməsini, təhsilin yeni dövlət standartlarının hazırlanması və tətbiqini, yeni standartın tələbinə uyğun keyfiyyətin qiymətləndirilməsi və nəzarət sisteminin işlənilməsini, mütəxəssis hazırlığına dövlət sifarişinin formalaşdırılmasını, təhsilin maliyyələşdirilməsinin yeni işlək mexanizminin qurulmasını təmin etsin. Bunun üçün, birinci növbədə təhsil müəssisələrinə müstəqillik verilməli, idarəetmədə ağırlıq mərkəzinin aşağılara ötürülməsinə nail olunmalı, demokratik idarəetmə prinsipləri əsas götürülməli, idarəetmənin çevik mexanizmi formalaşdırılmalıdır.

İdarə olunan müxtəlif sosial sistemlər içərisində (texniki, bioloji və s.) ölkə, bölgə, şəhər (rayon) miqyasında fəaliyyət göstərən təhsil sistemi mürəkkəbliyi və çoxparametrliliyi ilə seçilir. İdarəetmə-müxtəlif xarakter üçün uyğun planlaşdırma və təşkilati məsələlərin işlənilməsi, bu işlərin həyata keçirilməsinin təşkili, ona nəzarət olunması əsasında alınmış nəticələrin həqiqi informasiyaya müvafiq təhlil edib, uyğun qərarların çıxarılmasına dair fəaliyyət sahəsidir. Xüsusi halda təhsil müəssisəsinin idarəedilməsi –planlaşdırma, təşkilətmə, rəhbərlik, monitoring (nəzarət) vasitəsilə təlim-tərbiyə prosesinin iştirakçılarının (şagird, valideyn, müəllim) və köməkçi heyətin fəaliyyətini təhsilin və müəssisənin inkişaf məqsədlərinin həyata keçirilməsinə interaktiv şəkildə yönəldən fəaliyyət sahəsidir. Deməli, təhsil müəssisəsinin müasir tələblərə uyğun idarəedilməsi aşağıdakı funksiyaların həyata keçirilməsini tələb edir:

- ✓ planlaşdırma;
- ✓ təşkilətmə;
- ✓ rəhbərlik (motivləşmə);
- ✓ monitoring (nəzarət).

Planlaşdırma – təhsil sahəsinin və ya müəssisənin əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirmək və onlara nail olmaq üçün təhsil müəssisələrində çalışanların fəaliyyət sahələri haqqında müvafiq nəticələrin alınmasına dair uyğun qərarların qəbul edilməsidir.

Təşkilətmə – təhsil müəssisəsi qarşısında qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün planlaşdırılmış işlərin yerinə yetirilməsinə dair mümkün işlək strukturun yaradılmasıdır.

Rəhbərlik (motivləşmə) – hər bir təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin əsas məqsədə çatmaq üçün, mövcud planlaşdırmaya və real struktura müvafiq effektiv qərarların qəbul edilməsidir.

Monitoring (nəzarət) – təhsil müəssisəsi qarşısında qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün məlumatların mütəmadi toplanması və təhlilidir. Monitoring (nəzarət) planlaşdırma ilə birbaşa əlaqədə olub, nəticə etibarlı ilə təhsil müəssisəsində qarşıya qoyulmuş məqsədin təmin olunmasına xidmət edir.

Təhsil müəssisəsinin idarəolunmasında bu funksiyaların tətbiqi prosesində əlaqələndirmə, tənzimləmə, qiymətləndirmə, informasiya təminatı kimi mexanizmlər də həyata keçirilməlidir. Bu işlərin yerinə yetirilməsi idarəolunmanın effektivliyini artırır, nəticənin tətbiqini sürətləndirir. Ona görə də pedaqoji prosesin iştirakçıları, sərbəst əmək fəaliyyətinə başlayan gənc müəllimlər təhsil sisteminin mürəkkəb idarəolunma mexanizminin prinsiplərinə, mahiyyətinə və məzmununa dair tam, dəqiq məlumatla malik olmalı və bu prinsiplərin yerinə yetirilməsi üçün yeni texnologiyaların tətbiqi problemlərini araşdırıb nəticə çıxarmağı baxarmalıdır. Deməli, idarəetmə, eyni zamanda müstəqil elm sahəsi kimi özündə elm, təcrübə, yenilik, idarəetmə mədəniyyəti kimi əsas istiqamətləri cəmləşdirir və idarəetmə təfəkkürünün formalaşmasına şərait yaradır.

Azərbaycan Respublikasının qüvvədə olan Təhsil Qanununda göstərilir ki, «Təhsil müəssisəsi vahid rəhbərlik və özünüidarə prinsipləri əsasında təhsil qanunvericiliyinə və təhsil müəssisəsinin nizamnaməsinə uyğun idarə olunur. Təhsil müəssisəsinin özünüidarə orqanlarına təhsil müəssisəsinin ümumi yığıncağı (konfransı), elmi şura, pedaqoji şura və s. daxildir. Özünüidarə orqanlarına seçkilərin qaydası və onların konkret səlahiyyətləri müəssisənin nizamnaməsi ilə müəyyən edilir». Buradan görünür ki, «təhsil müəssisəsinin idarəetmə» və «ona rəhbərlik» anlayışlarının mahiyyətinin açıqlanmasına ehtiyac vardır. İlk araşdırmalar onu

göstərir ki, bu barədə fikir müxtəlifliyi mövcuddur: «idarəetmə, rəhbərliyə münasibət üzrə özünəməxsus mənaya malik olub, onun funksiyasıdır», «idarəetmə, müvafiq qurumların, təhsilin, təlim-tərbiyə müəssisələrinin mütəşəkkil və planlı işinin təşkilinə yönəlmiş fəaliyyət sahəsidir» və s. Əslində isə təhsil müəssisəsinin idarə olunması və ona rəhbərlik dialektik vəhdətdə götürülməli və birmənalı müəyyənləşdirilməlidir ki, idarəetmə planlaşdırma işlərinin elmi əsaslarla görülməsini, alınan nəticələrin dəqiq təhlilinin aparılmasını tələb edirsə, rəhbərlik, pedaqoji kollektivdə idarəetmə qarşısında duran vəzifələrin reallaşması istiqamətində aparılan işləri tənzimləyir. Təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında yerli dövlət orqanları, müvafiq elmi-pedaqoji kollektivlər, peşə yaradıcılıq ittifaqları, cəmiyyətlər, ictimai-siyasi qurumlar, şagirdlər, valideynlər, müəllimlər də iştirak etməlidirlər.

Ümumtəhsil məktəbi mürəkkəb dinamik sistem olmaqla məktəbdaxili idarəetmənin obyektini kimi götürülməli, məktəbin və onun ayrı-ayrı komponentlərinin və ya hissələrinin idarə olunması isə ümumilikdə çoxprofilli ümumtəhsil məktəb şəbəkəsinin idarə olunması kimi qəbul edilməlidir. Belə ümumtəhsil məktəbinin altsistemlərinə pedaqoji prosesi, sinif-dərs sistemini, məktəbin tərbiyə üzrə iş sistemini, peşəyönümü iş sistemini, məktəbin ayrı-ayrı pillələləri arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin tənzimlənməsini və başqalarını daxil etmək olar. Məktəbin ayrı-ayrı altsistemlərinin idarə olunması məktəbdaxili idarəetmənin mənası və məzmununu müəyyən etməlidir. Deməli, məktəbdaxili idarəetmə pedaqoji prosesin bütün iştirakçılarının məqsədyönlü, qarşılıqlı əlaqələri əsasında prosesin obyektiv qanunauyğunluqlarını nəzərə alaraq optimal nəticənin təmin olunması məqsədini həyata keçirir.

Pedaqoji prosesin qarşılıqlı əlaqələri pedaqoji təhlil, planlaşdırma, nəzarət, tənzimləmə, əlaqələndirmə kimi ardıcıl, bir-birindən asılı proseslərin cəmi və ya ümumi tam bir funksiya olaraq götürülməlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, məktəbdaxili idarəetmənin mənasını, başqa sözlə, subyektin idarə olunan obyektə məqsədyönlü təsirini idarə olunan sistemi keyfiyyətə yeni səviyyəyə gətirmək üçün, idarəedənin prosesin inkişafına istiqamətlənmiş fəaliyyətində, pedaqoji əməyin elmi təşkilini xarakterizə edən parametrlərin və idarəetmənin özünə xas olan xarakteristikalarını birlikdə təhlili əsasında açmaq olar.

Məktəbdaxili nəzarətin növ, forma və metodlarının nəzəri və təcrübi işlərdə aktuallığını və hazırda bunların mübahisəli xarakter daşdığını nəzərə alaraq bu işlərin optimal həllinin tapılmasına dair qabaqcıl ölkələrdə aparılan işlərin təhlilinə və alınmış nəticələrin Azərbaycan təhsil sistemində tətbiqi yollarının işlənilməsinə böyük ehtiyac vardır. Bir çox pedaqoji ədəbiyyatda nəzarətin növlərinin təsnifatı – **ilkin, icbari, yekun**; digərlərində **ilkin-icbari, şəxsi, tematik, frontal** və **sinif-ümumiləşdirmə** kimi verilmişdir. Müasir pedaqoqlar tərəfindən verilmiş məktəbdaxili nəzarətin növləri və formalarına dair təsnifat hazırda daha geniş tətbiq sahəsi tapmışdır. Bu təsnifat məntiqi quruluşuna görə digərlərindən seçilir, ən başlıcası isə nəzarətin növləri və formaları pedaqoji prosesin prinsiplərinə uyğun gəlir və məktəbdaxili nəzarətin iki növünə – **tematik** və **hərtərəfli**- üstünlük verilir.

Tematik nəzarət pedaqoji kollektivin, ayrı-ayrı müəllimlərin və ya müəllimlər qrupunun fəaliyyətində, məktəbin müxtəlif pillələrində, şagirdlərin mənəvi və estetik tərbiyə sistemində konkret məsələnin dərinədən öyrənilməsinə istiqamətləndirilir. Deməli, tematik nəzarətin mahiyyətinin məqsədyönlü öyrənilməsi tələb olunan pedaqoji prosesin müxtəlif istiqamətləri, xüsusi məsələlər, məktəbdə tətbiq olunan innovasiyalar və qabaqcıl pedaqoji təcrübənin nəticələrinin tətbiqini müəyyən edir.

Hərtərəfli nəzarət pedaqoji kollektivin, metodik birliklərin və ya ayrı-ayrı müəllimlərin fəaliyyətinin tamlıqla öyrənilməsinə yönəldilir. Qeyd etmək lazımdır ki, hərtərəfli nəzarət metodundan müəllimlərin attestasiyası zamanı, məktəbin fəaliyyətində ümumtəhsilin vəziyyəti, tədris prosesinin təşkili, valideynlərlə iş, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti və s. araşdırılarkən də istifadə etmək olar.

Aparılmış müşahidələrin və tədqiqatların nəticəsi göstərir ki, məktəbdaxili nəzarətin məzmununa aşağıdakı əsas istiqamətləri daxil etmək olar:

- ümumtəhsilin təşkilatı-pedaqoji məsələlərinin öyrənilməsi;
- dövlət təhsil standartlarının və ümumtəhsil proqramlarının keyfiyyəti və yerinə yetirilməsinin gedişini;
- şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdislərinin keyfiyyətini;
- təhsil, tərbiyə və təlimin inkişafetdirici funksiyalarını həyata keçirən fənlərin tədrisinin vəziyyətini;
- dərsləndənən tərbiyə işlərinin təşkilini;
- pedaqoji işçilərlə işin qoyuluşu və icra vəziyyətini;
- şagirdlərin tərbiyəsi işinin təşkilində məktəbin, ailələrin və ictimaiyyətin birgə işinin effektivliyini;
- normativ sənədlərin və qəbul olunmuş qərarların yerinə yetirilməsini.

Məlumdur ki, təhsil sisteminin demokratik prinsiplər əsasında idarə olunması və geniş tətbiqi üçün əsas tələblərdən biri onun **dövlət-ictimai** xarakterinin nəzərə alınmasıdır. Təhsil sisteminin **dövlət-ictimai** idarə olunmasının məqsədi, dövlətin və ictimaiyyətin səylərini birləşdirərək təhsilin müxtəlif problemlərinin keyfiyyətli həlli üçün təlim-tərbiyə prosesinin məzmununu, forma və metodlarını müəyyənləşdirməkdə, onun

keyfiyyətini yüksəltməkdə, nəticələrinin qiymətləndirilməsində, müxtəlif tip tədris müəssisələrinin seçilməsində müəllimlərə, şagirdlərə, valideynlərə daha çox hüquq və azadlıqların verilməsinin təmin olunmasıdır. Pedaqoji prosesin iştirakçılarının tələb olunan hüquq və azadlıqlar qazanması, onları nəinki təlim-tərbiyə prosesinin obyektidir, eyni zamanda təhsilin aktiv subyektinə çevirir, geniş perspektivli təhsil proqramlarını, təhsil müəssisəsini, müəllimləri sərbəst seçməyə imkan yaradır. Təhsil sahəsində dövlət siyasətinin təşkilati əsasını təhsil Qanunu və təkamül yolu ilə uzun müddətə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuş «Təhsil sahəsində İslahat Proqramı» təşkil etdiyindən, təhsil sisteminin **dövlət** xarakterli idarə olunmasının əsasında aşağıdakı əsas prinsiplər durur:

- təhsilin humanist xarakteri, insanların həyat və sağlamlığı, şəxsiyyətin azad inkişafı, ümuminsani keyfiyyətlərin üstünlük təşkil etməsi, vətənə sevgi, sədaqət və vətəndaşlıq hisslərinin tərbiyə olunması;
- təhsil və tərbiyə prosesinin birliyini nəzərə alaraq, milli mədəniyyətlərin qorunması;
- təhsilin kütləviləşməsinin, təhsil sisteminin təhsil alanların səviyyəsinə və xüsusiyyətlərinə uyğunluğunun təmin olunması;
- dövlət və qeyri-dövlət təhsil müəssisələrində təhsilin dünyəvi xarakter daşması;
- təhsildə azadlıq və plüralizm;
- təhsilin idarə olunmasının demokratik, dövlət-ictimai xarakter daşması, təhsil müəssisələrinin muxtariyyətinin təmin olunması;
- təhsilin idarə olunmasında bəzi funksiyaların və səlahiyyətlərin yuxarı təşkilatlardan alınıb aşağı təşkilatlara verilməsi, başqa sözlə idarəetmənin əksmərkəzləşməsi.

Təhsil sisteminin idarə olunmasının **ictimai** xarakterini idarə olunmanın dövlət xarakteri ilə yanaşı, idarəetmədə ictimai təşkilatların, müəllim və şagird kollektivlərinin, valideynlərin, ictimaiyyətin nümayəndələrinin daxil olduğu ictimai təşkilatların yaradılması və prosesdə iştirakının təmin olunması müəyyən edir. İctimai təşkilatların idarəetmədə iştirakı, təhsil müəssisəsinin kollektivində elmi yaradıcılıq və müsbət psixoloji mühitin yaranması üçün real şəraiti formalaşdırır, təhsil müəssisəsi dövlət və özünüidarə prinsipləri əsasında idarə edilir, onun fəaliyyəti müvafiq qanunvericilik aktları ilə tənzimlənir. Bu halda, ümumtəhsil məktəbinin ali özünü idarə orqanı məktəbin ali şurasıdır. Ali şuranın tərkibinə şagirdlər şagird özünüidarə təşkilatının (parlamentinin), valideynlər komitəsinin, müəllimlər məktəb pedaqoji şurasının iclasında seçilir. Ali şuramı həmsədrələr idarə edir. Onlardan biri məktəbdə özünüidarə orqanı kimi pedaqoji şura, şagird özünüidarə təşkilatı, valideyn komitəsi, elmi-metodiki şura, ayrı-ayrı profillər üzrə koordinatorlar fəaliyyət göstərir. Onların fəaliyyətinin əsas istiqamətləri məktəbin ali şurasının qərarları və mövcud qanunvericilik aktlarına əsaslanaraq müəyyən edilir. Deməli, təhsil müəssisəsinin idarə olunmasının ictimai xarakteri təhsilin idarəedilməsində mərkəzləşdirilmənin aradan qaldırılması, yerli orqanların təhsilin idarə olunmasında iştirakının təmin edilməsini, təhsil fəaliyyətinin istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsində təhsil müəssisələrinin sərbəstliyini, pedaqoji fəaliyyətdə əməkdaşlıq münasibətlərinə keçilməsini, təhsil müəssisələrinin hərtərəfli inkişafı üçün müxtəlif tipli təhsil müəssisələrində – gimnaziya, lisey, kollec-müəyyən fənlərin dərinədən öyrənilməsinin təmin edən dövlət və qeyri-dövlət məktəblərinin açılmasını, yəni təhsil müəssisələrinin diversifikasiyasının həyata keçirilməsini tələb edir və bununla keyfiyyətin təminatına xüsusi şərait yaradır.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarə olunmada prosesin iştirakçıları, təşkilatçılar və rəhbər tərəfindən müəyyən prinsiplərin gözlənilməsinə, qarşılıqlı münasibətlərin tənzimlənməsi və yerinə yetirilməsinin təmin olunmasına böyük ehtiyac vardır. Təhsil sisteminin idarə olunması aşağıdakı prinsiplərlə aparılır:

- pedaqoji sistemin idarə olunmasının demokratikləşdirilməsi və humanistləşməsi;
- mərkəzləşmənin və əksmərkəzləşmənin rəşional əlaqələndirilməsi;
- idarə olunmada bütövlüyü və sistemləşməni;
- informasiyanın tamlığı və obyektivliyi;
- kollegiallıq və vahid rəhbərliyin birliyi.

Təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında belə ümumi prinsiplərin tətbiqi idarəetmənin dövlət-ictimai xarakterini müəyyənləşdirən qanunauyğunluqların əsasını təşkil edir və təlim-tərbiyə prosesinin təşkilində idarəetmənin subyektivi və obyektivi arasındakı struktur-funksional əlaqələrin tənzimlənməsinin effektivliyini formalaşdırır.

İstənilən sosial sistemin idarə edilməsində kollektiv idarə olunma həlledici rol oynadığından, təhsil müəssisəsinin idarəetmə sisteminin əsas struktur komponenti olan pedaqoji kollektivin və onun rəhbərinin birgə fəaliyyətinin elmi əsaslarla qurulmasına böyük ehtiyac vardır. Xüsusi tədqiqatların və aparılmış təhlilin nəticələri göstərir ki, idarə olunmada təkcə pedaqoji kollektivin funksiyalarını genişləndirməklə qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq olmaz, bu problemlərin həllində pedaqoji kollektivin və rəhbərin işinin difernsiyasiyasından və əlaqələndirilməsindən də istifadə etmək vacibdir. Belə hallarda, idarə olunan sistemin strukturunu aşağıdakı idarəetmə pillələri ilə müəyyənləşdirmək məqsədmüvafiqdir:

- idarəetmənin birinci pilləsinə şagird özünüidarə təşkilatı, pedaqoji şura və məktəb valideyn komitəsi vasitəsi ilə formalaşan məktəbin ali şurası daxildir. Bu pillənin iştirakçıları tərəfindən əsasən məktəbin inkişaf strategiyası müəyyən edilir.

- idarəetmənin ikinci pilləsində dövlət qurumları tərəfindən təyin olunan və ya Məktəbin Ali Şurası tərəfindən seçilən direktor durur. Direktor məktəbin gündəlik fəaliyyətini planlaşdırır və onu idarə edir;

- idarəetmənin üçüncü pilləsinə direktor müavinləri, məktəb psixoloqu, inzibati-təsərrüfat işləri üzrə direktor müavinini, özünüidarəetmədə iştirak edən digər qurumlar və birliklər daxildir;

- idarəetmənin dördüncü pilləsinə müəllimlər, tərbiyəçilər, şagirdlər və valideynlərlə bu funksiyaları yerinə yetirən sinif rəhbərləri daxildir. Bundan başqa, bu pilləyə ictimai idarəetmə və özünüidarəetmə qurumları ilə məşğul olan müəllimlər də daxil edilə bilər:

- idarəetmədə beşinci pillədə şagirdlər, valideynlər və müəllimlər durur. Şagirdlər, valideynlər və müəllimlər isə şagird özünüidarə təşkilatı, pedaqoji şura, məktəb valideyn komitəsi vasitəsi ilə idarəetmənin ən yüksək pilləsinə birbaşa təsiretmə imkanlarına malikdirlər. İdarəetmənin bu şəkildə qurulması müəllim-şagird münasibətlərinin subyekt-subyekt xarakter daşmasının təmin olunması məqsədini daşıyır və şagirdə özünün inkişafının subyekt kimi çıxış etmək imkanı yaradır. Qarşılıqlı münasibətlərin belə **ierarxiya** tabeliyi sxemi, aşağı pillənin hər cür idarəetmə subyektinin, eyni zamanda, yuxarı pilləyə nisbətən idarəetmənin obyekt kimi çıxış etməsinə imkan yaradır.

Xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, təhsil sistemində çalışan vətəndaşlarda idarəetmə mədəniyyətinin formalaşması təmin olunmalıdır. İdarəetmə mədəniyyəti pedaqoji mədəniyyətin əsas tərkib hissələrindən biri kimi idarəetmənin səmərəliliyini artırır, keyfiyyət göstəricilərini yüksəldir, idarə olunan sistemin iştirakçıları ilə rəhbər arasındakı qarşılıqlı məsuliyyətin və münasibətlərin qurulmasında həlledici rol oynayır. Təhsil müəssisəsi rəhbərinin idarəetmə mədəniyyəti isə onun şəxsiyyət kimi formalaşması, rəhbər kimi qəbul edilməsi və digər cəhətlərlə ölçülür. İdarəetmə mədəniyyətinin kompo-nentlərini aşağıdakı kimi formalaşdırmaq olar: aksioloji (pedaqoji dəyərləndirmə), texnoloji və şəxsi-yaradıcılıq. Müasir pedaqoji ədəbiyyatda bu komponentlərin hər birinin daxili strukturu, onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin məzmununu geniş izah edildiyindən, bunların yenidən araşdırılmasına ehtiyac duyulacağından həmin məsələlərin təhlilini pedaqoji prosesin iştirakçılarının və rəhbərin öz öhdəsinə buraxırıq.

Aparılmış araşdırmalar və alınmış nəticələrin təhlili göstərir ki, ümumi halda idarəetmə müxtəlif təbiətli idarə olunan sistemlərin funksiyası olub, onun qarşıya qoyduğu məqsədlərini reallaşdırmağa xidmət edir. Deməli, cəmiyyətdə gedən demokratikləşdirmə prosesinə uyğun olaraq, təhsil sistemində dövlət-ictimai xarakterli idarəetmə modelinin formalaşdırılmasında idarəetmənin prinsipləri sistemi vəhdətdə götürülməli, bu prinsiplərin bütün idarəetmə orqanlarında və müəssisələrin fəaliyyətində tətbiq olunması təmin olunmalı, təlim-tərbiyə müəssisələrində yeni pedaqoji təfəkkürə əsaslanan mütərəqqi iş sistemi yaradılmalı, müasir təlim metodlarının, yeni texnologiyaların tətbiqində idarəetmə orqanlarının fəaliyyəti əsaslı şəkildə yenidən qurulmalı, idarəetmədə planlaşdırmanın pərakəndə şəkildə aparılması, idarəetmənin yalnız rəhbərlik və nəzarət formasında təşkili aradan qaldırılmalıdır. Planlaşdırmada əldə olunacaq nəticələr aydın göstərilməli, planlaşdırılmış tədbirlərin uzlaşmasına və əlaqələndirilməsinə ciddi əhəmiyyət verilməli, innovasiya prosesləri baxımından təhsil müəssisəsinin «baza vahidi»nin ayrı-ayrı elementləri deyil, bütövlükdə müəssisənin özü və onun əhatəsi olduğu müasir baxımdan dəqiq aydınlaşdırılmalı və keyfiyyət təmin olunmalıdır.

Nəticə olaraq qeyd edilməlidir ki, Azərbaycan Respublikası Hökuməti, Təhsil Nazirliyi, yerli təhsil orqanları təhsil sisteminin idarə olunmasının əsas subyektləri olmaqla, təhsil sisteminin idarə olunmasında müvafiq elmi-pedaqoji kollektivlərin, peşə-yaradıcılıq ittifaqlarının, cəmiyyətlərin, ictimai-siyasi qurumların, pedaqoji kollektiv üzvlərinin, valideynlərin, şagirdlərin, ictimaiyyətin iştirakı təmin edilməli, vahid «təhsil heyəti» formalaşdırılmalı, demokratik idarəetmə prinsipləri əsas götürülərək təkamül yolu ilə dövlət-ictimai xarakterli idarəetmədən ictimai-dövlət xarakteri daşıyan idarəetməyə keçilməli, idarəetmənin yeni çevik mexanizmi cəmiyyəti hazırkı vəziyyətdən arzu olunan zirvəyə qaldırılmalıdır. Aparılmış tədqiqatların nəticələrinin təhlili göstərir ki, yalnız belə idarəetmə modelinin formalaşdırılması və tətbiqi, qarşılıqlı münasibətlərin ierarxiya tabeliyi sxemi əsasında qurulması təhsil sistemində keyfiyyətin təminatında həlledici rol oynaya bilər.

TƏHSİL SİSTEMİNDƏ MONİTORİNG VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ MEXANİZMLƏRİ MENEJMENT FƏALİYYƏTİNİN TƏRKİB HİSSƏSİ KİMİ

İdarəetmə sahəsində məktəblərin inkişaf modelləri

Keçən əsrin ikinci yarısından sonra və yeni əsrin ilk illərindən başlayaraq dövlət strukturları və ictimaiyyət tərəfindən ümumtəhsil müəssisələrinin kəmiyyət və keyfiyyət baxımından yeniləşməsi, təlim-tərbiyə prosesinin müasir tələblərə uyğun yenidən qurulması, yeni təlim texnologiyalarının, öyrədən-öyrənən münasibətlərinin, yeni interaktiv təlim üsullarının tələbləri əsasında subyekt-subyekt münasibətlərinin formalaşması istiqamətində məktəblərdə yeniliklərin tətbiqi artmağa başlamış və nəticədə təhsil sistemində o qədər də hiss olunmur. XX əsrin ortalarından başlayaraq cəmiyyətin ictimai və iqtisadi həyatının çox sahələrində əsaslı keyfiyyət dəyişmələri sürətlə artarkən, cəmiyyətin tələbləri ilə məktəbin inkişaf səviyyəsi arasında böyük ziddiyyətlər olduğu aşkarlandı. İnkişaf etmiş ölkələrdə, o cümlədən keçmiş SSRİ-nin təhsil sistemində böhran vəziyyəti yarandı. Bununla bağlı, təhsildə yaranan böhranın ilk əlamətləri kimi tədqiqatçı pedaqoqlar şagirdlərin biliklərə yiyələnmək həvəsinin aşağı düşməsinə, məktəblərdə mənimsəmə faizinin azalmasına, savadsızlığın artmasına, peşəkar müəllimlərin sayının getdikcə azalmasına və başqalarını göstərmişlər.

XX əsrin 90-cı illərində aparılan araşdırmalar və müşahidələr tam aydınlığı ilə təsdiq etdi ki, yalnız bilik, bacarıq və vərdişlərin verilməsinə yönəlmiş ənənəvi məktəb öz dövrünü bitirmişdir və cəmiyyətin inkişaf sürəti ilə ayaqlaşa bilmir. İndiki dövrdə müxtəlif elm sahələrinə aid biliklərin həcmi hər beş ildən bir təxminən iki dəfə artdığından elmlərin əsaslarını klassik metodlarla tam şəkildə şagirdlərə, tələbələrə öyrətmək qeyri-mümkündür. Bununla yanaşı, ənənəvi metodlarla işləyən və hələ də əksəriyyət təşkil edən məktəblərdə təhsil alanların qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsinə lazımınca qayğı göstərilir. Qabiliyyətin inkişaf etməsi imkan verir ki, şagirdlər gələcək taleyini və cəmiyyətdə tutacağı yeri müəyyənləşdirsin, bazar iqtisadiyyatının hökm sürdüyü cəmiyyətdə əmək fəaliyyəti sahələrindən birinin fəal, həm də mobil subyekti olsun.

Təhsil sistemdəki belə çətin vəziyyətdən çıxmağın iki yolu vardır: 1) məktəb zamanın tələblərinə uyğunlaşaraq intensiv şəkildə dəyişilməli və yenidən qurulmalıdır; 2) məktəbdə mövcud olan ənənəvi təhsil sistemi tədricən təkmilləşdirilərək müasir, innovasiyon təhsil modeli ilə əvəz olunmalıdır. Azərbaycanda təhsil sahəsində islahat Proqramının həyata keçirilməsi ümumtəhsil məktəblərinin ikinci yolla inkişafına şərait yaradır və onları bu istiqamətdə yeni-yeni addımlar atmağa istiqamətləndirir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində təhsil sistemində şəxsiyyətin, cəmiyyətin təhsilə olan tələbatını ödəmək üçün dövlət-ictimai xarakterli idarəetmənin elə yeni modeli yaradılmalıdır ki, təhsil sahəsində dövlət siyasətinin strategiyasının həyata keçirilməsini, bu sistemin fəaliyyətinin hüquqi əsasda tənzimlənməsini, təhsilin yeni dövlət standartlarının hazırlanması və tətbiqini, mütəxəssis hazırlığına dövlət sifarişinin formalaşdırılmasını, təhsilin maliyyələşdirilməsinin yeni işlək mexanizminin qurulmasını təmin etsin. Bunun üçün, birinci növbədə təhsil müəssisələrinin müstəqilliyi artırılmalı, idarəetmədə aşağıların rolu yüksəldilməli və idarəetmə işlərinin icrası üçün çevik mexanizm formalaşdırılmalıdır.

Müasir dövrün tədqiqatçı pedaqoqlarının fikrincə, şəraiti və pedaqoji kədr potensialı müasir tələblər səviyyəsində olmayan məktəblərdə hər hansı islahat proqramının təklif etdiyi yeniliklərin tətbiq edilməsi lazımınca effekt verə bilməz. Əgər təhsil verənlər məktəbin mövcud durumunu olduğu kimi dərk etməsələr, onun yeniləşdirilməsi yollarını bilməsələr və yeniləşməni öz şəxsi marağı kimi qəbul etməsələr, təhsildə keyfiyyət dəyişiklikləri baş verə bilməz və məktəbi inkişafa doğru istiqamətləndirmək olmaz.

Ümumtəhsilin inkişaf etdirilməsi üçün hər bir məktəbdə özünüinkişafetdirmə mexanizmi hazırlanmalıdır. O elə bir mexanizm olmalıdır ki, təhsildə əldə edilən nəticələrin mütəmadi təhlilinə və bu təhlilin nəticələrinə əsasən təhsilin irəliyə doğru inkişafı ilə əlaqədar bütün problemlərin həllinə təminat versin. Bunlardan belə bir nəticə çıxarmaq olar ki, məktəbin həqiqi mənada yeniləşməsi və inkişafı üçün kənardan göstərişlər vermək, onu müxtəlif yenilikləri tətbiq etməyə məcbur etmək yox, ilk növbədə məktəbin tədris-maddi bazasının idarəetmə strukturunun və müəllim hazırlığının müasir tələblər səviyyəsinə qaldırılmasına nail olunmalıdır.

Ümumtəhsil məktəbinin inkişafı əsasən aşağıdakı faktorlarla təyin edilir:

- təhsil verənlər və təhsil alanların fikirləri, imkanları, arzuları və istəklərinin tədris prosesində nəzərə alınmasının təmin edilməsi;
- təhsil sistemində təhsilin məqsədi, tədris planı, tədris metodları və vasitələrinin yeniləşdirilməsi;
- təlim prosesində şagirdlərin qruplaşdırılması, şagird şurası və özünüidarə orqanlarının və başqa qurumların işinin müasir tələblərə uyğunlaşdırılması;
- müəllim kadrlarının seçilib yerləşdirilməsi, qruplaşdırılması və yenidən təşkili sistemi, təşkilatçılıq mədəniyyəti, idarəetmənin yeni strukturu, vəzifə bölgüsünün aparılmasının yeni modelinin formalaşdırılması;
- məktəbi əhatə edən və ona təsir edə bilən mühitin, təhsilin təşkili, idarə olunması və maliyyələşdirilməsi

sisteminin və sosial şəraitin yeni qanun və qanunauyğunluqlarla tənzimlənməsi.

Məktəbin yeniləşməsi və inkişaf etməsi üçün zamanın tələblərinə uyğun yeni pedaqoji sistem yaradılmalı, müasir təlim texnologiyalarından istifadənin yeni üsulları mənimsənilməlidir. Bunu isə böyük sürətlə həyata keçirmək mümkün olmadığından, məktəblərdə innovasiya fəaliyyəti tədricən özünə həqiqi mənada yer almalı, bu sahədə mədəni səviyyə yüksəldilməli, tətbiq edilən yeni modelin effektivliyi sınaqdan çıxarılmalıdır.

Son illərdə məktəblərin inkişaf etdirilməsi ilə bağlı yeni modellər işlənilmişdir. Bu modellərdə müxtəlif konseptual ideyaların reallaşdırılması nəzərdə tutulur. İnkişaf etmiş ölkələrdə ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasının və təhsil vermə (təhsilləndirmə) prosesinin müxtəlif inkişaf modellərindən istifadə olunur. Təhsil sahəsində islahatın tələbləri baxımından həmin modellərin təhlilinə böyük ehtiyac olduğunu nəzərə alıb, gələcəkdə Azərbaycan təhsil sistemində hansının tətbiqinin mümkünlüyü və effektivliyi ön plana çəkilərək, ümumtəhsil məktəblərinin aşağıdakı idarəetmə modelləri araşdırılmışdır.

- idarəetmənin seqment tipli təşkili modeli;
- idarəetmənin üfüqi məsləhəet vermə strukturlu xətti təşkili modeli;
- idarəetmənin kollegial təşkili modeli;
- idarəetmənin matris tipli təşkili modeli;
- idarəetmənin modul tipli təşkili modeli.

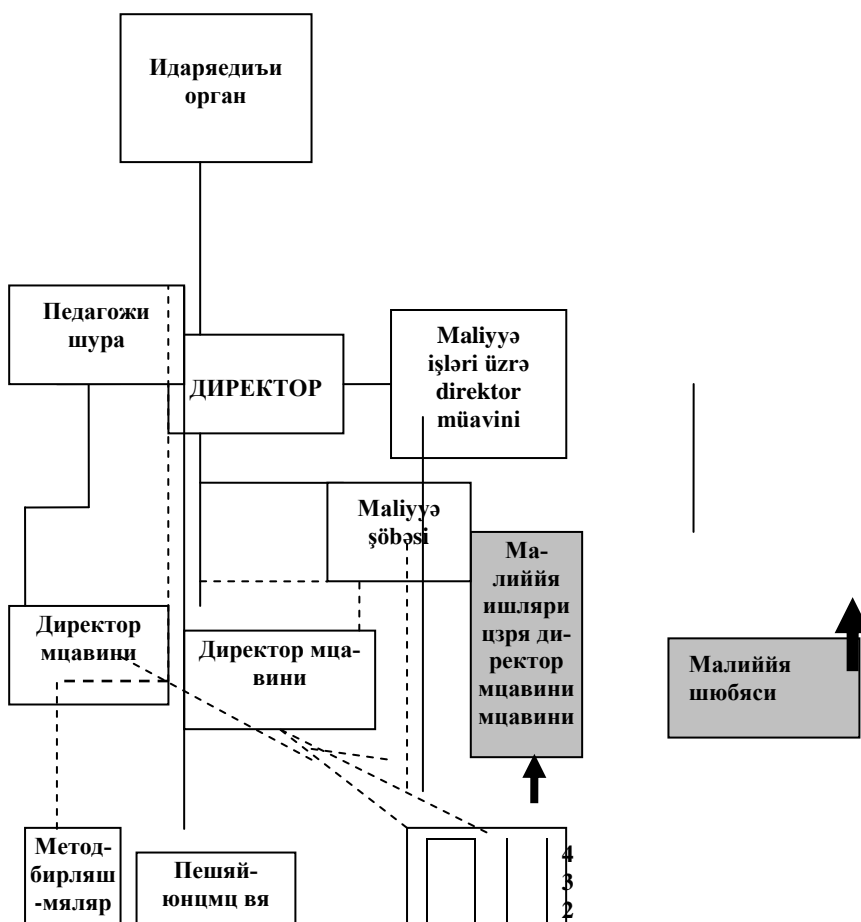
1. 1. Ümumtəhsil məktəbində idarəetmənin seqment tipli təşkili modeli. Məktəbdə təhsilin idarə olunmasının seqmentativ təşkili fənn müəllimlərinin müstəqilliyinə (avtonomiyasına) geniş yer verməyi nəzərdə tutur (Sxem 1. 1.). Bu halda hər bir müəllim fənninin tədrisində öz stili ilə işləməyi rəhbər tutur. O, tədris prosesinin tələblərinə müvafiq təlim-tərbiyə prosesinin təşkili formasını, dərs materialının planlaşdırılmasını özü seçir, şagirdlərlə necə işləməyi, onların fəaliyyətini hansı üsullarla qiymətləndirməyi müəyyənləşdirir. Tədrislə bağlı olmayan digər vəzifələri yerinə yetirməmək ixtiyarına malik olur.

İdarəetmənin seqment modeli əsasən qapalı xarakterlidir. Burada valideynlərlə əlaqələr yalnız şagirdlər vasitəsilə yaradılır. Valideynlər məktəbin inkişaf strategiyasına müdaxilə etmirlər. Məktəb direktoru fənn müəllimləri ilə idarəedici-təşkilatçı strukturlar arasında kompleks əlaqələndirici rolunu oynayır. O, öz müavinlərinin fəaliyyəti üçün formal olaraq məsuliyyət daşıyır. Direktor təhsilə ümumi rəhbərlik edir və təlim-tərbiyə işlərinin təşkilində digər qurumlarla məsuliyyət bölgüsü aparır. Onun müavinləri koordinator funksiyalarını yerinə yetirir, məktəbdə intizama nəzarət edirlər. Onların hər biri və məktəbin direktoru təlim-tərbiyə işləri üzrə əvvəlcədən vəzifə bölgüsü aparır, bir və ya bir neçə işin təşkilinə birbaşa məsuliyyət daşıyır.

Məktəbdə ən səlahiyyətli qurum böyük pedaqoji şuraadır. Pedaqoji şuranın razılığı olmadan direktor vacib qərarlar qəbul edə bilmir. Direktor öz əmr və sərəncamlarında kollegial qərarlara əsaslanmalı olur.

Sxem 1. 1.

İdarəetmənin seqment tipli təşkili modeli



Şagirdlər məktəb tərəfindən qəbul edilmiş tədris proqramları əsasında təhsil alırlar. Məktəbdə tədris qruplarında biliklərə yiyələnmədə, əsasən koqnitiv (idraki) üsullara üstünlük verilir.

Modelin əsas müddələri aşağıdakılardır:

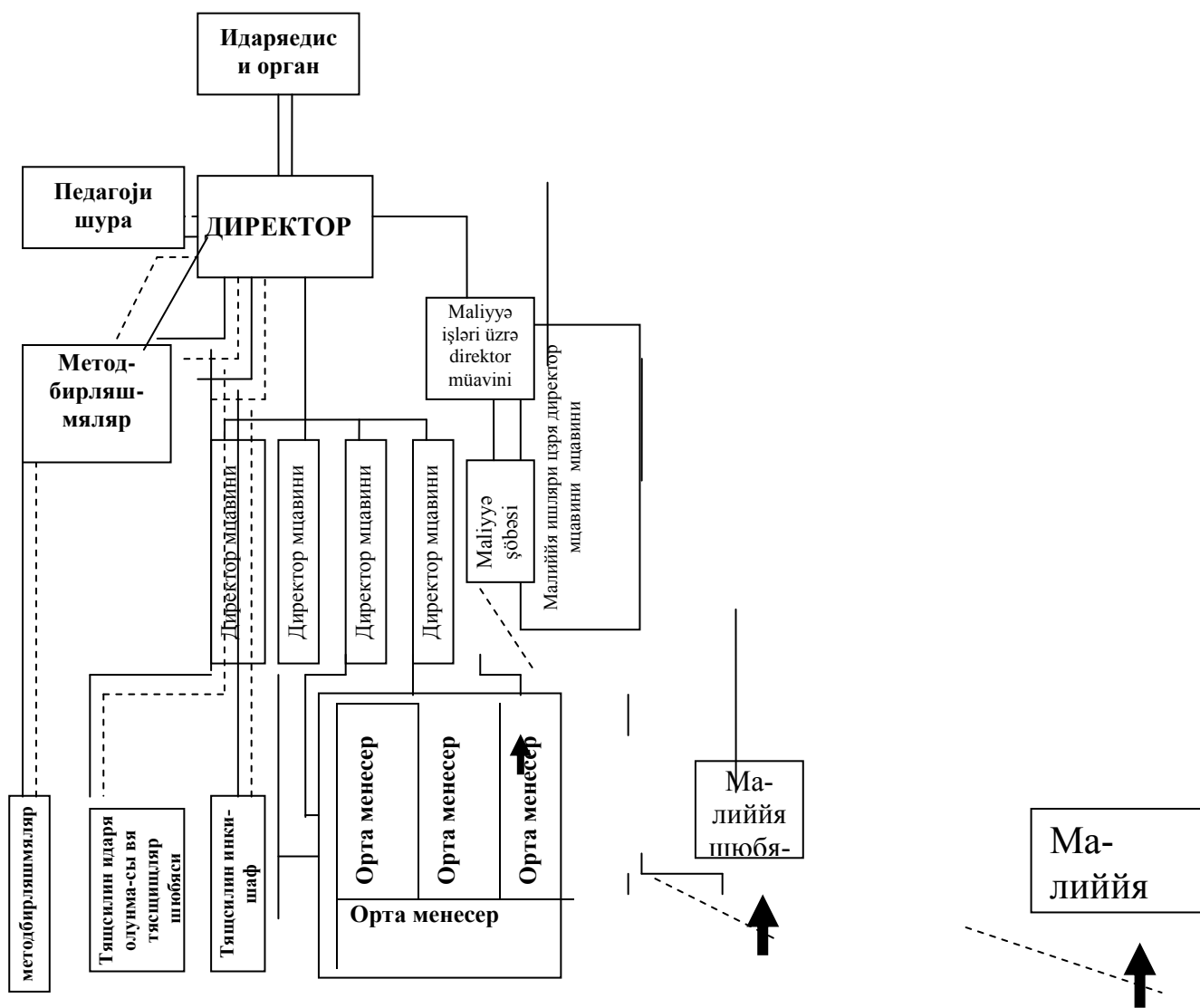
- öyrədən (müəllimin) müstəqilliyi (avtonomiyası) yüksək səviyyədə inkişaf etdirilir;
- fənn müəlliminin işinə və onların istifadə etdiyi metodikaya direktor və başqa müəllimlər, əsasən qarışırlar;
- müəllim-şagird münasibətləri qarşılıqlı əməkdaşlıq prinsipləri əsasında qurulur;
- şagirdlər qəbul edilmiş tədris proqramlarından, əsasən, kənara çıxmırlar;
- müəllimlərin hamısı eyni hüquqludur və məktəb həyatına aid bütün məsələlərin həllində iştirak edə bilirlər.

1. 2. İdarəetmənin üfüqi məsləhətvermə strukturlu xətti təşkili modeli. Bu idarəetmə modelində təhsil üzrə şaquli məsləhətvermə bölmələri ilə yanaşı, üfüqi məsləhətvermə bölmələri də fəaliyyət göstərir (Sxem 1. 2.). Bu bölmələr forma-laşdırdıqdan sonra pedaqoji fəaliyyətin bütün sahələrində, təlim-tərbiyə prosesinin cari və ümumi işləri, onun təhlili və gələcək işlərin planlaşdırılması aparılır. Müəllimlər metodbir-ləşmələrin işində fəal iştirak edir, fənn metodbir-ləşmələri isə təlim-tərbiyə prosesinin səmərəli qurulmasında məsləhətçi funksiyalarını yerinə yetirirlər. Belə modeldə təhsil vermə ilə məşğul olan qurumlar həm də idarəetmə funksiyasını yerinə yetirirlər. Bu funksiyaları xüsusi trening keçmiş müəllimlər, həmçinin peşəyönümü işi ilə məşğul olan pedaqoqlar və xüsusi məsləhətçilər reallaşdırırlar. Eyni zamanda, bu modelə görə müəllimlər həm də sinif rəhbəri olmalı, sinifdən xaric işlər aparılmalıdır.

Təhsili idarəetmənin xətti təşkili modeli seqmentativ təşkil modelindən, əsasən, koordinasiya mexanizmi ilə fərqlənir və bu halda menecment və ierarxiya əlaqələrinə (xidməti pillələrin bir-birilə əlaqələndirilməsinə) xüsusi diqqət verilir.

İdarəetmənin xətti təşkili modelində də müəllimin müstəqilliyi (avtonomluğu) saxlanılır, onun dərslər dediyi sinifdəki fəaliyyətinə məktəb rəhbərliyi (müavinlər) ciddi nəzarət etmir.

Sxem 1. 2.
 İdarəetmənin üfüqi məsləhətvərmə strukturuna
 malik xətti təşkili modeli



Rəhbərlik müəllimə yalnız müəyyən tövsiyələr verir, onu tələb olunan tədris vəsaitləri ilə, cihazlarla təmin etməyə çalışır, gənc müəllimlərə təcrübəli müəllimlərin kömək etməsi qayğı-sına qalır, bu və digər görülən işlərə dair müavinlər direktora hesabat verirlər.

Məktəbin direktoru təhsil müəssisəsinin yuxarı idarəedici orqanlarla razılaşdırılmış inkişaf strategiyasına əməl olun-masına məsuldur. İnkişaf strategiyası həm məktəbin tədris-maddi bazasının möhkəmləndirilməsi, həm də təhsilin inkişaf etdirilməsinə xidmət edir. Direktor strategiyanı işləyərkən menecer qurumunun, müavinlərin, metodbirləşmə sədrlərinin və başqa məsləhətvericilərin köməyindən yararlanır.

Məkiəbdaxili koordinasiya və tənzimləmə işləri bu modeldə, üfqi üsulla təhsil müəssisələri ilə məşğul olan bölmələr tərəfindən qiymətləndirmənin yekunlarına görə aparılır.

Birinci və ikinci idarəetmə modellərini müqayisə etdikdə ikincinin daha çox fərdiləşdirilmiş olduğunu görmək olar. Burada ibtidai təhsil mərhələsindən əsas və orta təhsil pillələrinə keçdikdə şagirdlərin seçiminə kömək etmək işini istiqna-mətləndirmək üçün imkanlar yaranır. Onun gələcəkdə hansı məktəbdə oxuması üçün daha düzgün məsləhət verilir, idarəedici orqan→direktor→ →müavinlər→orta menecerlər→ müəllimlər kimi ierarxiya strukturunun mahiyyəti açılır və səmərəliliyi qiymətləndirilir.

Direktor məktəbin xarici əlaqələri, maliyyə məsələləri, məktəbdə təhsil siyasəti, həmçinin idarəetmə, təhsil və peşə-yönümü bölmələrinin inkişafı üzrə məsul şəxsdir. Hər bir müavin öz bölümü daxilində menecerlərin köməyiylə (menecerlərin sayı məktəbin böyüklüyündən və işin çoxluğundan asılıdır) işləri koordinasiya edir.

Məktəbdə qərarları, əsasən direktor və onun müavinləri qəbul edir, bu sahədə pedaqoji şüaranın məsuliyyəti azdır. Hər bir metodbirləşmənin işi onun rəhbəri (metodist) tərəfindən koordinasiya olunur. Xüsusi treninq keçmiş müəllimlər tədris işinin korreksiyası və peşəyönümü ilə məşğul olurlar.

İdarəetmənin üfqi məsləhətvermə strukturuna malik xətti təşkili modelinin əsas müddəalarını aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

- burada təşkilatçılıq məsləhətlərində bürokratiyaya daha çox yer verilir, avtoritarlıq qanuniləşdirilir və hər şeydə rəsmiyyətçilik aşkarlığı təmin edir;

- sistemdə hər kəsin rolu və vəzifələri dəqiq müəyyənləşdirilir, sabillik təmin edilir, işdə səhvlərin qarşısı vaxtında alınır;

- belə təşkilatçılıq sistemi işdə ruh yüksəkliyini və obyektivliyi təmin edir.

1. 3. İdarəetmənin kollegial təşkili modeli. Təhsilin, təlim-tərbiyə prosesinin bu üsulla təşkili modelində təlim-tərbiyə ilə məşğul olan bütün bölmələr üfqi olaraq idarə edilir (Sxem 1. 3). Paralel siniflərin bütün müəllimləri bir tədris ili dövründə təhsilin struktur vahidinə daxil edilir. Struktur vahidlərinə tədris ili ərzində müavinlər başçılıq edirlər. Hər bir struktur vahidinə müəllim xeyli müstəqil mövqə tutur və müxtəlif qabiliyyəti olan şagirdlərdən ibarət siniflərdə tədris işinin təşkilində əsasən sərbəstdir.

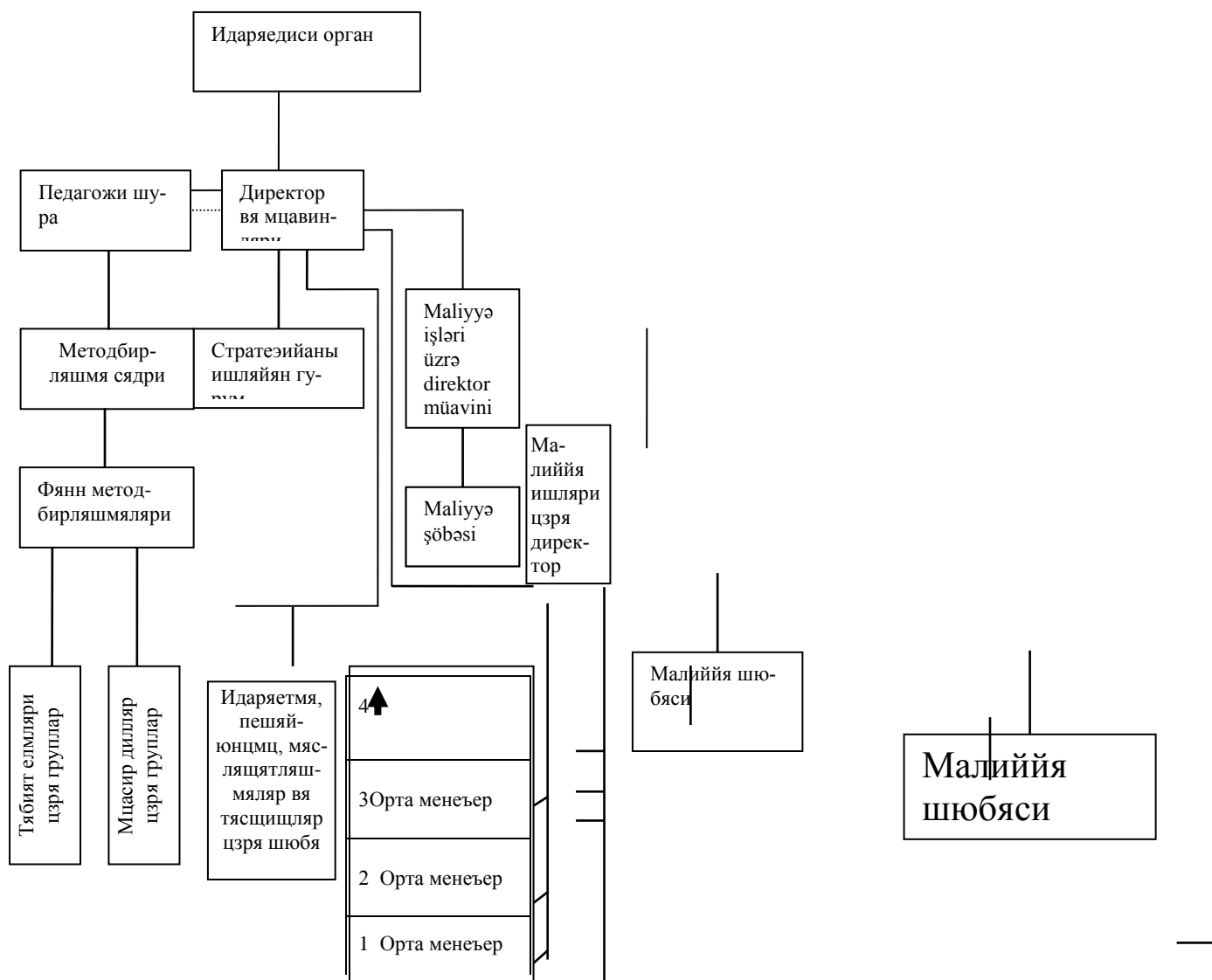
Kollegial təşkil modelində fənn metodbirləşmələri fənlərin tədrisi ilə bağlı bütün məsələlər üzrə (tədris proqramları, tədris metodları, qiymətləndirmə normalarının seçilməsi və s.) strategiyanı hazırlayır və tədris proqramlarının müxtəlif sinif və qrupların bilik səviyyəsinə uyğunlaşdırılması məsələsi ilə məşğul olurlar.

Direktor metodbirləşmələrin hazırladığı strategiyanı araşdırıb təhlil etdikdən sonra öz fikrini bildirir və razılaşır. Direktor onların işinə o vaxt müdaxilə edir ki, müxtəlif metodbirləşmələrin hazırladığı strategiya məktəbin ümumi inkişaf strategiyasına uyğun gəlmir. Eyni bir metodbirləşmə daxilində müəllimlər həmişə metodik məsləhətləşmələr aparırlar. Bu məsləhətləşmələrin əsas məqsədi müxtəlif qabiliyyətli şagirdlərdən ibarət olan qruplarda tədris işinin metodlarını və texnikasını yaxşılaşdırmaq, inkişaf etdirməkdir.

Kollegial təşkil modelində sinifdə dərs deyən müəllimlərdən biri sinif rəhbərinin vəzifəsinə yaxın olan işləri də görür. O, sinfin qayğısını çəkir, ayrı-ayrı şagirdlərin problemlərini həll edir, sinfin uğurları üçün başqa müəllimlərlə əlaqə saxlayır. Bu müəllim, həmçinin sinifdə başqa işləri aparan məsləhətçi müəllim, korrektor-müəllim, peşəyönümü işləri ilə məşğul olan müəllimlərlə də daim görüşür, söhbətlər aparır.

Göründüyü kimi, idarənin üfqi məsləhətvermə strukturu xətti təşkili modelində məktəb direktoru və onun müavinləri fərdi məsuliyyət daşıdıqları halda, kollegial modeldə məsuliyyət menecer işi ilə məşğul olanların üzərinə düşür, yəni məsuliyyət ümumi kollektivin olur.

Sxem 1. 1.
İdarəetmənin kollegial təşkili modeli



Kollegial təşkil modelində məsləhətvermə strukturlarına daha geniş səlahiyyətlər verilir. Bununla yanaşı, həmin strukturların aşağıdakı ümumi cəhətləri vardır:

- onlar hər hansı bir qərar qəbul edəndə ümumi razılığa gəlirlər;
- qərarlar konseptual qəbul edilir, bu qərarlara hər bir müəllim öz razılığını verir və onun məsuliyyətini boynuna götürür;
- təhsil işinin inkişaf strategiyası məktəbin ali orqanı hesab edilən ümumi yığıncaqda qəbul edilir və bu yığıncaqda metodbirləşmələrin sədrləri, direktor və onun müavirləri iştirak edirlər.

Kollegial model seqment tipli təşkil modelindən əsaslı şəkildə fərqlənir. Kollegial təşkil modelinin inkişafetdirici funksiyaları birinci və ikinci modellərə nisbətən xeyli yüksəkdir. Bu modeldə məktəb fənlərinin tədrisi məsələlərində xarici ekspertlərlə də əməkdaşlıq edə bilər. Həmin modelin zəif cəhəti kimi innovasiyaların tətbiqində çətinliklərin meydana çıxma bilməsidir. Bu sahədə təklif olunan layihələrin tətbiqi bəzən mübahisələrin, konfliktlərin yaranmasına gətirib çıxarır.

Modelin əsas müddəalarını aşağıdakı kimi formalaşdırmaq olar:

- müəllimlik peşəsində təlim metodlarına yiyələnmə əsas şərt kimi irəli sürülür;
- şagirdlərə münasibətdə güc tətbiq etməməyə, qarşılıqlı anlaşmaya və kollektiv əməkdaşlığa üstünlük verilir;
- fənn metodbirləşmələrinin faydalı fəaliyyət göstərməsi üçün onun üzvləri olan müəllimlərin təlim-tərbiyə prosesində insani keyfiyyətlərə və təhsil vermə bacarığına yiyələnmələrinə şərait yaradılır;
- pedaqoji prosesin bütün iştirakçıları üçün məsləhətlər almaq və özünü inkişaf etdirmək vacib sayılır və bunun üçün geniş imkanlar yaradılır;
- təhsil rəhbərlikdə ümumi razılıq əldə edilir, direktor özünü həm birinci şəxs kimi, həm də başqaları ilə bərabər hüquqlu şəxs kimi aparır, işini prosesin gedişinə uyğun qurur.

1. 4. İdarəetmənin matris tipli təşkili modeli. Təhsil sistemində matris tipli idarəetmə modelinin tətbiqi

o biri modellərdən fərqli olaraq iki əsas üzərində qurulur (Sxem 1. 4.) Burada xüsusi təşkil olunmuş yarım bölmələrdə şagirdlərin təlim-tərbiyə işinin idarə edilməsi daha da təkmilləşdirilir. İdarəetmənin üfqi məsləhətvermə strukturlu xətti təşkil modelində müəllimlər direktor müavininin rəhbərliyi altında bəzi idarəetmə funksiyalarını (sınıf rəhbərliyi, peşəyönümü üzrə məsləhətvermə və s.) kollegial modeldə isə mütəxəssislərin köməyi ilə daha geniş funksiyaları (hamilik, məsləhətvermə) yerinə yetirirsə, yaradılmış xüsusi bölmələr (ümumi işlər, peşəyönümü üzrə məsləhətçilər, korrektor müəllimlər, maliyyəçilər, katiblik, koordinasiya və s.) idarəetməyə aid bütün işləri icra edirlər. Onlar gördüyü işləri əlaqəli, sistemli, inteqrativ formada yerinə yetirirlər.

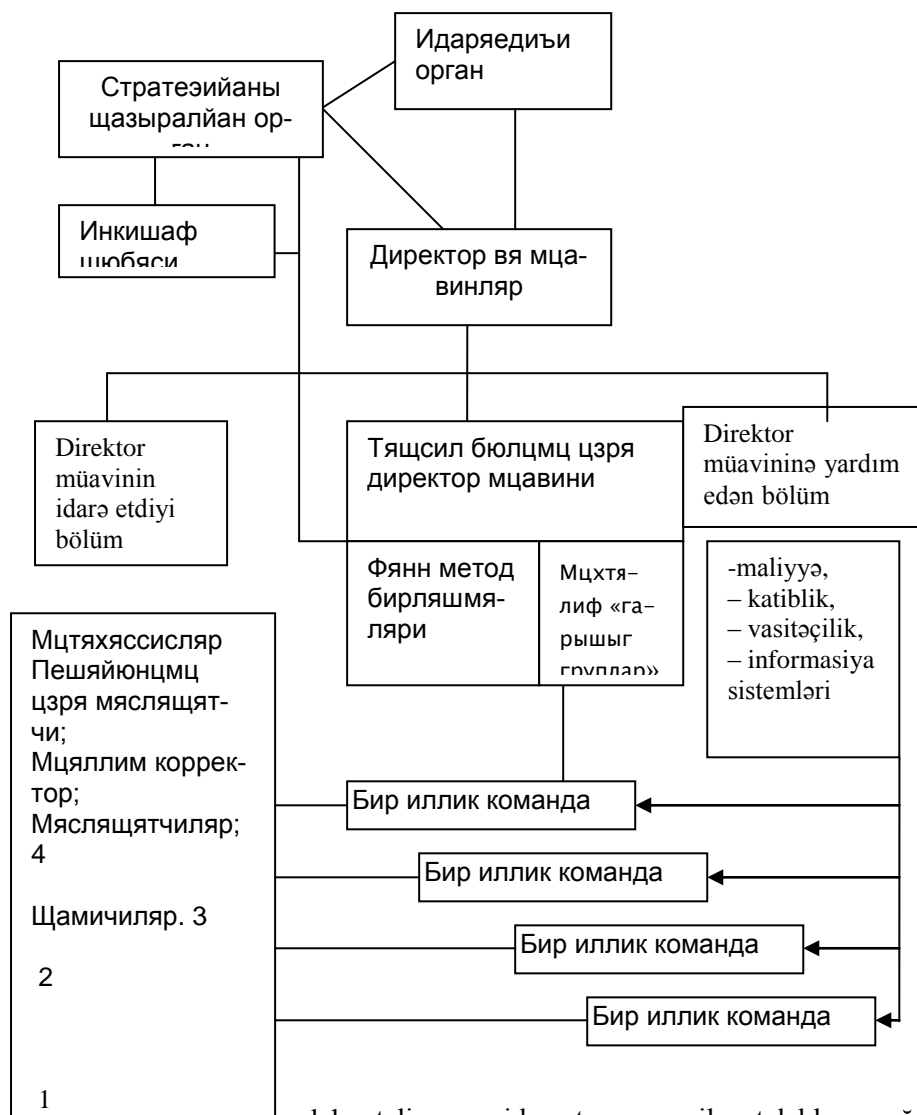
Təhsil bölməsində fənn metod birləşmələri, qarışıq səviyyəli şagird qrupu ilə məşğul olan müəllimlər fəaliyyət göstərir. Bu bölməyə daxil olan müəllimlər şagirdlərin tələb və maraqlarını nəzərə alaraq işçi fənn proqramları hazırlayır, proqramları dərslər mövzuları üzrə planlaşdırır və onların yerinə yetirilməsinə nəzarət edirlər. Proqram materiallarının problemləli metodlarla tədrisi fənlərin inteqrativ təlimini tələb etdiyindən, bu məqsədlə bölmədə belə dərsləri aparan müəllimlər qrupu müəyyən edilir. Şagirdləri idarəetmə bölməsində işlərə cəlb etməkdən ötrü xüsusi hazırlıq (treninq) keçmiş müəllimlər və məktəbdə əvəzçilik üzrə dərslər deyən mütəxəssislər dəvət olunur. Bunların qarşısında, həm də şagirdlərin idarə edilməsi strategiyasını həyata keçirmək və inkişaf etdirmək, onların təlimini, fərdi inkişafını və sosial fəaliyyətlərini yüksəltmək vəzifəsi qoyulur.

Təhsil və idarəetmə bölmələri arasında əməkdaşlıq və birgə işin təşkili tədrisi və idarəetməni inteqrativ aparmağa imkan verir. Bu modelin zəif cəhəti kimi, idarəetmədə vahid, bütöv hakimiyyət prinsipinə sözsüz əməl olunmasını göstərmək olar. Bu da valideynləri və ictimaiyyəti çaşdırır.

İdarəetmənin matris tipli təşkili modelində bölmələrə direktor və onun müavinlərindən ibarət olan menecer komandası, rəhbər idarəetmə orqanının və məktəbin aparıcı bölməsinin nümayəndələri rəhbərlik edirlər. Əlbəttə, menecer komandasına direktor başçılıq edir. O, həm daxili, həm də xarici dəstəkləməni təmin edir. Direktor iki əsas vəzifəni yerinə yetirir: məktəbi informasiyalarla təmin edir və məktəbin inkişaf strategiyasını reallaşdırır. Müavinlər isə strategiyanın düzgün həyata keçirilməsinə, meydana çıxan diskussiyaların və inkişafın stimullaşdırılmasına məsuldurlar.

Hər bölmədə birillik komandalar təşkil olunur. İllik komandalar bütün siniflərin (və ya qrupların) müəllimlərindən və həmin ildə tədris işinə məsuliyyət daşıyan fənn müəllimlərindən ibarət olur.

Sxem 1. 4.
İdarəetmənin matris tipli təşkili modeli



Бир иллик командалар тәлимә вә идарәтмәйә verilән тәләбләрә уйğun тәдрис проqramларının layihələrini hazırlayır vә ya fәnn müәllimlərinin тәklif etdiyi proqram layihələrini uyğunlaşdırılıb həyata keçirilməsinin тәmin olunması ilə mәşğul olurlar. Komandalар тәдрис proqramlarının mәktәbin inkişaf strategiyası çәрçivəsində yerinə yetirilməsinә mәsuldurlar. Hәр komandaya direktor müavininin rәhbәрliyi ilə işləyән orta menecer başçılıq edir.

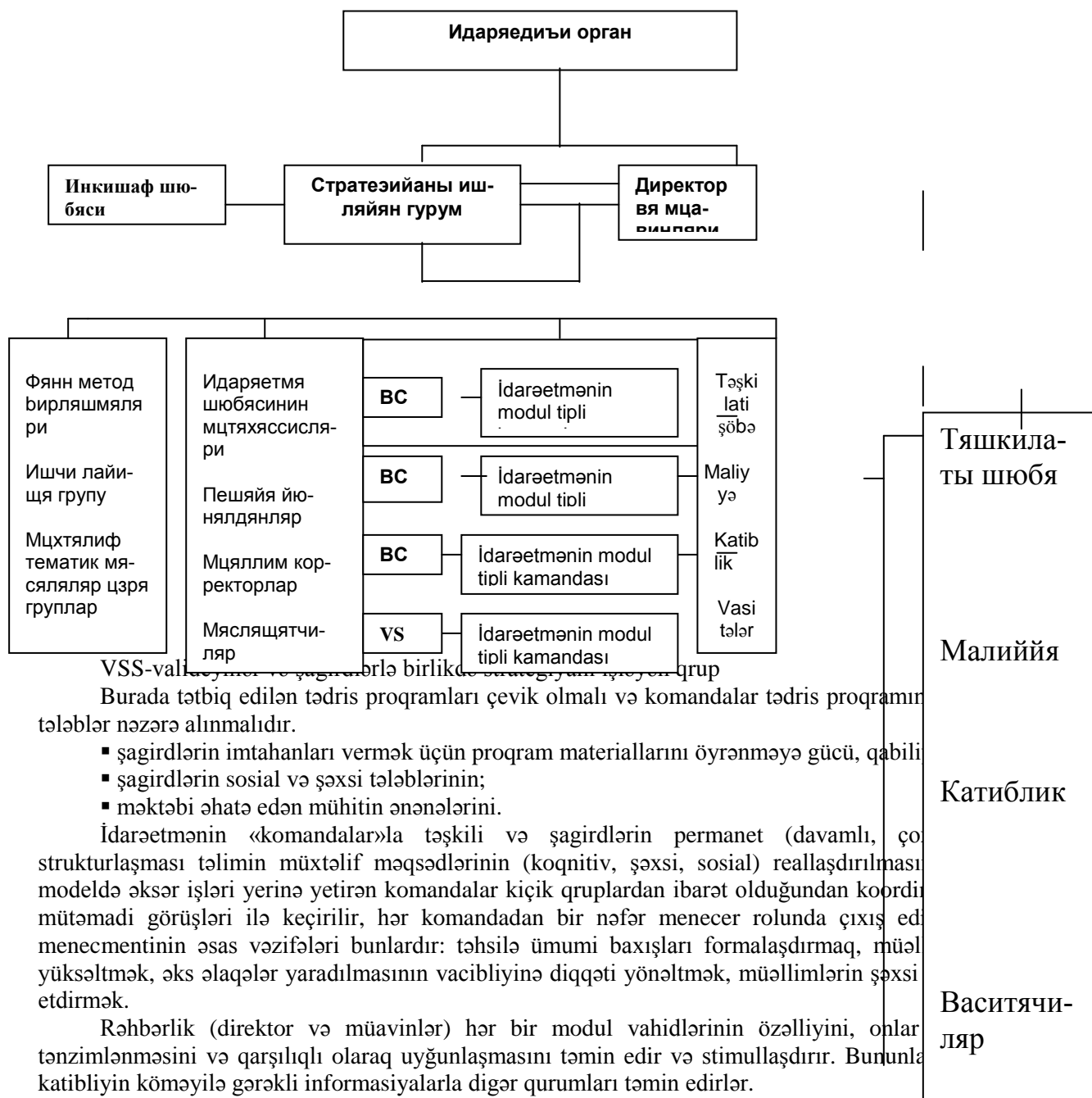
Matris tipli təşkil modelinin əsas müddəalarını aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

- belə təşkil modeli tədris prosesinin mürəkkəbliyini, kompleks quruluşunu düzgün əks etdirməyə imkan verir;
- inkişaf strategiyasının işlənməsi zamanı menecment informasiya və məsləhətlərin verilməsini düzgün, yüksək səviyyədə təşkil etməyə imkan yaradır;
- mәktәbin imici vә onun inkişafı təşkilatın hər bir üzvünü maraqlandırdığı üçün, hamını təşkilatın işində optimal nəticələr əldə etməyə yönəldir.

1. 5. İdarəetmənin modul tipli təşkili modeli. İdarəetmənin modul tipli təşkilində tədris vә idarəetmə işləri tamamilə inteqrasiya olunur (Sxem 1. 5). İdarəetmənin matris tipli təşkilindəki ikili xarakter burada kiçik komandalарın (6-10 nəfərdən ibarət) yaradılması ilə aradan qaldırılır. Komandalар öz işində xeyli dərəcədə müstəqil olurlar. Bu komandalарın üzvləri təhsil, tədris vә idarəetmə mäsələlərində bir-birinin fikirləri ilə əsasən razılaşırlar.

Hər bir komanda öz tərkibini dəyişmədən bir neçə il işləyir. Komandanın tərkibindəki müәllimlər bütün fәnlərin tədrisi ilə mәşğul olur. Bir müәllim bir neçə fәndən dәrs deyir. Bunun üçün bir müәllim 2-3 komanda da işləyir (yalnız bәzi müәllimlər bir komandada işləyir). Müәllimlər həm tədris etmə, həm də şagirdlərin idarәedilməsi vəzifələrini yerinə yetirirlər. Deməli, burada işləyән müәllimlər daha geniş hazırlığa malik olmalıdırlar. Belə mәktәbdә işləyән hər bir müәllim «hər işdə mütәxәssis» olmalı, şagirdlərin tәləblərinә, istəyinә uyğunlaşmalıdırlar. Bu modeldə modul komandalарın yaxşı fәaliyyət göstərməsi üçün müәllimlər daim, intensiv şəkildә mәktәbdaxili treninq keçməlidirlər.

Sxem 1.5.
İdarəetmənin modul tipli təşkil modeli



VSS-valideynlərə və qərarlarla birlikdə strategiyaları qeyd olunan qrup
Burada tətbiq edilən tədris proqramları çevik olmalı və komandalar tədris proqramını tələblər nəzərə alınmalıdır.

- şagirdlərin imtahanları vermək üçün proqram materiallarını öyrənməyə gücü, qabiliyyəti və motivasiyası;
- şagirdlərin sosial və şəxsi tələblərinin;
- məktəbi əhatə edən mühitin ənənələrini.

İdarəetmənin «komandalar»la təşkili və şagirdlərin permanet (davamlı, çox) strukturlaşması təlimin müxtəlif məqsədlərinin (koqnitiv, şəxsi, sosial) reallaşdırılması modeldə əksər işləri yerinə yetirən komandalar kiçik qruplardan ibarət olduğundan koordinasiya mütəmadi görüşləri ilə keçirilir, hər komandadan bir nəfər menecer rolunda çıxış edən menecmentinin əsas vəzifələri bunlardır: təhsil ümumi baxışları formalaşdırmaq, müəllimlərin yüksəltmək, əks əlaqələr yaradılmasının vacibliyinə diqqəti yönəltmək, müəllimlərin şəxsi inkişafını təmin etmək.

Rəhbərlik (direktor və müavinlər) hər bir modul vahidlərinin özəlliyini, onların tənzimlənməsini və qarşılıqlı olaraq uyğunlaşmasını təmin edir və stimullaşdırır. Bununla yanaşı, katibliyin köməyiylə gərəkli informasiyalarla digər qurumları təmin edirlər.

Bu modelin ən vacib cəhəti valideynlərlə əlaqələrin yaradılmasıdır. İlk fəaliyyət dövründən valideynlər modul vahidlərinin ideyaları və dəyərləri barədə məlumatlandırılmalı, məktəbin inkişaf strategiyasının hazırlanmasında iştirak etməyə cəlb edilməli, imkan olduqda ona əməli dəstək göstərilməlidir. İdarəetmənin modul tipli modelində struktur vahidlərinin, komandaların müstəqilliyi çox olduğundan müəyyən məsələlərdə onlar arasında bəzən anlaşılmazlıq və konfliktlər də yaranır. Bu modeldə məktəbin strategiyası direktorun, onun müavinlərinin, modul vahidləri nümayəndələrinin (orta səviyyədəki menecerlərin) idarəetmə şöbələrinin nümayəndələrinin birgə məsləhətləşmələri ilə tənzimlənir. Direktorun idarəedici rəhbər orqan qarşısında məsuliyyəti formal xarakter daşıyır, bu orqanın nə direktorla, nə də məktəbin strategiyasını hazırlayan qrupla sıx əlaqələri olmur.

İdarəetmənin modul tipli təşkil sxeminin əsas müddəaları aşağıdakılardır:

- kiçik komandalarla iş;
- koordinasiya və qərar qəbul etmənin aşağı səviyyələrdə də effektiv olması;
- müəllim və şagirdlərin idarə olunması işlərinin inteqrasiya olunması imkanı;
- təşkilatdakı iştirakçıların öz məqsədlərinə və şagirdlərin ehtiyaclarına uyğun tədris proqramlarını yaratmaq imkanı;
- təşkilatın mobil mahiyyəti (yəni dəyişməyə meyilliliyi), yaradıcılığı və təhsil alanların özünü təkmilləşdirmə imkanları.

Məktəblərdə idarəetmənin müxtəlif təşkil modellərini daha əyani müqayisə etmək üçün cədvəl 1. 1-i nəzərdən keçirək

Cədvəl 1. 1
Ümumtəhsil məktəblərində idarəetmənin təşkili
modelləri, onların komponentləri və spesifik xüsusiyyətlərinin müqayisəli diaqramı

| modellər | Seqment tipli model | Üfüqi məsləhət vermə strukturlu xətti model | Kollegial model | Matris tipli model | Modul tipli model |
|--|----------------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Komponentlər | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| I. Təşkilati işlər üzrə bölmələr: | | | | | |
| 1. Təhsil qurumları (şöbələri) | | | | | |
| 1.1. Əlaqələrin təbiəti | şaqli | üfüqi və şaquli | daha çox üfüqi və şaquli | daha çox üfüqi (bölüm daxilində) və şaquli | «koman da»lar (yarım qurplar) arası |
| 1.2. Qurumların (şöbələri n) ölçüsü | orta | böyük | böyük | böyük | |
| 1.3 Şöbələrin müstəqilliyi | genişdir | İerarxiya Qaydasında məhdudlaşır | qarşılıqlı razılaşma ilə məhdudlaşır | Strategiyanın hazırlanması prosesi ilə məhdudlaşır | genişdir |

| 2.Fənn metodbirləşmələri | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|
| 2.1.Müəllilərin müstəqilliyi | məcburi deyil | məcburidir | yol verilir (kənüllüdü) | yol verilir (kənüllüdü) | yol verilir (kənüllüdü) |
| 2.2.Statusu | kiçik | orta | böyük | orta | orta |
| 2.3 Təsirlilik forması | qeyri-formal, informativ | Menecmen, məsləhətçi funksiyaları şəklində | Strategiyanın hazırlanması, qarşılıqlı dəstəkləmə | Kollegial modeldə olduğu kimi | «komanda»ların (yarım qrupların) və menecmentin məsləhətləri formasında |
| 3.Maliyyə işləri üzrə katiblik şöbəsi | | | | | |
| 3.1. Əsas vəzifəsi | Büdcə-yə rəhbərlik və nəzarət | Seqment tipli modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq şagirdlərin uçota alınması | 2-ci modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq təhsil prosesində gedişinə nəzarətin təşkilində iştirak etməsi | 3-cü modeldə olduğu kimi | 3-cü modeldə olduğu kimi |
| 3.2. Büdcədən istifadə edənlərlə iş | Menecment | menecment | Menecment və əlavə olaraq departamentlərlə | 3-cü modeldə olduğu kimi əlavə olaraq strategiyanı hazırlayanlar, birillik komandalarla | «komanda»lar və menecmentlərlə |
| 4.Şagirdlərin idarə olunması (onlarla işin təşkili) şöbəsi | | | | | |
| 4.1 Əsas vəzifələri | fənlərin və peşələrin seçilməsinə aid informasiyaların təmini | 1-ci modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq fənlərə aid tələblərin yerinə | 2-ci modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq fərdi və qrup şəklində məşğul olanları | şagirdlər və müəllimlərin köməklikləri ilə biliklərin i təkmilləşdirmək | 4-cü modeldə olduğu kimi |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | yetirilməsinə köməklik etmək | dəstəkləmək | | |
| 4.2 Bu vəzifələri reallaşdıranlar | fənlərin seçilməsində, peşəyönmü məsələsində sinif rəhbəri və onun köməkçiləri | sinif rəhbəri və koordinator | müəllim (sinif rəhbəri), peşəyönümü işinə baxan məsləhətçi və koordinator müəllimlər | evdə məşğul olan qrupların təlimatçısı, peşəyönümçü, məsləhətçi koordinator müəllimlər | 4-cü modeldə olduğu kimi |
| 5. Təhsilin inkişaf etdirilməsi üzrə qurumlar (şöbələr) | | | | | |
| 5.1. Rəsmi olaraq mövcudluğu, əsas vəzifələri | qeyri-formal şəkildə mövcuddur | bir qədər icbari | 2-ci modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq didaktik təkmilləşmələr hazırlamaq | 3-cü modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq təlim və idarəetmənin inteqrasiyasını həyata keçirmək | 4-cü modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq təhsilin intensivləşdirilməsi məsni reallaşdırmaq |
| 5.2 Dəyişikliklərin təşəbbüsünü | ayrı-ayrı fərdlər | Menecment | departamentlər (bölmələr) | Menecment, tapşırıqlar almış qruplar, evdə məşğul olan qruplar | «komandalar» (yarım qruplar), menecment, strategiyaları hazırlayan qurumlar |
| 5.3. Şöbələrin müstəqilliyi (avtonomiyası) | şəxsi (fərdi) müstəqillik | 1-ci modeldə olduğu kimi, ierarxiya ilə məhdudlaşır | 1-ci modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq departamentlərlə məhdudlaşdırılır | 1-ci modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq məkmək təbstrategiyası ilə məhdudlaşır | 1-ci modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq «komandalar»la məhdudlaşır |
| 5.4. Şagirdlərin idarə olunması | zəifdir | İdarəetmə qurumları ilə məhdudlaşdırılır | 2-ci modeldə olduğu kimi, əlavə | Birbaşa, intensiv əlaqələr | «komandalar»la inteqrasiya olunmaqla |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|
| | | | olaraq sinif rəhbəri və hamı ilə əlaqələr | | |
| II. Koordinasiya mexanizmi: | | | | | |
| 6. Məktəb fəaliyyətinin tənzimlənməsi | | | | | |
| 6.1. Xarici tənzim lənmə yolları | məxsusi hazırlan mış icbari qaydalarl a | Xüsusi qaydalarl a az, geniş olaraq ümumi qaydalarl a | 2-ci modeldə olduğu kimi | Ümumilə şdirilmiş qaydalarl a | 4-cü model də olduğu kimi |
| 6.2. Daxili tənzim lənmə yolları | «xarici» tənzimlə mə ilə müəyyən edilmiş qaydalarl a | «xarici» qaydaları n menec ment tərəfində n uyğunlaş dı rılması ilə | Məktəbin fəaliyyəti ni təmin təmək üçün «xarici» qaydalar menec ment və departa mentlər tərəfində n dəyişdiril ir | Qaydalar ın çoxu məktəbin öz strategiy a sından yaranır | Qaydalar daha ümumidi r, «koman da»ar öz qaylaları nı yaradır, bu qaydalar fəaliyyəti tənzimlə yir |
| 7. Peşə ustalığını n yüksəl dilməsi | Fənlər üzrə qeyd edilmiş yollarla | 1-ci model də olduğu kimi, əlavə olaraq özünüink i şaf yolu ilə (əlavə kurs larla) | 1-ci model də olduğu kimi, əlavə olaraq didaktika nı dərindən öyrənmə klə | Məktəb daxilində inkışafını təmin etməklə | 4-cü modeldə olduğu kimi |
| 8. İdarəetm ədə ierarxi yanın gözlənil məsi | ciddidir | Orta dərəcədə | Proseslər in gedişi əasında istiqamət ləndirilir | Orta dərəcədə dir, məktəbin strategiy ası nəzərə alınmaql a | Məktəb strategiy asını qorumaq və qiymətlə n dirmək əasında |
| «Məsləhətçi strukturlar» | | | | | |
| 9.1. Bu struk turların sayı və tərkibi | azdır | Orta miqdarda dır | Çox luq təşkil edir | Çoxluq təşki edir | Orta miqdardı r |
| 9.2. Qərar | Xəotik, | «yuxarı | «yarım | Orta me- | kiçik |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| ların qəbul edilmə yolları | nəticədə qərarlara vaxtında əməl olunmur | dan-aşağı» prinsipi ilə qəbul edilir | dövrə» prinsipi ilə qəbul edilir | nec ment əsas rol oynayır | qrupdaxili dinamika (razılaşma) əsasında |
| 10. Mədəniyyət | Orta | Orta səviyyəlidir | İxtissalı işə əsaslanır | İnkişaf istiqaməti | yüksəkdir |
| 11. İdarəedici orqanın vəzifələri | Nəzarət etmək | 1-ci model də olduğu kimi, əlavə olaraq birbaşa idarəetmə | 1-ci model də olduğu kimi, əlavə olaraq strategiyasının hazırlanması | 3-cü model də olduğu kimi | 3-cü modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq gələcəyə yönülmə |
| 12. Menecment | | | | | |
| 12.1 Əsas funksiyaları | büdcə məsələləri nə rəhbərlik və nəzarət | koordinasiyaedici nəzarət qaydalarının və strukturların dizaynı | proseslərin gedişində irəli gələn işlər | 3-cü modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq strategiyasının hazırlanması | 3-cü model də olduğu kimi, əlavə olaraq inkişaf məsələlərinin işlənilməsi |
| 12.2. Rəhbər işçinin mövqeyi | fərdidir | rəsmi təbəçilik (ierarxiya qaydası) | eyni hüquqlular içində birinci şəxs | 3-cü model də olduğu kimi, əlavə olaraq mövcud məzmunu uyğun mərkəzləşdirmə | «koman» üzvü kimi, gələcəyə yönümlü məsələlərin işlənilməsi |
| 12.3. Müavirlərin vəzifələri | Direktora assistentlik etmək | təhsil bölməsinin işinə məsul | 2-ci modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq idarəetmə bölməsinin işinə məsul | 3-cü modeldə olduğu kimi, əlavə olaraq inkişafetdirmə şöbəsinin işinə məsul | Təhsil və idarəetmə bölmələrinin işinə məsul |
| 12.4 Yuxarı orqan | direktor | direktor | 1-ci model də | direktor və müavirlə | direktor və müavirlə |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------------|---|--|--|
| qarşısında məsuliyyət | | | olduğu kimi, əlavə olaraq rəhbərlik strukturuna daxil olanlar | ri | ri |
| 13. Orta menecementin mövqeyi | yoxdur | direktor müavininə köməklik | Menecment və müəllimlər arasında şəxsi mövqe | şəxsi mövqe (3-cü modeldə olduğu kimi) | şəxsi mövqe (3-cü modeldə olduğu kimi) |
| 14. Struktur vahidlərinin sayı | azdır | orta miqdarda | xeyli miqdarda | çoxlu sayda | xeyli miqdarda |
| 15. Təşkilatçılığın şüurlu luq səviyyəsi | bir qədər (çox deyil) | orta dərəcədə | kifayət qədər | yüksəkdir | yüksəkdir |

Təhsil vermə (təhsilləndirmə) modelləri. Təhsil vermə modelləri-təhsil vermənin strukturu, tədris kursunun məzmunu və quruluşu, şagirdlərlə işin təşkilinin konkret məqsədləri, şagirdləri qruplara bölmənin formaları, testləşdirmə və qiymətləndirmənin metodları, həmçinin təlim prosesinin qiymətləndirilməsi kimi məsələlərin qarşılıqlı əlaqələrini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Qərbi Avropanın tədqiqatçı pedaqoqları ümumtəhsil sistemində təhsil vermənin aşağıdakı yeni modellərindən (formaların)dan istifadə etməyi təklif edirlər:

1. Seçmə qruplar (selektiv) modeli.
2. Birləşmiş qruplar modeli.
3. «Qarışıq qabiliyyətlər» modeli.
4. İnteraktiv təlim modeli.
5. İnnovasion təlim modeli.

Təhsil vermə (təhsilləndirmə) modelləri aşağıdakı əsas komponentləri ilə bir-birindən fəqlənirlər:

- modelin təhsil vermə strukturu;
- təlim kurslarının məzmunu;
- təlim kurslarının təşkili;
- şagirdlərin qrup şəklində təşkili formaları;
- şagirdlərin idarəedilməsi;
- tətbiq edilən testlər və yoxlamalar;
- təlim prosesinin **qiymətləndirilməsi**.

Seçmə qruplar (selektiv) modeli. Bu modeldə təlimin ilk dövrü (bir həftədən bir ilə qədər) şagirdlərin qabiliyyətlərinə görə seçilməsi işi aparılır. Son illərdə məktəbdə qəbul edilənlər (V-X siniflərdə) testlər vasitəsilə seçilərək müxtəlif səviyyəli şagirdlərdən sinif (potok) qruplaşdırılır. Şagirdlərin yüksək səviyyəli siniflərdə aşağı səviyyəli sinif keçidi asan, əksinə isə praktik olaraq çətin həyata keçirilir. Müxtəlif siniflərdə tədris proqramları müxtəlif olur. Yüksək səviyyəli siniflərin proqramı daha çətin və daha mürəkkəbdir. Elə fənlər var ki, (məsələn, riyaziyyat, dil, tarix) müxtəlif səviyyəli siniflərin hamısında tədris olunur. Fənlərin bəzisi isə yalnız yüksək səviyyəli siniflərdə (məsələn, latın dili, qədim yunan dili və s.), bəziləri isə yalnız aşağı səviyyəli siniflərdə keçirilir. Yüksək səviyyəli siniflərdə təhsil alan və 7 fəndən dövlət imtahanı verən məzunlar universitetlərə imtahansız qəbul olunurlar.

Modelin xarakterik cəhəti bunlardır:

- fənlər üzrə tədris materialının öyrədilməsi uzunmüddətli olur;
- siniflərdə təlimin metodları və yolları müəllim tərəfindən seçilir;
- şagird qruplarının seçilməsi və siniflərdə birləşdirilməsinin tənzimlənməsi qabiliyyətləri maksimum dərəcədə yaxın olanların müəyyənləşdirilməsi prinsipi ilə aparılır;

▪ bilik səviyyəsinə görə qiymətləndirilərək şagirdlərin siniflərdə qruplaşdırılması dövründən sonra seçmədə buraxılan nöqsanları aradan qaldırmaq üçün üfqi yerdəyişmələr aparmağa yol verilir.

Əgər eyni səviyyəli siniflərdə şagird verilən tapşırığı tələb olunan səviyyədə yerinə yetirə bilmirsə, ona həmin qrupda ikinci il oxumağa icazə verilir. İkinci ildə də onun göstəriciləri aşağı olsa, onda bir səviyyə aşağı olan sinfə keçirilir. Sonradan həmin şagirdin bütün fənlər üzrə səviyyəsi ümumi orta qiymətdən yuxarı olduqda o öz sinfinə qaytarılıb təhsilini davam etdirə bilər.

Seçmə qruplar modeli ilə işləyən Almaniyada «Vahid məktəb», İngiltərədə «Hərtərəfli» və ya universal məktəb və Hollandiyada gimnaziya (6 illik), HAVO (orta təhsilin yuxarı pilləsi-5 illik), MAVO (peşə təhsilinə hazırlıq pilləsi-4 illik) adlanan məktəblər mövcuddur.

Birləşmiş qruplar modeli. Belə modeldə işləyən məktəblərdə həm «müxtəlif qabiliyyətli», həm də «eyni qabiliyyətli» şagird qrupları təhsil alır. Müxtəlif qabiliyyətli şagirdlərdən təşkil olunan qruplarda ictimai elmlər, ana dili, bəzi dəqiq elmlər üzrə fənlər və fiziki mədəniyyət fənni öyrənilir. Eyni qabiliyyətli (və ya yaxın qabiliyyətli) şagirdlərdən təşkil olunan qruplarda isə yuxarıda göstərilən fənlərdən başqa riyaziyyat, ingilis dili və fransız dili də öyrənilir. Müxtəlif qabiliyyətli (və ya «qarışıq») qruplar təşkil edərkən bir çox hallarda şagirdlərin intellektual qabiliyyətləri ilə bərabər, sosial vəziyyəti və cinsi də nəzərə alınır.

«Eyni qabiliyyətli» qrupları təşkil etmək üçün müəyyən fənlər üzrə test yoxlamaları aparılır. Bu qruplarda fənlər müxtəlif səviyyəli proqramlar əsasında tədris olunur. Hər bir şagird hansı fənni hansı səviyyədə öyrənmək istədiyini özü seçir, sonralar əldə etdiyi nailiyyətlərdən asılı olaraq qrupunu dəyişdirə bilər. «Qarışıq» qruplarda fənlərə ayrılan həftəlik saatlar bir neçə il dəyişmir, onun tərkibi isə dəyişir, yəni şagirdlər daha yaxşı oxuduqca daha yüksək səviyyəli «eyni qabiliyyətli» qruplara keçə bilər. «Qarışıq» qruplarda şagirdlərə müəllimlərdən məsləhət almağa və əlavə məşğələ keçməyə icazə verilir.

Birləşmiş qruplar modelinin əsas xarakterik cəhətləri bunlardır:

- idraki təlimdə yaxşı nəticələr əldə olunur;
- «eyni qabiliyyətlilər» qruplarda riyaziyyat və dillər uzun müddət öyrənilir;
- ənənəvi təhsilin məzmunu dəyişməz qalır;
- müxtəlif fənlərin tədris olunması arasında dəqiq sərhədlər mövcuddur;
- fənlərin öyrənilməsi «şaquli» aparılır və sonda imtahanvermə ilə nəticələnir.

Şagirdlərə qazandığı nailiyyətlərə görə daha yüksək səviyyəli qrupa keçmək üçün ildə 3 dəfə imkan verilir. Şagirdlərin ayrı-ayrı fənlər üzrə səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsini və «qarışıq» qruplarda onların idarəedilməsini məsləhətçi həyata keçirir. O, şagirdlərin uğurlarını izləyir və onlara müəyyən tövsiyələr verir. Şagird başqa səviyyəli qrupa keçmək istədikdə məsləhətçi fənn müəlliminə bu barədə xəbər verir.

Bu modeldən Avropanın bir çox ölkələrində istifadə edilir. Berlin şəhərinin FEQO adlanan məktəbində bu model tətbiq edilir. Məktəbdə şagirdlər birinci yarımildə «qarışıq» qruplarda oxuyur, yoxlamadan keçdikdən sonra «eyni qabiliyyətli» müxtəlif qruplarda təhsilini davam etdirirlər.

«Müxtəlif qabiliyyətlilər» modeli. Belə modeldə bütün fənlərin öyrənilməsi sonadək «qarışıq qabiliyyətlilər» qruplarında aparılır. Bəzi fənlərin (riyaziyyat, xarici dillər, təbiət fənləri) tədris materialı müxtəlif müddətdə öyrədilir. Siniflərdə bütün şagirdlər baza tədris planları və proqramları əsasında təhsil alırlar. Baza tədris kurslarının öyrənilməsi başa çatdıqda şagirdlərin bilikləri diaqnostik testlərlə yoxlanılır. Baza proqramlarını yaxşı mənimsəyən şagirdlərə əlavə materialları da öyrənməyi təklif edirlər. Baza kurslarını mənimsəyə bilməyənlərə, kurs materialını təkrar etmək, bir qədər korrektə edilmiş material və tapşırıqların öyrənilməsi təklif olunur. Qısa müddətdə təkrar etmə qurtardıqdan sonra şagirdlər hamısı birlikdə yeni bölmənin materialını öyrənirlər. Burada əlavə tapşırıq alan və kurs materiallarını təkrar edən şagirdlər qruplara ayrılır, eyni sinifdə fəaliyyət göstərilir.

İntegrativ model. Bu modeldə fərdiləşməyə, fərdin inkişafına və müstəqilliyə xüsusi diqqət yetirilir. Modelin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- təlim kursları, tədris materialları, kursların məzmunu ənənəvi təlimdə olduğundan fərqlənir;
- burada müəllimlər üçün yeni fəaliyyət imkanı yaranır. Onların tədris kursunun məzmununu hər bir şagirdin tələbatına uyğunlaşdırmaq imkanları vardır.

Bu modeldə təhsil verilərkən koqnitiv (idraki), normativ və ekspressiv təcrübənin inkişaf etdirilməsinə təqribən eyni dərəcədə diqqət yetirilir, yəni şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafına böyük əhəmiyyət verilir. Şagirdlər permanent qruplarda birləşdirilir, belə qruplarda müəllimlərin fəaliyyət imkanları şagirdlərin idarəedilməsi, qruplarla işin təşkili, məsləhətvermə və s. daha da genişlənir.

İntegrativ modelin aparıcı xüsusiyyətləri və müddəaları aşağıdakılardır:

- şagirdlər ən yüksək üstünlüklərə (fərdi inkişaf, cəmiyyətdə öz mövqeyini anlama, müstəqillik) malikdir;
- alternativ təlim üsullarından və müxtəlif tədris situasiyalarından istifadə şagirdlərin fərdi inkişafı üçün əlverişli şərait yaranır;
- şagirdlərin idarəedilməsi şəxsiyyətə hörmət və sosial dəyərlərə əsaslanır;
- seçilmiş təlim üsulları fərdin tələbatları əsasında aparılır;
- şagirdlərin fənn sahələrini (humanitar və ya texniki) seçməsində tələsikliyə yol verilmir, gözləmə

müddəti o vaxta qədər davam edir ki, hansı peşənin onları daha çox cəlb etdiyini özləri tam dərk etsinlər;

- bu modellə təhsildə hansı pedaqoji məqsədin yerinə yetirilməsi aydın dərk edilir.

Modelin mahiyyətini daha yaxşı anlamaq üçün bir nümunəni-Almaniyanın Fon Hentiq əmək məktəbində təhsilin təşkilini nəzərdən keçirək. Bu məktəbdə təlim əsasən təcrübə və tətbiqi xüsusiyyətlər əsasında qurulur. Məktəb 5-16 yaşlı uşaqlar üçün yaradılmışdır. 5-11 yaşda olan şagirdlər permanent qruplarda, təqribən eyni cür tərtib olunmuş siniflərdə təhsil alırlar. 11 yaşdan sonra şagirdlər xüsusi təchiz edilmiş siniflərdə fakultativ qruplarda bir sıra fənləri öyrənirlər. Hər sinif otağı öyrənilən fənlərə uyğun tərtib olunur. Bu əsnə 12-16 yaşlıların təlimində də saxlanılır. Qruplarda kollektiv təlim üsulu ilə təlim prosesində şagirdlərin bir-birilə eyni olmayan tələbatlarının tarazlaşdırılmasına çalışır. Bu iş əlavə təhsilvermənin təlim edilməsi ilə həyata keçirilir. Burada şagirdin motivasiyası və öz seçimi ən mühüm hesab edilir. Hansı fənni və ya peşəni əlavə olaraq öyrənmək istəyi, seçimi qrup daxilində aparılır.

Şagirdlərin qruplarda birləşməsi (yığılması) aşağıdakı kriteriyalar əsasında aparılır:

- bir-birilə dostluq əlaqələrinə görə;
- müəllimi «sevməsi» və ya «sevməməsi»nə görə;
- marağına və motivasiyasına görə;
- didaktik düşüncələrə görə.

İnnovasiya modeli. Təhsil məsələləri ilə məşğul olan aparıcı dövlətlərin (ABŞ, Almaniya, İngiltərə və s.) bir qrup alimləri və tədqiqatçıları müxtəlif ölkələrin ümumtəhsil məktəblərində müşahidələr və araşdırmalar aparmış və məktəblərdə ümumən aşağıdakı bir-birinə oxşar mühüm nöqsanların, çatışmazlıqların hökm sürdüyünü müəyyənləşdirmişlər.

- müəllimlər izalə edilmiş sinif otaqlarında işləyirlər;
- müəllimlər arasında əlaqələr zəifdir;
- tədris kurslarının məzmunu və tədris metodikası sahəsində müəllimlər arasında kooperasiya çox zəifdir;

▪ idarəetmə prosesi fənlərin tədrisi prosesindən ayrılmışdır;

▪ müxtəlif fənlər arasında əlaqələr zəifdir;

▪ məktəb daxilində müəllimlərin ixtisasının artırılması (daxili treninq) pis təşkil olunmuşdur;

▪ məktəb üçün ümumi pedaqoji konsepsiya yoxdur;

▪ müəllimlər fənni tədris edə bilir, lakin şagirdləri idarə etmək vərdişləri yoxdur, çünki onlar bu sahədə təhsil almırlar;

▪ müəllimlər kifayət qədər diaqnostik biliklərə malik deyil və pedaqoji ustalılıqları çatışmır, buna görə də onlar korrektiv müşahidələr aparıb şagirdlərin davranışı barədə düzgün nəticə çıxara bilmirlər;

▪ böyük məktəblərdə şagirdlərin əməkdaşlıq etmək və stabil sosial əlaqələr qurmaq imkanları çox azdır.

Bütün bu tənqidi qeydləri nəzərə almaqla, tədqiqatçılar prinsipə yeni olan bir model qurmuş və onu «kiçik qruplu komanda» modeli adlandırmışlar. Bu model innovasiya modellərinə bir nümunə ola bilər. Onun əsas prinsiplərini nəzərdən keçirək.

İnnovasiya modelində fərdi və sosial məqsədlərə xüsusi diqqət verilir. Bütün fənlərə aid kursları müəllimlər komandası tədris edir, şagirdlər permanent qruplarda (4-6 nəfərlik) təhsil alırlar. Bir müəllim bir neçə fəndən dərs deyir. Bu işə müxtəlif fənlər arasındakı maneələri zəiflədir, təhsilin məzmunu həm şagirdlər, həm də müəllimlər üçün real məna kəsb edir. 5-8 nəfərdən təşkil edilən «müəllimlər komandası» eyni yaşda olan 60-100 uşağın təlimini tam əhatə edə bilir.

Şagirdlər kiçik permanent qruplarda bütün fənləri öyrənirlər. Bir neçə il qrupun tərkibi sabit qalır. Müəllimlər komandası təlim prosesində belə kiçik qruplarda layihələrlə iş, məsləhətvermə, korrektiv tədris metodlarını uğurla tətbiq edirlər. Fənlərin tədris materialının həcmi və məzmunu məhdudlaşdırılmır və ciddi olaraq müəyyənləşdirilmir. Qruplarda təlim üsulları vəziyyətin diaqnostikası əsasında komandanın özü tərəfindən seçilir. Hər komandanın öz dərs cədvəli olur və bu cədvəl qarşıya qoyulan məqsəddən asılı olaraq tərtib edilir. Şagirdlərin idarəedilməsi tədris kurslarının öyrənilməsi ilə sıx əlaqələndirilir. Hər bir müəllim eyni zamanda yönəldici, məsləhətverici, hamı rəhbər olur. Burada məqsəd kiçik qrupların fəaliyyətinə, onların sosial proseslərə yönəldilməsinə lazımınca dəstək verməkdir.

Kiçik permanent qruplarda oxuyanlar qarışıq qabiliyyətli uşaqlardan təşkil olunduğundan, qruplarda yerdəyişmələr, dəqiqləşmələr 6-9 ay ərzində aparılır, bu müddətdən sonra işə tərkib təxminən sabit qalır.

Modelin başqa xarakterik cəhətləri aşağıdakılardır:

- öyrənilən müxtəlif fənlərin tədris metodikası bir-birindən ciddi surətdə fərqlənmir, ona görə də seçilmiş müəyyən mövzuların, layihələrin öyrənilməsində müxtəlif fənlərin materiallarından, müxtəlif bilik sahələrindən istifadə edilməsinə cəhd edilir;
- şagirdlərin daxil olduğu kiçik permanent qruplarda gedən sosial proseslərə tədris kurslarının bir hissəsi kimi baxılır;
- şagirdlərin idarəedilməsi və tədris prosesləri bir-birilə sıx əlaqələndirilir, buna görə də məktəbdə xüsusi məsləhətçilər olmur və buna ayrıca vaxt verilmir;

▪ komandalara avtonomluğuna icazə verilir, buna görə də hər komandanın təlimə yanaşması müxtəlif olur;

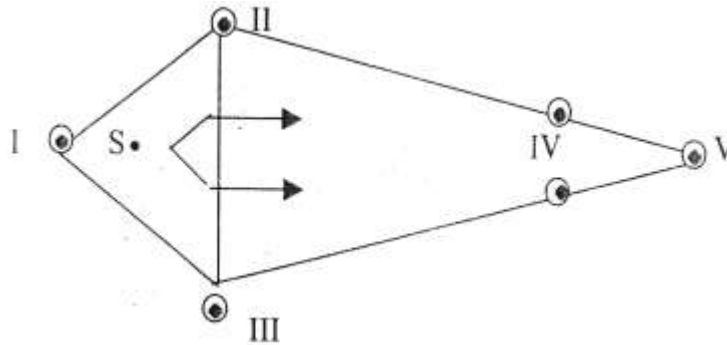
▪ müxtəlif permanent qrupları ilə şagirdlərin permanent qrupları arasında sıx bağlılıqlar mövcuddur.

Yuxarıda təsvir olunan idarəetmə-təhsil vermə modellərinin praktikada tətbiqi onların məqsədəuyğun birləşdirilməsini tələb edir. Tədqiqatçı pedaqoqlar həmin təhsil vermə modellərini idarəetmənin təşkili modelləri ilə aşağıdakı kimi birləşdirməyi məqsədəuyğun hesab edirlər.

- seçmə qruplar-seqment tipli idarəetmə modeli;
- birləşmə qruplar-üfqi məsləhət vermə strukturu xətti idarəetmə modeli;
- «qarışıq qabiliyyətli» qrupu-kollegial idarəetmə modeli;
- integrativ təlim-matris tipli idarəetmə modeli;
- innovasiya təlim-modul tipli idarəetmə modeli.

Təhlil olunan bu kompleks modellər tipik situasiyalı şəraiti olan məktəblər üçün qəbul edilə bilər. Əslində isə göstərilən modelin reallaşdırıldığı məktəblər təsvir olunan ideal situasiyalara az və ya çox dərəcədə yaxın vəziyyətdə olan iki, üç və ya daha çox model sintezindən, birgə işlənilməsindən alınan nəticə hesab olunur. Yəni modellər yalnız müxtəlif variantların ola biləcəyi sahənin sərhədlərini müəyyən edir. İdarəetmə və təhsil vermə modellərinin bir-birinə keçidi ilə məktəbin inkişaf xəttinin istiqamətini şəkil 1. 1-dəki konfigurasiyada göstərmək olar.

Əgər məktəb I modelə yaxın olan S nöqtəsindədirsə, onun inkişafı iki yolla – həm yuxarı (II model), həm də aşağı (III model) istiqamətlərdə gedə bilər. II modelə yaxın olan məktəbin inkişafı isə şaquli istiqamətdə III modelə doğru daha asan gedə bilər. Qeyd edək ki, I-II-III modellər ilə işləyən məktəblərdə innovasiyalar daxili proseslər kimi gedir və tədris müəssisəsinin özündə inteqrasiya olunur. IV və V modellərin inkişafı üçün isə innovasiya strategiyasını hazırlayan və innovasiyaların (pedaqoji yeniliklərin) təbliğini koordinasiya edən xüsusi təşkilat tələb olunur.



Şəkil 1. 1 Ümumtəhsil məktəbinin inkişaf modellərinin konfigurasiyası

Ümumtəhsil məktəbinin inkişafını təsvir edən nəzəri modellərdən biri də Norveç alimlərinin təklif etdiyi modeldir. Burada inkişafın əsas faktoru kimi məktəbin rəhbər işçilərinin və müəllimlərinin öz qabiliyyətlərini inkişaf etdirmələri götürülür. Yəni məktəb daim öz problemlərini müəyyənləşdirməyi və onları həll etməyi bacarmalıdır. Müqayisə üçün deyək ki, idarəetmə təhsil vermə-təşkil etmə modellərinin hər birinin ümumi mahiyyəti ondan ibarətdir ki, məktəbdə idarəetmənin təşkili və təhsil vermə sistemi proqnozlaşdırılır, çatışmazlıqlar aşkarlanır və innovasiyaların tətbiqinə keçid səviyyəsi üçün inkişaf proqramı hazırlanır, məktəbin dəyişib inkişaf etməsi üçün aşağıdakı proseslərin getməsi vacib sayılır.

▪ pedaqoji yenilikləri qəbul etməkdə, onlara uyğunlaşmaqda və tətbiqində məktəbin öz yaradıcı qabiliyyətinin, bacarığının olması;

▪ məktəbdə innovasiya dəyişikliyə meyl və istiqamətlənmə yaratmaq üçün siyasi, sosial-iqtisadi, texniki və digər xarici amillərlə təsir edilməsi;

▪ məktəbi əhatə edən mühitin təsiri ilə onun daxili motivasiyasının qarşılıqlı uyğunlaşması prosesinin aparılması.

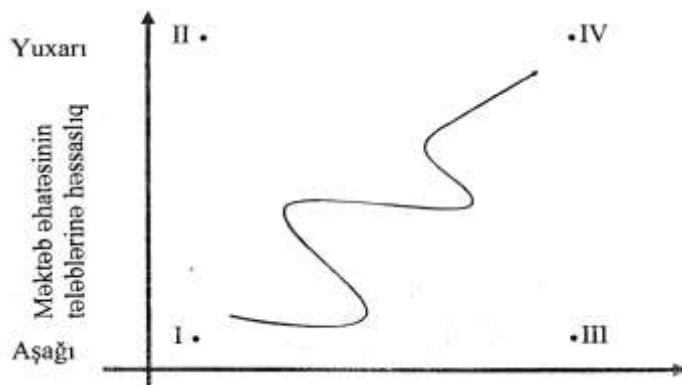
Xarici mühitin tələbləri və problemlərin həllinə yaradıcı yanaşılma baxımından məktəbləri şəkil 1. 2. -dəki kimi dörd tipə bölmək olar:

▪ həm xarici, həm də daxili innovasiyalara uyğunlaşma qabiliyyəti aşağı səviyyədə olan məktəblər (I tip);

▪ daxili problemlərin aşağı səviyyədə başa düşən və xarici amillərdən çox asılı olan məktəblər (II tip);

▪ daxili problemlərini yaxşı başa düşən, lakin xarici qüvvələrin təsirini çətin qəbul edən, əhatəsində olduğu mühitin təsirinə həssaslığı aşağı səviyyədə olan məktəblər (III tip);

▪ daxili problemlərə yaradıcı yanaşmaq və onu əhatə edən mühitin ideyalarını qəbul etmək qabiliyyəti yüksək olan məktəblər (IV tip).



Aşağı Yuxarı
Şəkil 1. 2 məktəbin innovasiyaları qəbuletməqabiliyyətinin inkişafı

Məktəbdə yaradıcı yanaşmanın inkişafı

Buradan aydın olur ki, bəzi tədqiqatçılar məktəbin inkişafını məktəbdə idarəetmənin təşkili və təhsil vermə üsullarının dəyişdirilməsində görürlərsə, digərləri innovasiya fəaliyyətinin məktəbdə effektiv şəkildə həyata keçirilməsi ilə əlaqələndirirlər. Deməli, təhsil prosesinin məqsədi, metodları və təhsil üsullarını dəyişdirmək deyil, məktəbin problemlərini vaxtında aşkarlamaq və həll etmək qabiliyyətini, bacarığını dəyişdirmək və yüksəltməkdir. Bunun üçün birinci növbədə məktəbin əhatəsi, məktəbə məxsus olan dəyərlər, insani münasibətlər, idarəetmənin yeni strukturu, inkişafın strategiyası işlənilməlidir.

Məktəbin əhatəsi dedikdə, onunla həyati əlaqələri olan ayrı-ayrı fərdlər və ibarələr başa düşülür. *Məxsusi dəyərlər* məktəb kollektivinin dünya görüşlərinin fundamental əsaslarından, məktəbin məqsədlərindən, məktəbdə qəbul edilmiş normalar və təlimati qaydalardan ibarətdir. Təşkilati struktura qərarların qəbul edilmə qaydaları, vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi, kommunikativ (əlaqələndirici) strukturlar, həmçinin müvəqqəti strukturlar, məktəbin daxili qaydalarında və rəhbərlikdə tənzimləmə sistemi və digər strukturlar daxildir. *İnsani münasibətlərə* isə məktəbin kommunikasiya sistemində özünü göstərən şəxsiyyətlərarası münasibətlər, hakimiyyət strukturlarının məktəbin həyatına təsiri, davranış normaları, həmçinin, bütün məktəb heyətinin hamısına aid olan daxili münasibətlər sistemi aiddir. *İnkişaf strategiyasına* məktəbin idarəetmə sisteminə aid olan strukturu, həmçinin, idarəetmə üsulu ilə bağlı məsələlər daxildir.

Nəzərdən keçirilən modellərin təhlili göstərir ki, təhsil müəssisəsində onların tətbiqi məktəbin inkişaf planını hazırlayan və bu planın reallaşdırılması üçün məsləhətlər verən xüsusi infrastrukturun təşkilini tələb edir. Buradan belə nəticə çıxarmaq olar ki, məktəbin inkişaf proqramının həyata keçirilməsi dövründə onun daxilində yeni bir idarəedici-məsləhətçi qurum yaradılmalı, proqramın reallaşdırılması qurtardıqdan sonra həmin qurum məktəbdən ayrılmalıdır.

Məlumdur ki, məktəbin effektiv inkişafı o şərtlə təmin edilə bilər ki, onun təlim-tərbiyə fəaliyyətini reallaşdıran mükəmməl pedaqoji ənənəsi olmaqla yanaşı, həm də kifayət qədər inkişaf etmiş innovasiya sistemi formalaşsın. Pedaqoji sistem məktəbin fəaliyyətini təmir edirsə, innovasiyaların tətbiqi onun inkişafına təkan verir. Əgər məktəbin inkişafı yoxdursa, heç bir islahat proqramı müsbət nəticə verə bilməz.

Məktəbin inkişafının təminatı üçün idarəetmənin məqsədəuyğun şəkildə dəyişdirilməsinə və inkişafetdirici pedaqoji sistemin qurulmasına planlı şəkildə yanaşılmalıdır. Məktəbin inkişafı nəticəsində tədrisin, idarəetmənin elə keyfiyyət dəyişmələri aparılmalıdır ki, bu dəyişikliklər nəticəsində təlim-tərbiyə prosesində daha yüksək nailiyyətlər əldə edilsin. Ümumiyyətlə, məktəbin inkişafı idarə edilən şəkildə aparılmalıdır. İnkişafın idarə edilən forması innovasiyaların, əvvəllər məktəbin pedaqoji sistemində olmayan hansısa yeni komponentlərin və ya əlaqələrin tətbiqi ilə şərtlənir. Pedaqoji yeniliklər, innovasiya prosesləri dedikdə pedaqoji sistemdə və idarəetmədə elə müsbət dəyişikliklər başa düşülür ki, onların tətbiqi məktəbdə təlim-tərbiyənin keyfiyyətinin yüksəlməsi ilə nəticələnir və əldə edilmiş faydalı nəticələrin uzun müddət qalması təmin olunur. İnnovasiya prosesləri isə məktəbdə innovasiya sisteminin yaradılması yolu ilə uğurla həyata keçirilə bilər. İnnovasiya sistemi minimum aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirməlidir.

- məktəbin pedaqoji sisteminin analizi, nöqsanların və çatışmazlıqların aşkarlanması və onların mahiyyətinin qiymətləndirilməsi;
- mövcud pedaqoji sistemin aşkar edilmiş nöqsanlarının aradan qaldırılması imkanlarının axtarışı və qiymətləndirilməsi;
- arzu olunan pedaqoji sistemin layihələşdirilməsi;
- dəyişikliklərin strategiyasının planlaşdırılması;
- dəyişikliklərin icrasının planlaşdırılması;

- innovasiya işlərində pedaqoqların iştirakının motivasiyası (marağın yaradılması);
- dəyişikliklərin aparılması proseslərinə nəzarət və düzəlişlər (təshih aparma) edilməsi;
- dəyişikliklərin tətbiqi nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

İnnovasiya prosesinin reallaşdırılmasını dörd mərhələdə həyata keçirmək olar:

- məktəbin mövcud pedaqoji sisteminin problem-analizinin (təhlilinin) aparılması;
- ediləcək dəyişikliklərin planlaşdırılması;
- planlaşdırılan dəyişikliklərin reallaşdırılması.

Pedaqoji sistemin problem-analizi aparılarkən onun məqsədi, məktəbdə həyata keçirilən işlərin nəticələri və bu nəticələrdəki əsas nöqsanlar müəyyənləşdirilir, nöqsanların mövcud tədris planı və proqramlarının, təhsil texnologiyalarının tətbiqindən meydana çıxdığı, yaxud pedaqoqların peşəkarlıq səviyyəsi və motivasiyasından, yaxud da məktəbin maddi-texniki bazasının zəifliyindən irəli gəlmiş aydınlaşdırılır; aşkar edilən nöqsanların təlim-tərbiyə proseslərinə nə dərəcədə mənfi təsir etdiyi qiymətləndirilir; analizin nəticələri ümumiləşdirilir və məktəbin pedaqoji sistemində ilk növbədə hansı sahələrdə dəyişikliklər edilməsi qərarlaşdırılır.

Arzu olunan pedaqoji sistemin layihələşdirilməsi məktəbin vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsindən; məktəbin ümumi məqsədinin və ayrı-ayrı inkişaf mərhələlərindəki məqsədlərinin aydınlaşdırılmasından; təlim-tərbiyə prosesindəki mövcud nöqsanların aradan qaldırılması imkanlarının və yollarının axtarılmasından; müəyyən edilmiş imkanların təhsilin nəticələrinin yaxşılaşdırılması üçün istifadə olunan üsullarla birləşdirilib, yenilənmiş pedaqoji sistem yaradılmasından ibarətdir.

Pedaqoji yeniliklərin (innovasiyaların) planlaşdırılması mərhələsində məktəbin pedaqoji sistemində ediləcək yeniliklərin istiqamətləri və hər bir istiqamətin reallaşdırılmasının nə qədər müddətə davam etməsi qiymətləndirilir; dəyişikliklərin strateji planı tərtib edilir; pedaqoji yeniliklərin nəticələrdən ibarət olması və necə həyata keçirilməsi müəyyənləşdirilir; yeniliklərin tətbiqinin təqvim plan-qrafiki hazırlanır.

Pedaqoji yeniliklərin reallaşdırılması mərhələsində innovasiya layihələrini reallaşdıracaq işçi qrupları formalaşdırılır və layihələr həyata keçirilir; aparılan işlərə nəzarət edilir və qiymətləndirilir; dəyişikliklərə maneçiliyin azaldılmasına qarşı tədbirlər görülür; innovasiya layihələri təshih edilir; yeniliklərin tətbiqi nəticələri əldə olunacaq nailiyyətlər qiymətləndirilir.

Yuxarıda təsvir və təhlil olunan inkişaf modellərindən hər hansı birinin respublikamızın ümumtəhsil məktəblərində kütləvi olaraq tətbiq edilməsini (və ya sınaqdan çıxarılmasını) tövsiyə etmək, əlbəttə, düzgün olmazdı. Məlumdur ki, respublikanın müxtəlif şəhərlərində, rayonlarında və kəndlərində, hətta, eyni bir şəhərin müxtəlif yerlərində (mərkəzdə, mikrorayonlarda, şəhər kənarında) fəaliyyət göstərən məktəblərdə təhsilin, təlim-tərbiyənin, məktəbi əhatə edən mühitin səviyyəsi eyni deyildir. Ona görə də təhsilin yeni modelini seçmək istəyən məktəb rəhbərliyi, pedaqoji kollektiv əvvəlcə özünün inkişaf səviyyəsini (kadr potensialını, şagirdlərin qabiliyyəti, valideynlərin məktəblə əlaqəsi, məktəbin maddi-tədris bazası, tədris plan və proqramlarının tətbiqi səviyyəsi, keyfiyyəti, məktəbin bütün pillələrində dərsliklərlə təmin olunma vəziyyəti və s.) ciddi təhlil etməli, özünə daha çox uyğun olan modeli seçilməlidir. Sonra məktəbin əsas göstəriciləri xüsusi ekspertlər tərəfindən dəqiqləşdirilməli, təhsilin yeni inkişaf modelinin məktəbdə müəyyən sınaq müddətində tətbiqinə icazə verilməlidir. Sınaq müddəti qurtardıqdan sonra məktəbin yeni durumunun göstəriciləri əvvəlki göstəricilərlə müqayisə edilib təhlil olunmalı, dəqiqləşdirilmələr aparılmalı, bundan sonra yeni modelin tətbiqi üçün geniş şərait yaradılmalıdır.

MONİTORİNG VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ MENECEMENT FƏALİYYƏTİNDƏ

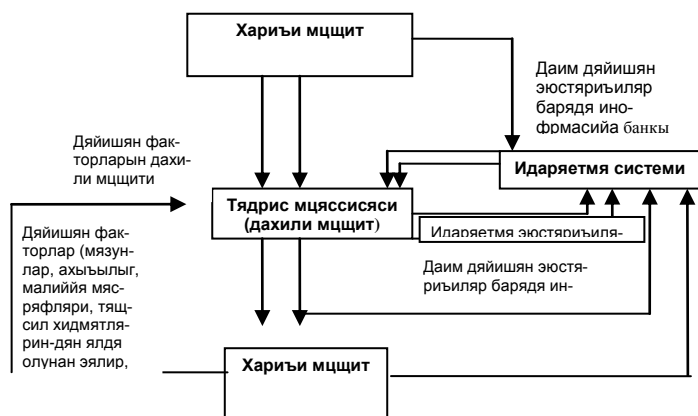
Təhsil sisteminin menecmenti təhsil məqsədlərinə nail olmaq üçün birgə fəaliyyət göstərən insanları birləşdirən ictimai sistem kimi müəyyənləşdirilir. Həmçinin, mövcud ehtiyatlardan səmərəli istifadə etdikdə və əsaslandırılmış konkret strategiyaya malik olduqda bunlar əsl reallığa çevrilir. Bu halda prosesin ən vacib faktorları ətraf mühitin tələblərinə müvafiq olaraq onun dəyişikliklərini ardıcıl şəkildə həyata keçirən islahat prosesinə istiqamətlənir və təhsil sisteminin inkişafının təminatına yönəldilmiş vəzifə və məqsədlərdən asılı olaraq onun daxili mühiti formalaşır. Sistemin daxili mühitinə insan resursları, texnologiyaları, məlumatlar, təşkilati mədəniyyətlər və sairə tərkib hissələr aid edilir. Deməli, menecment təhsil sistemi daxilində bütün baş verənlərə şərait yaradan ənənələrin, sərvətlərin, təhsil siyasətinin, məslək, əqidə və baxışların vəhdətini, səmərəli birliyini formalaşdırır və inkişaf etdirir. Səmərəli menecment tədris müəssisələri arasında sağlam rəqabətin yaradılması, daxili və xarici faktorların təsirindən düzgün bəhrələnmə, yüksək səviyyəli təhsil xidmətlərinin göstərilməsi, maliyyə və sairələrdən məqsədyönlü istifadə və istehlakçıların və ya bazarın tələbatının ödənilməsi üçün prosesin düzgün tənzimlənməsini təmin edir. Təşkilat sisteminin informasiya modeli baxımından təhsil xidmətləri keyfiyyətinin yüksəldilməsi faktorları və həmin faktorların daxili və xarici mühit faktorları kimi təsnifat modeli sxem 2. 1-dəki kimi verilə bilər:

Bu modeldən göründüyü kimi, xarici və daxili mühit tədris müəssisəsi və onun idarəetmə aparatına birbaşa təsir göstərir və faktiki olaraq, gedən proseslərin tənzimlənməsi, əlaqələndirilməsi və informasiya təminatından real tələbatın ödənilməsi üçün mühiti xarakterizə edən faktorlar müstəsna əhəmiyyətə malikdirlər. Onlar sxem 2. 2-dəki təsnifatla xarakterizə olunur:

- təhsil xidmətlərinin keyfiyyəti və onun qiymətləndirilməsi;
- monitorinq və qiymətləndirmə prosesində əldə olunan məlumatlar əsasında təhsil xidmətlərinə nəzarət və onun keyfiyyətinin yüksəldilməsi istiqamətində planlaşdırma işləri;

Sxem 2. 1.

Təşkilat sisteminin informasiya modeli



- təhsil xidmətlərinin keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsi istiqamətində fəaliyyət;
- təhsil xidmətləri işinin qiymətləndirilməsi üzrə alınan nəticələr.

Təhsil xidmətlərinin keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsi üzrə proqramın hazırlanıb həyata keçirilməsi istiqamətində fəaliyyət sxem 2. 3-dəki kimi təklif oluna bilər.

Ümumi məqsəd və vəzifələrin müəyyənləşdirilməsilə yanaşı, təhsil xidmətlərinin keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsi proqramı aşağıdakı mərhələləri özündə birləşdirir:

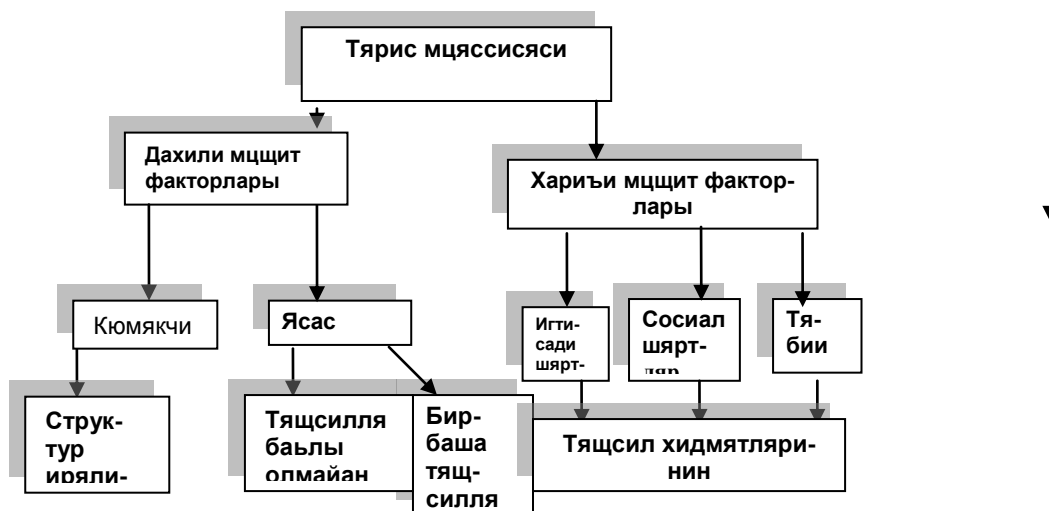
- yenilikləri onların motivasiyası ilə birgə dəstəkləmək;
- problem qruplarının yaradılması;
- tədqiqat istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

Bunlara əsaslanaraq təhsil xidmətlərinin keyfiyyət baxımından yüksəldilməsi proqramına aşağıdakılar daxil edilməlidir:

- məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, planlaşdırma, əlaqələndirmə və aydınlaşdırma;
- şəxsi heyətin prosesə cəlbə, işçilərin peşəkarlıq və yaradıcılıqlarının artırılması;
- kollegial qərarçıxarma şəraitində idarəetmə proqramını təmin etmək.

Sxem 2. 2

Tədris müəssisəsi faktorlarının təsnifatı



Тәһсил хидмәтләринин кәйфиyyət гөстәрициләринин үйкәлдилмәси ашағидакı истиқамәтләрә әсасланır:

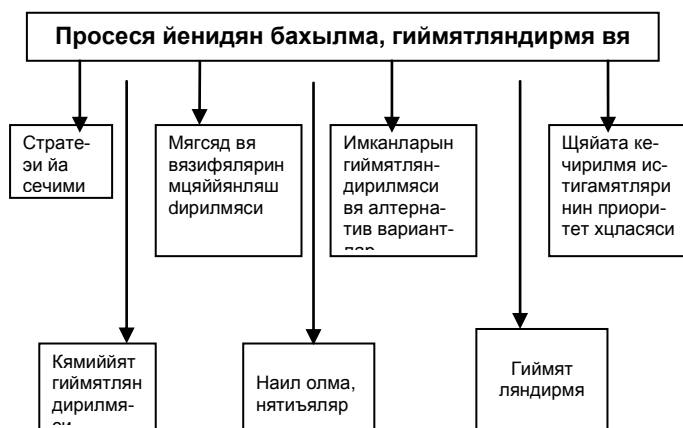
- total компүтерләшдирмә;
- мütәрәqqи technologyalar;
- yeni ideyalar;
- yeni fikirlәrә дәstәk verән müasir мәnbәләр.

Nәzәрә almaq lazımdır ki, technologyalar һәр bir elmi fikrin son мәrhәләси olur. Bu yanaşmada тәһсил хидмәтләринин кәйфиyyəтинин үйкәлдилмәси qısa müddәtli хәrcләр deyil, uzunmüddәtli investisiya qoyuluşunu тәләб edir.

İqtisadi гөстәрициләрин qiymәtlәndirilmәси bu halda iki әsas müqayisә ilә гөстәrilir:

- cari vә әvvәlki гөстәрициләр arasındakı dövrlәр üzrә müqayisәli тәһлил;
- planlaşdırılmış vә faktiki гөстәрициләрин müqayisәli тәһлиli.

Sxem 2. 3.
Tәһsil хидмәтләринин кәйфиyyət гөстәрициләринин үйкәлдилмәси proqramı



Birinci müqayisә гөстәрициләрин dinamikası vә дәyişmә tendensiyasını, ikincisi isә planlaşdırılmış vәsaitә гөрә onun сәмәрәли istifadәсини гөстәrir.

Tәһsil хидмәтләринин кәйфиyyət гөстәрициләринин үйкәлдилмәси problemlәринин diaqnostikasi idarәetmә sahәsinin mühüm мәsәләlərindән biridir. Bu cür diaqnostikanın әsas мәqsәdi iqtisadi гөстәрициләрин qiymәtlәndirilmәси yolu ilә fәaliyyətdә mövcud olan problemlәrin müәyyәнләшdirilmәsindән ibarәtdir. Fәaliyyət vә кәйфиyyətlә baғlı problemlәrin diaqnostikasi ашағидakıları özündә әks etdirән тәdris müәssisәләринин idarә olunması üzrә konseptual әsaslarla uyğunlaşdırılır:

- кәйфиyyəi üzәrindә statistik nәzәрәt;
- hesabatlar sistemi vә onların analitik maliyyәләшdirmә prosesinin modulu;

Tәһsil хидмәтләринин кәйфиyyət гөстәрициләринин үйкәлдилмәси dinamikasına uyğun proqnozlaşdırma metodologiyası, кәмиyyət гөстәрициләри, müxtәlif сәviyyә vә истиқамәт faktorları üzrә qiymәtlәndirmәni әks etdirән maliyyәләşmә prosedurunun geđişi haqqında тәlimata әсасланır.

Bu halda, prosesin idarə olunması dedikdə yenidənqurma, fəaliyyət və ya kollegial qərarçıxarma işinə təsir etməklə strateji və operativ planlaşdırmanı, nəzarəti, təşkilətmə, əlaqələndirmə və tənzimləməni özündə vəhdət halında birləşdirən mexanizm başa düşülməlidir. Keyfiyyət və effektivlik göstəricilərinin prosesə təsiredici faktorlarının müxtəlifliyi, avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərində yarım sistem nəzarəti, diaqnostika qiymətləndirməsi və keyfiyyətin yüksəldilməsi kimi göstəricilərin uyğunlaşdırılmış tənzimlənməsini tələb edir. Ümumiyyətlə isə keyfiyyət diaqnostikasının əsas məqsədi təhsil xidmətləri üzrə keyfiyyətin yüksəldilməsi proqramının inkişaf tendensiyasını öyrənmək yolu ilə tədris müəssisəsinin fəaliyyətində problemlə sahələrin müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir.

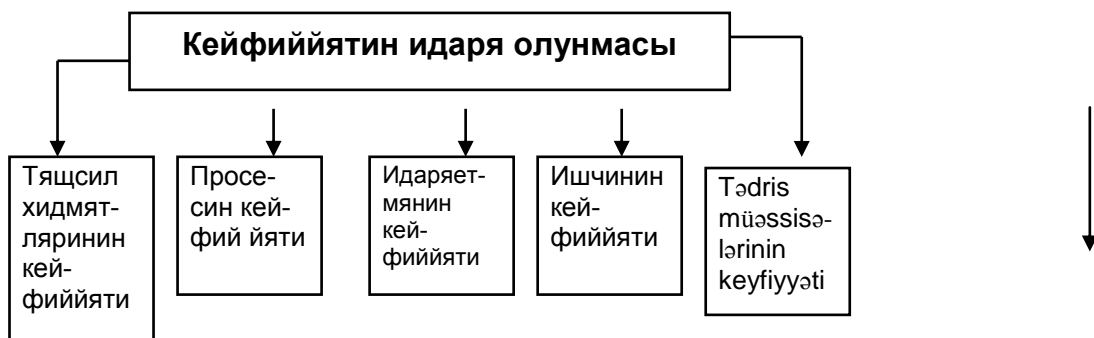
Diaqnostika yolu ilə inkişaf tendensiyasının vaxtında aşkar olunması dəyişikliklərin mənfi nəticələrinin azaldılmasına və təhsil xidmətlərinin keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsinə müsbət təsir göstərən faktorların inkişaf etdirilməsinə real imkan yaradır.

Təhsil xidmətlərinin keyfiyyəti bilavasitə bazarın real vəziyyətinin, yaxud tələbatının ödənilməsinə yönəldilmiş bir vasitə kimi də başa düşülür.

Keyfiyyətin idarə olunmasının iqtisadi metodlarının təkmilləşdirilməsində vacib olan qiymətləndirmə, proqnozlaşdırma, planlaşdırma və keyfiyyətin yüksəldilməsinin tənzimlənməsi, nəinki təhsil sistemində maliyyə proseslərinin idarə olunmasının iqtisadi metodlarından istifadə proqramına uyğundur, həm də həmin metodların effektivliyinin artırılmasına real imkan yaradır. Təhsil xidmətlərinin keyfiyyət prosedurunun idarə olunması, ictimai tələbatın tədqiqi kompleksinə, texnoloji imkanlara və onların praktik istifadə olunmasının məqsəduyğunluğuna əsaslanmalıdır. Bu cür idarəetmə modelini sxem 2. 4. -dəki kimi təsvir etmək mümkündür.

Həmin sxemdən görüldüyü kimi, keyfiyyətin idarə olunmasında müvafiq altkomponent iştirak edir. Bununla əlaqədar təhsil menecmentinə məqsədə nail olmaq üçün daxilində müxtəlif proseslərin həyata keçirildiyi mürəkkəb dinamik bir sistem kimi baxmaq olar. Onların arasında iki əsas prosesi qeyd etmək olar: a) təhsil xidmətləri prosesində fəaliyyət; b) müvafiq qərarların işlənilib hazırlanması və realizə edilməsi mahiyyətini daşıyan idarəetmə prosesi.

Sxem 2. 4.
Keyfiyyətin idarə olunması modeli

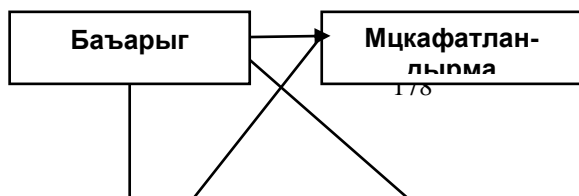


Bu iki prosesin əsas kimi qeyd olunması heç də təhsil sistemi menecmentinin digər sahələrinin informasiya, texnologiya, sosial, iqtisadi və bir çox başqa faktorların rolunu azaltmır. Bütün bu proseslər təhsil sisteminin təşkilati strukturu çərçivəsində vahid bir prosesin tərkib hissələri kimi çıxış edir. Hər bir struktur hissənin vəzifəsi, funksiyası, hüququ və fəaliyyət dairəsi, iş prosesində onların qarşılıqlı vəhdəti son dərəcə zəruridir. İstifadə olunan texnologiya son nəticələrin onlara vacib olan materialların, texniki vəsaitlərin və s. əldə olunması yollarını özündə əks etdirir. Təhsil sistemində əsas yeri insan resursları-kadrlar tutur. Bu halda, təşkilat mədəniyyəti çox böyük rol oynayır –sərvətlər sistemi, əqidə, əxlaq prinsipləri norması həm təhsil sistemi daxilində, həm də onun xarici mühitlə əlaqəsində müəyyənləşdirilir.

Aydın məsələdir ki, yalnız insan ehtiyatları iqtisadi nəticələr əldə edə bilər. Bütün başqa ehtiyatlar mexanika qanununa tabedir. Onlardan yalnız səmərəli istifadə mümkündür. Burada lider və qrup bölgüsünə dəqiq riayət etmək lazımdır. Unutmaq olmaz ki, hər bir müəssisənin hər hansı bir problemi insan ehtiyatlarının idarə olunması ilə birbaşa əlaqəlidir. Şəxsi heyət isə müəssisənin yalnız fəaliyyətdə olan işçiləri deyil, həm də yeni işə gələnlər və vəzifəni tərk edənlərdir.

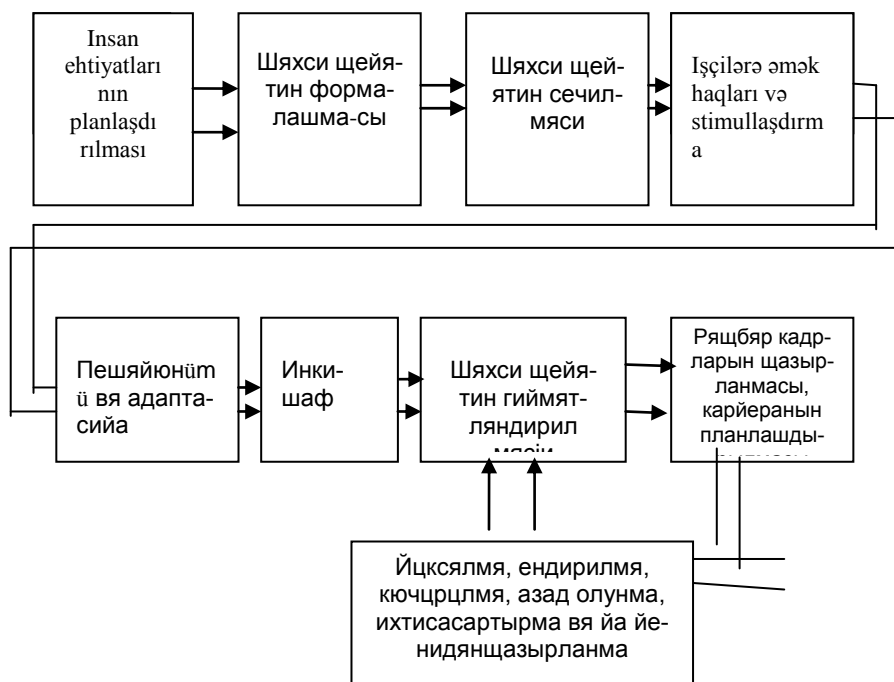
Rəhbər ilə əməkdaşları arasında məqsəd yaxınlığı tədris sistemi işinin effektivliyinin yüksəldilməsinin ən qısa yoludur və bu sxem 2. 5-dəki kimi təsvir edilə bilər.

Sxem 2. 5
Тәдрис системи işinin effektivliyinin yüksəldilməsinin yolu



Təhsil siyasətini həyata keçirən kollektivin formalaşdırılması sxem 2. 6-dakı mürəkkəb və çoxpilləli bir prosesi özündə cəmləşdirir.

Sxem 2. 6.
Təhsil siyasətini həyata keçirən kollektivin formalaşdırılması



Tədris müəssisəsi təmsalında şəxsi heyətin idarə olunması bölgüsünə cədvəl 2. 1-dəki kimi baxmaq olar

Cədvəl 2. 1
Şəxsi heyətin idarə olunması bölgüsü

| Rol | Fokus | Tipik (səciyyəvi) fəaliyyət |
|----------|-------------------------------------|---|
| Strateji | Qlobal, uzunmüddətli, innovasion | -planlaşdırma – hüquqi aspektlər – insan ehtiyatları – iqtisadi mühit – yenidənqurma – struktur dəyişikliyi – əmək haqqının ödənilməsi strategiyası |
| Operativ | İnzibati, qısamüddətli, mühafizəkar | -yığım, seçmə – yönüm – şikayət, konfliktlərin həlli – imtiyaz proqramı |

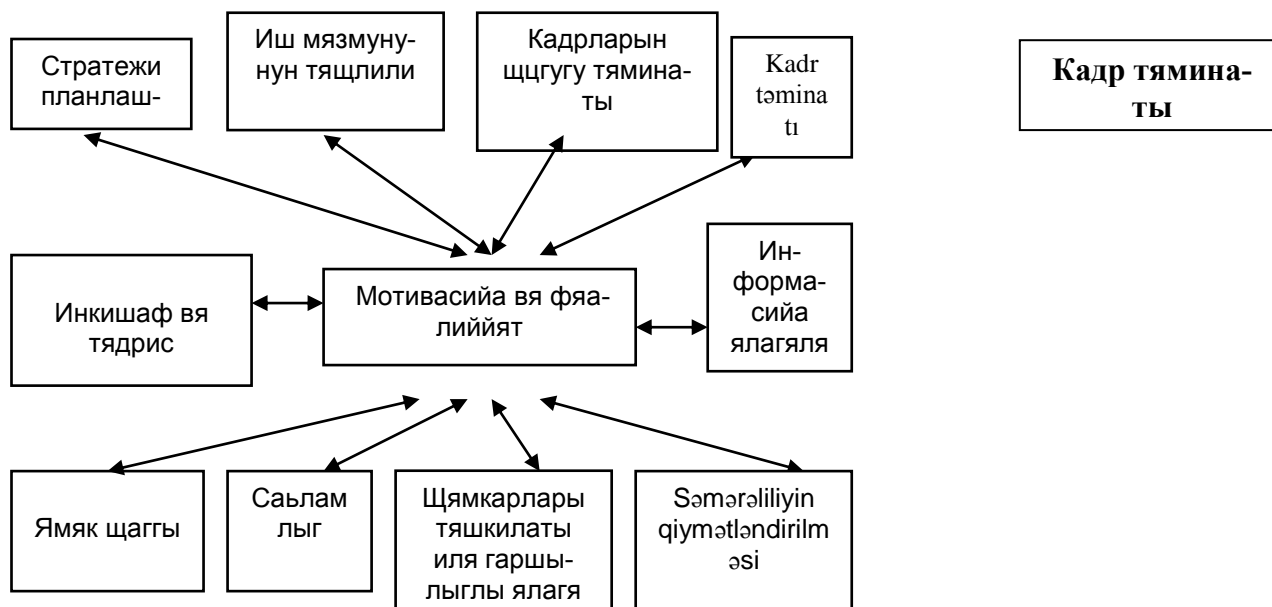
Kadrların idarə olunmasında həm strateji (insan ehtiyatlarının idarə olunması), həm də operativ (şəxsi heyətin idarə olunması) aspektlər əsas yer tutur. Yeni texnologiya ilə işləyən şəxsi heyətin xidməti funksiyaları özündə aşağıdakıları əks etdirir:

- insan ehtiyatlarının planlaşdırılması-tədris müəssisəsinin inkişafı strategiyasından asılı olaraq şəxsi heyətin tələbatının müəyyənləşdirilməsi;
- şəxsiheyətin ehtiyat əmək qüvvəsini yaratmaq, namizədliyə seçim, ehtiyat qrupların müəyyənləşdirilməsi;
- ehtiyat qruplardan şəxsi heyətə seçim;
- əmək müqavilələrinin tərtibi;
- hər bir işçinin əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi;
- əmək nəticələrindən asılı olaraq köçürülmə, vəzifədə yüksəlmə, aşağı kateqoriyalı işə keçirilmə, azad etmə, ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilinə cəlb;
- peşəyönümü və adaptasiya, işə yeni mütəxəssislərin gətirilməsi;
- mövcud kadr potensialının qorunub saxlanması məqsədilə əmək haqqı və imtiyazların müəyyənləşdirilməsi, stimullaşdırılması;
- şəxsi heyətin təhsili;
- rəhbər kadrların hazırlanması;
- nizam-intizamın idarə olunması.

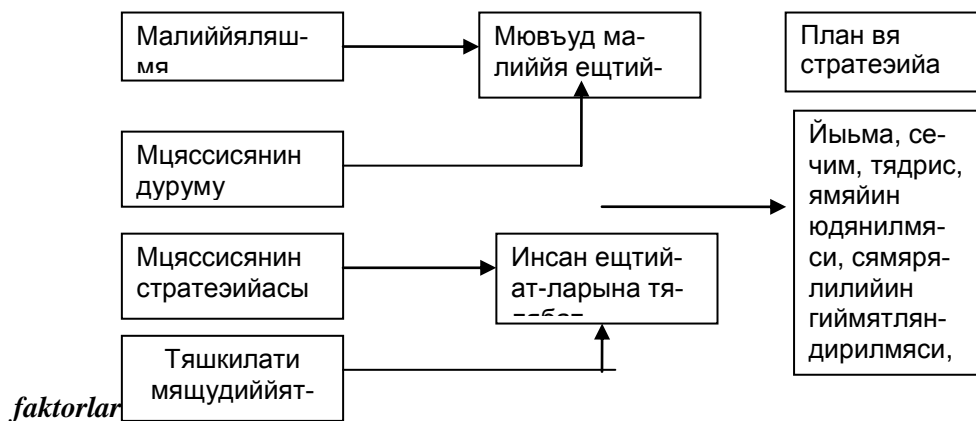
Tədris müəssisələrində insan ehtiyatlarının idarə olunması nöqteyi-nəzərindən sxem 2. 7-dəki əsas fəaliyyət sahələrini qeyd etmək olar.

Bu istiqamətdəki fəaliyyət ciddi təhlilə məruz qalmalıdır. Tədris müəssisəsində insan ehtiyatlarının planlaşdırılmasını müəyyənləşdirən faktorlar sxem 2. 8-də, fəaliyyət üzrə təhlil sxem 2. 9-da, strateji planlaşdırma prosesinin təsviri sxem 2. 10-da, fəaliyyətin analitik təhlili isə sxem 2. 11-də verilmişdir.

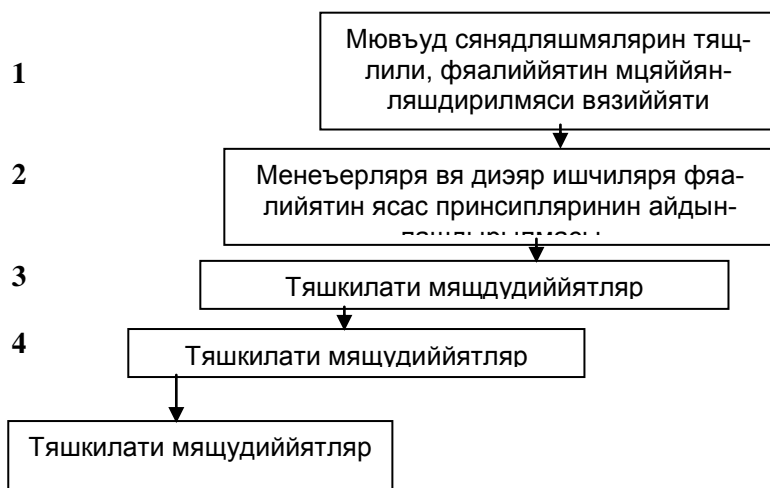
Sxem 2. 7.
Tədris müəssisəsində insan ehtiyatlarının idarə olunması



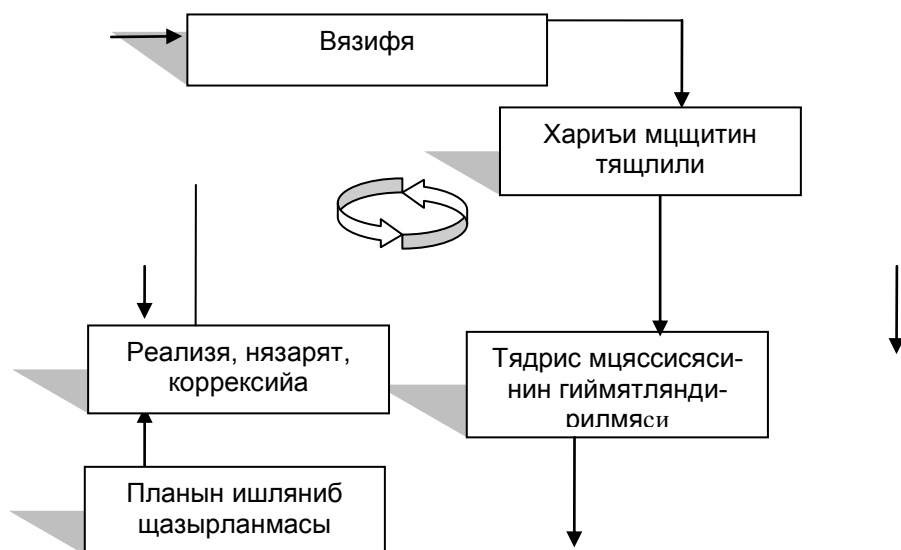
Sxem 2. 8
 İnsan ehtiyatlarının planlaşdırılmasını müəyyənləşdirən



Sxem 2. 9
 Тәдрис мүәссисәсində фәлиyyət үзрә тәһлил



Sxem 2. 10
Strateji planlaşdırma prosesi



Sxem 2. 11
Фәлиyyətін аналитик тәһлилі



Yuxarıda qeyd olunmuşdur ki, insan ehtiyatlarının idarə olunmasında həm strateji, həm də operativ aspektlər xüsusi rol oynayır. Bundan asılı olaraq planlaşdırma və analitik təhlil zamanı vəzifə və məsuliyyətlərin bölgüsünü aparmaq mümkündür.

Makromühit nəzərə alınmadan hər hansı bir fəaliyyətin düzgün qiymətləndirilməsi həyata keçirilə bilməz. Makromühit tədris müəssisəsinin fəaliyyətinə birbaşa təsir edir və onun aşağıdakı tərkib hissələrini göstərmək olar:

- **İqtisadi**-tədris müəssisəsinin fəaliyyət göstərdiyi iqtisadi şəraitdir.
- **Siyasi**-dövlət hakimiyyət orqanları, siyasi partiyalar, bloklar, qruplar, ictimai təşkilatlar təmsil olunmaqla onlar tərəfindən cəmiyyətin məqsəd və inkişaf respektivləri ayrı-ayrı sahələrdə dövlətin xarici və daxili siyasəti müəyyənləşdirilir.
- **Hüquqi**-qanun və hüquqi aspektləri, məsuliyyət, hüquq və vəzifələri, müəssisələrin fəaliyyəti üzrə normaları, tənzimləyici fəaliyyəti, maraqların forma və metodlarını özündə əks etdirir.
- **İctimai**-cəmiyyətdə baş verən və müəssisələrin fəaliyyətinə təsir edən ictimai proses və tendensiyaların vəhdəti formasında təzahür edir. O, mövcud ənənələri, sərvətləri, adətləri, etik normaları, insanların işə münasibətlərini, zövq və psixoloji tələbatları təmsil etməklə cəmiyyətin ictimai quruluşu, doğum və orta ömür həddinin səviyyəsi, əhalinin artım sürəti, miqrasiya, təhsil səviyyəsi, ixtisas və s. kimi amilləri özündə birləşdirir.
- **Texnoloji**-tədris müəssisələrində, bütövlükdə təhsil sistemində islahatların aparılmasını, müasir informasiya kommunikasiya texnologiyalarının (İKT-nın) tətbiqini, texnologiya proseslərin daim təkmilləşdirilməsini və işlənilməsinə imkan verən elmi və texnoloji faktorların inkişafını ifadə edir.
- **Təbii-coğrafi**-iqlim şəraiti və ekoloji vəziyyət ilə əlaqədar olan tərkib hissəsidir.
- İşgüzar mühit-xarici mühitin bir hissəsi olmaqla tədris müəssisələrinin bilavasitə əhatə sferasını təşkil edir. Bu tərkib hissəyə təhsil sisteminin istehlakçıları, təhsil sisteminin peşəkarları, ideya yürüdənlər, siyasəti

işləyib hazırlayanlar, işgüzar partnyorlar, infrastruktur, dövlət və bələdiyyə orqanları, işgüzar birliklər, assosiasiyalar və digər marağı olan şəxslər və təşkilatlar daxildir. Təhsil sistemi işgüzar mühitlə qarşılıqlı əlaqədə iki əsas problemlə üzləşir: qarşılıqlı təsir və adaptasiya. İki dəyişəndən (işgüzar mühitin qeyri-müəyyənliyi, istifadə olunan texnologiyanın mühafizəkarlığı və köhnəlik, hərəkətsizlik, ətalət) asılı olaraq idarəetmə aspektində təşkilati sistemin qurulması üçün mexaniki və üzvü yanaşmalardan istifadə olunur.

Mexaniki yanaşmada təşkilati sistemin aşağıdakı xarakterik xüsusiyyətlərini göstərmək mümkündür.

- dəqiq müəyyənləşdirilmiş standart vəzifələr;
- dar ixtisaslaşma;
- mərkəzləşdirilmiş struktur;
- səlahiyyətlərin ciddi ieraarxiyası;
- şaquli əlaqələrin üstünlüyü;
- formal qayda və üsullardan istifadə;
- liderin ieraarxiyada tutduğu mövqe;
- dəyişikliklərə müqavimət, ciddi nəzarət sistemi.

Üzvi yanaşmada təşkilati sistemin daha çevik strukturunu müəyyənləşdirmək məqsədilə ilk dəfə ingilis tədqiqatçıları T. Barns və J. Stalker 1961-ci ildə araşdırmalar aparmış və bunun aşağıdakı xarakterik xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirmişlər:

- həll olunan problemlərin (eləcə də müvəqqəti qoyulmuş vəzifələr) və icraçıların fəaliyyət dinamikası;
- əksmərkəzləşmə;
- horizontal əlaqələrin üstünlüyü;
- formal qayda və üsullardan minimal istifadə;
- hakimiyyət bilik və təcrübəyə əsaslanması;
- dəyişikliklərə hazırlıq, islahatlar;
- ümumi məsələlərin həllində hər bir əməkdaşın iştirakı;
- qruplarda işlərin yüksək səviyyədə yerinə yetirilməsi;
- özünü qiymətləndirmə, həmkarlar tərəfindən qiymətləndirmə, ən müasir metodlarla qiymətləndirmə.

Təhsil sisteminin tərkib hissəsi kimi tədris müəssisələrinin missiyası dəqiq müəyyənləşdirilməli, burada vəzifələrə təsir göstərən faktorlar, bazarın tələbatı, təhsil xidmətlərinə birbaşa təsir edən göstəricilər və s. mütləq öz əksini tapmalıdır.

➤ **İstehlakçılar**-tədris müəssisəsinin fəaliyyətini təhsil alanların tələb və arzularının ödənilməsinə yönəldənlərdir.

➤ **Səhmdarlar**-kapital və investisiya qoyuluşunda iştirak edənlərdir.

➤ **Partnyorlar**-lazımı ehtiyatlar və digər xidmətləri göstərənlər, qrantlar üzrə birgə iş aparənlər, əlaqəli fəaliyyətdə olanlardır.

İşgüzar mühitin hər bir elementi tədris müəssisəsinə təsir edir, ona görə də o, menecerlər tərəfindən diqqətlə öyrənilib təhlil edilməlidir. Ola bilər ki, işgüzar mühitin bir neçə elementi müəssisədaxili proseslərə daha əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərsin. İşgüzar mühit mürəkkəblilik, mərkəzləşmə, ixtisaslaşma, formalaşma və s. kimi təşkilati xüsusiyyətləri də formalaşdırır.

Tədris müəssisəsi öz işgüzar mühitinə uyğunlaşmaq üçün xüsusi adaptasiya prosesini keçməlidir. Buna müxtəlif vasitələr və üsullarla nail olmaq mümkündür. Hər şeydən əvvəl o, xarici şəraitə daha çox yararlı təşkilati struktura malik olmalıdır. Burada rəqabət və əməkdaşlıq bir-birini inkar edən anlayışlar kimi qəbul edilmir. Əksinə, əməkdaşlıq sağlam rəqabət prinsiplərini yaradır.

Sosial-iqtisadi nöqtəyi-nəzərdən tədris müəssisəsi xarici mühit ilə qarşılıqlı təsir yaradan açıq sistemdir. Qarşılıqlı əlaqənin əsl mahiyyəti mübadilədir.

Müəssisə qarşılıqlı təsirin xarakter və tərkibinə təsir göstərə bilər, yəni real-potensial imkanlar dairəsini artırmaq və gözlənilən təhlükənin qarşısını vaxtında almaq üçün o, real imkanlara malikdir.

İşgüzar mühitin müpəkkəbliyi onun müxtəlif komponentləri ilə effektiv qarşılıqlı təsiri təmin etməkdə müəyyən xüsusiyyətlər və spesifik amillər meydana çıxarır. Qarşılıqlı təsirin vacib problemlərindən biri də ətraf mühitdən əldə olunan təminatdır. Tədris müəssisələri lazımı ehtiyatlarla təminata imkan verən faydalı, qarşılıqlı əlaqə yaradan müxtəlif üsullardan istifadə edə bilər. Paralel idarəetmə və mülkiyyətin hüquqi bölgüsünün dəqiqliyi müəssisəsinin ətraf mühitdən asılılığını xeyli azaldır. Bütün bunlar tədris müəssisəsinin ətraf mühitə uyğunlaşması və işgüzar mühitin uyğun dəyişikliyinə səbəb olur.

Adaptasiya prosesi tədris müəssisəsinin effektiv fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsinin vacib kriteriyalarından biri olmaqla, tədris müəssisəsinin öz daxilində yaranmış vəziyyəti dəyişə bilmək bacarığı kimi də üzə çıxır. Tədris müəssisəsinin adaptasiyası mərhələ-mərhələ aşağıdakı şəkildə həyata keçirilə bilər:

a) inkişaf məqsədlərini seçmək;

b) iqtisadi yüksəliş strukturuna daxil edilmiş göstəriciləri müəyyənləşdirmək;

c) verilən göstəricilərin yüksəldilməsi üçün normativ nisbəti təsis etmək, yəni göstəricilərin normativ sistemini (GNS) qurmaq;

ç) GNS və faktiki göstəricilər arasında müvafiqliyi qiymətləndirmək;

d) məqsədyönlü tədbirlər həyata keçirmək;

e) müəssisənin potensial imkanlarından səmərəli istifadə etmək.

Bu və ya digər səbəblərdən baş verən dəyişikliklərin idarə olunması aşağıdakı mərhələlərdə aparıla bilər:

I Mərhələ. Məqsədlərdə və şüurlarda dəyişikliklər;

II Mərhələ. Şəraitobyektiv qiymətləndirə bilən xarici məsləhətçilərin-ekspertlərin cəlb edilməsi;

III Mərhələ. Diaqnostika və analiz;

IV Mərhələ. Yeni qərarların verilməsi və onun yerinə yetirilməsi istiqamətində səmərəli fəaliyyət;

V Mərhələ. Eksperiment və şakaretmə;

VI Mərhələ. Gücləndirmə və razılıq.

Həyata keçirilən yeniləşmə, müasirləşmə prosesini, daha dəqiq desək, islahatları qəbul etmək üçün insanlara lazımı şəkildə səbəb, sübut gətirmək zəruridir. Yeniliyi həyata keçirməyin razılıq üsullarından aşağıdakıları təklif etmək olar:

➤ mükafatlandırma (əmək haqqını artırmaq, xidmətdə irəli çəkilmə, tərif, nüfuz, stimül və s.)

➤ dəyişikliklərin aparılması prosesinə cəlb etmə (problemlərin müzakirəsində, qərarların kollegial qəbul edilməsində və s.)

Bütün bunlarla əlaqədar strateji idarəetmə prosesinin mərhələlər üzrə məqsəd və elementlərini müəyyənləşdirmək mümkündür:

| Mərhələlər | Məqsəd | Strateji idarəetmənin elementləri |
|----------------|--|---|
| Təşkil etmə | <ul style="list-style-type: none">Missiya, məqsəd və real potensialın müəyyənləşdirilməsiXarici mühitin tədqiqi və real imkanların təhlil olunmasıTədris müəssisəsinin zəif və güclü tərəfinin diaqnostikası | <ul style="list-style-type: none">Tədris müəssisəsinin missiyası və məqsədləriÜmumi xarici mühit təsirinin diaqnostikasıSpesifik xarici mühitÜmumi strateji alternativ yanaşmalarStrategiyanın variantlarıStrategiyanın seçimi |
| Nail olma | <ul style="list-style-type: none">Strategiyaya müvafiq olaraq siyasətin, ehtiyatlardan istifadə planlarının işlənilib hazırlanması və realizəsi | <ul style="list-style-type: none">Ehtiyatların quruluşuTəşkilati mədəniyyətlərSiyasət, planlar, idarəetmə |
| Qiymətləndirmə | <ul style="list-style-type: none">Strategiya ilə məqsədlərin qarşılıqlı əlaqəsinin təmin olunması | <ul style="list-style-type: none">Qiymətləndirmə və müasir nəzarət mexanizmləri |

Tədris müəssisələri, eləcə də bütövlükdə təhsil sisteminin strateji menecmentinin formalaşdırılması hər bir təhsil meneceri qarşısında duran mürəkkəb bir məsələdir. Bunun mürəkkəbliyi ondan ibarətdir ki, strateji menecment özündə müəssisənin konkret missiyasının, onun dəqiq məqsəd və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi, strateji təhlillərin aparılması, zəif və güclü tərəflərin aşkara çıxarılması, özünüqiymətləndirmə mexanizmlərinin həyata keçirilməsi, gözlənilən nəticələrə nail olma kimi çətin və son dərəcə problemlə prosedurları birləşdirir. Aydın məsələdir ki, tədris müəssisələrində müasir idarəetmə modellərinin qurulması və onun səmərəli şəkildə həyata keçirilməsi birbaşa müəssisə rəhbərinin, baş təhsil menecerinin menecment biliklərinin səviyyəsindən asılıdır. Bunun üçün də Azərbaycanda həm ilkin hazırlıq pilləsində, həm də diplomdansonrakı təhsil pilləsində bu cür mütəxəssis hazırlığının və prosesin idarə olunmasının yeni metodlarının işlənilib həyata keçirilməsi son dərəcə zəruridir.

İDARƏETMƏDƏ MONİTORİNG VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ MEYARLARININ TƏTBİQİ TEXNOLOGİYASI

Rəhbər işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirməyə olan tələbatı. Məlumdur ki, pedaqoji kadrlarla bağlı fəaliyyətdə ən zəif yeri bəzən subyektivizm halları ilə müşayiət olunan kadrların qiymətləndirilməsi prosesi və həmçinin də onları xarakterizə edən sənədlərin (xasiyyətnamə, attestasiya, zəmanətlər və s.) aşağı səviyyəsi təşkil edir.

Aşağıda göstərilən peşəkarlıq səviyyəsinin qiymətləndirilməsi üzrə metod və üsullar təhsil sisteminin bir sıra struktur bölmələri və müəssisələrində sınaqdan keçirilmişdir. Bu halda «Peşəkarlıq dərəcəsinin qiymətləndirilməsi metodikası»nı təklif edənlər, ilk növbədə aşağıdakı məsələlərin həllinə nail olmalıdırlar:

- tətbiq olunan metodun sadəliyi və prosesə asan yolla tətbiqi;
- qarşıya qoyulan tələblərə uyğunluğu və rəhbərlə kadrların əlaqəli fəaliyyətində praktik əhəmiyyəti;
- əməkdaşların qiymətləndirilməsi zamanı əldə olunan pozitiv nəticələrin aradan qaldırılması üçün münasibliyi.

Aydın məsələdir ki, qiymətləndirmə ardıcıl hərəkətdə olan metoddur və bu işə praktiki işçilərin (peşəkar ekspert rolunda çıxış edən mütəxəssislərin də) cəlbə və müvafiq tədqiqat üsullarından düzgün istifadə mövcud problemlərin həllinə nail olmaq üçün real zəmin yaradır. Bu, nəticə etibarlı ilə təqdim olunacaq tövsiyələrin hazırlanması üçün əsas şərtidir.

Qiymətləndirmə metodikasının tətbiqi xüsusi qaydalara, prinsiplər və ardıcılıqlara riayət etməyi tələb edir. Əsas məqsəd kadr potensialının real imkanlarının üzə çıxarılması və onlardan səmərəli istifadə, işçilərin peşəkarlıq səviyyəsinin düzgün qiymətləndirilməsinə zəmanətin verilməsi və gələcək fəaliyyət üçün inkişaf proqramının təklif olunmasından ibarətdir.

Ədalətli, hərtərəfli qiymətləndirməyə olan tələbat bütün işçilər üçün eynidir. Rəhbər işçilərin fəaliyyətinin ədalətli qiymətləndirilməsinə ehtiyac isə tabeçilikdə işləyən əməkdaşlarından qat-qat üstündür.

Rəhbər sanki iki mövqedən-kollektivə rəhbər və şəxsiyyət kimi qiymətləndirilir. Rəhbərin fəaliyyətini qiymətləndirmək ona tabe olan idarə heyətinin əməyini qiymətləndirmək, kollektivin inkişaf tendensiyasını, uğurlarını və nöqsanların səbəblərini düzgün təhlil etmək deməkdir. Güclü rəhbər özünün və rəhbəri olduğu kollektivin fəaliyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsinə meyli olmalı, buna güclü maraq göstərməlidir.

Qiymətləndirmə iki səviyyəli xarakter-aşağı və yuxarı (asan və mürəkkəb) variantlarda aparılır.

Qiymətləndirmənin asan variantını dedikdə (yəni hamı üçün sadə qəbul olunan) rəhbər tərəfindən əməkdaşların qiymətləndirilməsi üzrə adi vəzifə nəzərdə tutulur. Buraya hamıya məlum olan ənənəvi attestasiyaların keçirilməsi, xasiyyətnamə və təqdimatların verilməsi və s. daxildir.

İşçilərin peşəkar və şəxsi keyfiyyətlərə görə qiymətləndirilməsi sistemi, onun təşkil olunması və mexanizmi ənənəvi üsullara malikdir. İşçini qiymətləndirmək üçün informasiya almağın aşağıdakı əsas üsulları qeyd olunurlar.

- rəhbərin şəxsi müşahidəsi;
- xaricdən olan zəmanət;
- xarakterizə edən sənədlərin öyrənilməsi;
- testləşdirmə;
- müsahibə;
- attestasiya.

Lakin insanı xarakterizə edən bəzi sənədlər (attestasiya, xasiyyətnamə və s.) öz amorfluğu, ifadələrinin yayğınlığı nəticəsində kadr ətyinatı məsələlərinin həlli zamanı ən əsas faktor kimi götürülmür. Əksər hallarda attestasiyalar formal keçirilən kampaniyalara çevrilirlər ki, sırf bunun nəticəsində də qiymətləndirmə tam məqbul hesab edilmir. Ona görə də məsələyə yuxarıda göstərilən üsullarla yanaşıldıqda bir çox neqativ halların aradan götürülməsinə, qiymətləndirmə prosesinin asanlaşdırılmasına, sadələşdirilməsinə, müasirləşdirilməsinə, analitik fəaliyyətdə kadr strukturlarının potensial imkanlarının genişləndirilməsinə, qiymətləndirmənin düzgün aparılmasına, qiymətləndirilənlərin inamının artmasına real şərait yaradılır.

Bu məsələnin müvəffəqiyyətli həllinin iki variantı təqdim edilə bilər. Əsas variant rəhbər və attestasiya komissiyasının üzvləri üçün kadrların qiymətləndirilməsinin sadə mexanizmini yaratmaqla, digəri-daha çətin olan variantı isə yalnız buna hazırlıqlı olan ekspertlər, mütəxəssislər və ən başlıcası isə modelləşdirmənin riyazi üsullarından geniş istifadə edən ixtisaslaşdırılmış Monitoring Qiymətləndirmə Mərkəzləri-strukturları həyata keçirə bilər. Təqdim olunan modelləşdirmə üsullarını informasiya bankı olan kadr strukturları da həyata keçirə bilərlər.

Müəssisələrdə bu cür ilkin qiymətləndirməni (kadrların attestasiyasını) – rəhbərlər, Monitoring Qiymətləndirmə Mərkəzində isə mütəxəssislər, ekspertlər həyata keçirirlər. Bu halda əsas məsələ işin təşkil

olunmasından, elmi yanaşmanın dərəcəsindən, müasir metodlardan istifadədən və nəticələrin əsaslandırılması səviyyəsindən asılıdır.

Monitoring qiymətləndirmə mərkəzləri (strukturları). Mərkəzlərin işi prinsipial planda aşağıdakı kimi təşkil oluna bilər.

Bu cür Mərkəzlərin yaradılması son dərəcə zəruridir. Monitoring Qiymətləndirmə Mərkəzləri (MQM) qiymətləndirmə prosesində neytral mövqedən çıxış edərək kadr strukturlarının nəzərində də fəaliyyət göstərə bilərlər. Buraya ödənişli əsaslarla neytral mütəxəssislər, ekspertlər cəlb olunurlar.

MQM-in əsas vəzifəsi bütün üst eşelonun ixtisaslaşdırılmış qiymətləndirməsini keçməklə yanaşı, daim monitorinqlər aparmaq, müşahidələrin nəticələrini əsaslandırmaq, son məqsədlərə çatmaq üçün perspektiv planlar tərtib etməkdən ibarət olmalıdır.

Lazım olduqda, MQM-in mütəxəssisləri üçün diferensiallaşdırılmış proqramlarla xüsusi kurslar təşkil edilir.

Mərkəzlər yalnız qiymətləndirilən müəllimlərə deyil, hətta metodik və praktiki tövsiyələri işləyib hazırlaya bilən, «peşəkar-öyrədənlərlə» də kompleksləşdirilməlidirlər.

Mərkəzin strukturu əhatə kontingentinin sayından, Mərkəzi yaradan təşkilatın real imkanlarından asılıdır. MQM-in ştatına öyrədən metodistlərin, psixodiagnostikin, sosioloqun, kompüter təminatçılarının və ən nəhayət, mütəxəssis-ekspertlərin daxil edilməsi zəruridir.

Mərkəzin minimal tərkibi: rəhbər, trener-metodist, psixodiagnostik, tədqiqatçı və operatorlardan ibarətdir.

Qiymətləndirmə mərkəzində ekspertlərin ştat tərkibinin olması daha məqsədəuyğundur.

MQM-in statusu, vəzifələri və hüquqları, müvafiq qaydada təsdiq olunmuş şəxslərin hüquq və vəzifələri Əsasnamədə öz əksini tapmalıdır.

Mərkəzlər daha hansı məsələləri həll edə bilərlər? MQM-də kadrlar barəsində ətraflı məlumatları özündə əks etdirən «İnformasiya Bankı» yaradılmalıdır. Standartlaşdırılmış sənədlərin formaları və onlarla aparılan iş üzrə tövsiyələr mərkəzdə cəmləşdirilir və daim təkmilləşdirilir. Professioqramlar işlənir və bunun əsasında rəhbərliyə nəticə və təkliflər verilir. Mərkəzlər qiymətləndirmənin planlı və aralıq «ölçülər»ini əks etdirən göstəriciləri və nəticələri toplayırlar.

Mərkəzlər kadr strukturlarında kargüzarlıq işlərinin sadələşdirilməsinə, burada avtomatlaşdırılmış sistemlərin tətbiqinə imkan yaradırlar. Bu sistem sayəsində hər cür proteksiya halları aradan götürülür, müstəqil ekspertiza və kadrların keyfiyyət qiymətləndirilməsi prosesində sistemlilik yaranır. Bütün hallarda bürokratik əngəllər aradan qaldırılır.

MQM-lər çoxməqsədli funksiyaları yerinə yetirə bilər. Beləliklə, mərkəzlərdə həm də kadrların ixtisasının artırılması və metodoloji seminarların keçirilməsini təşkil etmək olar. MQM-lər daha mühüm məsələlərlə də məşğul ola bilərlər. Məsələn, müxtəlif metodikaların hazırlanması, bəzi problemlər üzrə digər alimlərlə birgə tədqiqatların aparılması, kadr heyətinin attestasiyasının keçirilməsində müəssisə rəhbərlərinə metodoloji köməkliyin göstərilməsi və s. Bu məqsədlə MQM-lərin tərkibində müvəqqəti strukturların da yaradılması nəzərdə tutulur. MQM-də elmi-analitik təhlillər aparılır, nəticədə əsaslandırılmış təqdimatlar verilir.

Qiymətləndirmənin daha böyük effektivliyinə yeni, müstəqil işlə məşğul olmağa başlayan adamların qiymətləndirilməsinə ehtiyac yaranan hallarda daha çox nail olunur. Adi ənənəvi yolla namizəd seçildə səhvlər mümkündür, ancaq Monitoring Qiymətləndirmə Mərkəzinin təqdim etdiyi variantda namizədə yeni vəzifə və funksiyaya müvafiq problem həll etmək təklif olunur. Məhz elə buna görə də rəhbərlər qarşısında prinsipə yeni tələblər qoyulan zaman qiymətləndirmə proqramı kifayət qədər effektiv olur.

Fərdi qiymətləndirmənin formalaşdırılması üzrə fəaliyyət alqoritm. Peşəkarlıq səviyyəsini öyrənərək xüsusi professioqramların tətbiqi yolu ilə həm fərdi, həm də kadr potensialını müəyyənləşdirmək işi şərti mərhələlər formasında müəyyən ardıcılığı nəzərdə tutur.

Tutduğu vəzifəyə peşəkar və fərdi yararlılıq səviyyəsini müəyyənləşdirmə alqoritm metodlarının əsasını kadrlar üçün xüsusi vasitə olan müvafiq professioqramların müəyyənləşdirilməsi və onlara uyğunluq təşkil edir. Bu metodlar sahibkarlıq strukturlarının və təşkilatlarının istənilən texniki qurumlarında universal və real şəkildə asan tətbiq olunurlar. Bunların qavranılması və öyrənilməsi son dərəcə sadədir. Dövlət orqanları və hökumət strukturlarının kadrlarla bağlı işlərində onların tətbiqi daha effektivdir.

Bu mexanizm rəhbər işçilər üçün, hər şeydən əvvəl onların təcəlliyində olanları düzgün qiymətləndirməyi asanlaşdıran vasitə kimi nəzərdən keçirilir. Qiymətləndirməni həyata keçirənin başlıca vəzifəsi professioqramda qeyd olunmuş hər bir tələb üzrə təcəllikdə olanı düzgün və ədalətli qiymətləndirməkdən ibarətdir.

Professioqramlarla sonrakı işi (məlumatların işlənilib hazırlanması, təhlil, modelləşdirmə, məlumat bankı və s.) də kadr orqanlarının və Monitoring Qiymətləndirmə Mərkəzinin xüsusi hazırlıqlı mütəxəssisləri aparır. Qiymətlər, rəhbərin məlumatları üzrə işçinin sonrakı təyinatının məqsədəuyğunluğu haqqında nəticə və təkliflər hazırlanır.

Qiymətləndirmə zamanı subyektivlik hallarını aradan qaldırmaq üçün müxtəlif mənbələrdən əldə olunan məlumatları təhlil edərək nəticələri nəzərə almaq məqsədəuyğundur. Həmin məlumatlara özünüqiymətləndirmə, horizontal qiymətləndirmənin nəticələri, aşağıdan qiymətləndirmə və həmçinin attestasiya komissiyası üzvlərinin və ya müstəqil ekspertlərin rəyləri daxildir. Kadrların fəaliyyətinin hərtərəfli və əsaslandırılmış şəkildə qiymətləndirilməsi üçün bu cür yanaşma son dərəcə vacibdir.

Qiymətləndirmə sisteminin modul quruluşu. Qiymətləndirmə sistemi strukturuna görə modul quruluşu malik ola bilər. Bütöv sistemin formalaşdırılmasında modulların məzmun və ardıcılığını genişləndirmək vacibdir. Hər şeydən əvvəl, ilkin modul işlənib hazırlanır ki, bu da gələcəkdə bütün sistem üçün növbəti modulların əlaqələndiricisi olur. Onun əsas rolu digər yarım sistemlərin həm müstəqil, həm də ayrı-ayrı funksiyaları özündə birləşdirən vahid sistem kimi fəaliyyətini təmin etməkdən ibarətdir. Modullardan birinin sistemdən çıxması müvafiq istiqamətdə fəaliyyəti məhdudlaşdırır, lakin bu halda ümumi fəaliyyət pozulmur. «Qiymətləndirmənin texnologiyası və metodikası» əsas modul rolunda çıxış edə bilər. Bu modulun məzmununa həm nəzəri, metodoloji yanaşmaların və həm də alqoritm fəaliyyətinin, eləcə də qiymətləndirmənin praktiki metodlarının daxil edilməsi nəzərdə tutulur. Baza moduluna birləşən hər bir yeni modul öz xüsusiyyəti, mürəkkəbliyi və tətbiqi metodologiyasına görə fərqlidir.

Baza modulunun tərkibi. Qiymətləndirmə sisteminin əsasını texnologiya və tətbiq olunacaq metodikanın qiymətləndirilməsi təşkil edir ki, bu da aşağıdakı fəaliyyət istiqamətlərini özündə birləşdirir:

- qiymətləndirmə obyektinin müəyyənləşdirilməsi;
- qiymətləndirmə sahəsinin müəyyənləşdirilməsi;
- tədbirlər;
- mövcud obyektin qiymətləndirilməsi üçün tələblər toplusunun hazırlanması;
- qiymətləndirmə meyarlarının seçilməsi və onların prioritetliyi;
- qiymətləndirmə metodunun seçilməsi;
- qiymətləndirmə üçün professioqramların tərtib olunması;
- qiymətləndirmənin nəticələri və onların analitik təhlili.

Kadr fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi obyektini kimi tədris müəssisəsi və təhsil orqanlarının rəhbərləri, mütəxəssisləri, iş icraçıları, habelə ayrı-ayrı strukturlar, bütövlükdə isə sistemin kadr institutları çıxış edirlər. Qiymətləndirmənin sahəsi tədqiqat obyektinin əsas keyfiyyət dərəcələri və real vəziyyəti, yaxud da onun fəaliyyətinin səmərəliliyidir. Obyektin qiymətləndirilməsi üçün tələblər toplusunun hazırlanması ilə ya hazırlıqlı ekspertlər, ya da xüsusi treninq metodları üzrə digər mütəxəssislər məşğul olur. Tələblərin seçilməsi və onların üstün sahələr üzrə müəyyənləşdirilməsi müxtəlif metodlarla (Qoşa müqayisə, LJA və digər treninqlər həyata keçirilir. Qiymətləndirmə «Miqyas (doqquz ölçülü) xətkəş» ilə aparılır. Qiymətləndirmə professioqramlarının formalaşması ekspert xarakterlidir. Qiymətləndirmənin nəticələri müvafiq sxemlərdən, diaqramlardan, cədvəllərdən və digər metodlardan, o cümlədən modelləşdirmə metodlarından istifadə olunmaqla təhlil edilir.

Qiymətləndirmə sisteminin elementləri-modulları aşağıdakılar ola bilər:

- ekspertlərin (qiymətləndirənlərin) səriştəliliyinin qiymətləndirilməsi;
- kadrların (bu proses attestasiya prosesi də adlandırılır) qiymətləndirilməsi;
- kollektivin (strukturların peşəkarlıq, mənəvi-psixoloji, kadr və digər potensial) qiymətləndirilməsi;
- idarəetmə komandasının (rəhbərlər) keyfiyyət qiymətləndirilməsi;
- dövlət idarəetmə institutunun, sisteminin (dövlət xidmət orqanlarının) potensial imkanlarının qiymətləndirilməsi;
- sistemin, prosesin, fəaliyyətin güclü və zəif tərəflərinin müqayisəli qiymətləndirilməsi;
- xarici və daxili mühit faktorlarının təsirinin qiymətləndirilməsi;
- obyektin keyfiyyət səviyyəsinin qoyulan tələblərə müvafiqliyinin qiymətləndirilməsi;
- səmərəliliyin qiymətləndirilməsi;
- kadrların sosial müdafiəsi səviyyəsinin qiymətləndirilməsi.

Həmin siyahını davam etdirmək də mümkündür. Bu qiymətləndirilən sistem, obyekt, struktur və s. kimi xüsusiyyətlərdən asılıdır.

Qiymətləndirmə və bundan sonrakı fəaliyyətin ardıcılığını və metodlarını cədvəl 3. 1-dəki kimi vermək olar:

*Cədvəl 3. 1.
Qiymətləndirmə prosesinin ardıcılığı və metodları*

| Ardıcılıq | Metodlar |
|-----------------------------------|---|
| Qiymətləndirilənlərin öyrədilməsi | Məşğələlər, treninqlər, xüsusi ixtisasartırma və ya |

| | |
|---|---|
| | yenidənhazırlanma təhsili |
| Kadrların fərdi qiymətləndirilməsi (attestasiya) | Attestasiya, xasiyyətnamələrin, təqdi-matların hazırlanması metodu |
| Kollektivin peşəkar imkanlarının qiymətləndirilməsi | Treninglər, modeləşdirmə, testləşdirmə, reytingoqram və monitorinqlər |
| İdarəetmənin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi | Treninglər, sənədlərlə iş, testləşdirmə, ixtisasartırma təhsili |
| Potensialın güclü və zəif tərəflərinin (kadr, peşəkarlıq, mənəvi-psixoloji və s.) aşkara çıxarılması | Modelləşdirmə, treninglər, ixtisasartırma, testoqramlar, monitorinq müşahidələr |
| Öz imkanlarının digər partnyor həmkarların imkanları ilə müqayisəli təhlili | Treninglər, analitik təhlillər, model-ləşdirmə |
| Problemlərin aşkara çıxarılması və məqsədlərin müəyyənələşdirilməsi | Treninglər, məqsədlərin müəyyənələşdirilməsi matrisi |
| Məqsədli proqramların hazırlanması metodikası | Treninglər, xüsusi məşğələlər |
| Normativ hüquqi sənədlərin hazırlanması üzrə metodiki tövsiyələr | Mütəxəssislərin öyrədilməsi, öyrədənlərin öyrədilməsi, ixtisasartırma təhsili |

Qiymətləndirmə prosesinin mərhələləri (modul ardıcılığı). Qiymətləndirmə prosesi mövcud sistemin növbəti elementinin (modulunun) formalaşması və layihələşdirilməsi üçün lazımi nəticələrin alınması metodlarında və onların qəbul edilməsində müəyyən ardıcılığı nəzərdə tutur. Hər bir element (modul) müvafiq mütəxəssislərin iştirakı ilə mərhələ-mərhələ işlənib hazırlanır.

Aşağıda lazımi qiymətləndirmə sənədlərinin hazırlanması üzrə işlərin məqsədəuyğunluğun ardıcılığı göstərilir.

Birinci mərhələ-ekspertlərin seçilməsi. Ekspertlərin keyfiyyətini qiymətləndirmək üçün peşə səriştəliliyini qiymətləndirmə üsulu tətbiq edilə bilər. Ekspertin peşəkarlıq səriştəsini aşkara çıxarmaq üçün ilk növbədə onun peşə ixtisaslılığının, vəzifəsinin səviyyəsini (əmsal K₁) qiymətləndirmək lazımdır. Ekspertin səriştəliliyi, həmçinin onun təhlil aparmaq üçün əsas olan arqumentin strukturu (K₂) və tədqiq edilən məsələlərlə tanışlıq dərəcəsi ilə (K₃) müəyyənələşdirilir.

Cədvəl 3. 2. -3. 4-ün köməyi ilə ixtisaslı ekspertlər seçilə bilər.

Cədvəl 3. 2.

| K₁ əmsalının norma tərkibi | | | | |
|--|----------------|-------------|--------------|-----------------|
| Vəzifə | Vəzifədə stajı | | | |
| | 2 ilə qədər | 5 ilə qədər | 10 ilə qədər | 10 ildən yuxarı |
| Baş mütəxəssis | 0, 15 | 0, 225 | 0, 30 | 0, 50 |
| Struktur bölmə rəisinin müavini | 0, 20 | 0, 30 | 0, 40 | 0, 50 |
| Şöbə rəisi | 0, 25 | 0, 375 | 0, 50 | 0, 750 |
| Müəssisə rəisinin müavini | 0, 30 | 0, 450 | 0, 60 | 0, 90 |
| Müəssisənin rəisi | 0, 40 | 0, 60 | 0, 80 | 1, 00 |

Cədvəl 3. 3.

| Arqumentləşdirmə mənbəyi (K ₂) | Mənbənin təsir dərəcəsi | | |
|--|-------------------------|-------------|-------------|
| | Yüksək | Orta | Aşağı |
| Peşə təcrübəsi | 0, 40 | 0, 30 | 0, 20 |
| Aparılmış nəzəri təhlil | 0, 20 | 0, 15 | 0, 10 |
| Aparılmış eksperimental tədqiqatlar | 0, 10 | 0, 10 | 0, 05 |
| Son müşavirə və konfranslarda aşkara çıxarılmış istiqamətlərin nəzərə alınması | 0, 10 | 0, 05 | 0, 05 |
| Proqram üzrə aparılmış tədqiqatların ümumiləşdirilməsi | 0, 05 | 0, 05 | 0, 05 |
| Xaricdə aparılmış tədqiqatların ümumiləşdirilməsi | 0, 05 | 0, 05 | 0, 05 |
| Xaricdəki işin vəziyyəti ilə şəxsi tanışlıq | 0, 05 | 0, 05 | 0, 05 |
| İntuasiya (fəhm) | 0, 05 | 0, 05 | 0, 05 |
| Cəmi | 1. 0 | 8. 0 | 0. 6 |

Cədvəl 3. 4

| Problemlə tanışlıq dərəcəsi (K ₃) | Çəki əmsalının tərkibi |
|--|------------------------|
| Tanışlığın ən yüksək dərəcəsi | 1, 0 |
| Tanışlığın çox yüksək dərəcəsi | 0, 9 |
| Tanışlığın yüksək dərəcəsi | 0, 8 |
| Tanışlığın normativdən yüksək dərəcəsi | 0, 7 |
| Tanışlığın normativdən pis olmayan dərəcəsi | 0, 6 |
| Tanışlığın normativ dərəcəsi | 0, 5 |
| Tanışlığın normativdən yaxşı olmayan dərəcəsi | 0, 4 |
| Tanışlığın normativdən xeyli aşağı dərəcəsi | 0, 3 |
| Tanışlığın aşağı səviyyəsi | 0, 2 |
| Tanışlığın çox aşağı səviyyəsi | 0, 1 |
| Ümumiyyətlə problemlə tanışlığın olmaması halı | 0 |

Konkret ekspertin-qiyətləndirənin səriştəlilik göstəricilərinin məcmusu $K=(K_1+K_2+K_3)/3$ formulu üzrə müəyyənləşdirmək olar.

İkinci mərhələ – qiymətləndirmə meyarının hazırlanmasıdır. Vəzifəyə qoyulan tələbləri və meyarları hazırlamağa kömək üçün müəyyən üsullar mövcuddur. Bunlar aşağıdakılardır:

- «eyin hücumu» metodu;
- «İşgüzar oyunlar» metodu;
- «6-3-5» treninqi;
- «Metaplan» treninqi;
- «Vəzifənin şəraitə uyğun təsvir» treninqi;
- «KŞT» (konkret şəraitin təhlili) metodu;
- «Balintova sessiyası» metodu;
- «Lehinə-əleyhinə» metodu;
- «Rollar» metodu;
- «Ekspertlərin məqsədyönlü işi»;
- «Azad diskussiya» metodu;
- «Tələb» metodu.

Bu məsələlərin çoxu yalnız hazırlıqlı mütəxəssislər (o cümlədən kadr orqanlarının mütəxəssisləri) tərəfindən düzgün həll edilə bilər.

Üçüncü mərhələ-əlamətlərin (meyarların) prioritet seçimi və müəyyənləşdirilməsidir. Ekspertlərin tətbiq etdiyi əlamətlərin (meyarların) seçim variantları aşağıdakılardır: a) instrumental (Qoşa müqayisə, müəyyənləşdirici əlaqələr seçimi, digər treninqlər); b) seçim; c) işgüzar oyunlar.

Əlamətlərin əhəmiyyətinə görə düzülüşünün aparılma metodu çoxdur. Geniş yayılanlardan biri (qoşa müqayisə matrisi) metodudur. Həmin matrisin quruluşu cədvəl 3. 5-dəki kimidir.

Cədvəl 3. 5
Qoşa müqayisə matrisi

| | Əlamət | | | | | | | | Balların cəmi | yer |
|----|--------|--|--|--|--|--|--|--|---------------|-----|
| 1. | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Bu matrislə iş futbol oyunları cədvəlinin doldurulması prinsipi ilə həyata keçirilir. Ancaq bu halda komandaların adlarının yerinə əlamətlər yazılır. Gələcək fəaliyyət üçün lazım olan əlamətlərin miqdarı ekspertlər arasında razılığa yolu ilə müəyyənləşdirilir.

Meyarların önəmliliyi əks olunmuş qiymətləndirmə məlumatlarının aşağıdakı cədvəli maraqlı kəsb edir (buradakı faiz qiymətləndirilməsi ekspertin mülahizələrinə uyğun çoxdan aza ardıcılığı üzrə aparılması nəzərdə tutulur).

Müsbət

| Şəxsi keyfiyyətlər | % | Davranış keyfiyyəti | % |
|---------------------------------|-------|---------------------------------------|-------|
| Təmizlik (düzlük) | 91, 4 | Güclü liderlik yaradır | 75, 2 |
| Bilik səviyyəsi | 87, 5 | Professional məsləhətçiləri cəlb edir | 64, 4 |
| Əqlin aydınlığı | 79, 3 | Problemləri həll edir | 62, 6 |
| Cəsarətlilik | 48, 2 | Əlaqələri genişləndirir | 53, 6 |
| Fərsətlilik | 38, 2 | Başqaları ilə açıq ünsiyyət yaradır | 46, 4 |
| İnsanları ruhlandırmaq bacarığı | 26, 8 | Öz sözünə sadıqdır | 38, 1 |
| Mehrbanlıq | 14, 6 | Sadə insanları başa düşür | 30, 9 |
| Təvazökarlıq | 13, 2 | Əxlaq nümunəsidir | 28, 1 |

Mənfi

| | | | |
|---------------------------------|-------|---------------------------------------|-------|
| Hakimiyyət hərisi | 76, 3 | Lazımsız mübahisələrə çəkir | 76, 3 |
| Qeyri-sabitlik | 65, 9 | Daim şəxsi xarakter daşıyan hadisələr | 62, 5 |
| Qabaqcadan yanlış fikirdə olmaq | 48, 7 | Mənafeləri müdafiə etmir | 53, 8 |
| Mühakiməsizlik | 46, 6 | Xüsusi maraqlara üstünlük verir | 48, 2 |
| Həddən artıq siyasiləşmiş | 43, 7 | Qanunları pozur | 47, 9 |
| Əxlaqsızlıq | 37, 6 | Şəxsi davranışda əxlaqsızdır | 31, 8 |
| Eqoistlik | 29, 7 | Təcrid olunur | 22, 9 |

Dördüncü mərhələ-miqyas xətkəsi əsasında profессиogramın yaradılmasıdır. Lazımı qədər əlamətlər seçildikdən sonra onlar miqyas xətkəşli cədvələ köçürülür. Miqyas (və ya doqquz ölçülük) xətkəsi kəmiyyətə

ölçülməyən əlamət, hadisə, proses və böyük həcmli ölçü sistemlərinin kəmiyyətə ölçülmə vasitəsi və metodudur (0-dan 10-a qədər).

Miqyas xətkəsi ilə işin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, burada bal sistemli qiymətləri müəyyən keyfiyyət vəziyyətilə əlaqələndirmək olur. Miqyas xətkəsi üçün matrisa aşağıdakı şəkildədir:

| Çox pis | pis | Bir az pis | Çox pis olmayan | orta | Bir az yaxşı | Çox yaxşı olmayan | yaxşı | Yaxşı-dan yaxşı |
|-------------------|-----|------------|-------------------------|------|---------------------------|-------------------|-------|-----------------|
| - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| qurtarmalı | | | diqqət yetirməli | | möhkəmləndirilməli | | | |

Burada əsas qrafalar: 2-pis, 5-orta, 8-yaxşı kimi qəbul edilir. Yerdə qalan qrafalar köməkçi xarakter daşdığından onlar genişləndirilmiş imkanlar sektorunun qiymətləndirilməsi üçündür. Məsələn: 1-ci qrafa «lap pis» deməkdir, lakin 9-cu qrafa yaxşıdan da yaxşı. Ancaq bu mənalar az hallarda işlənir. 4-cü qrafadan aşağı qiymətlər böhran zonasına, 6-cı qrafadan yuxarı isə inkişaf etmə zonasına aid edilir.

Seçilmiş əlamətləri miqyas xətkəsinin üzərinə qoyduqdan sonra meyar-qiymət xəritəsi və yaxud qiymət proessioqramı adlandırılan sənədi tərtib etmək mümkündür.

Beşinci mərhələ-professioqramla işdir. Professioqram iş üçün hazır olan formal qiymətləndirmə sənədidir. Professioqram iş üçün əlverişlidir və qiymətləndirənin xüsusi hazırlığını tələb etmir. Hər şeydən əvvəl bu, vəzifələrinə görə təbəçiliyində olanları qiymətləndirmək ixtiyarı verilmiş rəhbər işçilərə kömək göstərmək üçün bir vasitədir.

Professioqramla iş bir neçə mərhələdən ibarətdir. Hər mərhələnin isə özünəməxsus xüsusiyyətləri və çətinlikləri vardır.

Birinci mərhələ ən məsuliyyətli və sadə mərhələdir. Professioqramı müdir şəxsən özü doldurur. Hər bir əlamətin qiyməti müəyyən bir işarə ilə cədvəlin lazımı sütununda qeyd olunur. İşarələr isə ardıcılıqla bir-birinə bağlanır. Nəticədə qırıq xətt formasında qiymət qrafiki alınır. Belə bir professioqramla işləmək attestasiya komissiyasının üzvləri üçün də məqsədəuyğundur. Bu halda, qiymətləndirən şəxs tərəfindən qoyulan qiymətin subyektivliyi daha da ədalətli yöndə təshih edilə bilər.

Professioqramla işin digər mərhələlərində xüsusi təlim almış mütəxəssislər çalışırlar. Bu zaman analitik təhlil aparılır, lazım olduqda isə modelləşdirmə və alınan nəticələrin qrafik təsviri, informasiya bankı üçün formulyarların hazırlanması işi həyata keçirilir.

Daha mürəkkəb analitik əməliyyatlar ixtisaslaşdırılmış Monitorinq Qiymətləndirmə Mərkəzlərində aparıla bilər.

Əgər tədqiqat prosesində alimlərlə yanaşı praktik işçilər və mütəxəssislər də iştirak edərlərsə, onda nəticələr digərlərindən daha effektiv və hərtərəfli alınır. Bu halda işin keyfiyyəti də keyli yüksəlir.

Beləliklə, professioqram-qiymətləndirilən obyektin əlamətləri üçün xarakterik olan əlamətlər əks olunmuş və qiymətləndirilmiş, onların vizual təsviri verilmiş bir cədvəl kimi də başa düşülə bilər.

Qiymətləndirmə sistemində zəif tərəf, qabaqcadan olan qənaəti və səthliliyi istisna etməyən insan xasiyyətnaməsinə subyektiv münasibətdir. Bir şəxs tərəfindən-rəhbər tərəfindən qiymətləndirilmə məhz elə subyektiv yanaşma baxımından bir qədər zəif və etibarsız sayıla bilər. Ona görə qiymətləndirmənin daha doğru və dolğun olması üçün müxtəlif və mötəbər mənbələrdən məlumatların toplanılması, onların əsl realılıqla müqayisəsi məqsədəuyğundur. Belə mənbələrin sayı ən azı 3 olmalıdır. İki qiymətdən orta məxrəcə gəlmək və hər hansı nəticəni çıxarmaq olmaz. Mütləq üçüncü qiymət olmalıdır. Özünüqiyməti bütün hallarda attestasiya olunan əməkdaşın üzərinə qoymaq düzgün olmazdı. Lakin, əgər qiymətləndirilən şəxs öz fikrini nəzərə almağı təkid edərsə, onda mütləq özünüqiymət də nəzərə alınmalıdır.

Attestasiyanın keçirilməsi əsasən aşağıdakı məsələlərin həllini nəzərdə tutur:

- attestasiya olunan hər bir əməkdaşın peşə və fərdi keyfiyyətlərini obyektiv qiymətləndirmək;
- onların peşəsinə yararlığını, tutduqları vəzifəyə uyğunluğunu və gələcək xidməti perspektivini müəyyən etmək;
- kadr potensialının keyfiyyət təhlili əsasında kadrların gələcək işlərində peşə bacarıqları və öz vəzifəsinə məsuliyyət hissələrinin artırılması, xidməti və şəxsi nizam-intizam qaydalarına riayət etməsi istiqamətində məqsədyönlü tədbirlər həyata keçirmək;
- rəhbər vəzifələri tutmaq üçün ehtiyatı yaratmaq və dəqiqləşdirmək;
- stimül və diplomdansonrakı təhsili bu proseslə əlaqələndirmək;

- keyfiyyətin və iş intizamının, eləcə də məsuliyyətin artırılmasına nail olmaq.

Attestasiya proseduru təkcə attestasiya olunan şəxsin qiymətləndirilməsi məqsədini daşımamalıdır. O, həm də bütün sahələr üzrə rəhbərlərdə hüquqi əsaslara arxalanan məsuliyyət hissini artırmaq və aşılmaq məqsədini daşmalıdır.

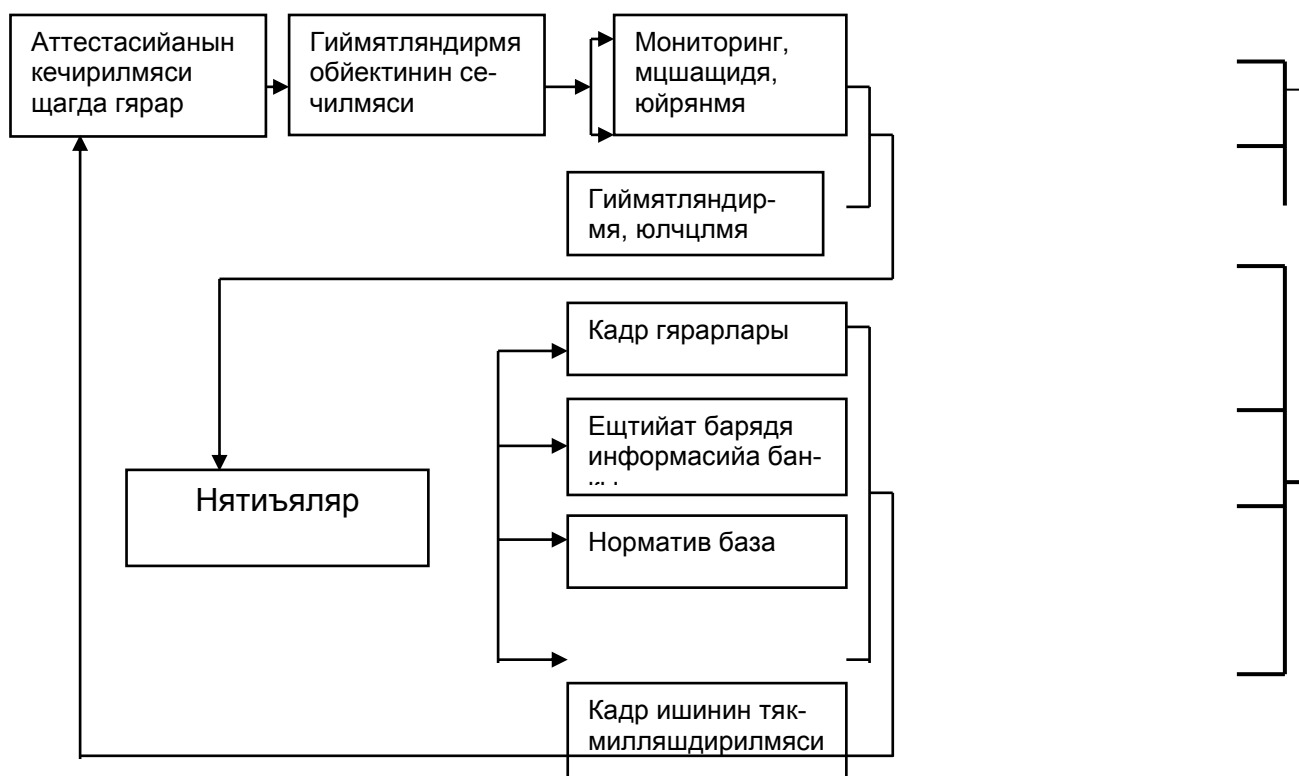
Kadrların attestasiya formasında qiymətləndirilməsi prosesinin prinsiplial quruluşu sxem 3. 1-dəki kimi verilə bilər.

Qiymətləndirmə proseduru öz məzmunu etibarlı ilə bir sıra tələblərə, hər şeydən əvvəl, dəqiq ilkin məlumatlara əsaslanan obyektivlik tələblərinə cavab verməlidir.

Qiymətləndirmənin modelləşdirilməsi. Son zamanlar insan ehtiyatlarının qiymətləndirilməsi zamanı onun fəaliyyət prosesinə və yerinə yetirilən işin xüsusiyyətlərinə yaxınlaşdırılması böyük diqqət obyektinə çevrilmişdir. Bununla əlaqədar, fəaliyyətin modelləşdirilməsi ilə bağlı olan istiqaməti qeyd etmək lazımdır. Bu zaman işçinin qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi təkcə fəaliyyət prosesində deyil, istehsala maksimum yaxın olan şəraitdə də aparılır. Qiymətləndirmənin həmin metodla aparılması istiqamətində elmi ədəbiyyatlarda bir çox üsullar və metodlar haqqında məlumat almaq mümkündür. Məsələn: işgüzar oyunlar, matrisa metodu, reyting metodu, komitə metodu və sairə. Bu metodlar fəal təlim metodları adı altında birləşdirilir. Onlar əməkdaşların praktik təcrübəsinin inkişafı üçün təhsil və ixtisasartırma sistemində tətbiq olunur. Həmin metodlar müasir şəraitdə də ayrı-ayrı proqramlarda öz əksini tapmaqdadırlar. Əsas etibarlı ilə bu metodlar praktiki təcrübəyə yiyələnmə xarakteri daşımaqla əməkdaşların fasiləsiz təhsilinə daxil edilir. Bununla yanaşı bu metodlar menecerlərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində, xüsusilə də şəxsiyyətin potensial imkanlarının, həmçinin də müxtəlif vəzifələrdə işə yararlılığının qiymətləndirilməsində tətbiq olunur.

Sxem 3. 1.

Attestasiya formasında kadrların qiymətləndirilməsi prosesinin quruluşu



Qiymətləndirmə xasiyyətnamələrinin modelləşdirilməsi qiymətləndirmənin vacib elementidir. Müəyyən çətinliklərlə əlaqədar bu əməliyyatın tətbiqinin Monitoring Qiymətləndirmə mərkəzlərində həyata keçirilməsi daha məqsədəuyğundur. Modelləşdirmə proseduru səlahiyyət sxeminin tərtibindəki prosedur ilə oxşardır. Əsas çətinlik müəyyən tələblərə cavab verən model meyarlarının təsnifatı və tərtibi ilə əlaqədardır. Burada aşağıdakıların əks olunması vacibdir:

- strukturun tamlığı (bütün elementlər modeldə əks olunmalıdır);
- funksiyaların tamlığı (bütün funksiyalar modeldə əks olunmalıdır);
- etibarlılıq (xarici təsir zamanı);
- sabitlik (daxili təsir zamanı);
- dəqiqlik (bütün funksiya və elementlər düzgün əks olunmalıdır).

Müvafiq nəticələr və kəmiyyət qiymətləndirilməsinə əsaslanan profессиоqramlar əsasında müxtəlif model və qrafiklər tərtib etmək, onların haqqında şərh vermək və düzgün nəticələr çıxarmaq bir o qədər də çətin deyil.

Professioqramlar quruluş etibarilə müxtəlif olduğundan model variasiyaları da müxtəlifdir. Modelin işlənməsi üçün iki ən sadə və rahat variant-əsas və əlavə əlamətlər qrupu (bloku) şəklində olan professioqramlardır. Məzmunca fərqlənən iki əsas qiymətləndirmə bloku təklif edilə bilər: potensial imkanların qiymətləndirilməsi üzrə meyarlar bloku və əməyə münasibəti xarakterizə edən meyarlar bloku. Bu bloklar üzrə (əlamətlər qrupu) müxtəlif model variantları yaratmaq olar.

QIYMƏTLƏNDİRMƏ KEYFİYYƏT NƏZARƏTİN VƏ TƏLİM VASİTƏSİ İLƏ İDARƏTMƏNİN MÜASİR MEXANİZMİ KİMİ

Qiymətləndirmənin nəzəri əsasları.

Qeyri-mərkəzləşdirilmiş müasir təhsil sistemləri tarixində keyfiyyətin qiymətləndirilməsinə prinsipə bir-birindən tam fərqli olan iki yanaşma tərzə mövcuddur.

Qiymətləndirmə yoxlama kimi;

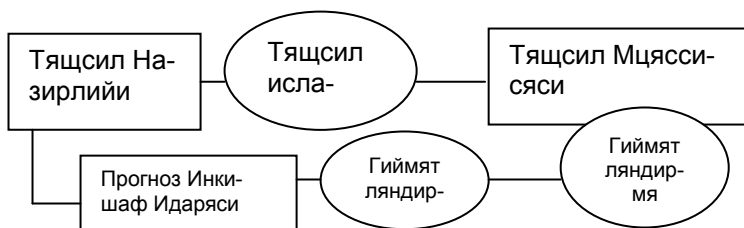
Qiymətləndirmə dialoq-özünüinkışaf mexanizmi kimi.

Birinci halda təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin keyfiyyətini qiymətləndirmək, yuxarı təşkilatlara lazımdır və mənə etibarını ilə yoxlamaya çevrilir, nöqsanları tutmaq səyi üzərində qurulur. Ona görə də təhsilin keyfiyyətini qiymətləndirmək üçün müstəqil sistemin-Dövlət Attestasiya Xidmətinin yaradılması ideyası yaranır. bu işə təhsil sahəsində yeni bir güc strukturunun yaradılması deməkdir. Baxmayaraq ki, bu güclü nəzarət sistemində məsuliyyətin artırılması və ciddi mərkəzləşdirilmiş hesabatların verilməsi nəzərdə tutulur, əslində işə, bu zaman məsulluq ideyası yox, nəzarətdə saxlamaq ideyası həyata keçirilir.

Alternativ yanaşma üslubunda işə təhsil nəticələri haqqında informasiyaların istehlakçıları elə təlim prosesinin iştirakçıları – müəllim və şagirdlər, valideynlərdir. Bu halda məsuliyyət nəzarət altında olmaqdan deyil, açıqlıq və şəffaflıqdan yaranır, nəticələrin qiymətləndirilməsi proseduraları işə, müəllimin «silahına» çevrilir. Bu cür yanaşmada məktəblərin və müəllimlərin təhsilin məqsədlərini həyata keçirmək istiqamətindəki nailiyyətlərini qiymətləndirmək və digər təhsil orqanları ilə dialoq yaratmaq üçün yeni dəyərləndirmə vasitələri ilə təminat metodik işin özəyinə çevrilir. Təhsilin keyfiyyəti haqqında informasiyaların toplanması prosesinin müəllimin və təhsil müəssisəsinin inkişafına xidmət etməsi ikinci yanaşma tərzinin şərtsiz üstünlüyüdür. Bununla da təlim prosesi vasitəsi ilə idarəetmə ideyası həyata keçir.

Belə fikir doğa bilər ki, onsuz da qeyri-mərkəzləşdirilmiş təhsil müəssisələrinə çox sərbəstlik verir və ona görə də balans saxlamaq üçün bu sərbəstliyi keyfiyyətin qiymətləndirilməsi prosedurası vasitəsi ilə məhdudlaşdırmaq olar. Ancaq burada formal təsəvvürdən məntiqi səhv alınır: nəzərdən qaçırılır ki, desentralizasiyanın məqsədi elə təhsil müəssisəsi səviyyəsində müstəqilliyin gücləndirilməsidir və ona görə də desentralizasiya olunmuş sistemdə qiymətləndirmənin əsas məqsədi real effektiv qərarlar qəbul olunan bu səviyyənin gücləndirilməsidir.

Qiymətləndirmə prosesi həm təhsil müəssisəsi, həm də Təhsil Nazirliyi səviyyəsində aparılır. Nəticələr təhsil müəssisəsinin inkişafına, Təhsil Nazirliyinin təhsil siyasətini təyin etməyə xidmət edir, təhsilə ayrılan büdcənin xərclənməsi barədə hökumətə hesabat verir.



Qiymətləndirmə-1 statistik məlumatlara əsaslanır; Qiymətləndirmə-2 keyfiyyət göstəricilərinə əsaslanır;

Təhsil Nazirliyi islahatı aparır və təhsil müəssisəsinin inkişafını təmin etmək üçün onun vəziyyətini araşdırır, ona və ictimaiyyətə bu haqda məlumat verir, hər bir təhsil müəssisəsinin inkişaf proqramı yaradılır. İnkişaf proqramı üç hissədən ibarətdir:

1) Əsas məqsədlər. 2) Təkliflər. 3) Qiymət göstəricilərinin təyin edilməsi.

Qiymətləndirmə: diaqnozlaşdırmaq və perspektiv görmək;

Təhlil nəticəsində inkişafı təmin etmək;

Təhsil sisteminin necə işləməsini bilmək;

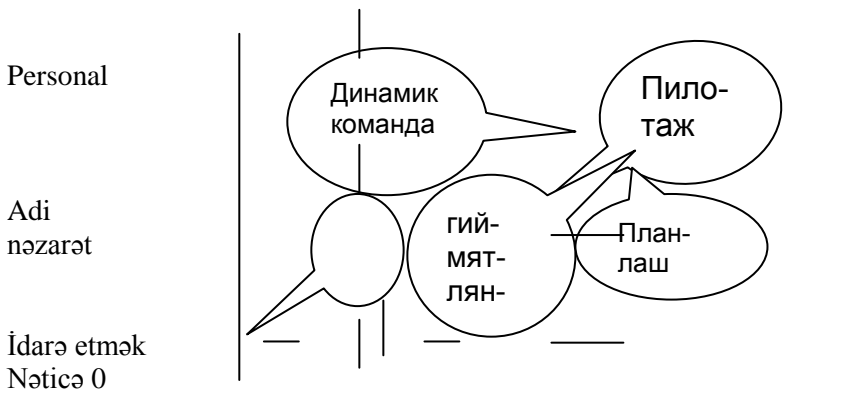
Daha yaxşı idarə etmək;

Təhsildə aparılan islahat haqqında informasiya vermək, demokratik hesabat təqdim etməkdir.

Təhsil sistemi bir-biri ilə bağlı bir neçə elementdən ibarətdir və digər sistemlərlə əlaqəlidir. Sistemin mərkəzi olmur, hər bir element mərkəz də ola bilər və iki şərt-hərəkət və hərəkətdə tarazlıq onu yaşada bilər.

Elementlər arasında qarşılıqlı əlaqə olmalıdır və hər bir element özünü və əlaqədə olduğu elementi qiymətləndirir. Əgər sistem qapalı olmasaydı, onu qiymətləndirmək əvəzinə ancaq nəzarətlə kifayətlənmək

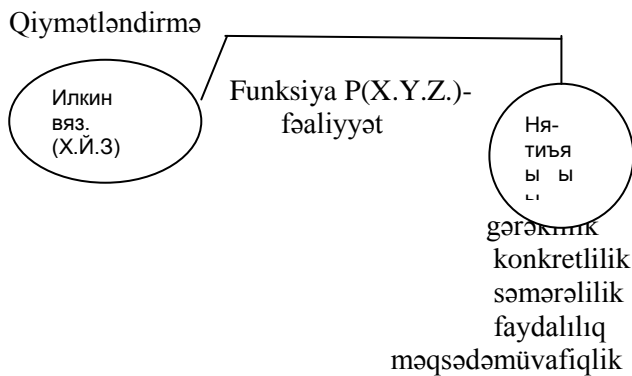
olardı. Sistemli analiz edərkən: onun ölçüsü; məqsədi (insanları dəyişmək); imkanların çoxluğu; hər bir müəssisənin səmərəliliyi nəzərdən keçirilir.



Sxemdən göründüyü kimi:

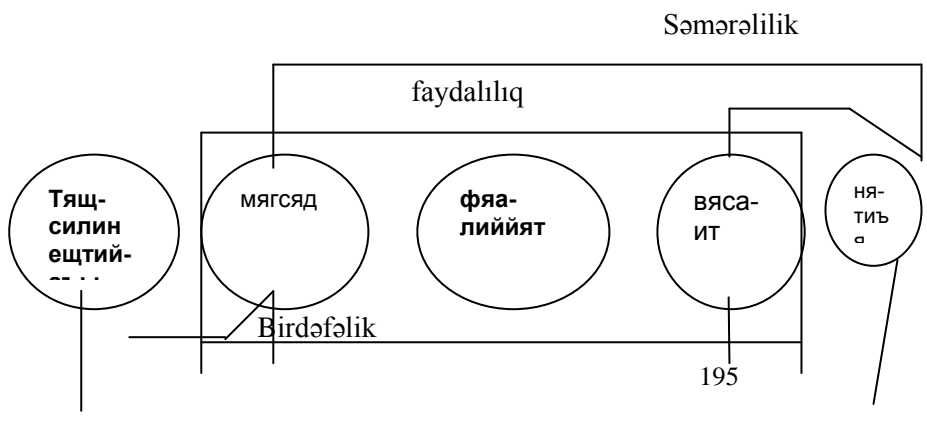
Əgər təhsil sistemi qapalı olsaydı (kvadratın daxili hissəsi), onu ancaq nəzarət vasitəsi ilə idarə etmək və qismən dəyişmək mümkün olardı. Özünüinkişaf üçün şərait isə məhdud olaraq qalır, sistemdən kənara çıxma bilmir.

Dialog-özünüinkişafı təmin etmək üçün təhsilə açıq sistem kimi baxılır, mövcud vəziyyəti xarakterizə edən ilkin nəticələri monitoring vasitəsilə qiymətləndirilir (dəyərləndirilir), həmfikirlərdən ibarət dinamik təhsil komandası yaradılır, konkret planlaşdırma aparılır və bunların vasitəsi ilə dəyişikliklər edilir. Pilotaj ilə qiymətləndirmə arasında ilkin və son nəticələrin müqayisəli təhlili vasitəsi ilə «dialog» yaradılır, spiralvari inkişaf üçün, perspektivin ehtiyaclarını bu gün ödəmək üçün şərait əmələ gəlir. Qiymətləndirmə (dəyərləndirmə) inkişaf istiqamətlərini təyin edir, diaqnoz qoyur və məqsədə yol tapır. Qiymətləndirmə nəticənin yoxlanılması deyil, bunun üçün aparılan analizdir. Bu zaman ilkin vəziyyətin istinadları təyin edilir, dəyişikliklər aparılır, nəticə alınır. Qiymətləndirmə işin əvvəlində, nəzarət isə sonunda həyata keçirilir.



Qiymətləndirmənin məqsədi –fəaliyyətin dəyəri haqqında fikir yürütməkdir.

Fəaliyyətin dəyərinə daxildir: 1)bu fəaliyyətin gərəkliliyi, 2)onun üçün vəsaitin varlığı, 3)gözlənilən nəticə, 4)fəaliyyət nəticəsində gözlənilən effektin alınması, 5) nəticənin ayrılmış vəsaitə uyğunluğu (fəaliyyətin faydalılığı, rentabelliği).



Qiymətləndirmə parametrləri (fəaliyyət növləri) aşağıdakı prinsipləri ödəməlidir:

- Fəaliyyət düzgün seçilmişdir, o gərəklidir, məqsədə-müvafiqdir;
- Fəaliyyət növləri konkret olmalıdır, bir-biri ilə ziddiyyət təşkil etməməlidir;
- Fəaliyyət faydalı, rentabelli (effektiv) olmalıdır;
- Fəaliyyət məqsədə cavab verməlidir, səmərəli olmalıdır;
- Fəaliyyətdə bütün aralıq nəticələr nəzərə alınmalıdır;
- Fəaliyyət həyata davamlı, dayanıqlı olmalıdır.

Şagirdin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi.

Qiymətləndirmə-şagirdin biliklərinin, onun bu biliklərə yiyələnmə tərzinin, müxtəlif məqsədlər üçün onlardan istifadə etmək və bu nəticə çıxarmaq bacarığının sübutu üçün məlumatların (dəlillərin) toplanması prosesidir.

Qiymətləndirmə əsasən 6 (altı) standart üzrə aparıla bilər:

1. Fənn üzrə qiymətləndirilmə zamanı müəllimin verdiyi qiymət şagirdin əldə etdiyi bilik və bacarıqların öyrənilməsi keyfiyyətini və fənnin ümumi konsepsiyasının şagird tərəfindən necə başa düşülməsini əks etdirməlidir.

2. Qiymətləndirmənin öyrədici, inkişafetdirici rolu ondan ibarətdir ki, qiymət təlimin keyfiyyətinə xidmət edir, təkcə şagirdin başa düşdüləri deyil, həmçinin onun təfəkkürünün gələcək inkişafı qiymətləndirilir.

3. Təlim prosesinin keyfiyyəti haqqında nəticə çıxarmaq qiymətləndirmənin əsas məqsədlərindən biridir. Bu nəticələr müxtəlif mənbələrdən əldə olunan məlumatlara, testlərə, müəllimin müşahidələrinə əsaslanıla bilər.

4. Qiymətləndirmədə obyektivliyin təmin olunması təlimdə ədalətlik prinsipi stimullaşdırır və qiymət şagirdlər arasındakı fərqləri nəzərə almaqla, hər bir şagirdin öz imkanları çərçivəsində çalışmasına xidmət edir.

5. Obyektivliyin təmin olunması üçün qiymətləndirmə prosesinin açıqlığına və şəffaflığına riayət edilməlidir. İnformasiyaların toplanılması prosesləri, müəllimin istifadə etdiyi qiymətləndirmə meyarları və onun professionallığı da şəffaf olmalıdır.

6. Qiymətləndirmədə qarşılıqlı razılaşma və əməkdaşlıq təmin olunmalıdır. Qiymət mükəmməl və düşünülmüş, məqsədəmüvafiq, mövcud tədris planına və digər normativ sənədlərə müvafiq olmalıdır.

Qiymətləndirmənin məqsədləri.

Standartlar üzrə qiymətləndirmə diaqnostikası, təlimdə əks əlaqəni, şagirdlərin kllasifikasiyasını, qazanılan nailiyyətlərin ümumiləşdirilməsini və tədris proqramlarının dəyərləndirilməsini nəzərdə tutmaqla bərabər, müxtəlif məqsədlərlə istifadə oluna bilər. Düzgün aparılan qiymətləndirmə şagirdlərə və onların valideynlərinə kömək edir ki, onlar nəyi və necə öyrəniliblər və nə qədər öyrənəcəklər. Bu, həmçinin, müvafiq planlaşdırma aparmaq üçün müəllimə də imkan verir başa düşsün ki, onun şagirdləri nə qədər və necə bilirlər.

Qiymətləndirmənin standartları, əsasən, 4 (dörd) məqsədə xidmət edir:

1. Şagirdlərin nailiyyətlərinin monitorinqi.
2. Təlimdə qlobal qərarların qəbulu.
3. Şagirdlərin nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi.
4. Tədris proqramlarının qiymətləndirilməsi.

Şagirdlərin nailiyyətlərinin monitorinqi, biliklərin başa düşülməsində və qazanılmasında əsas məlumatların seçilməsini özündə əks etdirən və yüksək ümid bəslənilən uzunmüddətli prosesdir.

Təlimdə qlobal qərarların qəbulu təlim prosesinin keyfiyyətini, yüksəltmək məqsədilə biliklərin başa düşülməsində və qazanılmasında seçilmiş əsas məlumatların istifadəsidir.

Şagirdlərin nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi müəyyən edilmiş mərhələlərdə aparılır və məlumatların seçilməsini, nəticələrin çıxarılmasını özündə əks etdirir. Bu proses valideynlərin məlumatlanmasına və əsas nəticələrin qazanılmasına inamın yaranmasına xidmət edir.

Tədris proqramlarının qiymətləndirilməsi bütün şagirdlərin müvəffəqiyyətlə oxuya bilmələrinə əmin olmaq üçün məlumatların toplanması ilə aparılır.

Qiymətləndirmənin bu dörd məqsədi təlimin keyfiyyətini yüksəltmək və öyrənmə prosesini şüurlu təşkil etmək üçün çox vacib elementlərdir. Məsələn, şagirdlərin nailiyyətlərinin monitorinqində müəllim müşahidə edə bilər ki, şagird öyrənmə prosesində tədris materialını mənimsəyə bilirmi? Bu işdə şagirdə nə formada kömək etmək olar? Qiymətləndirmənin bu məqsədlərindən istifadə planlaşdırma işində müxtəlif mərhələlər tələb edir.

Qiymətləndirmənin mərhələləri.

Qiymətləndirmə prosesinin əsasən dörd mərhələsi mövcuddur.

1. İstifadə olunacaq qiymətləndirmə tipinin planlaşdırılması.
2. Tələb olunan məlumatların toplanması.
3. Bu məlumatların təhlili.

4. Qiymətləndirmənin nəticələrinin istifadəsi (nəticələr əsasında qlobal qərarların qəbulu).

Baxmayaraq ki, bu mərhələlər bir-birinin davamı deyil, qarşılıqlı əlaqəlidir.

İstifadə olunacaq qiymətləndirmə tipinin planlaşdırılması mərhələsində qiymətləndirmənin məqsədi, məlumatların toplanılması və nəticələrin çıxarılması üçün istifadə olunacaq metodlar, prosesdə tələb olunan kriteriyalar haqqında fikirləşmək lazımdır. Məsələn, ola bilər ki, qiymətləndirmənin nəticələrindən siz növbəti dərəcə necə planlaşdırılmasında istifadə edəcəksiniz və ya uşaqlarının nailiyyətləri haqqında valideynlərə kömək etmək məqsədilə bu nəticələri onlara təqdim edəcəksiniz.

Tələb olunan məlumatların toplanılması mərhələsində şagirdin hansı keyfiyyətlərinin üzə çıxarılması, istifadə olunan tapşırıqlar və şagirdlərin cəlb olunduqları proseduralar nəzərdən keçirilir. Məsələn, sizin şagirdlər müxtəlif materiallardan istifadə etməklə, qoyulan suallara müxtəlif üsullarla cavab verə bilərlərmi?

Bu məlumatların təhlili mərhələsində toplanmış məlumatların başa düşülməsi və onların təhlilində istifadə olunan kriteriyaların təyin edilməsi haqqında düşünmək lazımdır. Məsələn, siz necə fikirləşirsiniz, şagirdiniz verilən suala necə cavab verir? Şagirdlər tərəfindən mənimsənilməni nümayiş etdirmək üçün daha hansı cavabları almaq olardı?

Qiymətləndirmənin nəticələrinin istifadəsi (nəticələr əsasında qlobal qərarların qəbulu) mərhələsində bu nəticələrin əlaqəliliyi, onların əsasında gələcək qərarların qəbulu məsələlərinə baxılmalıdır. Məsələn, siz valideynlərlə söhbətlərinizdə və ya konfranslarda əldə edilmiş nəticələrdən istifadə edirsinizmi? Şagirdlərin nəticələrindən növbəti dərəcədə, modulda və ya da əsas anlayışların təkrar öyrənilməsində komandanın təşkili üçün necə istifadə edəcəksiniz.

Qiymətləndirmənin üsullarının seçilməsi.

Müəllim tərəfindən toplanmış məlumatların məqsədi qiymətləndirmə zamanı onların istifadəsinin xarakterini müəyyənləşdirir. Məsələn, riyazi biliklər sahəsindəki nailiyyətlərin ümumiləşdirilməsi standart testlər vasitəsilə aparıla bilər. Standart testlər bütün sinifin mənimsəmə keyfiyyətini, təlim prosesinin və tədris proqramlarının səmərəliliyini öyrənmək üçün də istifadə olunur. Fərdi diaqnostikalara isə müşahidələr, müsahibələr, şifahi sorğular, qısamüddətli yazılı yoxlamalar vasitəsilə aparmaq olar. Bu üsullarla müəllim öz şagirdinin elmi konsepsiyaları necə mənimsəməsini, kompüterdən istifadə qabiliyyətini, problemlərin həllinə yanaşma və düşüncə tərzini, yazı və şifahi danışmaq vərdişlərini qiymətləndirə bilər.

Testlər. İki kateqoriya testlər mövcuddur:

1) Standart testlər.

2) Müəllimin tərtib etdiyi testlər.

Standart testlərin əksəriyyəti normalara müvafiq tərtib olunur və onların keçirilməsinin məqsədi şagirdin biliyini qəbul olunmuş standartlarla və digər şagirdlərlə müqayisə etməkdir. Bu testlər təhsil orqanları tərəfindən təsdiq olunur və sinifdən-sinfə keçmə imtahanlarında, təlim prosesinin müvafiq mərhələlərində aparıla bilər.

Müəllimin tərtib etdiyi testlər xüsusi həcmdə bilikləri yoxladığına və konkret məqsədlərə xidmət etdiyinə görə müəyyən məqsədlərə xidmət etdiyinə görə müəyyən kriteriyalara uyğun tərtib olunur. Bölmələr və dərslərin müəyyən hissəsi üzrə tərtib olunmuş bu testlər əksər hallarda müəllimin qarşıya qoyduğu məqsədləri əhatə etmir. Müəllimin tərtib etdiyi testlər şagirdlərə yoxlamadan qabaq və sonra verilə bilər. Yoxlamadan qabaq verilən testlərin nəticələri tədris prosesini şagirdin ehtiyaclarına müvafiq qurmaq üçün müəllimə çox lazımdır.

Müəllim testləri tərtib edərkən:

Qiymətləndiriləcək bütün məqsədlərin siyahısı tərtib edilməlidir.

Şagirdlərin cavab verəcəkləri suallarda idrak proseslərinin siyahısı tərtib edilməlidir.

Qiymətləndiriləcək məqsədlər və kritik idrak prosesləri ilə uzlaşan test sualları tərtib edilməlidir.

Hərtərəfli redaktə etdikdən sonra testlər cəlbedici və aydın formatda hazırlanmalıdır. Hər bir sualın cavabı yoxlanıldıqdan sonra nəticələr təhlil edilməlidir.

Diaqnostik testlər.

Ümumi testlər şagirdin fərdi keyfiyyətlərinin bütün tərəflərini üzə çıxarmağa bəzən imkan vermir. Diaqnostik testlərin tətbiqi ilə alınan məlumatlar müəllimə şagirdin materialı mənimsəmə dərəcəsini və bu işdə çatışmazlıqları təyin etməyə kömək edir. bu sahədə pullu xidmətlərlə yanaşı, şagirdləri ilə gündəlik işləyən müəllimin tərtib etdiyi testlərdən də istifadə etmək olar.

Fərdi qiymətləndirmə.

Şagirdin ümumi anlayışları başa düşməsinin, kompüterdən istifadə və problemləri həll etmə bacarıqlarının, düşünmə tərzinin və həll strategiyasının, şifahi danışmaq və yazı vərdişlərinin fərdi diaqnostikasını aşağıdakı üsullarla keçirmək olar: müşahidələr, müsahibələr, seminarlar (konfranslar), qısamüddətli yazılı yoxlama işlərinin keçirilməsi.

Təhsil sisteminin bütövlükdə mürəkkəb bir orqanizm olduğunu nəzərə alaraq, təlim-tərbiyə prosesinə həlledici təsir göstərən və prosesin ayrılmaz hissəsi olan qiymətləndirmənin aktuallığına, bu anlayışın şərhinə, prosesin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilərin müəyyənləşdirilməsinə çox böyük ehtiyac vardır. Bu səbəbdən

təlim-tərbiyə prosesinə və onun iştirakçılarının işinin qiymətləndirilməsinə müasir tələblər baxımından yanaşaraq, bunların təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə təsirini öyrənmək böyük əhəmiyyət kəsb edir.

TƏHSİL SİSTEMİNDƏ İDARƏETMƏ: REALLIQLAR, PERSPEKTİVLƏR

Təhsil sahəsində islahat Proqramında strateji istiqamət kimi müəyyənləşdirilmiş sahələrdən biri Azərbaycanda təhsil sisteminin idarə edilməsi ilə bağlı problemdir.

İdarəetmə özü çox mürəkkəb bir məna daşıyır, çox mürəkkəb funksiyaları, ayrı-ayrı parametrləri var.

Təhsilin idarə olunması dedikdə təkcə məktəbin idarə olunması başa düşülməməlidir. Geniş mənada təhsil sisteminin, onun ayrı-ayrı komponentlərinin idarə olunma məsələləri başa düşülməlidir.

İnzibati idarəetmə dövründə təhsil sisteminin idarə olunmasının da sosial-psixoloji problemləri olmuşdur. Yuxarıdan təsir, mərkəzləşmiş qaydada idarə olunma keçmiş ittifaqın təhsil sisteminin idarə olunmasında əsas, aparıcı yerlərdən birini tuturdu.

Artıq idarəetmə dövlət-ictimai xarakteri almaqdadır. Gələcəkdə bu idarəetmənin daha da inkişaf etdirilərək ictimai-dövlət xarakteri alması istiqamətində işimizi qurmalıyıq.

Dövlət-ictimai idarəetmənin elə bir modeli yaradılmalıdır ki, təhsil sahəsində dövlət siyasətinin, strategiyasının həyata keçirilməsi, bu sistemin fəaliyyətinin ümumi standartlarının hazırlanması, təlimin yeni standartları tələblərinə uyğun keyfiyyətin yüksəldilməsi, mütəxəssis hazırlığına sifarişin formalaşması, təhsilin maliyyələşdirilməsinin yeni işlək mexanizminin qurulması ilə təmin edilə bilər.

Birinci növbədə təhsil müəssisələrinə müstəqillik verilməli, idarəetmədə ağırlıq mərkəzinin aşağılara ötürülməsinə nail olunmalı, demokratik idarəetmə prinsipləri əsas götürülməli, idarəetmənin çevik mexanizmi formalaşdırılmalıdır. Təhsil sahəsində İslahat Proqramının tələblərinin yerinə yetirilməsində bu deyilənlər həlledici rol oynamalıdır. Yəni idarəetmənin əks-mərkəzləşmə modeli qurulmalı, müəyyən səlahiyyətlər əks mərkəzləşmə vasitəsilə yerlərə ötürülməlidir.

Təhsil Nazirliyi beynəlxalq məsləhətçilərlə birgə apardığı gərgin işin nəticəsində bu gün Azərbaycan təhsilinin gələcək 10 ili üçün islahatların strateji istiqamətləri demək olar ki, müəyyənləşdirilib. Bunlardan biri bugünkü tədbirin mövzusu ilə sıx bağlıdır.

Hamımız sovet məktəbinin yetirməsiyik. O dövrdəki idarəetmə ilə bugünkü idarəetmə arasındakı fərq haqqında danışmağa ehtiyac yoxdur. Menecment termini son illər dilimizə daxil olmuşdur. Rəhbərliklə idarəetmə sözlərinin ifadə etdikləri anlayışlar arasında fərq var.

Dünyada elmi idarəetmə sahəsi var. Bu sahədə uzun illərdən bəri elmi təhlillər aparılıb. Menecment və lider kimi terminləri geniş yayılıb. Elmi idarənin Azərbaycanda əsasını qoymaq üçün müəyyən işlər görülüb. Məqalə və kitablar yazılması, «dəyirmi masa»lar keçirilməsi buna aiddir. Mərkəzləşmiş idarəetmə sistemlərində bu cür idarəetməyə ehtiyac olmayıb. Lakin bu gün islahat onu tələb edir. Biz bazar iqtisadiyyatını birdəfəlik qəbul etmişik. Əgər belədirsə, deməli, bu idarəetmə modellərinə keçməliyik.

Təhsil sisteminin idarə olunmasında demokratik prinsiplərin həyata keçirilməsi istiqamətində tamamilə fərqli olaraq struktur dəyişikliklərinə diqqət yetirilir.

Bu günə qədər fəaliyyət göstərdiyimiz strukturlar konkret şəxsə uyğunlaşdırılmış strukturlardır. Funksiyalar, fəaliyyət istiqamətləri elmi idarəetmənin funksiyalarına uyğunlaşdırılmamış strukturlardır. Və ideal varianta çatmaq üçün biz ehmal-ehmal, evolyusiya yolu ilə o strukturlara keçməliyik.

Onun üçün tamamilə doğru olaraq beynəlxalq məsləhətçi təklif edir ki, biz paralel olaraq bu işi həyata keçirək, funksiyaların təkmilləşdirilməsi, müəssisələrdə gedən proseslərin tənzimlənməsi, reqlamentləşdirilməsi, əlaqələndirilməsi, informasiya təminatı və s. bu cür yanaşmalar funksiyaları var. Konkret şəxslərə yox, proseslərə rəhbərlik edilməlidir. Qiymətləndirmənin keçmiş nəzarət modelindən imtina edək, monitoring, müşahidələr, müasir qiymətləndirmə modellərinə keçək. Bu gün artıq bu modellər tətbiq olunmaqdadır.

Onillik təhsil strategiyasında idarəetmə məsələləri kursivlərlə qeyd olunub. Orada idarəetmənin məqsədi, prinsipləri, gözlənilən effekt əsaslandırılmış formada ifadə olunub.

Amma mərkəzi idarəetmə orqanı kimi bizi maraqlandıran daha böyük sferadır. İstəyirik ki, kredit çərçivəsində həyata keçirilən mexanizmlər, modellər 20 pilot məktəbi ilə yanaşı, paralel olaraq öz islahat Proqramımızın çərçivəsində digər müəssisələrdə də həyata keçirilsin, coğrafiyası genişlənsin.

Demokratik respublikadır və onun məktəblərində çalışan müəllim demokrat olmalıdır. Məktəbdə demokratik müəllimin imici olmalıdır. İdarəolunmada liderlik və rəhbərlik kimi iki cəhət nəzərə alınmalıdır. Məktəb direktoru ən gözəl və kamil musiqi kollektivindəki maestro olmalıdır, onun müavini isə birinci skripkaçı kimi çıxış etməlidir. İdarəetmədə ilk növbədə məqsəd aydınlığı olmalıdır.

İdarəetmədə şəxsiyyətlərarası münasibət əhəmiyyətli rol oynayır. Müəllim məktəbdəki fəaliyyətinin bütün məqamlarında demokrat olmalıdır. İkinci bir tələb yerinə yetirilməlidir: məktəbin idarə olunmasında ictimaiyyətin iştirakı təmin olunmalıdır.

Psixologiya, pedaqogika elmlərinə bələd olmaqla yanaşı, valideyn həm də öz hüquqi vəzifə və öhdəliklərini bilməlidir.

Müəllim-valideyn assosiasiyası yaradılmalı, bu ictimai qurumun köməyi ilə idarəetmənin ictimai-dövlət formasına keçilməlidir. Məktəblərin gündəlik fəaliyyətlərində görkəmli alim, həkim, sənət adamlarının iştirakının psixoloji-tərbiyəvi əhəmiyyətinin nəzərə alınması vacib sayıldı.

Məktəb rəhbərlərinin təyin olunması Təhsil Nazirliyindən alınıb yerlərə verilməsi mexanizm kənar təsir kimi dəyərləndirilməlidir.

Bakı PKİ və YHI-nin direktoru, psixologiya elmləri namizədi İsa Məmmədov idarəetmənin yaxşılaşdırılmasına kadrlardan başlamağı zəruridir. İdarəetmənin dövlət-ictimai formasından ictimai-dövlət formasına keçirilməsində bələdiyyələrin köməyindən istifadə zəruridir. Təhsilin idarə olunmasının, tədrisin səmərəliliyinin yaxşılaşdırılması büdcədən başlayır.

İdarəetmənin həyata keçirilməsi üçün kadrlar hazırlanmasını günün vacib məsələsidir. İdarəetmə çox mürəkkəb və ciddi bir problemdir. Bütöv bir sistemin, yaxud onun tərkib hissəsinin idarə olunması elmi əsaslara söykənməlidir. Bununla yanaşı idarəetmə sahəsində fəaliyyət göstərəcək kadrlara idarəetmənin psixologiyası öyrədilməlidir.

▪ Məktəbi idarə edən – rəhbərlik idarə etdiyi kollektivlə yola getməli, münasibətlərdə şəxsi-qərəzlik olmamalıdır. İdarəetmənin özünün hazırlanması günün vacib məsələsidir: -Məktəbi idarə edəndə ilk növbədə uşaqlara dərin sevgi olmalıdır. İdarəetmədə ictimaiyyətin köməyinə arxalanma psixologiyasının formalaşmadığı bir zamanda ictimai-dövlət idarəetməyə keçidin çətinliyi bəllidir.

▪ O yerdə ki, neqativ hallar hökm sürür, idarəetmə ölür, idarəetmənin elmi əsaslarının işlənməsi, maddi bazanın möhkəmləndirilməsi bu sahədə mühüm rol oynayır.

Təhsilin idarə edilməsində ən çətin məsələ, ən çətin vəzifə rəhbərliyin üzərindədir. Çünki onlar gələcək strategiyaları müəyyənləşdirməli, gələcəkdə hansı işlərin görülməyini planlaşdırmalıdır. Əsas məsələ burada gələcək üçün strateji istiqamətlərin müəyyənləşdirilməsidir. Bu, rəhbərliyin vəzifəsidir. Rəhbərlik bu sahədə yardım edə biləcək şəxsləri işə cəlb etməlidir. Rəhbər o zaman rəhbər olur ki, onların davamçıları olur, onların işlərinə yardım edənlər olur. İdarəetmənin vəzifəsi isə rəhbərlərin müəyyən etdiyi strategiyaların planlara, proqramlara çevrilməsidir. Onların böyük təcrübəsi, dərin biliyi olmalıdır ki, gələcək strategiyaların həyata keçirilməsi üçün yararlı proqram və planlar hazırlaya bilsinlər.

Əgər təhsilə böyük avarlı gəmi kimi baxsaq, onun istiqamətləri dəyişmək çox çətinidir. Ola bilsin ki, avarçəkənlər gərgin çalışsınlar, lakin sürət artmasın. Onun irəli getməsi üçün rəhbərlik aydın istiqamətlər seçməlidir. Menecerlər isə bu strategiyaları tərtib etməlidirlər. Menecerlər və rəhbərlər gəmidə bilavasitə avar çəkmir, istiqamətləndirir, rəhbərlik edirlər.

İdarəetmə sahəsində qarşıda duran digər çətin məsələ səlahiyyətlərin, funksiyaların mərkəzi aparatdan yerlərə ötürülməsidir. Burada elə bir sirli, sehrli formula yoxdur. İndiyə kimi bir sıra funksiyalar, bir sıra vəzifələr yerlərə ötürülmüşdür. Bu sahədə bir sıra təşəbbüslər irəli sürülmüşdür.

– Sual oluna bilər: Bu dəyişiklik nə üçün aparılır? Əsas məsələ, başlıca məqsəd bu proseslərdən istifadə etməklə təlimin təkmilləşdirilməsi, təlim prosesinin inkişaf etdirilməsidir. Biz bunların nəticələrini o vaxt görə bilərik ki, təhsil müəssisələrində yaxşı dərs gedir, səriştəli rəhbərlik edilir. Məqsədimiz təlimi təkmilləşdirməkdir. Təklif olunan sistemlər də bu məqsədin əldə olunmasına yönəldilmişdir.

ŞƏXSİYYƏTYÖNÜMLÜ TƏHSİL STANDARTLARININ HAZIRLANMA TEXNOLOGİYASI

Təhsil sahəsində islahatların 1999-cu ildən başlayaraq intensiv həyata keçirilməsinə baxmayaraq, bazar iqtisadiyyatının tələblərinə və sosial dəyişikliklərə cavab verən, ümum-təhsilin keyfiyyətinin və onun real tələblərə uyğunluğunun təmin olunması üçün təhsilin şəxsiyyətyönümlü yeni məzmununun formalaşdırılması, yeni pedaqoji və təlim texnologiyalarının tədris prosesinə gətirilməsi vacib bir problem kimi qarşıda durur. Təhsil sistemində islahatlar elə istiqamətləndirilməlidir ki, hazırda proqnozlaşdırılması çox çətin olan sürətli iqtisadi və sosial dəyişikliklərlə zəngin dünyanın inkişaf tələblərini ödəyə bilən bacarıqların öyrənilməyə əşılınması təmin olunsun. Deməli, bu problemlərlə bağlı məsələlərin həllinə, tənqidi təkəkkür və səmərəli ünsiyyət bacarıqlarının inkişaf etdirilməsinə təhsil sistemində daha çox diqqət yetirilməlidir. Son illərdə aparılmış araşdırmaların təhlili göstərir ki, ümumtəhsil məktəblərinin yeni bazis tədris planına daxil ediləcək fənn və təhsil sahələrinin məqsəd və vəzifələrinə, yeni nəsil təhsil standartlarının yaradılması probleminə, ümumtəhsilin məqsədlərinə cavab verən yeni məzmunun formalaşdırılması kontekstindən baxmaq lazımdır.

Hazırda təhsil sistemində tətbiq olunan standartlar əsasən fənlər üzərində qurulmuşdur. Belə sistem şagirdlərin müstəqil tədqiqat aparması, düşünməsi, kitabxanadan və digər vasitələrdən sərbəst istifadə etməsi üçün tələb olunan motivasiyanı yaratmadığından, tədrisdə və təhsildə daha çox şəffaflıq və səmərəliliyin əldə olunması, nəticəyə əsaslanan standart modelinin qəbul edilməsi istiqamətində araşdırmalar gücləndirilməlidir.

Hazırda tətbiq olunan standartlar elə tərtib olunmuşdur ki, burada bir mərhələdən digərinə keçid daxili məntiq və fənn məzmununun prinsiplərindən daha çox mövzuların ardıcılığına əsaslanır, şagirdin sistemli bilik, bacarıq və qabiliyyətlərinin formalaşmasına imkan yaratmır. Məlumdur ki, inteqrasiya olunmuş, həm fiziki və həm də əqli fəaliyyətə əsaslanan bilik məntiqi cəhətdən digər konsepsiyalarla əlaqəli olduqda daha məzmunlu olur. Lakin tədris standartları, proqramlar, müxtəlif mərhələlərdə mütəxəssislər tərəfindən pərakəndə şəkildə hazırlandığından və proses təlimin nəticəsi olan bilikdən daha çox fənlərə yönəldiyindən qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq mümkün olmur. Bu halda təhsil öyrənilməsinə nə qədər öyrənilməsinə deyil, onların əldə etdiyi biliyin dərəcəsini əks etdirir. Ona görə də yeni təhsil standartlarının, inteqrativ fənn proqramlarının hazırlanmasına başlanmadan əvvəl mütəxəssislər bir araya gəlib, inteqrasiya olunacaq fənlərin kəsişmə nöqtələrini müəyyən etməli, əvvəlcə belə fənlərin konsepsiyası hazırlanmalıdır. Yalnız bu halda təhsil təlim və tərbiyənin insan, cəmiyyət və dövlətin mənafeyinə uyğun məqsədyönlü proses kimi baxıla bilər. Ümumtəhsilin məqsədi azad, humanist meyilli, çoxkomponentli, fərdi və intellektual potensiala malik, peşəkarlıq və sosial həyatla bağlı qarşıya çıxan müxtəlif problemləri müstəqil surətdə həll etmək bacarığına malik insanın hazırlanması kimi qəbul edilməlidir. Belə insan (şəxsiyyət) özünə və başqalarına hörmət edir, digər millət və mədəniyyətlərə dözümlüləklə yanaşır, öz mülhizələrində müstəqildir və mübahisəli məsələləri müzakirə etməyə həmişə hazır olur, özünüdərk nəticəsində tədris prosesinin mahiyyətini inkişafa istiqamətləndirir.

Qeyd etmək lazımdır ki, belə yanaşmada təhsilin mahiyyəti, pedaqoji prosesə adaptasiya olunmuş sosial təcrübə pedaqoji-psixoloji tələblərə əsaslandığından, sosial təcrübəyə izomorf xüsusiyyətli məzmun, təlim-tərbiyənin müasir problemlərinə cəlb olunmuş insana xas olan bütün elementləri özündə birləşdirir. Belə məzmun bilik, bacarıq, vərdislər sisteminin qazanılması baxımından və fəaliyyət növlərinin həyata keçirilməsi təcrübəsindən əlavə, yaradıcılıq və emosiya-dəyər münasibətlərini də özündə əks etdirir. Məhz belə biliklər sisteminə yiyələnmək insana imkan verir ki, o, nəinki təkə sosial ierarxiyaya uyğunlaşa bilsin, həm də burada mövcud olan vəziyyəti dəyişdirə bilmək qabiliyyətinə malik olsun.

Sosial təcrübəyə izomorf olan məzmununda hər biri müəyyən spesifik təcrübəyə əsaslanan, öyrənilməsinə əldə edəcəyi, aşağıdakı məsələlər əsas yer tutmalıdır:

- nəticəsi biliklər sistemi kimi qəbul olunan dərk etmə prosesinin inkişafının təmin edilməsi;
- tədris prosesində məlum və yeni metodları tətbiq etmə bacarığının əşılınması;
- problemlə vəziyyətdə yaradıcılıq fəaliyyətinin nəticəsi kimi qeyri-standart qərarlar qəbul etmək bacarığının qazanılması;
- özünüdərk prosesində emosiya-dəyər münasibətlərini ümumiləşdirmək və tətbiq etmək qabiliyyətinin formalaşdırılması.

Bu məsələlər və struktur elementləri əsasən təhsilin məzmununu müəyyən edir, belə təcrübənin öyrənilməsi isə şagirdlərə onların qazandıqları bilik, bacarıq və qabiliyyətlərin səviyyəsi daxilində, fəaliyyətin mürəkkəb proseslərini idarə edib, həyata keçirmək qabiliyyətinin formalaşmasına imkan yaradır. Təhsilin məzmunu məhz bu tələblərə cavab verən təhsil standartında öz əksini tapmalıdır. Bəs təhsilin məzmununun formalaşması prosesi necə getməlidir? Xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, bu istiqamətdə başlanğıc nöqtə kimi təhsilin ümumi məqsədləri əsas götürülməli, bu məqsədlərin təhsil prosesində hər bir şəxsin qazanacağı keyfiyyətlərin dərk etmə prosesində konkretləşdirilməsinə şərait yaradılmalı, təhsilin məqsədinin və ona çatma yollarının öyrənilmə və öyrədilməyə əşılınması elmi cəhətdən əsaslandırılmalıdır. Beləliklə, təhsilin məzmununda öyrənilməyə tələb olunan həm biliklər sisteminin verilməsi, həm də şəxsiyyət kimi formalaşma prosesinin təşkili öz əksini tapmalıdır.

Təhsilin məzmununun sosial təcrübə modelinin minimum səviyyəsinə uyğun gələn mərhələlərini nəzərdən keçirək. Bu modeldə təhsilin məzmununun birinci səviyyəsi kimi, onun ümumi nəzəri əsasları götürülməlidir. Bu halda təhsilin məzmunu sosial təcrübənin elementlərini, onlar arasındakı əlaqələri, onun elmi-pedaqoji əsaslarını və funksiyalarını müəyyənləşdirən əsas amil kimi çıxış edir. Elmi cəhətdən müəyyənləşdirilir ki, öyrənilərə konkret bir fənn və ya təhsil sahəsi üzrə nəyi, hansı həcmdə və hansı üsullarla öyrətmək lazımdır. Bunlar və sonrakı səviyyələrdə qazanılacaq bilik, bacarıq, vərdişlər və eləcə də ümumfənn biliklərinin həcmi təhsilin məzmunu kimi standartda öz əksini tapmalıdır.

Növbəti səviyyə tədris fənni ilə bağlıdır. Burada öyrənmə nəyi öyrətmək lazım olduğu konkretləşdirilir. Tədris fənninin ümumtəhsildə, təlim-tərbiyə prosesində yerinin müəyyən edilməsi həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Bununla bağlı, iki əsas məsələ aydınlaşdırılır. Birincisi, hansı fənlərin ayrıca müstəqil fənn kimi, ikincisi, hansı fənlərin təhsil sahələri üzrə integrativ fənn kimi tədris olunması qabaqcılan planlaşdırılmalıdır. Buradan görünür ki, tədris fənninin məzmununu müəyyən edərkən təkcə onun öyrənilmə məntiqini yox, həm də öyrənilən reallığın başqa sahələrini, tədrisin aparılma şəraitini, onun hər bir öyrənilmənin fərdi, fiziki, yaş və digər xüsusiyyətlərinə uyğunluğunu nəzərə almaq lazımdır. Tədris fənninin son nəticədə yeri və funksiyası formalaşanda dövlət tərəfindən bilik, bacarığın səviyyəsinə qoyulan minimal tələblərlə bərabər, həm də tədrisin uyğun mərhələsində məktəb, müəllim və öyrənilən iştirak etdiyi təlim-tərbiyə prosesinin həyata keçirildiyi şərait, ətraf mühitin xüsusiyyətləri də nəzərə alınmalıdır.

Sosial təcrübə modeli əsasında təhsilin məzmununun üçüncü səviyyəsi tədris materialları ilə bağlıdır. Burada söhbət müəllim və şagirdlər üçün hazırlanmış dərslik, dərs vəsaitləri, metodik vəsait, didaktik materiallar kimi tədris komplekslərindən gedir. Qeyd olunanlar sosial təcrübənin pedaqoji modeli kimi ümumi orta təhsilin məzmununu özündə əks etdirir.

Dördüncü səviyyə pedaqoji prosesin qarşısında qoyulmuş məqsədlərin yerinə yetirilməsinə cavabdehlik daşıyan, öyrənmə-öyrədən münasibətlərinin yeni məzmununda qurulmasında, həyata keçirilməsində birbaşa iştirak edən tərəflərin fəaliyyətinin tənzimlənməsini nəzərdə tutur. Bu halda, təhsilin məzmunu layihədə deyil, real pedaqoji prosesdə, praktik fəaliyyətdə, yəni layihələndirilən təhsilin məzmununun real şəraitdə necə həyata keçirilməsini müəyyənləşdirir.

Axırıncı, beşinci səviyyədə təhsilin məzmunu tədrisin nəticəsi kimi çıxış edir, şagirdin fəaliyyətinin nəticəsi öz ifadəsini onun şəxsiyyət kimi formalaşmasının keyfiyyət göstəricilərində tapır və gələcək inkişafın təmini üçün qiymətləndirmə həyata keçirilir.

Təhsil standartlarının tərtib olunma qaydaları, onun nəzərə alınma səviyyəsi, layihələndirilən prosesin məzmununun tərkib hissəsi olduğundan, hazırlıq işləri normativ-metodik tələblərə uyğun üçüncü səviyyədə başa çatır. Onlar təhsilin məzmununa, tədris prosesinin son nəticəsinə, yəni şagirdin şəxsi nailiyyətinə çevrilən məzmunla səmtləşdirilir.

Təhsil standartının vəzifələrindən biri də qazanılmış nailiyyətin diaqnostikasının həyata keçirilməsinə şərait yaratmaqdır. Ümumtəhsilin məqsədlərinə uyğun olaraq, öyrənilən ziyalılıq səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi həlledici rol oynayır, standartuayğun sosial təcrübənin şəxsi təcrübəyə çevrilmə prosesi formalaşmağa başlayır. Belə standart təhsilin elə elementlərini müəyyənləşdirir ki, bunlarsız təhsilin istənilən pilləsində təlim-tərbiyə prosesinin məzmununu mükəmməl hesab etmək olmaz. Birinci növbədə bu, məzmunun strukturuna aiddir. Standartda bu struktur (quruluş) bütün tamlığı ilə göstərilməli və sosial təcrübənin yuxarıdakı bütün səviyyələri burada hökmən öz əksini tapmalıdır.

Birinci səviyyənin quruluşuna bu baxımdan bir daha nəzər salaq. Bu səviyyədə təhsilin məzmununun nəzəri əsasları minimum formada qeyd edilir. Məntiqi yanaşma qaydasına uyğun gələn anlayışların, terminlərin seçilməsinə, onların köməyiylə həll olunacaq məsələnin spesifik xüsusiyyətlərinin əsaslandırılmasına, təhsilin məzmununa elmi və dinamik təşkil olunma prosesində baxılır. Bu xüsusiyyət, sonrakı səviyyələrdə, işin gedişi şəraitində konkretləşdirilir və məzmun modeli şəklində çıxış edir. Buradan aydın görünür ki, ayrı-ayrı təhsil sahələri və ya fənlər üçün ilkin məzmun işlənilib hazırlanır, bu haqda ümumi nəzəri təsəvvür yaradılır, kifayət qədər pedaqoji tələblərə uyğun işlənməmiş, təhsilin minimum məzmunu, ümumtəhsilin nəzəri cəhətdən əsaslandırılmış konsepsiyasının yerinə yetirilməsi istiqamətində ilk addım kimi qəbul olunur. Yəni məzmunun əsas iki elementi – fəaliyyət üsullarının düzgün tətbiqi nəticəsində öyrənmə prosesində əldə olunmuş nailiyyətlər sosial təcrübədən, hər bir öyrənilən bilik, bacarıq və vərdişləri formasında, onun rəqabətəqabil şəxsiyyət kimi formalaşmasına yönəldilir. Ona görə də birinci səviyyədə sosial təcrübəyə dair elementlərin təhsilin məzmununa daxil edilməsi barədə qərar qəbul edilməli, sonra orta məktəbdə qazanılmalı bilik və bacarığın minimum səviyyəsi müəyyənləşdirilməlidir. Daha sonra, ümumi bilik, bacarıq və vərdişlərin qazanılması prosesini xarakterizə edən müxtəlif elementlər arasındakı əlaqələr aydınlaşdırılmalıdır. Bunlar sonrakı səviyyədə fənlərarası əlaqələr kimi konkretləşdirilməli, anlayışlar, bilik və bacarıqlar daha konkret forma almalı, müəyyən qanun və qanunauyğunluqlar əsasında tədris fənləri və təhsil sahələri üzrə paylanmalıdır. Nəhayət, üçüncü səviyyədə bunlar mətn, tapşırıq, çalışma və başqa formalarda birbaşa dərslik, dərs vəsaiti və digər tədris materiallarına daxil edilməlidir.

Belə ieraxik struktur quruluşuna malik olan sistemdə hər sonrakı səviyyə əvvəlkinə əsaslanır, ümumi təhsilin məzmununun bütövlüyünü saxlamağa imkan yaranır, bir bölmənin başqasının hesabına artırılmasına və ya azaldılmasına yol verilmir. Birinci səviyyənin struktur materialları, sonrakı təhsil prosesinin məzmununun işlənilib hazırlanması üçün istiqamətləndirici rol oynayır. Deməli, təhsil standartını tərtib etmək üçün təklif olunan struktur başlanğıc nöqtə kimi təhsilin minimum məzmununun işlənilib hazırlanmasını əsas götürür. Buraya eyni zamanda yuxarıda göstərilən səviyyələrin məzmununda öz əksini tapmış, öyrənmənin gələcək fəaliyyətində əsas yer tutan, öyrənmə prosesində qazanılan bacarıq və qabiliyyətlərin aşağıdakı xüsusiyyətləri də daxil edilməlidir:

- qazanılmış bilik və bacarıqların sərbəst, yeni proseslərə tətbiqinin həyata keçirilməsinin təmin olunması;
- öyrənilən proseslərin yeni xüsusiyyətlərinin, maraqlı məqamlarının aşkar edilməsi;
- məlum üsulların öyrənilən prosesə sərbəst tətbiqi və onların kombinasiya edilərək istifadə olunması;
- prosesin yeni strukturunun, onun daxili quruluşunun işlənilməsi;
- araşdırılan prosesin ziddiyyətli cəhətlərinin aşkar edilməsi və müvafiq təkliflərin hazırlanması;
- öyrənilən proseslərin fərqli xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi, yeni üsulların yaradılması.

Rəqabətəqabil şəxsin gələcək fəaliyyətinin bütün bu növləri sonralar hər bir təhsil sahəsinin və tədris fənninin məzmununda konkretləşdirilməlidir.

Eyni zamanda, nəzərə almaq lazımdır ki, ümumtəhsilin ayrı-ayrı pillələrinin strukturuna uyğun standartlar və bütöv ümumtəhsil standartı aşağıdakı qaydalar nəzərə alınaraq işlənilməlidir:

- tədrisin prosessual və məzmun baxımından vəhdəti;
- təhsilin müəyyən olunmuş məzmununun bütün təhsil müəssisələrində eyni yanaşmalarla həyata keçirilməsi təcrübəsindən prinsipial olaraq imtina olunması;
- təhsilin variativ məzmununun təhsil standartının çərçivə sistemi kimi başa düşülməsi;
- ümumtəhsil standartının məzmununun tərkibi və strukturunun fənnlərin məzmunu ilə qarşılıqlı əlaqələndirilməsi;
- standartın bütöv strukturunun ümumtəhsilin pillələrinə uyğunluğunun təmin edilməsi.

Standartda təhsilin məzmununun hər bir pillənin (ibtidai, əsas və tam orta) qarşısında duran vəzifələrin yerinə yetirilməsi baxımından aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilməsi nəzərə alınmalıdır:

1. Ümumtəhsilin hər bir pilləsinin ayrılıqda ümumi xarakteristikası, pillənin üstün xüsusiyyətləri və həyata keçirilməsinin normativ müddətləri, məzunların yekun attestasiyadan keçirilməsinin normativ-hüquqi əsasları, onlara sertifikat verilmə şərtləri və qaydaları.

2. Hər pillədə təhsilin məqsədləri:

- öyrənmənin proqnozlaşdırılan təlim-tərbiyə prosesinin nəticəsinə uyğun formalaşdırılması;
- öyrənmənin standartın tələblərinə uyğun şəxsiyyət kimi formalaşmasında təhsil müəssisəsinin cavabdehliyi.

3. Öyrənmələrin minimum bilik, bacarıq və vərdislərə yiyələnmələri əsas məqsəd kimi qəbul olunmalı və təhsil standartlarının məzmununda aşağıdakı prinsiplərə əsasən nəzərə alınmalıdır:

- öyrənilən gerçəklərin real obyektləri, o cümlədən, fundamental təhsilin əsasları;
- öyrənilən gerçəkliklər haqqında fundamental problemlər üzrə biliklərin həcmi;
- ümumtəhsil bacarıqları və vərdislərin, ümumiləşdirilmiş fəaliyyət üsullarını tətbiq etmək qabiliyyəti;
- üstün təhsil almaq bacarığı və bu sahədə kompetenliyi (səriştəliliyi).

Belə yanaşmada standartın məzmununda tədris fənləri birləşərək bir-biri ilə vəhdət təşkil edir, məzmunun elementləri həm şaquli xətt üzrə ayrı-ayrı təhsil pillələləri, həm də üfqi xətt üzrə fənlərarası əlaqələr kimi ümumtəhsilin sistemləşmə əsası təmin olunur. Həm təhsil proqramlarının məcburi minimumu, həm də məzunların hazırlıq səviyyəsinə verilən tələblər təhsil standartlarının dəyişməz komponenti kimi formalaşır.

Təhsil standartının şəxsiyyətyönümlü məzmununun əsas element kimi təhsilin məzmunu və fəaliyyət sayəsində şagirdlərin yiyələndikləri sosial təcrübə qəbul olunur. Yaradıcılıq fəaliyyəti və emosiya-dəyər münasibətləri arasındakı əlaqələr real öyrənilən gerçəkliklərə (təbiət, mədəniyyət, texnika, sosial kommunikasiyalar və təhsil prosesinin başqa real sahələri) fəaliyyət üsullarını tətbiq etməklə yaranır.

Beləliklə, təhsilin məzmununa təkcə gerçəkliklər haqqında biliklər deyil, həm də öyrənilən real obyektlərin siyahısına gerçəkliklərin özü də daxil olur. Standartda öyrənilən obyektlərin siyahısının da verilməsi məktəblərdə neqativ hal kimi yayılmış, məhz reallığın öyrədilməsinin hazır biliklərin verilməsi ilə əvəz olunmasının qarşısı alınır. Məsələn, real təbiət obyektini müşahidə etmək, yaxud təcrübə aparmaq əvəzinə, şagirdlərə bu obyektin dərslərdəki şəklini göstərirlər, nəticədə, məktəbi bitirmiş məzunda real həyat təcrübəsinə uyğunlaşan fəaliyyət və komponentlik formalaşır. Belə təhsil almış şagirdlər öyrənilən fənlərlə əlaqədar olan elementar funksiyaları yerinə yetirmək, təbiət hadisələrini müşahidə etmək, təcrübə aparmaq, əl əməyi ilə sadə məhsul hazırlamaq kimi əməliyyatları yerinə yetirə bilmirlər. Ona görə də bu problemin qarşısını almaq üçün şəxsiyyətyönümlü təhsil standartlarında öyrədilməli olan real obyektlərin minimal siyahısı verilməlidir.

Fundamental təhsil obyektləri təhsil standartlarında özünü iki formada – real durum və bilik həcminin tələb olunan səviyyəsi kimi göstərir. Real durum öyrənilən gerçək obyektlərdə əks olunur (ağaclarda,

heyvanlarda, bədii və başqa mətnlərdə, incəsənət əsərlərində, texniki qurğularda, məişətdə, təbiət hadisələrində, sosial və başqa praktikada), bilik həcminin tələb olunan səviyyəsi və anlayışlarda, kateqoriyalarda, ideyalarda, fərziyyə və nəzəriyyələrdə, qayda və formalarda, bədii prinsiplərdə, mədəni ənənələrdə və s. özünü göstərir. Standartda təhsilin məzmunu, özündə öyrənilən sahənin elmi əsaslarını, texnologiyaları, tədris fənləri və təhsil sahələrində öz əksini tapmış insan fəaliyyətinin başqa cəhətlərini birləşdirir və müvafiq qanun, nəzəriyyə, fərziyyə və bəşəriyyətin fundamental nailiyyətlərini əks etdirir. Belə məzmun, insan fəaliyyətinin uyğun sahələrinin mütəxəssisləri – alim, yazıçı, rəssam, bəstəkar, mühəndis və başqaları tərəfindən yaradılan ümumiləşdirilmiş sosial təribə əsasında qurulur.

Qeyd edilməlidir ki, şəxsiyyətyönümlü təhsil standartlarında real təhsil obyektləri və onlar haqqında biliklər sistemi, bir qayda olaraq, siniflərə və ya fənlərə bölünür. Onlar haqqında məlumat təhsilin bütün pillələrinə daxil edilir və bir-birindən yalnız daxil olunma həcminə görə fərqlənir. Məsələn, aşağı sinif şagirdi təmiz və açıq sənədə, yağışdan sonra göy qurşağı deyilən hadisəni görür, onu müşahidə edir, lakin hadisənin tədqiqi, onun əmələgəlmə səbəbləri və hadisənin fiziki izahı yuxarı siniflərdə verilir. Ona görə də ümumtəhsil və ümumtədris üsullarını bir-birindən ayırmaq lazımdır. Burada birincisi, təhsilin məzmununa aiddirsə (məsələn, ümumelmi anlayışlara, kateqoriyalara yiyələnmək); ikincisi, məxsusi tədris prosesinə, şagirdlərin özünütəşkil, özünüqiyətləndirmə, planlaşdırma və başqa fəaliyyət növlərinə aiddir.

Təhsil komponentliyi şagirdin şəxsiyyətinə aid olub, təhsil prosesində şəxsi fəaliyyətin inkişaf göstəricisi kimi formalaşır, müəyyən elmi nəticələr əsasında qazanılmış bacarıqlar kompleksinin yerinə yetirilməsi prosesində yoxlanılır. Komponentlik sözü latınca *competentia*, müəyyən sahə dairəsində insanın yaxşı məlumatlı, bilikli, təcrübəli olduğu mənasını verir. Eyni zamanda müəyyən sahədə komponentli olmaq, uyğun biliklərə, bacarıqlara yiyələnmək, bu sahədə əsaslandırılmış mülahizələr yürütmək və effektiv hərəkət etməyi bacarmaq deməkdir. Ona görə də, təhsil kompetentliyinin uyğun elementlərinin ümumtəhsilin ayrı-ayrı pillələri üzrə standartda gətirilməsi məntiqi-quruluş səviyyəsində həll edilməli, həm «Təhsil proqramının məzmununun məcburi minimumu», həm də «məzunların hazırlığı səviyyəsinə qoyulan tələblər»də öz əksini tapmalıdır.

Yuxarıda göstərilən tələblərə cavab verən şəxsiyyətyönümlü təhsil standartının hazırlanması və tətbiqinin təmin edilməsi, islahat Proqramının Azərbaycan təhsil sisteminin qarşısında qoyduğu əsas məqsədlərdən ən aparıcısı olduğundan, bu istiqamətdə həm fundamental, həm də tətbiqi xarakterli araşdırmaların spektri genişləndirilməlidir.

AZƏRBAYCAN MÜƏLLİMLƏRİNİN XII QURULTAYINDA TƏHSİL NAZİRİ MİSİR MƏRDANOVUN MƏRUZƏSİNDƏN

Bu gün maarifpərvər xalqımız, ölkəmizin elmi-pedaqoji ictimaiyyəti Azərbaycan müəllimlərinin XII qurultayının keçirilməsi ilə əlaqədar fərəhli bir hadisənin sevincini yaşayır. Təhsilimizin işıqlı gələcəyinə inam və nikbinlik bəxş edən bu əlamətdar gün münasibətilə qurultay nümayəndələrini, hörmətli qonaqlarımız, şərəfli müəllim adını ləyaqətlə daşıyan bütün insanarı səmimi-qəlbdən təbrik edir, hamınıza uğurlar arzulayıram.

Qurultayımız öz işinə əlamətdar hadisələr ərəfəsində başlayır. Oktyabrın 15-i Azərbaycanda prezident seçkiləri günüdür. Heç şübhə yoxdur ki, vətəndaşlarımız ən layiqli namizədi dövlətimizin başçısı seçməklə son illər ölkəmizdə bərqərar olmuş siyasi və iqtisadi sabitliyin davamlılığına və gələcək inkişafa səs verəcəklər.

Oktyabrın 18-də isə xalqımız dövlət müstəqilliyinin 12-ci ildönümünü təntənə ilə qeyd edəcəkdir. Əmin olduğumu bildirirəm ki, prezident seçkilərinin uğurlu nəticələri bu əziz bayramın daha böyük ruh yüksəkliyi ilə keçirilməsində mühüm amil olacaqdır.

Oktyabrın 5-i Beynəlxalq müəllim günüdür. Fürsətdən istifadə edib bu şərəfli peşə bayramı münasibətilə bütün müəllimləri ürəkdən təbrik edir, cansağlığı və səadət arzulayıram.

Hamınız mənimlə tam razı olarsınız ki, bu əlamətdar bayram təhsilimizin himayəçisi, müəllimlərin yaxın dostu, müstəqil Azərbaycanın ilk xalq müəllimi möhtərəm Heydər Əliyevə daha çox aiddir.

İcazə verin bu bayram münasibətilə əziz prezidentimizi Azərbaycanın bütün təhsil işçiləri adından ürəkdən təbrik edim, təhsilimizə göstərdiyi müntəzəm diqqət və qayğıya görə ona dərin təşəkkürümüzü bildirim.

Cənab prezidentin qurultayımızı təbrik etməsi, vətəndən uzaqlarda olsa da, müəllimləri unutmaması hamımızda böyük ruh yüksəkliyi yaratdı. Mən təbrik məktubundakı xoş sözlərə və səmimi arzulara görə Sizin adınızdan möhtərəm prezidentimizə bir daha minnətdarlığımı bildirir, ona möhkəm cansağlığı və xoşbəxtlik arzulayıram.

İlk dəfə 1906-cı ildə keçirilmiş Azərbaycan müəllimlərinin I qurultayından başlayaraq sonrakı bütün qurultaylar ölkəmizin təhsil və maarifçilik tarixinin şanlı səhifələridir. Bununla belə, 1998-ci ildə keçirilmiş XI qurultay XX yüzilliyin XII qurultayı isə XXI əsrdə ilk qurultay kimi tarixi baxımdan daha əlamətdardır.

1999-cu ildə möhtərəm prezidentimiz Heydər Əliyev tərəfindən islahat Proqramının təsdiq edilməsi ilə Azərbaycan təhsilinin müasir ideyalar əsasında inkişafında yeni bir dövr başlandı.

Dövlət müstəqilliyimizin 1991-ci ildə bərpa olunmasına baxmayaraq, təhsil islahatı Proqramının yalnız 8 ildən sonra qəbul edilməsi heç də təsadüfi deyildi və bunun tarixi səbəbləri vardır. Yaddan çıxarmaq olmaz ki, 1991-ci ilin sonundan 1993-cü ilin ortalarına kimi ölkəmizdə hərc-mərclik, kaos vəziyyəti hökm sürürdü, cəmiyyətdə qarşıdurma və vətəndaş müharibəsi təhlükəsi mövcud idi. 1993-cü ilin 15 iyununda xalqın tələbi ilə respublikada ikinci dəfə siyasi hakimiyyətə qayıdan cənab Heydər Əliyevin gərgin, ardıcıl və məqsədyönlü fəaliyyəti ilə ölkəmizdə siyasi sabitlik, sağlam mühit məhz 1995-ci ilin sonlarında bərqərar oldu, tənəzzülə uğramış iqtisadiyyatın dirçəlişi və təcridən inkişafı üçün real zəmin yarandı. Əslində sosial-iqtisadi tərəqqi dövrünə keçid və ən ağırlı dərdimiz olan Dağlıq Qarabağ problemi ilə əlaqədar məruz qaldığımız müharibə şəraitində təhsil islahatlarına başlanmasında həm çox cəsarətli addım, həm də Azərbaycan dövlətinin təhsilə göstərdiyi yüksək qayğının real nümunəsi idi.

Şübhə yoxdur ki, ötən illərdə ictimai-siyasi və sosial-iqtisadi sahələrdə böyük uğurlar əldə edilməsəydi, təhsil sistemində islahat yönümlü səmərəli işlərin həyata keçirilməsi də mümkün olmazdı.

İslahat Proqramının təsdiqindən keçən müddətdə onun məqsəd və vəzifələri, islahatın əsas prinsipləri haqqında çox danışılıb, çox yazılmışdır. Ona görə də konkret istiqamətlər üzrə də ayrı-ayrı təhsil pillələrində görülən işlər, əldə etdiyimiz uğurlar, habelə bizi daim düşündürən problemlər üzərində dayanmağı daha zəruri hesab edirəm.

I. Normativ-hüquqi bazanın yaradılması sahəsində

İslahat Proqramında müasir təhsil sisteminin normativ-hüquqi bazasının yaradılması vacib istiqamətlərdən biri kimi xüsusi qeyd olunmuşdur.

Təhsil Nazirliyi hesabat dövründə 150-dən artıq normativ-hüquqi sənəd hazırlamışdır ki, onların da əksəriyyəti təsdiq olunmuşdur. Eyni zamanda islahatın gedişi vəziyyəti, həyata keçirilən konkret işlər müntəzəm olaraq nazirliyin kollegiya iclaslarında müzakirə edilmiş, təhsilin müxtəlif sahələri üzrə perspektiv inkişaf istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir.

Güman edirəm ki, yeni Təhsil Qanununun qəbul olunması sürətlənəcək, bu sahədə çevik və səmərəli sistem yaranacaqdır.

II. Məktəbəqədər tərbiyə sahəsində

Hazırda respublikamızda 1871 məktəbəqədər tərbiyə müəssisəsi fəaliyyət göstərir.

Son 5 ildə beş yaşlı uşaqların bu müəssisələrə cəlbə 1998-ci ilə nisbətən xeyli yaxşılaşmış, həmin müəssisələrdə təlim-tərbiyə işinin təkmilləşdirilməsi məqsədilə ölkəmizdə fəaliyyət göstərən beynəlxalq təşkilatlarla sıx əlaqələr yaradılmışdır.

Hazırda respublikamızın 18 bölgəsi üzrə 36 məktəbəqədər tərbiyə müəssisəsində Açıq Cəmiyyət İnstitutu – Yardım Fondunun «Addım-Addım» təlim texnologiyası tətbiq olunur. Cəmiyyət həmin texnologiya ilə işləyən uşaq bağçalarını (habelə məktəbləri) müvafiq avadanlıq, təlim ləvazimatı ilə təmin etmiş, təmir işləri aparmış, respublikanın 8 bölgəsində trening mərkəzləri yaratmışdır.

Təhsil Nazirliyi YUNİSEF-in Azərbaycandakı nümayəndəliyi ilə birlikdə «Erkən uşaqlıq dövrünün inkişafı və daha yaxşı valideynlik təşəbbüsü» proqramına əsasən, Bakı, Sumqayıt şəhərləri və Xızı rayonu üzrə seçilmiş 4 pilot uşaq bağçasında məqsədyönlü eksperimentlər aparır, həmin müəssisələrin avadanlıqlarla təchizinə, təmir işlərinə də yaxından köməklik göstərir. Nümayəndəlik eyni zamanda Azərbaycanın 14 rayonunda qaçqın və məcburi köçkün ailələrin uşaqları üçün 35 «Uşaq İnkişaf Mərkəzi» təşkil etmişdir.

Asiya İnkişaf Bankı respublikamızda erkən yaşlı uşaqların inkişafı layihəsinin texniki şərtlərinin hazırlanmasına 600 min ABŞ dolları məbləğində qrant, layihənin həyata keçirilməsinə isə 12 milyon ABŞ dolları həcmində kredit ayırmağı nəzərdə tutmuşdur.

İnanıram ki, ölkədə ilk özəl ümumi təhsil müəssisəsi olan «Müasir Təhsil Kompleksi»nin, «XXI əsr-ümumtəhsil mərkəzi»nin nəzdindəki uşaq bağçaları, habelə «Şəkərbala» özəl uşaq bağçası məktəbəqədər təhsilin inkişafına xidmət edən müasir model və yeni texnologiyaların sınaqdan çıxarılması üçün real baza olacaqdır.

Bunlarla yanaşı etiraf etmək lazımdır ki, bu müəssisələrin böyük əksəriyyətinin səmərəli fəaliyyəti üçün lazımi şərait mövcud deyildir, onlar hökumətin təsdiq etdiyi Əsasnamə tələblərini yerinə yetirməkdən çox uzaqdırlar.

Uzun illərdir ki, yeni uşaq bağçası binalarının tikintisi aparılmamış, onların maddi-tədris bazasının möhkəmləndirilməsi ilə bağlı tədbirlər həyata keçirilməmişdir. Əksər müəssisələr əsas ərzaq növləri ilə mövcud normadan xeyli aşağı səviyyədə təmin edilir. Göndərilən ərzaqlar isə bir çox hallarda keyfiyyətsiz olur.

Təhlil göstərir ki, ölkəmizdə uşaqların məktəbəqədər tərbiyə müəssisələrinə cəlbə respublika üzrə 16, 8 faiz, o cümlədən şəhər yerlərində 27, 4, kənd yerlərində isə 8, 6 faizdir. Halbuki Finlandiyada 3 yaşlı uşaqların 99, Almaniya 3-5 yaşlı uşaqların təxminən 80 faizi məktəbəqədər tərbiyə ilə əhatə olunurlar.

Respublikanın şəhər və rayonlarında rəsmi statistikaya görə 6000-dən artıq bağça yaşlı sağlamlıq imkanları məhdud uşaq olduğu halda, onların cəmi 8, 3 faizi (500 nəfər) müvafiq bağçalara cəlb edilmişdir.

Kənd rayonlarında, habelə Bakı şəhərinin bəzi rayonlarında məktəbəqədər tərbiyə müəssisələrinin maliyyələşdirilməsinin təhsil şöbələri tərəfindən deyil, yerli icra nümayəndəlikləri tərəfindən həyata keçirilməsini də narahatlıq doğuran məsələ kimi nəzərə çatdırmaq istəyirəm.

Respublikamızda nümunəvi fəaliyyəti ilə fərqlənən uşaq bağçalarının sayının az olması xüsusilə narahatlıq doğurur. Bu məsələ təhsil şöbələri tərəfindən sanki unudulmuşdur. Ona görə də nazirliyin məktəbəqədər təhsilin inkişaf perspektivlərinə həsr olunmuş kollegiyasında yerli təhsil orqanlarına hər rayonda digər belə müəssisələr üçün baza rolu oynayacaq bir neçə nümunəvi uşaq bağçası yaratmaq ciddi vəzifə kimi tapşırılmışdır.

Nöqsanlardan danışarkən həm də qeyd etməliyəm ki, biz şəxsiyyətin formalaşması və inkişafında uşaq bağçalarının rolu barədə valideynləri kifayət qədər maarifləndirə bilməmişik.

Məktəbəqədər təhsilin mövcud problemləri bizə deməyə əsas verir ki, indiki vəziyyətdə bilavasitə dövlətin dəstəyi, xüsusi hökumət Proqramı olmadan onların aradan qaldırılması mümkün deyildir.

Bütün bunları nəzərə alaraq, məktəbəqədər tərbiyə sahəsinin növbəti illərdə inkişafı üçün aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsini məqsəduyğun hesab edirik:

- məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin xəritələşməsi əsasında hər bir bağça üzrə real vəziyyətin təhlili və faktik tələbatın müəyyənləşdirilməsi.
- təchizat və maddi təminat problemlərini əhatə edən inkişaf Proqramının hazırlanıb respublika hökumətinə təqdim olunması.
- məktəbəqədər təhsil müəssisələrində çalışan pedaqoji işçilərin ixtisasartırma və yenidən hazırlanmasının 5 illik planının həyata keçirilməsi.
- uşaq bağçaları fəaliyyət göstərməyən yaşayış məntəqələrində belə müəssisələrin təşkili imkanlarının araşdırılması və əməli təkliflərin hazırlanması.
- beş yaşlı uşaqların məktəbə hazırlığının həyata keçirilməsi ilə bağlı yeni fəaliyyət Proqramının müəyyənləşdirilməsi.

III. Ümumi orta təhsil sahəsində

Hazırda Təhsil Nazirliyi sistemində 4526 ümumi təhsil müəssisəsi fəaliyyət göstərir.

Respublika hökuməti tərəfindən 1999-cu ildə ümumi orta təhsilin dövlət standartlarının və Bazis tədris planının təsdiq edilməsi orta təhsilin məzmununun yeniləşdirilməsinə, milli tədris proqramları və dərslərin yaradılmasına, təhsil prosesinin şagirdlərin meyl və maraqlarına uyğun qurulmasına real imkanlar açmışdır. Ötən müddətdə nazirlik Bazis tədris planının yerlərdə tətbiqi vəziyyətini kollegiya iclasında geniş müzakirə edərək əməli təkliflər müəyyənləşdirmişdir.

Artıq xeyli müddətdir ki, ümumi təhsil sahəsində dövlət siyasətinin əsasını təşkil edən təhsilin humanistləşdirilməsi prinsipinin izahı, təbliği və tətbiqi sahəsində səmərəli işlər görülür. İnamlı bildirmək istəyirəm ki, son dövrlərdə orta təhsil sistemində ən böyük uğurlarımızdan biri köhnə tərəküddən ayrılaraq fənn yönümlü təlimdən şəxsiyyət yönümlü təhsilə keçidin, təhsil alanlara bərabər hüquqlu subyekt kimi yanaşılmasının, «müəllim-şagird» münasibətlərini səmərəli pedaqoji əməkdaşlığa çevirməyin, təhsilə yeni baxış və yanaşmalar formalaşdırmanın əsasını qoymaqdan ibarət olmuşdur.

Artıq 4-cü ildir ki, orta məktəb şagirdlərinin bilik, bacarıq və vərdislərinin 9 bal sistemi ilə qiymətləndirilməsi üzrə eksperiment aparılır.

Həqiqətən, qiymətləndirmə sisteminin dəyişdirilməsi, nə qədər arzu edilən olsa da, çox mürəkkəb və məsuliyyətli bir işdir, bu prosesdə tələsiklik uğurlu nəticələr verə bilməz. Son illər apardığımız eksperimentlər müsbət qarşılanırsa da, biz bir daha götür-qoy etməli, müzakirələri genişləndirməli, beynəlxalq təcrübəni daha dərindən öyrənib yekun qərar çıxarmalıyıq.

Yeri gəlmişkən, bir çoxları «qiymətləndirmə» dedikdə bunu yalnız şagirdin, yaxud tələbənin təlim nəticələrinə aid edirlər. Mənim fikrimcə, bu, yanlış təsəvvürdür. Şagirdin və ya tələbənin biliyinə verilən qiymət həm də müəllim fəaliyyətinin nəticəsi kimi qəbul olunmalıdır. Hər bir qiymət eyni zamanda övladlarının təhsilinə valideynin münasibətini, habelə təhsil prosesinin təşkilində məktəb rəhbərlərinin peşəkarlıq səviyyəsini əks etdirir.

Ümumtəhsil məktəblərinin bütövlükdə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sahəsində yeni kriteriya və mexanizmlərin müəyyənləşdirilməsinə də diqqət yetirilmişdir. Bununla əlaqədar müəssisədaxili özünütəhlil mexanizminin tətbiqini sınaqdan keçirmək məqsədilə bir neçə məktəb eksperiment müəssisələr elan edilmişdir. Həmin məktəblərdə ilk addımlar kimi özünütəhlil aparılmış, nəticələr ümumiləşdirilib təkliflər hazırlanmışdır. Eksperimentlər bu dərəcəyə qədər davam etdiriləcəkdir.

Orta təhsil pilləsində istedadlı uşaq və gənclərlə aparılan işləri xüsusi qeyd etmək istərdim.

«Şübhəsiz ki, istedad qayğı istəyir. Qayğı olmayanda istedad bəzən özünə yol tapa bilmir, yaxud onun inkişaf yolu çətin olur. Bilin ki, həyatımız nə qədər çətin olsa da, dövlət işləri başımızı nə qədər çox qarışdırsa da biz istedadlara daim qayğı göstərəcəyik». Möhtərəm prezidentimiz Heydər Əliyevin Bakı Musiqi Akademiyasında beynəlxalq müsabiqə qalibləri ilə görüşündə dediyi proqram xarakterli həmin müddəə təhsil orqanlarının bu sahədə fəaliyyətinin başlıca ideya istiqamətinə çevrilmişdir. Dövlət başçısının müvafiq sərəncamları ilə istedadlı uşaq və gənclər üçün «Qızıl Kitabın», xüsusi təqaüdlərin təsis edilməsi, son illərdə ali məktəblərə qəbul imtahanlarında yüksək bal toplamış məzunlara Prezident təqaüdünün verilməsi ölkəmizdə gənc istedadlara göstərilən diqqət və qayğının parlaq nümunəsidir.

Müsbət haldır ki, respublikamızda istedadlı şagirdlərin cəlb olunduğu lisey və gimnaziyaların şəbəkəsi ildən-ildə inkişaf edir. Bu müəssisələrin məzunlarından ali məktəblərə qəbul olanların sayı ildən-ildə artır. Təsədüfi deyildir ki, bu il qəbul faizi Bakı «Avropa» liseyində 100, Sumqayıt şəhərindəki təbiət elmləri gimnaziyasında 94, 4, «İstedad» liseyi və texniki-təbiət elmləri liseyində 89, 8, Nərimanov rayonu ekologiya liseyində 85, Xətai rayonu «Zəkalar» liseyində 83, 6, Sabunçu rayonu 72 nömrəli məktəb-liseydə 80, 8, fizika-riyaziyyat və informatika təmayüllü liseydə 79, 8, Balakən rayonu texniki-humanitar təmayüllü liseydə isə 79, 3 faiz təşkil etmişdir.

İstedadlı şagirdlərin aşkara çıxarılmasında mühüm əhəmiyyətə malik fənn olimpiadalarının təşkili, yerlərdə nüfuzunun yüksəldilməsi sahəsində də məqsədyönlü tədbirlər həyata keçirilmiş, nəticələr ilbəl yüksəlmişdir. Respublikamızdakı türk liseylərinin şagirdləri olimpiadalarda öz uğurlu çıxışları ilə digər məktəblərə nümunə olmuşdur.

Son 5 ildə məktəblilərimiz çox nüfuzlu bilik yarışları olan kimya fənni üzrə Beynəlxalq Mendeleev Olimpiadasında 2 qızıl, 3 gümüş, 22 bürünc medal qazanmış, onlardan 16 nəfəri M. V. Lomonosov adına Moskva Dövlət Universitetinin kimya fakültəsinə imtahansız qəbul olunmuşlar.

Həmin müddətdə riyaziyyat, biologiya, kimya, fizika üzrə dünya olimpiadalarında azərbaycanlı şagirdlər 3 qızıl, 5 gümüş, 15 bürünc medala layiq görülmüşlər. 2002-ci ildə İndoneziyada keçirilən fizika olimpiadasında 4 nəfər iştirakçıdan 3-ü qızıl, 1-i gümüş medal qazanmış, Azərbaycan komandası 69 ölkə arasında ilk 5 komanda sırasına çıxmışdır. Bu il də kimya (1 gümüş, 3 bürünc) və riyaziyyat (1 gümüş, 1 bürünc, 3 diplom), fizika, informatika (hər biri 1 gümüş), biologiya (1 bürünc) fənləri üzrə keçirilən dünya olimpiadalarında nəticələr sevindiricidir.

Əlbəttə, nailiyyətlər öz yerində, lakin qeyd etməliyəm ki, istedadlı uşaq və şagirdlərlə iş sahəsində elmi-metodik, pedaqoji-psixoloji cəhətdən əsaslandırılmış ardıcıl sistem hələ yarada bilməmişik. Onların inkişaf

perspektivlərini müəyyənləşdirən sosial-psixoloji tədqiqatlar, demək olar ki, aparılmır. Respublikamızda olimpiada qaliblərinin stimullaşdırılması mexanizmi də mövcud deyildir.

Fikrimcə, istedadlı uşaq və gənclərlə aparılan işləri gücləndirmək, bu sahədə səmərəli sistem yaratmaq üçün əlaqədar nazirlik və təşkilatların, Milli Elmlər Akademiyasının, Azərbaycandakı beynəlxalq təşkilatların fəaliyyətini tənzimləyən Dövlət Proqramının qəbul edilməsi məqsəduyğun olardı.

Hesabat dövründə orta təhsil sistemində beynəlxalq təşkilatlarla, o cümlədən YUNİSEF, SOROS Fondu, YUNESKO ilə birgə fəaliyyət xeyli genişlənmişdir.

Hazırda BMT-nin İnkişaf Proqramı çərçivəsində Bakı, Sumqayıt şəhərləri və Abşeron rayonunun 30 məktəbinin X siniflərində «Davamlı insan inkişafı» layihəsi üzrə eksperiment qaydasında fakultativ kurs tədris edilir. 2003-cü ildə həmin kurs üçün «İnsan inkişafı» adlı tədris vəsaiti çap olunmuşdur.

ABŞ-ın «Proyekt harmoniya» təşkilatı respublikanın 7 bölgəsi üzrə (Bakı, Gəncə, Mingəçevir, Sumqayıt, Bərdə, Lənkəran, Şəki) 25 məktəbdə İnternet-Kompüter Mərkəzi yaratmış, bu məqsədlə indiyədək 2 milyon 175 min ABŞ dolalı sərf olunmuşdur. Həmin təşkilatla olan razılışmamıza görə, növbəti ildə belə məktəblərin sayı 45-ə çatdırılacaqdır.

Ölkə prezidentinin «Dövlət dilinin tətbiqi işinin təkmilləşdirilməsi haqqında» fərmanından keçən iki il ərzində respublikanın ümumtəhsil məktəblərində Azərbaycan dili tədrisinin yenidən qurulması istiqamətində kompleks tədbirlər hazırlanıb həyata keçirilməyə başlanmış, VIII və X siniflərdə Azərbaycan dilindən imtahan keçirilməsi rəsmiləşdirilmişdir. Ötən dərs ilində Azərbaycan dili və ədəbiyyat fənlərinin tədrisi vəziyyəti bir sıra bölgələrdə öyrənilərək kollegiyada müzakirə edilmiş və həmin fənlərin tədrisinin daha da yaxşılaşdırılması barədə geniş qərar qəbul olunmuşdur.

«Sağlamlıq imkanları məhdud şəxslərin təhsil (xüsusi təhsili) haqqında» prezident fərmanının icrası ilə əlaqədar normativ-hüquqi sənədlər paketi hazırlanıb hökumət tərəfindən təsdiq olunmuş, dövlət başçısının «Valideynlərini itirmiş və valideyn himayəsindən məhrum olmuş uşaqların sosial müdafiəsi haqqında» Azərbaycan Respublikası Qanununun tətbiq edilməsi haqqında» fərmanının yerinə yetirilməsi ilə bağlı Bakının Suraxanı və Nəsimi rayonlarında yeni uşaq evi, Quba rayonunda xüsusi internat məktəb açılmışdır.

İslahat illərində ümumtəhsil məktəblərinin kompüterlərlə təminatına beynəlxalq təşkilatlar, xarici dövlətlərin ölkəmizdəki səfirlikləri, Dünya Bankı, sponsorlar tərəfindən xeyli köməklik göstərilmişdir. Hazırda respublikanın 386 məktəbində 1652 müasir tipli kompüter quraşdırılmışdır.

Bununla belə, orta məktəblərin kompüter texnikası ilə təmin edilməsi ciddi problem kimi qarşımızda dayanır. Humanitar yardımlar və beynəlxalq təşkilatların hesabına bu problemin həllinə nail olunması, şübhəsiz, qeyri-mümkündür. Ona görə də bu sahədə problemin həlli üçün növbəti 10 ili əhatə edən Dövlət Proqramı hazırlanmalı və onun icrası üçün real addımlar atılmalıdır.

Ümumi orta təhsil sistemində hesabat dövründə əhatə edən görülmüş işlərin yığcam təsvirini və müəyyən təklifləri nəzərinizə çatdırmaqla yanaşı, ümumi təhsilin keyfiyyəti ilə bağlı məsələlərə toxunmaq, ictimai rəyi, öz mülahizələrimi də bildirmək istəyirəm.

Təhsil Nazirliyinin daim diqqət mərkəzində olsa da, etiraf etmək lazımdır ki, bugünkü real vəziyyətə görə, orta məktəblərimizdə təhsilin keyfiyyətli ictimaiyyəti tam qane etmir.

Müəyyən mənada Bakı və Sumqayıt şəhərləri istisna olunmaqla respublikanın digər bir sıra bölgələrində orta təhsilin hələ də aşağı səviyyədə olması bizi ən çox narahat edən məsələdir.

Təsəvvür edin, bu il ali məktəblərə qəbulda 500-700 bal toplayan 2084 nəfərdən 1200-ü (57, 6 faizi) Bakı, 202 nəfəri isə (9, 7 faiz) Sumqayıt şəhərinin məzunlarıdır. 600-dən çox bal toplayanlar arasında da Bakı və Sumqayıt məktəblərinin şagirdləri üstünlük təşkil edir. Halbuki respublikanın ikinci böyük şəhəri olan Gəncə şəhəri üzrə 2911 abituriyentdən yalnız 45 nəfəri 500-700 intervalında, cəmi 8 nəfəri isə 600-dən yuxarı bal toplamışdır. Göyçay, Akstafa, Beyləqan, İmişli, Biləsuvar, Sabirabad, Ağcabədi, Ağdaş, Lerik, Saatlı, Kürdəmir rayonlarından isə bir nəfər belə 600-dən yuxarı bal toplayan olmamışdır.

Hesab edirəm ki, göstərilən şəhər və rayonların təhsil şöbələrinin rəhbərləri bu acı həqiqətdən nəticə çıxarmalıdırlar.

Şübhəsiz ki, orta məktəb məzunlarının hamısının eyni dərəcədə yüksək bilik səviyyəsinə malik olmalarını gözləmək mümkün deyildir. Aparılmış müşahidələr və faktlar göstərir ki, orta məktəb şagirdlərinin təqribən 50-60 faizi riyaziyyat, fizika, kimya, biologiya fənlərindən proqram materiallarını lazımi səviyyədə mənimsəyə bilmirlər. Görünür, bu fənlər üzrə minimum bilik həcminin dəqiqləşdirilməsi ilə əlaqədar tədbirlər hələ davam etdirilməlidir. Bununla belə, tədris proqramlarının ifrat yüngülləşdirilməsi də ziyanlı prosesdir, bu, orta məktəb təhsilinin inkişafına mənfi təsir göstərə bilər. Belə düşünürəm ki, ibtidai təhsil pilləsindən sonra şagirdlərin təhsil sahələrinə görə seçimini aparıb onların təhsilini təmayül istiqamətləri üzrə təşkil etməyə nail olsaq, təhsilin keyfiyyətində mühüm irəliləyişlər əldə edə bilərik. Zənnimcə, rəğbətləndirmədə mühüm rol oynamış və Xalq Cəbhəsi-Müsavat hakimiyyəti dövründə ləğv olunan şagirdlərin qızıl (gümüş) medalla təltifi təcrübəsini bərpa etmək, habelə dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində olduğu kimi, orta məktəblərdə mərkəzləşdirilmiş vahid buraxılış imtahanı formasını tətbiq etmək, yaxın gələcəkdə 12 illik orta təhsilə keçmək, şagirdlərə müxtəlif dərəcəli (məsələn, I, II dərəcəli) attestatlar vermək məsələlərini də müzakirə etmək olar.

Digər bir problem: son zamanlar valideynlər arasında buraxılış sinfində oxuyan uşaqlarını məktəbdən yayındırmaq və onları ali məktəblərə qəbul üçün 4-5 fənn üzrə fərdi qaydada hazırladırmaq meyilləri xeyli güclənmişdir. Məktəblərdə davamiyyətin pisləşməsinə səbəb olan və orta təhsilin statusuna ciddi ziyan vuran bu halı onunla izah etməyə çalışırlar ki, guya orta məktəb şəraitində verilən təhsil şagirdlərin ali məktəblərə qəbulunu təmin etmir.

Mən dəfələrlə demişəm ki, indi bir daha təkrar edirəm ki, orta məktəbin məqsədi təkəcə şagirdləri ali məktəblərə qəbul üçün hazırlamaqdan ibarət deyildir. Belə düşüncələr orta məktəbin cəmiyyət və dövlət qarşısında vəzifəsini çox kiçiltmiş olurlar.

Lakin biz valideynlərin övladlarını ali təhsilli görmək arzularını təbii qəbul edirik. Ancaq bunu orta təhsilin nüfuzunu aşağı salmaq yolu ilə həyata keçirmək yolverilməzdir. Axı tədris planındakı 20-yə qədər fəndən təkəcə 4-5-ni öyrənib mənimsəyən şagirdə necə orta təhsilli şəxs demək olar?! Həm də bütün məktəblərdə təhsilin keyfiyyətinin aşağı olduğunu düşünmək də reallıqdan uzaqdır. Necə iddia etmək olar ki, hər il ali məktəblərə qəbul edilən 15-18 min şagirdin hamısı repetitorlarla məşğul olmuşdur?! Əsl həqiqət bundan ibarətdir ki, vəzifə məsuliyyətini dərinədən dərk edən şəxsin direktor olduğu məktəbdə şagirdlərin repetitor yanına getməsinə heç bir ehtiyac qalmır. Yeri səhv düşən direktorunun rəhbərlik etdiyi müəssisədə isə uğurlu nəticələrdən danışmaq artıqdır. Ona görə də məktəb direktorlarının tərkibinin saflaşdırılması, məktəblərə əsl peşəkarların rəhbərlik etmələrinin təmin olunması bizim ən başlıca vəzifələrimizdəndir. Yeri gəlmişkən deyim ki, ümumtəhsil məktəblərinin rəhbərliyinə səriştəsiz adamların təyin olunmasında təhsil şöbələrinin günahı çox böyükdür. Faktlar göstərir ki, onlar bu vacib məsələdə prinsipial mövqə tutmur, icra başçıları tərəfindən təklif olunan şəxsləri kor-koranə direktor təyin edirlər.

Orta təhsilin keyfiyyətinə mənfi təsir göstərən amillərdən danışarkən bir çox ümumtəhsil məktəbinin, xüsusilə kənd rayonlarındakı məktəblərin təlim-tərbiyə şəraitinin, maddi –tədris bazasının, pedaqoji kadrlarla təminatının qeyri-qənaətbəxş olduğunu da açıq etiraf etmək lazımdır.

İcbari orta təhsilin həyata keçirilməsi sahəsində də müəyyən problemlər mövcuddur. Kənd yerlərində elə müstəqil əsas məktəblər vardır ki, ətrafdakı orta məktəblərlə onların məsafəsi 10, 20, hətta 30-50 kilometrdir. Hər il yüzlərlə gənc təkəcə bu səbəbdən orta təhsildən kənarda qalır. Onu da deyim ki, icbari orta təhsilin yerinə yetirilməsi sahəsindəki problemlər nazirliyin kollegiyasında geniş müzakirə olunub, müvafiq qərar qəbul edilmişdir və hazırda onun icrası istiqamətində əməli tədbirlər görülür.

Orta təhsildəki problemlərdən danışarkən bir heç də ümitsizliyə qapılmırıq. Azərbaycan dövlətinin, hökumətin təhsilə göstərdiyi diqqət və qayğı bizə gələcəyə nikbin baxmağa əsas verir. Bu baxımdan gələcək illərdə orta təhsilin inkişafı, yenidən qurulması, mövcud problemlərin həlli ilə əlaqədar aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur.

- Dünya Bankının maliyyə yardımı ilə Təhsil İslahatı Layihəsi çərçivəsində ümumi orta təhsilin məzmununun təkmilləşdirilməsi və yeniləşdirilməsi.
- Yeni tipli ümumi təhsil müəssisələrinin şəbəkəsinin genişləndirilməsi, təhsil komplekslərinin, «Olimpiada ehtiyatları mərkəzi»nin yaradılması.
- İstedadlı uşaq və şagirdlərin aşkara çıxarılması və inkişafı ilə bağlı məsələləri əhatə edən Dövlət Proqramı layihəsinin hazırlanması.
- Ümumtəhsil məktəb şagirdlərinin bilik, bacarıq və vərdişlərinin çoxballı sistemlə qiymətləndirilməsinin yekun variantının müəyyənləşdirilib tətbiqinə başlanması.
- Ümumtəhsil məktəblərinin pedaqoji kadrlarla təminatı sahəsində hökumət Proqramı layihəsinin hazırlanması.
- Əsas və orta təhsil kursu üzrə buraxılış imtahanlarının təşkili və keçirilməsi mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi.
- Ümumtəhsil məktəblərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində müasir modellərin hazırlanıb tətbiq edilməsi.

*«Azərbaycan müəllimi» qəzeti,
10-16 oktyabr 2003-cü il. Səh. 2*

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ TƏHSİL NAZİRİ MİSİR MƏRDANOVUN AZƏRBAYCAN MÜƏLLİMLƏRİNİN XIII QURULTAYINA HESABAT MƏRUZƏSİNDƏN

Azərbaycan təhsili dinamik inkişaf baxımından bir sıra yaddaqalan hadisə və göstəricilərlə əlamətdar olmuşdur. Belə ki, başlanmış təhsil islahatları geniş vüsət almış, təhsilə ayrılan büdcə 5 dəfədən çox artırılaaraq 2008-ci ildə 1, 1 milyard manat təşkil etmiş, investisiya qoyuluşları isə 5, 8 milyondan 220 mil-yon manata çatmış, təhsil işçilərinin əmək haqqı 6, tələbələrin təqaüdü 10, aspirantların təqaüdü 4, 5 dəfə artmışdır. Təhsil tariximizdə ilk dəfə olaraq 14 inkişafyönümlü dövlət proqramı təsdiq olunub və uğurla həyata keçirilməkdədir.

Hər bir tarixi mərhələdə cəmiyyətin tələbatı təhsilin inkişafını sürətləndirən başlıca amil olmuşdur. Bu mənada Birləşmiş Millətlər Təşkilatının «Təhsil əsri» elan etdiyi XXI əsrdə yüksək intellektə malik insan kapitalının formalaşması və güclü iqtisadiyyatın qurulmasında təhsilin rolu heç vaxt indiki qədər aktuallıq kəsb etməmişdir. Təcrübə göstərir ki, hər hansı bir dövlətin inkişafını təbii sərvətlərin bolluğu deyil, bu sərvətlərin yüksək səviyyədə insan kapitalına çevrilməsi təmin edir.

Hesabat dövründə təhsilin inkişafı ilə bağlı dövlət proqramlarının yerinə yetirilməsi, təhsil infrastrukturunun müasir tələblərə uyğun təkmilləşdirilməsi, təhsilin məzmununun yeniləşdirilməsi, yeni dərslər siyasətinin reallaşdırılması istiqamətində islahatların həyata keçirilməsi, təhsilçilərin nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi üzrə yeni model və mexanizmlərin tətbiqi, əmək bazarının tələbatına uyğun kadr hazırlığının və pedaqoji kadrlarla təminatın yaxşılaşdırılması, təhsil müəssisələrinin İKT ilə təminatı və təhsil sisteminin informasiyalaşdırılması, beynəlxalq əlaqələrin genişləndirilməsi və digər bu kimi aktual məsələlər fəaliyyətimizin başlıca istiqamətlərini təşkil etmişdir.

Belə bir məşhur fikir vardır ki, təhsil hələ həyatın özü deyildir, bu, yalnız həyata hazırlıq mərhələsidir. Bu baxımdan şəxsiyyətin formalaşmasında, zəruri həyati bacarıqlara yiyələnməsində, cəmiyyətdə müstəqil fəaliyyətə hazırlanmasında ümumi təhsil müstəsna əhəmiyyətə malikdir.

Bu gün övladını məktəbə gətirən valideyn onun mükəmməl təhsil almasına, milli-mənəvi dəyərlər ruhunda formalaşmasına böyük ümidlər bəsləyir. Ədalət naminə deyək ki, Azərbaycan dövlətinin ümumi təhsilin inkişafı naminə gördüyü işlər orta məktəb sisteminin uğurlu gələcəyinə, məktəblərimizin, sözün əsl mənasında, bilik-savad mərkəzlərinə çevriləcəyinə cəmiyyətdə böyük inam yaradır.

Bu mənada, dövlət başçısının diqqət və qayğısı nəticəsində son beş ildə 300 min şagird yerlik 1360 yeni məktəb binasının tikilməsi çağdaş təhsil tariximizin ən parlaq səhifələrindəndir. Məktəb tikintisi ilə yanaşı həmin dövrdə 300-dək məktəb əsaslı təmir edilmiş, yeni tikilən və əsaslı təmir edilən məktəblərlə bərabər, daha 500 məktəb də müasir avadanlıqlarla təmin olunmuşdur. İlin sonunadək ölkə üzrə istilik sistemi bərpa edilmiş məktəblərin sayı 500-ü ötəcəkdir.

Cari ilin sonunadək daha 161 yeni məktəb istifadəyə veriləcək, 129 məktəbin əsaslı təmiri başa çatdırılacaqdır. Beləliklə, son illərdə yeni tikilmiş və əsaslı təmir edilmiş məktəblərin sayı 600-ü ötəcək, ümumilikdə 700 mindən çox şagird, yəni bütün şagirdlərin təxminən 50 faizi müasir tələblərə cavab verən məktəblərdə təhsil alacaqdır. Perspektivdə daha 450 məktəb üçün yeni binanın inşası, 600-dən çox məktəb üçün əlavə korpusların tikintisi, 1200 məktəbin əsaslı təmiri nəzərdə tutulur. Bunların nəticəsi olaraq əsas hədəfimiz çoxnövbəliliyin ləğvi və beşgünlük tədris həftəsinə keçməklə bütün şagirdlər üçün əlverişli təlim şəraiti yaradılmasından ibarətdir.

Məktəblərin infrastrukturunun yeniləşdirilməsi sahəsində Heydər Əliyev Fondunun Prezidenti Mehriban xanım Əliyevanın xidmətləri xüsusi qeyd edilməlidir. Məhz Fondun təşəbbüsü ilə reallaşdırılan «Yeniləşən Azərbaycana yeni məktəb» və «Uşaq evləri və internat məktəbləri» proqramları çərçivəsində 43770 şagird yerlik 226 yeni məktəb tikilmişdir. 39 məktəb, o cümlədən xüsusi qayğıya ehtiyacı olan uşaqlar üçün 28 internat məktəb əsaslı təmir olunub müasir avadanlıqlarla təmin edilmiş, 8 uşaq bağçasında bərpa işləri aparılmışdır.

Bütün bunlarla yanaşı, hesab edirəm ki, məktəblərimizin maddi-tədris bazasının bütövlükdə müasir tələblər səviyyəsinə çatdırılması məqsədilə onların təlim keyfiyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edən tədris laboratoriyaları, kitabxana və idman infrastrukturunu ilə təmin olunması üçün müvafiq dövlət proqramının qəbul edilməsinə ciddi ehtiyac vardır.

Müasir dövrdə informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının istinasız olaraq hər bir fəaliyyət sahəsinə nüfuz etməsi dünyanı nəhəng informasiya məkanına çevirmişdir. Tədqiqatlar göstərir ki, İKT sahəsində savadlılığın dövlətə verdiyi fayda istənilən sənaye yeniliyinin səmərəsindən bir neçə dəfə çoxdur.

Bu mənada ölkə Prezidentinin sərəncamı ilə təsdiq edilmiş 2005-2007-ci illəri əhatə edən «Ümumtəhsil məktəblərinin İKT ilə təminatı Proqramı» ümumi təhsilin inkişafında tarixi nailiyyət kimi qiymətləndirilməlidir. Həmin Proqramın yerinə yetirilməsi ilə məktəblərimizin V-XI siniflərində hər 29 şagirdə 1 kompüter nisbəti təmin edilmişdir. Halbuki proqramaqədərki dövrdə bu göstərici 1000 şagirdə 1 kompüter nisbətində idi. Eyni zamanda 1103 məktəbə noutbuk və proyektor verilmişdir.

Proqramın tələbinə görə, indiyədək beynəlxalq təşkilatlarla 20 minə yaxın müəllim və məktəb rəhbərinin öyrədici treninqlərdə müvafiq İKT bacarıqlarına yiyələnməsi, ilk dəfə olaraq Azərbaycan tarixi, kimya, fizika,

biologiya fənləri üzrə elektron təlim materialları və əyani vəsaitlərin hazırlanıb məktəblərə çatdırılması təmin edilmiş, bir neçə məktəbdə «elektron məktəb» layihəsinə başlanılmışdır.

Bununla belə, hazırda İKT sahəsində apardığımız işləri öz əhəmiyyətinə və miqyasına görə ötən əsrin 20-30-cu illərində kütləvi savadsızlığın ləğvi ilə müqayisə etmək olar. Biz yaxşı bilirik ki, məktəblərə kompüterlərin verilməsi işin yalnız bir tərəfidir. Daha vacib məsələ şagirdlərin və müəllimlərin onlardan səmərəli istifadə etməsinə nail olmaqdır.

Bu mənada dövlət başçısının sərəncamı ilə gəsdic olunmuş «Təhsil sisteminin informasiyalaşdırılması üzrə Dövlət Proqramı (2008-2012-ci illər)» məhz həmin məqsəddə xidmət edir. Məsələnin aktuallığı nəzərə alınaraq Proqramın daha səmərəli idarə edilməsi məqsədilə Təhsil Nazirliyində yeni idarə yaradılmışdır. Cari ildə 200 məktəbin genişzolaqlı sürətli İnternetlə təmin olunması, DATA mərkəzin, elektron tədris resursları bazasının, vahid təhsil portalının yaradılması və digər məsələlər nəzərdə tutulmuşdur.

Onu da diqqətinizə çatdırım ki, məktəblərimiz DATA mərkəzdə yerləşdiriləcək İKT resurslarından istifadə edəcək. İnternetə yalnız bu mərkəz vasitəsilə qoşulacaqdır. Həmin mərkəzin texniki imkanları şagirdlərin mənəviyyatına zərər vura bilən məlumat və təsvirlərdən istifadəni mümkünsüz edəcəkdir.

Məlumdur ki, təhsilin keyfiyyəti onun məzmununun nə dərəcədə dəqiq, tələbata uyğun müəyyənləşdirilməsindən birbaşa asılıdır. Hesabat dövründə Dünya Bankının maliyyə yardımı ilə həyata keçirdiyimiz islahatyönlü tədbirlərin böyük əksəriyyəti məhz ümummilli təhsil məzmununun yeniləşdirilməsinə və mütərəqqi dünya təcrübəsinə uyğunlaşdırılmasına yönəlmişdir. Əsas məqsədimiz şagirdlərin idrak fəallığını, ümumi inkişafını ləngidən mövcud «yaddaş məktəbi»ndən «təfəkkür və düşüncə məktəbi»nə keçmək və bu əsasda ümummilli təhsilin müasir modelini qurmaqdan ibarətdir.

Müasir dövrün reallığı budur ki, təlimin məzmunu təriflərin, düsturların, tarixi gün və hadisələrin əzbərlənməsinə, nəzəri materialların mənimsənilməsinə deyil, şagirdlərdə yaradıcı düşüncə, müstəqil öyrənmə və qərarqəbuletmə, təşəbbüskarlıq, tətbiq və tədqiqatçılıq bacarıqlarının, iradə keyfiyyətlərin formalaşmasına yönəlməlidir.

Azərbaycanda 2004-cü ildən başlanan məzmun dəyişiklikləri təlim-tədris prosesinin sistemli planlaşdırılmasını özündə əks etdirən kurikulum islahatları adı altında aparılır. Azərbaycan hökuməti tərəfindən 30 oktyabr 2006-cı ildə təsdiq olunmuş «Azərbaycan Respublikasında ümumi təhsilin Konsepsiyası (Milli Kurikulum)» sənədinin və bu sənədin tələblərinə uyğun hazırlanmış təsdiq edilmiş fənn kurikulumlarının didaktik əsasını nəticəyönlülük, tələbyönlülük və şəxsiyyətyönlülük prinsipləri təşkil edir. Nəticəyönlülük təhsil pillələri siniflər və fənlər üzrə əldə olunacaq təlim nəticələrinin əvvəlcədən müəyyən edilməsini, tələbyönlülük təlim məqsədlərinin cəmiyyətin, dövlətin və fərdin tələbatına cavab verməsini, şəxsiyyətyönlülük isə hər bir təhsilalanı meyil, maraq və qabiliyyəti nəzərə alınmaqla zəruri həyati bacarıq və vərdişlərin aşılmasını özündə ehtiva edir. Eyni zamanda yeni kurikulumlar tərbiyə probleminə müasir yanaşmaları əks etdirməklə təlimin tərbiyəedici funksiyasını da özündə cəmləşdirmişdir.

Bildiyiniz kimi, yeni kurikulumlarla tədrisə cari dərslər ilindən etibarən I siniflərdən başlanmış və beləliklə, ümumi təhsil sistemində yeni mərhələnin təməli qoyulmuşdur. Bu dərslər həm də təhsil tariximizdə ilk dəfə olaraq yeni fənn kurikulumları əsasında hazırlanmış dərslər, müəllimlər üçün vəsait və şagirdlər üçün iş dəftərindən ibarət dərslər komplektinin tətbiqi ilə əlamətdar olmuşdur. Onu da diqqətinizə çatdırım ki, I siniflərdə dərslər dəyən 9 minədək müəllim müvafiq təlim kurslarından keçirilmişdir.

2006-cı ildə Azərbaycan hökuməti ilə razılaşdırılaraq qəbul olunmuş «Dərslər siyasəti» sənədi dərslər yaradıcılığı sahəsində islahatlara böyük təkan vermişdir. Bu sənədin tələblərinə müvafiq olaraq dərslərlərin hazırlanması proseduru dünya təcrübəsinə uyğunlaşdırılmış, indiyədək formal fəaliyyət göstərmiş elmi-metodik şuraların əvəzinə, müstəqil qurum olan Dərslərləri Qiymətləndirmə Şurası yaradılmışdır. Bu dərslər ilində I siniflər üçün hazırlanmış dərslər komplektləri təhsil tariximizə məhz yeni dərslər siyasətinin ilk nümunələri kimi daxil olmuşdur.

Ümumi təhsilin məzmununun getdikcə yeniləşdirilməsi mahiyyət etibarilə şagird nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsinə, «müəllim-şagird», «məktəb-valideyn» münasibətlərinə, təlim strategiyalarına, tədris prosesinin idarə olunmasına, eləcə də müəllim hazırlığı məsələlərinə verilən tələblərin də forma və məzmunca yeniləşdirilməsini zəruri edir.

İlk növbədə, qiymətləndirmə ilə bağlı fikirlərimi nəzərinizə çatdırmaq istəyirəm. Təcrübə göstərir ki, tətbiq edilən bal sistemindən asılı olmayaraq, qiymətləndirmənin inkişafetdirici, stimullaşdırıcı, tərbiyəedici xarakteri, keyfiyyətin yüksəldilməsində aparıcı rolunu təmin olunmazsa, onun səmərəliliyindən danışmaq əbəsdir.

Yeri gəlmişkən, bir çoxları «qiymətləndirmə» dedikdə, bunu yalnız təhsilalanın təlim nəticələrinə aid edirlər. Hesab edirəm ki, yanlış təsəvvürdür. Təhsilalanın biliyinə verilən qiymət həm də müəllimlərin və məktəbin fəaliyyətinə verilən qiymət kimi qəbul olunmalıdır.

Etiraf edək ki, bu gün məktəblərimizdə tətbiq olunan qiymətləndirmə sistemi müəllimin subyektiv mülahizələrinə əsaslanır, şagirdlərdə təlimə marağı, məsuliyyət hissini artırmaq əvəzinə, əksinə, azaldır, onların inkişafını sistemli şəkildə izləməyə imkan vermir. Ona görə də şagird, bir qayda olaraq, qiymət almaq xatirinə oxuyur.

*«Azərbaycan müəllimi» qəzeti,
26 sentyabr 2008-ci il. Səh. 2*

HEYDƏR ƏLİYEV
VƏ AZƏRBAYCAN DÖVLƏTİNİN
DİL SİYASƏTİ

Son 35 ilə yaxın bir müddət ərzində Azərbaycan Respublikasının ictimai-siyasi, iqtisadi, elmi və mədəni həyatının elə bir sahəsi yoxdur ki, orada xalqımızın böyük oğlu prezident Heydər Əliyevin böyük xidmətləri nəzərə çarpmasın. Diqqəti çəkən məsələlərdən biri də Heydər Əliyevin apardığı dil siyasətidir.

Bu gün Yer kürəsində irili-xırdalı 230 ölkə vardır və bu ölkələrdə yaşayan 7 milyardan çox adam 3000-dən artıq millət, xalq, tayfa, etnik qrup təşkil edir. Bu xalqların hər birinin ayrıca dili, özünəməxsus mədəniyyəti, adət və ənənələri vardır. Lakin onların yalnız 200-ə qədəri monoetnik və ya, əksər hallarda, polietnik dövlət qurmuşlar. Əhalinin milli tərkibinə görə Azərbaycan Respublikası çoxmillətli, polietnik dövlətdir.

Polietnik dövlətlərdə dillərin fəaliyyəti dövlətin apardığı dil siyasəti ilə tənzimlənir və ictimai-siyasi həyatın olduqca mürəkkəb, tələpəli, ağırlı, çox incə, zərif və çətin problemlərindən biri olaraq, həllinə son dərəcə həssas yanaşmağı, götür-qoy etməyi, yüz ölçüb-bir biçməyi, keçmişə düzgün qiymət verərək, gələcəyi düşünməyi tələb edən bir sahədir. Odur ki, dövlətin dil siyasəti, bir qayda olaraq, ölkənin Əsas qanununda – Konstitusiyasında öz əksini tapır.

Dünya xalqlarının danışdıqları dillərin sayı beş minə qədərdir. Bu dillər öz inkişaf səviyyəsinə, leksik, qrammatik və semantik imkanlarına, eləcə də bu dillərdə danışan əhalinin sayına və dünyada yayılmasına, istifadə dərəcəsinə görə müxtəlifdirlər.

Bu müxtəlifliyi göstərən bir neçə rəqəmə diqqət yetirək. Birləşmiş Millətlər Təşkilatına üzv olan dövlətlərin sayı 185-dir. Dünya əhalisinin 70 faizə qədəri 12 dildə danışır: Çin, ingilis, hindistan, ispan, rus, benqal, indoneziya, ərəb, portuqal, yapon, alman, fransız. Bu dillərdən də yalnız 6-sı: Çin, ingilis, ispan, rus, ərəb, fransız dilləri BMT-nin rəsmi və işçi dilləridir.

Dünyada olan 5 min dildən yalnız 109-u dövlət dili statusuna malikdir, onlardan da 18-i təkbəşinə yox, digər dillərlə birlikdə.

Dünyanın yalnız 65 ölkəsində bir dövlət dili vardır, yerdə qalan 165 ölkədə dövlət dili funksiyasını iki, üç və daha çox dillər yerinə yetirir.

Bəzi dillər bir çox ölkələrdə dövlət dili statusuna malikdir: ingilis dili – 83 ölkədə, ispan və ərəb dilləri 25-dək ölkədə, portuqal dili 8 ölkədə dövlət dilidir və s.

Dünyada elə ölkələr vardır ki, onların dövlət dili bu ölkələrdə yaşayan aborigen əhalinin öz ana dili deyildir (bu əhalinin sayından asılı olmayaraq). Məsələn, Konqo dövlətində 44 milyon əhali, 300 xalq və tayfa yaşayır, lakin dövlət dili fransız dilidir; Zambiyada yaşayan 9, 5 milyon əhalinin 99 faizi yerli, aborigen xalqlar olsa da, dövlət dili orada ingilis dilidir.

Beləliklə, bu rəqəmlər, oxucuya ilk baxımdan yorucu görünsə də, zənnimcə, ölkəmizin rəhbəri möhtərəm Heydər Əliyevə məxsus «Əgər bir dil dövləti təmsil etmirsə, o dilə nə deyirsən, de, o, dövlət dili ola bilməz» kəlamının dərin mənasını, geniş tutumunu bir qədər açıqlamağa imkan yaradır, insanı düşünməyə vadar edir...

Dövlətin dil siyasəti problemi bir-birilə vəhdətdə olan 3 məsələni əhatə edir: 1) dövlət dili məsələsinə münasibət, 2) ölkə əhalisinin danışdığı digər dillərə münasibət və 3) xarici dillərə münasibət.

Bu məsələlərin həlli ilə bağlı Azərbaycan dövlətinin 1918-ci ildən indiyədək həyata keçirdiyi dil siyasəti mahiyyətcə fərqli olan 2 mərhələdən ibarətdir: 1) 1919-cu ildən 1991-ci ilədək olan dövr və 2) 1991-ci ildən indiyədək müstəqil inkişaf dövrü.

Hər iki mərhələdə müxtəlif vaxtlarda hakimiyyətdə olan digər qüvvələrlə, rəhbərlərlə müqayisədə cənab Heydər Əliyevin apardığı dil siyasətinin oxşar və fərqli cəhətləri vardır.

1. Dövlət dili məsələsinə münasibət

Birinci mərhələdə (1919-1991) dövlət dili problemi respublikada Azərbaycan dilinin istifadə dairəsinin genişləndirilməsinin labüdlüyü ilə bağlıdır ki, onun da həllini dövlət rəhbərləri Heydər Əliyev 1969-cu ildə hakimiyyətə gələnə qədər ölkənin Konstitusiyasında Azərbaycan dilinin dövlət dili olduğunu əks etdirməkdə görürdülər.

Qeyd etmək lazımdır dövlət dili haqqında ölkəmizin tarixində ilk dəfə olaraq xüsusi maddə 1978-ci ildə qəbul olunmuş Konstitusiyada yazılmışdır. Həmin Konstitusiyanın 73-cü maddəsində deyilir: «Azərbaycanın dövlət dili Azərbaycan dilidir». Bundan əvvəl nə 1919-cu ildə Azərbaycan Demokratik Respublikasının müstəqillik haqqında Konstitusiya Aktında, nə 1921-ci ildə qəbul olunmuş Azərbaycan Sovet Sosialist Respublikasının ilk Konstitusiyasında, nə də ki, 1937-ci ildə qəbul olunmuş Konstitusiyasında dövlət dili barədə xüsusi maddə olmamışdır. Ümumiyyətlə Sovetlər ölkəsində yalnız Zaqafqaziya respublikalarının – Gürcüstanın, Ermənistanın və Azərbaycanın konstitusiyalarında dövlət dili barədə xüsusi maddə olmuşdur. Rus dili bütün ölkədə faktiki olaraq hakim dil olsa da, SSRİ Konstitusiyasında dövlət dili məfhumu olmamışdır. Rus dili isə SSRİ-də yaşayan bütün xalqlar tərəfindən könüllü surətdə qəbul olunmuş «millətlərarası ünsiyyət vasitəsi» statusu ilə işlədilir. Rus dilinin SSRİ məkanında, o cümlədən Azərbaycanda da de-yure (rəsmən) dövlət dili olması da, de-fakto (əslində) dövlət dili səviyyəsində işlədildiyini göstərən bir misalla kifayətlənmək olar.

Xatirimdədir, 1961-ci ildə Sumqayıtda Boruyayma zavoduna işə girmək istəyirdim. Böyük çətinliklə zavodda adi fəhlə işləmək üçün bir yer tapıldı. Lakin mən onda işə qəbul olunmadım, çünki kadrlar şöbəsində işə qəbul olunmaq üçün ərizəni mütləq rus dilində yazmağımı tələb etdilər, mən isə öz Vətənimdə, Azərbaycanda yalnız orta təhsil məktəbini bitirərək kamal attestatı aldığım bir dildə, ana dilimdə – Azərbaycan dilində ərizə yazacağımı bildirdim, bu inadımdan dönmədim və... işə qəbul olunmadım. Doğrudur, bir ildən sonra Bakıda, Razin qəsəbəsində 2 saylı texniki məktəbi bitirərək «metal üzrə tornaçı» ixtisasını qazandım və yenidən Sumqayıta, Boruyayma zavoduna gəldim, ərizəmi... rus dilində yazıb, işə qəbul olundum.

O dövrdə Azərbaycanda dil şəraitini tam aydınlaşdırmaq üçün Azərbaycan Respublikasının prezidenti möhtərəm Heydər Əliyevin Bakı Dövlət Universitetinin 75 illik yubileyinə həsr olunmuş təntənəli mərasimdə söylədiyi bir fikrə müraciət edək. Prezident bu barədə demişdir: «Mən çox xoşbəxtəm ki, Bakı Dövlət Universitetinin məzunuyam. Eyni zamanda xoşbəxtəm ki, Bakı Dövlət Universitetinin 50 illik yubileyinin də, 60 illik yubileyinin də iştirakçısı olmuşam. İndi Universitetinin 75 illik yubileyinin iştirakçısıyam. Xatirimdədir, universitetin 50 illik yubileyində (1969-cu il. –R. M.) çıxış edərkən, şübhəsiz ki, öz ana dilimdə, Azərbaycan dilində danışdım. Bu, böyük bir sensasiya kimi qəbul olundu, təəccüb doğurdu, – nə cür olur ki, respublikanın rəhbəri Azərbaycan dilində çıxış edir və bu dildə heç də pis danışmır. Bəziləri mənə bu hadisə münasibətilə təbrik edirdilər, minnətdarlığımı bildirirdilər. Dilini sevən, milli ruhla yaşayan insanlar, doğrudan da, bunu böyük bir hadisə kimi qəbul etdilər. Mən isə onlara dedim ki, burada bir qeyri-adilik yoxdur, nəhaq təəccüb edirsiniz, bu mənim ana dilimdir və ana dilində çıxış etmək elə böyük bir qəhrəmanlıq da deyildir. Ana dilini bilməmək isə şübhəsiz ki, xalq qarşısında qəbahətdir. »

Prezident, əlbəttə təvazökarlıq edərək deyir ki, «ana dilində çıxış etmək elə böyük bir qəhrəmanlıq deyildir». O dövrdə, yəni XX əsrin 60-cı illərində, ondan əvvəlki onilliklərdə də, hələ ondan sonrakı, 70-80-ci onilliklərdə də Azərbaycanda, xüsusən də respublikamızın paytaxtı Bakı şəhərində, Sumqayıtda və digər şəhərlərdə, rayon mərkəzlərinin əksəriyyətində bütün rəsmi toplantılar, iclaslar, müşavirələr, yığıncaqlar bir qayda olaraq yalnız rus dilində aparılırdı. Bu hal yazılmamış qanun kimi idi. Yəni sovetlər ölkəsini təşkil edən müttəfiq respublikaların Konstitusiyalarında rus dili dövlət dili kimi qeyd olunmasa da, bu dil faktiki olaraq dövlət dili funksiyasını yerinə yetirir. Rəsmi kargüzarlıq işləri az qala bütün təşkilatlarda əsasən, Bakı və Sumqayıt şəhərlərində isə yalnız rus dilində aparılırdı.

Heç bir mübaliğəyə yol vermədən demək olar ki, o dövrdə respublika rəhbərinin Bakı Dövlət Universitetində rus dilində yox, məhz Azərbaycan dilində çıxış etməsi, sözün əsil mənasında, böyük cəsarət, əsl qəhrəmanlıq tələb edən, gələcəyə istiqamətlənmiş, 1978-ci il Konstitusiyasının 73-cü maddəsinə və müstəqil Azərbaycan Respublikasının 1995-ci il Konstitusiyasının 21-ci maddəsinə doğru aparan yolda atılmış «vuruşavuruşa kəşfiyyat» xarakterli bir addım idi.

Unutmaq olmaz ki, 1958-ci ildə Azərbaycan Respublikasının Ali Sovetinin qərarı ilə 1937-ci ildə qəbul olunmuş Konstitusiyaya dövlət dilinin Azərbaycan dili olması barədə maddə əlavə olunsaydı da, respublikanın o dövrdəki rəhbərliyi mövcud siyasi vəziyyəti lazımınca qiymətləndirə bilməyərək, bu nəcib işi uğursuzluğa düşürmüşdü.

Zaman göstərdi ki, Heydər Əliyev bu uğursuz təcrübəni də nəzərə alaraq Azərbaycan dilinin işdə hökmranlığını tədricən təmin etmək, onun itirilməkdə olan səlahiyyətlərini özünə əməli surətdə qaytarmaq, əvvəl de-fakto, yalnız bundan sonra de-yure dövlət dili səviyyəsinə qaldırmaq mümkün olduğunu çox gözəl bilir və tələsmədən, eyni zamanda vaxt itirmədən addım-addım əməli iş görür, Azərbaycan dilinin respublikada ictimai-siyasi həyatın bütün sahələrində geniş tətbiq olunması üçün hər cür şərait yaradır, şəxsi nümunə göstərirdi.

Çünki, özünün dediyi kimi, dövlət dili məsələsi «çox taleyüklü, tarixi, ciddi bir məsələdir. Bu məsələni hissiyata qapılmaqla, emosiyalarla həll etmək olmaz. Ümumiyyətlə, xalqın taleyi həll edildiyi halda, xalqın taleyi ilə əlaqədar olan məsələlərin həllinə görə hər kəs böyük məsuliyyət hissi ilə yanaşsın. Meydanda qışqırmaq, orada çıxış etmək, hay-küy salmaq, yaxud birini vicdanlı, digərini vicdansız adlandırmaq, – bilirsiniz, bu ifadələr lazım deyildir. Təmkinlə, sakit, sərbəst, gələcəyi düşünərək keçmişə düzgün qiymət verərək bu məsələləri müzakirə etmək lazımdır.

İkinci mərhələdə (1991-1995) dövlət dili problemi Azərbaycan Respublikasında dövlət dilinin adı ilə bağlıdır. Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, 1978-ci ildə qəbul olunmuş Konstitusiyamızın 73-cü maddəsinə əsasən respublikamızın dövlət dili Azərbaycan dili olmuşdur. 1991-ci ildə respublikamız müstəqillik əldə etmiş və həmin ilin dekabrında Milli Məclisin 50 nəfər üzvündən 39-nun iştirakı ilə keçirilmiş iclasında 26 nəfərin səsverməsi ilə qanun qəbul olunur ki, «Azərbaycanda dövlət dili türk dilidir». Bu qanunu qəbul edənlərin problemə səthi yanaşmalarını, təcrübəsizliyini, problemin dövlətin gələcəyi üçün nə qədər həlledici mahiyyətə malik olduğuna varmadıqlarını göstərən amillərdən biri də odur ki, belə bir qanun qəbul edilərkən 1978-ci ildə qəbul olunmuş Konstitusiya qanunu ləğv edilməmişdir, yəni qanunçuluq, əslində, pozulmuşdur və əhali tərəfindən birmənalı qəbul edilməmişdir.

1995-ci ildə Azərbaycan Respublikasının yeni Konstitusiyası hazırlanarkən Konstitusiya Komissiyasının sədri, prezident Heydər Əliyev dövlət dilinin adına xüsusi diqqət, olduqca ciddi münasibət göstərmişdir. Bu münasibəti bütün incəlikləri ilə bir məqalədə açmaq mümkün olmadığından bir neçə rəqəm göstərməklə kifayətlənmək olar: Azərbaycan Respublikasının 1995-ci ildə qəbul olunmuş Konstitusiyası 12 fəsildən, 158 maddə və 12 keçid maddəsindən, yəni cəmi 170 maddədən ibarətdir. Konstitusiyanın layihəsini hazırlayarkən keçirdiyi 7 iclasdan 2-si bütövlükdə bu maddələrdən ayrılıqda təkcə birinin müzakirəsinə həsr olunmuşdur ki, o da məhz dövlət dilinin adı ilə bağlı maddədir. Məlum olduğu kimi, dövlət dilinin adı ilə bağlı o vaxt Elmlər Akademiyasında respublika ziyalıları nümayəndələrinin iştirakı ilə keçirilmiş iclasda da geniş müzakirələr aparılmışdır. Bütün bu müzakirələrin təşəbbüskarı məhz Heydər Əliyev olmuş və ölkədə elə bir şərait yaradılmışdır ki, bütün əhali, hər kəs məsələyə öz münasibətini göstərə bilsin, problemin həllinin bilavasitə iştirakçısı olsun. Olduqca əlamətdardır ki, ölkə prezidenti məsələyə əvvəlcədən öz fikrini bildirmədi, hamıya sərbəstlik verdi, heç bir təzyiq göstərmədi.

Prezidentin dövlət dilimizin adı ilə bağlı mövqeyi onun «azərbaycanlı» sözüə münasibətində açıqlanır:

«Respublikamızın əhalisinin tam əksəriyyəti azərbaycanlıdır. «Azərbaycanlı» məfhumu çox genişdir. Düzdür, azərbaycanlıların minillik kökünə baxsan, bir qismi o kökdən, bir qismi bu kökdən gəlib. Amma onlar hamısı əslər boyu azərbaycanlı kimi formalaşmış. Ərazimizdə yaşayan azərbaycanlı da, ləzgi də, avar da, kürd də, talış da, udin də, kumik də, başqası da – bütünlükdə hamısı azərbaycanlıdır. Bu «azərbaycanlı» sözü bizi həmişə birləşdirir».

Keçən əsrin 70-ci illərində bəzi alimlərimiz, yazıçılarımız tərəfindən cəmiyyətimizi, ərazimizdə olan xalqları birlikdə saxlayan bu «azərbaycanlı» sözüə bir qədər təcavüz olduğunu, 1992-ci ildə də bütün azərbaycanlıların birliyinə bir az toxunan proseslər getdiyini və onların bizim bu tarixi ənənələrimizə müəyyən zərər vurduğu üçün həmişə belə neqativ halların qarşısını aldığı qeyd edən Heydər Əliyev bir daha xüsusilə vurğulayaraq deyir ki, «Mən həmişə respublikamızda hamıya azərbaycanlı demişəm. Biz azərbaycanlıyıq. Ancaq yenə də deyirəm, dünyada insanların, insan cəmiyyətinin inkişafı elə mərhələlərdən keçib, elə ərazi dəyişiklikləri olub ki, bunlar hamısı ayrı-ayrı kökdən olan millətləri, xalqları bir-birilə birləşdirib. Eyni zamanda istər böyük, istər kiçik xalq olsun, fərqi yoxdur, onların özünəməxsus adət-ənənələri, folkloru, dilinin müəyyən ayrılığı yaşayıb və yaşamalıdır. Bu da göstərir ki, onlar yaşamağa qadir olan adət-ənənələrdir».

Heydər Əliyev dilimizin adı ilə bağlı öz mövqeyini Konstitusiya layihəsini hazırlayan komissiyanın 1995-ci il noyabrın 5-də keçirilmiş iclasında tam açıqlayaraq demişdir: «...bizim dilimiz Azərbaycan dilidir. Tarixi köklərimizə, tarixi keçmişimizə böyük hörmət və ehtiramımızı bildirərək, eyni zamanda bu gün deməliyik ki, və mənəvi haqqımız var deyək ki, XX əsrdə bizim dilimiz öz inkişaf dövrünü keçib, formalaşmış, özünəməxsus adını götürüb və gəlib dövlət dili səviyyəsinə çatıb. İndi bunun adını dəyişdirib başqa ad qoymaq heç bir nöqtəy-nəzərdən, həm fəlsəfi nöqtəy-nəzərdən, həm Azərbaycanın dövlətçiliyi nöqtəy-nəzərindən, ölkəmizin bu günü və gələcəyi nöqtəy-nəzərindən düzgün deyil». Bir az sonra prezident öz fikrini daha kəskin formada söyləyir: «Biz öz dilimizi gedib heç bir başqa dilə nə qarışdırmalıyıq, nə də ona yapışdırmalı, qoşmalıyıq... Müstəqil Azərbaycan Respublikasının dövlət dili Azərbaycan dilidir.»

Konstitusiya komissiyasının ümumxalq səsverməsinə – referendumına iki gün qalmış, noyabrın 10-da keçirilmiş iclasında söylədiyi yekun sözündə prezident məsələyə bir daha münasibət bildirir və məmnunluqla deyir: «Biz ...ən doğru, düzgün və ən əsaslı bir qərar qəbul etdik ki, Azərbaycanın dövlət dili Azərbaycan dilidir. Bu Azərbaycan xalqı üçün, onun mənəviyyəti, dilinin inkişafı üçün çox əhəmiyyətli qərardır. Bu, Azərbaycanda bütün Azərbaycan xalqının tərkibini təşkil edən xalqların hamısının özlərinə bu idili qəbul etməsi üçün çox əsaslı bir qərardır və hesab edirəm ki, həm keçmişimizə böyük hörmət, həm də gələcək nəsillər üçün böyük bir sərvətdir».

Bir məsələyə də oxucuların diqqətini cəlb etməyi vacib sayıram. Prezident 1995-ci il oktyabrın 31-də Elmlər Akademiyasında yeni Konstitusiyaya layihəsinin dövlət dili haqqında maddəsinin geniş müzakirəsinə həsr olunmuş iclasda çıxış edərək Konstitusiyasının hazırlanması, müzakirəsi və qəbul edilməsinin olduqca məsuliyyətli iş olduğunu vurğulayaraq demişdir: «Konstitusiyaya elə bir sənəddir ki, o, gərək uzun müddət yaşasın. Onun ömrü uzun olmalıdır. Konstitusiyaya tez-tez dəyişilə bilməz. Əgər konstitusiyaya, doğrudan da, həm bu günü, həm də gələcəyi tamamilə əks etdirə bilirsə, o, uzunömürlü ola bilər, gələcəkdə ona dəyişikliklər etməyə ehtiyac olmaz və ya çox cüzi dəyişikliklər aparıla bilər. »

Dilimizin adı ilə bağlı fikir ayrılığına gəldikdə, həmin çıxışında Heydər Əliyev məsələni çox konkret qoyur: «Nəhayət, XX əsrin axırında biz bu məsələləri tam aydınlaşdırmalıyıq və bu məsələyə nöqtə qoymalıyıq ki, bütün söz-söhbətə son qoyulsun. »

Dövlət dilinin adının ayrı-ayrı şəxslərin iradəsindən asılılığının qarşısını almaq məqsədilə Konstitusiyanın 155-ci maddəsində göstərilir ki, dövlət dili haqqında 21-ci maddədə dəyişiklik edilməsi haqqında təkliflər referendumla çıxarıla bilməz. Referendumla çıxarılması qadağan olunan maddələrin sayı çox azdır. Buraya «Hakimiyyətin mənbəyi», «Xalqın suverenliyi», «Hakimiyyətin mənimsənilməsinə yol verilməməsi», «Azərbaycan dövləti» və «Azərbaycan dövlət başçısı» barədə 1-ci, 2-ci, 6-cı, 7-ci və 8-ci maddələr daxildir.

Beləliklə, Konstitusiyada dövlət dili maddəsi Azərbaycan Respublikasında «hakimiyyətin yeganə mənbəyi Azərbaycan xalqıdır», bu «xalq suveren xalqdır», bu ölkədə «hakimiyyətin mənimsənilməsinə yol verilmir» kimi maddələrlə eyni səviyyədə tutulur və bunların dəyişdirilməsinə qətiyyən yol verilmir, «söz-söhbətə son qoyulur», Konstitusiyasının 21-ci maddəsinin 1-ci bəndi ilə «Azərbaycan Respublikasının dövlət dili Azərbaycan dilidir. Azərbaycan Respublikası Azərbaycan dilinin inkişafını təmin edir» kimi təsbit olunur.

«Dövlət dilinin tətbiqi işinin təkmilləşdirilməsi haqqında» Azərbaycan Respublikası prezidentinin 18 iyun 2001-ci il tarixli fərmanı, «Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Yanında Dövlət dil Komissiyası»nın yaradılması (4 iyul 2002-ci il), «Azərbaycan Respublikasında Dövlət Dili haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanunu (30 sentyabr 2002-ci il) məhz Azərbaycan dilinin dövlət dili səviyyəsində inkişafını və tətbiqini təmin edən sənədlər ölkə prezidentinin Azərbaycan dilinə diqqət və qayğısının əməli təsdiqidir.

PEDAQOJİ İNNOVASİYALAR: İNNOVASİYALARIN MAHIYYƏTİ VƏ PEDAQOJİ SİSTEMİN OPTİMALLAŞDIRILMASI

Pedaqoji prosesin mahiyyəti

Pedaqogikanın ən mühüm məsələlərdən biri də pedaqoji prosesdir. Bu prosesə tədris müəssisələrində aparılan bütün təlim, tərbiyə, təhsil və inkişaf məsələləri daxildir. Bəzi pedaqoji ədəbiyyatda bu, «təlim-tərbiyə prosesi» anlayışı kimi də işlədilir.

Pedaqoji prosesə təkcə tədris müəssisələrində aparılan təlim, tərbiyə, təhsil və inkişaf məsələləri deyil, habelə məktəbəqədər tərbiyə, mədəni-maarif, istehsalat müəssisələrində, məktəbdənkənar tərbiyə ocaqlarında, ictimai təşkilatlarda aparılan təlim-tərbiyə işi, ailədə tərbiyə təcrübəsi də aiddir. Deməli, müxtəlif sahələri əhatə edən təlim-tərbiyə müəssisələrində aparılan təhsil, təlim, tərbiyə və inkişaf məsələləri pedaqoji prosesin mahiyyətini təşkil edir. Məhz buna görə də bir çox pedaqoji ədəbiyyatda o, tam, vahid pedaqoji proses kimi qiymətləndirilir. O, əslində güman edilən məqsədə çatmaq üçün öyrədənlərlə öyrənənlərin qarşılıqlı təsiri, əlaqəsidir. Bu, təlimin, tərbiyənin, təhsilin və inkişafın vəhbəti şəraitində həyata keçirilir. Eyni zamanda, bu vəhdət təlim, tərbiyə, təhsil və inkişafın özünəməxsus mahiyyətini, səciyyəvi cəhətlərini və təşkili formalarını inkar etmir.

Pedaqoji proses bir sistem kimi çox mürəkkəb mexanizmdir. O, təlim-tərbiyə, təhsil, inkişaf, formalaşma, öyrədənlərlə öyrənənlərin, tərbiyə edənlərlə tərbiyə olunanların qarşılıqlı əməkdaşlığı və s. prosesləri özündə ehtiva edir. Bu proseslər müxtəlif mühit və şəraitdə, müxtəlif forma və metodlarla həyata keçirilir.

Pedaqoji prosesin özünəməxsus obyekt və subyekt mövcuddur. Onun obyektini ayrı-ayrı fərdlər (uşaqlar, şagirdlər, tələbələr və s.) və onların topladığı qruplar təşkil edir.

Pedaqoji prosesin subyektini ayrı-ayrı şəxslər, yəni tərbiyə edənlər (tərbiyəçi, müəllim, valideyn, idarə başçıları və s.) və ya təhsil qurumları (məktəb, pedaqoji şura və s. qurumlar) təşkil edir.

Pedaqoji prosesin obyekt və subyekt bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə və qarşılıqlı təsirdədirlər. Pedaqoji prosesin heç də həmişə passiv olmayan obyektinə nəinki subyektin tərbiyəvi təsirinə məruz qalır, o, bəzən özü subyektə təsir göstərir. Bu da pedaqoji prosesin səmərəliliyini artırır.

Pedaqoji prosesin obyekt və subyektinin qarşılıqlı təsiri məlumat, təşkilati fəaliyyət, ünsiyyət, idarə, səbəb-nəticə, meyl üzə çıxaran əlaqələr formalarında özünü təzahür etdirir. Bunların hərəsinin özünəməxsus məzmun və mənalara vardır. Məlumat əlaqəsi obyekt və subyekt arasında ictimai mənə kəsb edən mübadiləni; təşkilati fəaliyyət təsiri forması fəaliyyətin sosial məzmununu; ünsiyyət əlaqəsi müxtəlif formalı adi insani ünsiyyəti; idarə əlaqəsi verilən tapşırıqların icrasını; səbəb-nəticə təsir forması təlim-tərbiyə vaxtı uğur və nöqsanların öyrənilib təhlil edilməsini və tədbirlər görülməsini, meyl üzə çıxaran əlaqə qarşılıqlı pedaqoji təsirin inkişaf meylini müəyyən etməyi nəzərdə tutur.

Pedaqoji proses dinamik sistem kimi öz quruluşuna və quruluş elementlərinə (komponentlərə) malikdir. Onlardan məqsəd, məzmun, fəaliyyət və nəticə elementlərini (komponentlərini) göstərmək olar. Məqsəd komponenti pedaqoji prosesin məqsəd və vəzifələrini, məzmun komponenti ümumi məqsəddən, habelə konkret vəzifədən tələb olunan mənanı, fəaliyyət komponenti müəllim və şagirdlərin əməkdaşlığını və qarşılıqlı təsiri, prosesin təşkili və idarə olunmasını, nəhayət, nəticə komponenti qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrin nəticələrini və onların səmərəliliyini əks etdirir.

Qeyd edək ki, sözügedən komponentlər pedaqoji proses zamanı bir-biri ilə sıx qarşılıqlı əlaqədə olurlar. Bu da pedaqoji prosesin səmərəliliyinin mühüm şərtidir.

Pedaqoji prosesdə ən mühüm cəhətlərdən biri də məqsədə nail olmaq üçün səmərəli forma və üsulların seçilməsidir. Məsələn, əgər təlimdə ən çox sinif-dərs formasından istifadə edilirsə, sinifdən xaric və məktəbdənkənar təlim-tərbiyə işində idman, bədii özfəaliyyət, fənn dərnəkləri, faydalı əmək və s. kimi müxtəlif formalara üstünlük verilir. Pedaqoji prosesdə qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrə nail olmaqda, onların nəticələrinin səmərəliliyinin yoxlanılmasında sorğu-sual, yoxlama işləri keçirmək kimi formalarının da mühüm rolu vardır.

Bütün digər proseslər kimi, pedaqoji prosesin də qanunauyğunluqları vardır. Qanunauyğunluqlar pedaqoji prosesə xas olan obyektiv, zəruri əlaqələri özlərində əks etdirirlər. Bu qanunauyğunluqlardan aşağıdakıları göstərmək olar:

1. Pedaqoji prosesin inkişafının proses zamanı baş verən dəyişikliklərin kəmiyyətindən asılılığı;
2. Pedaqoji proses vaxtı şəxsiyyətin inkişafının ona təsir edən amillərdən: irsiyyətdən, təlim-tərbiyə mühitindən, təlim-tərbiyə işinə cəlb olunması səviyyəsindən və tətbiq olunan pedaqoji təsir, priyom və vasitələrindən asılılığı;
3. Təlim-tərbiyənin idarə olunmasının pedaqoji prosesin səmərəliliyinə təsiri;
4. Pedaqoji prosesin ümumən idrakın və praktikanın vəhdətliyindən asılılığı;
5. Həvəsləndirmə metod və vasitələrinin pedaqoji prosesin nəticələrinə təsiri;

6. Xarici (pedaqoji) və daxili (idrak) fəaliyyətin vəhdətliyinin pedaqoji prosesin səmərəliliyinə təsiri;

7. Pedaqoji prosesin cəmiyyətin və şəxsiyyətin tələbatlarından, imkanlarından və prosesin baş verdiyi şəraitdən asılılığı və s.

Məlumdur ki, pedaqoji proses müəyyən mərhələlərdən keçir. Pedaqoji ədəbiyyatda onların üçünün adı çəkilir: hazırlıq mərhələsi, əsas mərhələ və yekun mərhələsi.

Hazırlıq mərhələsində pedaqoji proses üçün zəruri şəraitin yaradılması məsələsi həll edilir. Burada qarşıda duran müəyyən olunması, mövcud şəraitin diaqnostikası, proqnozlaşdırılması və planlaşdırılması kimi mühüm vəzifələr müəyyən olunur.

Pedaqoji prosesin əsas mərhələsinin mahiyyətini qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün görülən tədbirlər və onların həyata keçirilməsi təşkil edir. Mərhələ üçün məqsəd və vəzifələrin müəyyən olunması, müəllimlərlə şagirdlərin qarşılıqlı əlaqələrinin yaradılması, zəruri forma və metodların dəqiqləşdirilməsi, əlverişli şəraitin yaradılması və s. bu qəbildəndir.

Yekun mərhələsi pedaqoji proses zamanı əldə olunmuş nəticələrin təhlil edilib öyrənilməsi ilə səciyyələnir. Təhlil zamanı yol verilmiş səhvlər və nöqsanlar öyrənilir, onlara gələcəkdə yol verilməməsi üçün konkret tədbirlər görülməsi müəyyən olunur.

Buradan da pedaqoji prosesin səmərəliliyini təmin edəcək texnologiyanın müəyyən edilməsi zərurəti meydana gəlir. Elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətləri texnologiya ideyasının pedaqogikaya da gətirilməsinə imkan yaratmışdır. Texnologiyanın pedaqogikada texnologiya psixadidaktika, sosial psixologiya, kibernetika, idarəetmə və menecment nəzəriyyələrinə əsaslanır. «Pedaqoji texnologiya» anlayışı təlimə uyğun olan bir termin idi. O, texniki vasitələrin köməyi ilə aparılan təlim kimi başa düşülürdü. Hazırda pedaqoji texnologiya dedikdə müəllimin pedaqoji vəzifələri həll etməyə yönəldilmiş ardıcıl, qarşılıqlı əlaqəli fəaliyyəti başa düşülür. Yəni pedaqoji texnologiya əvvəlcədən planlaşdırılmış pedaqoji prosesi planauyğun və ardıcıl olaraq təcrübədə həyata keçirməkdir.

Pedaqoji texnologiya dedikdə pedaqoji ustalıq da nəzərdə tutulur. O, pedaqoji prosesin uğurla keçməsinin həlledici şərtlərindəndir.

Pedaqoji fəaliyyətin nəticələri müəllimin, pedaqoji texnologiyaya yiyələnməsi səviyyəsindən də çox asılıdır.

Pedaqoji texnologiyanın bir sahəsini də pedaqoji ünsiyyət təşkil edir. O, müəllimlərlə şagirdlər arasında qarşılıqlı fəaliyyətin məqsəd və məzmunundan irəli gələn prosesdir. Onun məzmunu nizamnamə sənədləri, tədris planları və proqramları ilə müəyyən olunur.

Pedaqoji ünsiyyət texnologiyası pedaqoji ünsiyyətin yeniləşdirilməsi, təşkili, idarə olunması, həyata keçirilməsi, nəticələrinin təhlili mərhələlərindən keçir.

Pedaqoji innovasiyalar

Son onilliklərdə dünyanın, cəmiyyətin inkişafında ciddi ictimai-siyasi, mədəni, elmi, texnoloji dəyişikliklər baş vermişdir. Onlar pedaqogika elmində də öz əks-sədasını tapmışdır. Təhsil, təlim, tərbiyə prosesini yaxşılaşdırmaq və təkmilləşdirmək məqsədilə pedaqoji sistemdə də yeniliklər həyata keçirilməyə başlamışdır. Bunların əksəriyyəti inkişafın xarici amillərinin təsiri ilə yanaşı, pedaqoji təhsil sisteminin daxili imkanları, ehtiyatları hesabına baş vermişdir. Son ədəbiyyatlarda bunlar innovasiya adlandırılır. Sözünlüğəti mənası in-daxili, novasiya yenilik deməkdir. Deməli, innovasiya pedaqoji sistem daxilində baş vermiş yeniliklərin məcmusudur.

Doğrudan da, son onillikdə dünyada, dünya elmində, o cümlədən pedaqoji sistemdə, çox böyük dəyişikliklər baş vermişdir. Yeni konsepsiyalar, dövlət standartları, yeni tipli məktəblər, inteqrasiyalaşmış elmlər, fənlər, alternativ tədris planları, dərslilər yaranmışdır.

Fikrimizcə, bu təbii prosesdir. Çünki yeniliklər yaranmasa, onlara etinasızlıqla yanaşılsa, pedaqoji sistem, onun idarə edilməsi, texnologiyası təkmilləşdirilməsə təhsil, təlim-tərbiyə prosesinin səmərəliliyi də olmaz.

Bildiyimiz kimi, pedaqoji sistemin təkmilləşdirilməsinin iki başlıca yolu vardır. Onlardan biri intensiv («*intensif*») fransız sözündən götürülmüşdür. Mənaca *gücləndirmək, səmərəliliyi artırmaq* deməkdir) və ikinci ekstensivdir («*extensivus*») latın sözündən götürülmüşdür. Mənaca *genişləndirmək, artırmaq* deməkdir).

İntensiv yol pedaqoji sistemin inkişafı və məhsuldarlığını daxili ehtiyatlar, onlardan səmərəli istifadə etmək, tətbiq etmək yolu ilə təmin edilməsini nəzərdə tutur. Ekstensiv yol isə pedaqoji sistemin inkişafı və səmərəliliyi üçün yeni əlavə qüvvələrin, vasitələrin – avadanlıqların, texnologiyaların, investisiyaların və s. cəlb olunması yolu ilə əldə edilir.

Pedaqoji sistemin inkişafı bəzi ölkələrdə, o cümlədən Qərbdə ekstensiv yolla inkişaf etdirilir. Onlar yeni informasiya texnologiyası yaratmaq, vaxt bölgüsünə yenidən baxmaq, mövcud təlim-tərbiyə metod və formalarını təkmilləşdirmək, sinif işinin differensiyası və fərdiləşdirilməsini həyata keçirmək hesabına pedaqoji səmərəliliyi və məhsuldarlığı kəmiyyətcə artırmağa nail olurlar. Bununla yanaşı, dünya pedaqoji sistemini təkmilləşdirmək məqsədilə intensiv inkişaf prosesi də getməkdədir.

Pedaqoji sistemin təkmilləşməsində meyllərdən biri də intensiv və ekstensiv inkişaf yollarının birləşdirilməsi, inteqrasiyası yoludur. Burada söhbət pedaqoji innovasiyaların inteqrasiyasından gedir. Bu da pedaqoji sistemin hələ istifadə olunmayan ehtiyatlarının, imkanlarının dərin tədqiq edilməsini tələb edir. Bu yol güman ki, pedaqoji sistemin səmərəliliyini artırmağın ən optimal yoludur.

Pedaqoji sistemin innovasiyası başlıca olaraq ümumən pedaqoji sistemdə, təhsil müəssisələrində, pedaqoji nəzəriyyədə, məzmununda, forma üsul və vasitələrində, idarəetmədə, məqsəd və nəticələrdə gedir.

Müasir yeniləşmə prosesinin təhlili əsasında pedaqoji sistemdə gedən innovasiya prosesini üç növə ayırmaq olar: 1) aşağı səviyyə. Burada yeni qeyri-adi adlar və ümumi ifadələrdə dəyişikliklər aparılması güman edilir; 2) orta səviyyə. Burada mahiyyətə toxunulmadan formalar dəyişir; 3) yüksək səviyyə. Burada bütün sistemin və ya onun başlıca komponentlərinin əsaslı dəyişməsi baş verir. Əslində üçüncü yüksək elmi və praktiki dəyərə malikdir. Qalanlar keçici xarakter daşıyır və «innovasiya» xatirinə edilir. Təhlil göstərir ki, üçüncü səviyyə innovasiyanın çox cüzi hissəsini, ancaq 3 faizini təşkil edir.

Humanist pedaqogikanın təşəkkülünə pedaqoji sistemdə sözün əsl mənasında gedən innovasiya prosesi nümunə kimi göstərmək olar. Sözügedən pedaqogikanın başlıca mahiyyətini tərbiyə olunanların təlim-tərbiyə prosesinin fəal, şüurlu, bərabər hüquqlu iştirakçılara çevrilməsi təşkil edir. Humanist pedaqogika şəxsiyyətin əsil mənada psixi, intellektual, əxlaqi və b. cəhətdən inkişafına xidmət edir. O, təlim-tərbiyə prosesində vaxtilə kök salmış avtoritar pedaqogikadan imtina edir.

Humanist məktəblərin təcrübəsi artıq innovasiya fəaliyyətin konkret forma və üsullarını müəyyən etmişdir. Onlardan aşağıdakıları göstərmək olar:

1. Təlim-tərbiyə fəaliyyətinin diferensiasiyası;
2. Tərbiyə və təlim prosesinin fərdiləşdirilməsi;
3. Hər bir tərbiyə olunanın meyl və qabiliyyətini inkişafı üçün əlverişli şəraitin yaradılması;
4. Homogen (eyni mənşəli) siniflərin və paralellərin formalaşdırılması;
5. Təlim-tərbiyə fəaliyyəti üçün rahat şəraitin olması;
6. Psixoloji təhlükəsizlik, şagirdlərin müdafiə edilməsi;
7. Şagirdə və onun imkanlarına inam;
8. Şagirdi necə varsa elə qəbul etmək;
9. Təlim və tərbiyənin uğurlu olması;
10. Məktəbin məqsəd istiqamətinin dəyişməsi;
11. Hər bir şagirdin inkişaf səviyyəsinin əsaslandırılması;
12. Qiyabi, ekstern təlimin aradan götürülməsi;
13. Müəllimlərin şəxsi daxili yönümünün dəyişdirilməsi;
14. Humanitar təhsilin gücləndirilməsi.

Qeyd edək ki, hazırda müstəqillik şəraitində Azərbaycan təhsil sistemində güclü innovasiya prosesləri baş vermiş və o, davam etməkdədir. Respublikada onlarla gimnaziya, litsey, seminariya, kollec, akademiya tipli dövlət və özəl tədris müəssisələri təşəkkül tapmışdır. Universitetlərə çevrilmə kütləvi hal almışdır.

Innovasiyanın bir istiqaməti də təlim-tərbiyə və təhsil prosesinin optimallaşdırılmasıdır. Optimallaşdırma (*optimin* sözündən götürülmüş, mənaca *ən yaxşı* deməkdir) bu və ya digər işdə, habelə pedaqoji işdə mümkün olan variantların ən yaxşısını seçib götürmək deməkdir. Pedaqoji optimallaşdırmada başlıca məqsəd pedaqoji sistemdə mövcud olan forma, üsul və variantlardan ən yaxşılarını axtarıb tapmaq, onları müqayisə etmək, alternativləri müəyyən etmək deməkdir.

Optimallaşdırmanın iki istiqaməti vardır: nəzəri aspektdə və praktiki aspektdə optimallaşdırma.

Nəzəri aspektdə optimallaşdırma dedikdə onun sinonim variantlarını tapmaq, onları müqayisə etmək və tutuşdurmaq nəzərdə tutulur.

Praktiki aspektdə optimallaşdırma pedaqoji sistemin yeniləşdirilməsi (innovasiya), yenidən təşkili və qurulması, qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün onun ən yaxşı vəziyyətə gətirilməsidir.

Optimallaşdırmanın metodoloji əsasını sistemli yanaşma təşkil edir. Bu da pedaqoji prosesin bütün komponentlərini, qarşılıqlı əlaqələrini, qanunauyğunluqlarını vəhdətdə götürməklə səciyyələnilir. Optimallaşdırma mövcud pedaqoji prosesin vəziyyətinə və şəraitinə uyğun aparılmalıdır. Bununla bərabər, optimallaşdırma özü də öz növbəsində yeni şərait yaradır və pedaqoji prosesin ona uyğun aparılmasını tələb edir.

Pedaqoji prosesdə optimallaşdırmanın aparılmasında müəllim ən başlıca simadır. O, bu vəzifəni yerinə yetirmək üçün mütləq yüksək pedaqoji biliyə, pedaqoji qanunauyğunluqlara və prinsiplərə, pedaqoji prosesin təşkili texnologiyasına yiyələnmiş olmalıdır. Habelə təhsilin, təlim-tərbiyənin və inkişafın müasir vəzifələrini başa düşməlidir. Araşdırmalar göstərir ki, pedaqoji prosesdə optimallaşdırma aparmaq üçün müəllim aşağıdakı şəxsi keyfiyyətlərə: a) yaradıcı təfəkkürə; b) təfəkkür çevikliyinə; c) təfəkkür konkretliyinə; ç) təfəkkür sistemliliyinə; d) həddi gözləmək qabiliyyətinə; e) tez ünsiyyətə girmək və pedaqoji etikanı gözləmək qabiliyyətinə və s. malik olmalıdır.

Fikrimizcə, müasir mürəkkəb şəraitdə təlim-tərbiyə işinin optimallaşdırılması metodikasını bilmək və hər bir müəllim üçün çox vacib və zəruri şərtidir.

AZƏRBAYCAN TƏHSİL SİSTEMİNİN MODERNLƏŞDİRİLMƏSİ: KONSEPTUAL PROBLEMLƏR

Cəmiyyətin inkişafında təhsilin rolu

Azərbaycan təhsil sistemi hazırda bir sıra inkişaf etmiş ölkələrin təhsil sistemi ilə rəqabətə girə bilmək imkanlarına malik olmasına baxmayaraq, işin keyfiyyətini, rəqabətə davamlılığını daha da artırmaq üçün dövlətin təhsil siyasəti cəmiyyət tərəfindən geniş dəstəklənməli, təhsilin inkişafı və keyfiyyət göstəricilərinin yüksəlməsi üçün zəruri resurslar ayrılmalı, onlardan səmərəli istifadənin mexanizmi yaradılması, təhsil sistemi hərtərəfli modernləşdirilməlidir. Məlumdur ki, cəmiyyətdə yeni keyfiyyətlərin bərqərar olmasının zəruri faktoru kimi təhsilin əhəmiyyəti insan kapitalının formalaşma tendensiyası ilə birgə artır. Ona görə də dövlətin təhsil siyasətinin əsas prinsipləri, cəmiyyətin inkişaf tendensiyası ilə bağlı problemlər, sosial-iqtisadi siyasətin əsas istiqamətləri nəzərə alınaraq gələcək onillikdə (2004-2013) əsas strateji xətt-təhsilin modernləşdirilməsi həyata keçirilməlidir.

Azərbaycan təhsili və dünyanın inkişaf tendensiyası

Təhsil siyasəti dövlətin ümummilli marağını əks etdirərək onu ictimaiyyətə təqdim etməklə yanaşı, dünyanın inkişaf tendensiyalarını nəzərə alıb, təhsil sistemində aşağıdakı dəyişikliklərin aparılmasını zəruri bir vəzifə kimi qarşıya qoyur:

- cəmiyyətin inkişaf tempinin artması, siyasi və sosial seçim imkanlarının genişlənməsi, vətəndaşların bu seçimə hazırlıq səviyyəsinin artırılması;
- müasir sənaye və informasiya tutumlu cəmiyyətə keçidlə və mədəniyyətlərarası qarşılıqlı əlaqələrin miqyasının genişlənməsi ilə bağlı xüsusi əhəmiyyət kəsb edən ünsiyyət və tolerantlıq faktorlarının nəzərə alınması;
- iqtisadiyyatın dinamik inkişafı, rəqabətin yüksəlməsi, məşğulluq sahəsində dərin struktur dəyişikliklərinə müvafiq olaraq, təhsil işçilərinin ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanması, onların peşə bacarıqlarının durmadan yüksəldilməsi;
- inkişaf etmiş ölkələrdə milli sərvətin 70-80 faizini təşkil edən insan kapitalının rolunun yüksəlməsi ilə bağlı həm gənclərin, həm də yaşlı nəslin təhsilinin şəxsiyyətyönlümlüyünü və müntəzəm inkişafını;
- ölkənin təhsil sistemi, onun dünyanın aparıcı dövlətləri sırasına çıxmasında, beynəlxalq aləmdə yüksək nüfuz qazanmasında zəruri faktor olduğundan, bu amillərin daimi inkişafa istiqamətləndirilməsi;
- müstəqil dövlətlər birliyinə daxil olan ölkələrlə məhsuldar əməkdaşlıq və onlarla birgə ümumi təhsil məkanının yaradılması, xaricdə olan həmyerlilərimizin təhsilinə dəstək verilməsi sahəsində işlərin yenidən qurulmasını.

Təhsilin modernləşdirilməsinin əsas məqsəd və vəzifələri

Azərbaycan Respublikasında təhsil sisteminin əsas vəzifəsi təhsilin fundamentallığını saxlamaqla yeni yetişən gənc nəslin, kamil insanın formalaşmasını, cəmiyyətin və dövlətin perspektiv tələbatına müvafiq inkişafını və keyfiyyətini təmin etməkdir.

Təhsilin modernləşdirilməsi siyasi və ümummilli vəzifə kimi idarəçilik layihəsi şəklində həyata keçirilməməli və yalnız idarəçiliklə məhdudlaşmamalıdır. Təhsilin modernləşdirilməsinin məqsədləri təhsil sisteminin davamlı inkişaf mexanizminin yaradılmasından idarət olduğundan qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün ilk növbədə, qarşılıqlı münasibətlərin yeni formaları əsasında aşağıdakı konseptual problemlər həll olunmalıdır;

- təhsil almaq üçün konstitusiyada nəzərdə tutulmuş dövlət təminatlarının tam ödənilməsi və bərabər imkanlarının yaradılması;
- məktəbəqədər, ümumorta, peşə-ixtisas və diplomdansonrakı təhsilin müasir tələblərə cavab verən səviyyəyə çatdırılması;
- büdcədənkənar vəsaitlərin daha çox təhsil sisteminə cəlb edilməsi və istifadəsinə dair yeni hüquqi və iqtisadi mexanizmlərin formalaşdırılması;
- təhsil işçilərinin sosial statusunun artırılması və professionallığının yüksəldilməsi;
- təhsilin idarə olunmasının dövlət-ictimai sistem kimi inkişafı, təhsilin əsas subyektlərinin və təhsil prosesinin bütün iştirakçılarının (təhsil alanlar, pedaqoqlar, valideynlər, təhsil müəssisələri) bu sahədə rolunun artırılması.

Təhsil siyasətinin prioritetləri. Keyfiyyətli təhsilin həyata keçirilməsinə dövlət təminatı

Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının vətəndaşların təhsil hüququna təminat verməsinə baxmayaraq, keyfiyyətli təhsilin həyata keçirilməsi heç də həmişə tam mənada mümkün olmur. Bunun üçün ilk növbədə aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi tələb olunur:

- dövlət təhsil müəssisələrində təhsilin pulsuz həyata keçirilməsi;
- bütün vətəndaşların yaşayış yerindən, ailənin durumundan və yaşayış səviyyəsindən asılı olmayaraq bərabər səviyyəli təhsillə əhatə olunması;
- keyfiyyətli və dövlət tərəfindən müəyyən edilmiş standartlara müvafiq təhsilin həyata keçirilməsi;
- bütün təhsil müəssisələrində müasir tədris ləvazimatı və tədris ədəbiyyatı ilə təchiz olunmuş maddi-texniki baza əsasında təlimin qurulması;
- təhsil alanın hüquqi müdafiəsinə, psixoloji və fiziki təhlükəsizliyinə təminat verən şəraitin yaradılması;
- pedaqoji işçilərin, təhsil alanların, valideynlərin dövlət, bələdiyyə və pedaqoji kitabxanalardan pulsuz istifadəsi;
- təhsil alanların əmək bazarının real tələblərinə, dövlət və ictimaiyyət tərəfindən təhsilə qoyulan xərclərin həcminə dair məlumatlarla vaxtında təmin edilməsi.

Təhsildə interaktiv düşüncə tərzini formalaşdırmaq, həyatı, təbiəti öyrənmək məqsədilə öyrənmələri xırda faktlardan uzaqlaşdırmaq, qlobal aləmin ən ümumi elementlərinə doğru istiqamətləndirmək üçün təlim-təربiyənin məzmununda dəyişikliklərin aparılması, şəxsiyyətyönlü tədris prosesinin təşkili vacib sayılmalı, dəyişikliklərin inteqrasiyaya keçidlə müşayiət olunması əsas götürülməlidir. Təhsilin və təربiyənin ictimai-sosial və siyasi sistemə cavab verəbiləcək səviyyəyə çatdırılması sahəsində yeni elmi-pedaqoji araşdırmalara böyük ehtiyac yarandığından, ilk növbədə təربiyənin yeni məzmunu və prinsipləri formalaşdırılmalıdır. Bundan başqa insanın hərtərəfli inkişafı, əqli kamilliyi və əxlaqi saflığı üçün tələb olunan ən yüksək elmi mənəvi dəyərlər sistemi təربiyənin məzmununu təşkil etdiyindən, cəmiyyətin rəqabətəqabil şəxsiyyətinin, kamil insanın yetişdirilməsi üçün, yeni təربiyə sisteminin mənbəyi, məzmunu və bu prosesdə iştirak edənlərin qarşılıqlı münasibətlərinin yeni formalarını müəyyənləşdirmək tələb olunur. Kamil insanın formalaşması üçün mənbəyi ailə-məktəb-ictimaiyyət birliyindən; məzmunu milli-mənəvi, ümumbəşəri, dünyəvi-dini mədəniyyət nümunələrinin cəmindən; metodologiyaları və texnologiyaları çoxtərəfli insan-təbiət-cəmiyyət qarşılıqlı münasibətləri mədəniyyətindən ibarət olan təربiyə sistemi yaradılmalıdır.

Eyni zamanda orta məktəbin yuxarı siniflərinin yeni sistemi işlənərək (profilli təlim) fərdiləşmə və təlimin sosiallaşması həyata keçirilməlidir. Yaşayış yerlərindən və ailələrin gəlirindən asılı olmayaraq bütün mərhələlərdə təhsilin effektivliyinin artırılması üçün kompleks sosial-iqtisadi tədbirlər işlənib reallaşdırılmalıdır. Bu tədbirlərə aşağıdakıları daxil etmək olar:

- dövlət və yerli özünüidarə qurumları arasında səlahiyyət və məsuliyyət bölgüsünün aparılması, ümumtəhsil məktəblərində əməyə və tədris prosesinə daxil olan vəsaitin birbaşa təhsil müəssisəsinə ayrılması;
- təhsil sisteminin maddi-texniki bazasının, kadr potensialının gücləndirilməsi, ümumtəhsil məktəblərinin kompüterləşdirilməsi, informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının, innovasiyaların, yeni interaktiv metodların tətbiqi, analitik təhlili və proqramlaşdırma problemləri üzrə işlərin effektivliyə artırılması;
- aztəminatlı ailələrdən olan uşaqlar üçün ali və orta peşə-ixtisas təhsili almaq imkanlarını genişləndirmək üçün dövlət təhsil kreditlərinin və subsidiyaların yeni sisteminin yaradılması;
- kənd məktəblərində keyfiyyətli ümumtəhsilin verilməsi üçün xüsusi tədbirlərin görülməsi, onun dəstəklənməsi və strukturunun yeniləndirilməsi;
- sağlamlıq imkanları məhdud olan uşaqların yaşayış yerinə yaxın olan ümumtəhsil məktəblərinə cəlb olunması və tibbi göstəricilər əsasında xüsusi təyinatı məktəb və internatlarda yerləşdirmə texnologiyasının tətbiqi;
- kimsəsiz və əqli cəhətdən qüsurlu uşaqların profilaktikası və onlarla işləmək üçün xüsusi hazırlıqlı müəllimlərin və psixoloqların hazırlanması sisteminin genişləndirilməsi;
- yeniyetmələrin psixoloji-pedaqoji və tibbi-sosial problemlərinin həllinə xidmət edən xüsusi təşkilatların yaradılması;
- narkomanianın və alkoqolizmin profilaktikası üzrə pedaqoji kadrların hazırlanması, ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanması, o cümlədən, bu problemlər üzrə valideynlərin maarifləndirilməsinin həyata keçirilməsi;
- yeniyetmələrin və uşaqların asudə vaxtının və tətillər dövründə vaxtın səmərəli təşkili ilə əlaqədar dövlət səviyyəsində xüsusi qurumun yaradılması.

Ümumtəhsil keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün şəraitin yaradılması

Orta ümumtəhsil məktəblərinin modernləşdirilməsi şagirdlərə təkcə bilik və bacarıqların verilməsini deyil, eyni zamanda şəxsiyyətin inkişafını, onlarda yaradıcı təfəkkürün və idrakı qabiliyyətlərin aşılmasını nəzərdə tutur. Tərbiyə, təlim prosesinə və inteqrasiya olunmuş pedaqoji fəaliyyətə onun tərkib hissəsi kimi daxil olmuş və əsas vəzifəsi təhsil alanlarda vətəndaşlıq məsuliyyətinin, hüquqi özünüidarənin, təşəbbüskarlığın, müstəqilliyin, tolerantlığın, əmək bazarına fəal uyğunlaşmanın formalaşdırılmasından ibarətdir. Məktəblərdə yeni, müasir tələblərə cavab verən keyfiyyətə nail olmaq üçün aşağıdakılar həyata keçirilməlidir:

- araşdırmaların və eksperimentlərin nəticələrinə əsasən ümumtəhsilin hər bir pilləsində təhsil müddəti daxil olmaqla, onun strukturu və məzmunu yenidən işlənilməli, 11 illik icbari ümumtəhsildən 12 illik ümumtəhsilin («5+4+3») modeli üzrə yeni strukturu qurulmalı və 9 illik əsas təhsil pilləsi, şagirdlərin gələcəkdə təhsil sahələri üzrə hansı sənət və peşənin sahibi olacağına zəmin yaradan təhsil müəssisələrinin yeni tiplərinin (gimnaziya, lisey və s.) açılması;

- təhsilin bütün mərhələlərində, o cümlədən ümumtəhsildə təhsil sahələri üzrə yeni milli, məktəb və fənn kurikulumlarının hazırlanması;

- təlimin yeni məzmununun hazırlanmasında təhsil alanın marağına səbəb ola bilən amillərin ön plana çəkilməsi, onları inkişafa aparan, kamil insan kimi formalaşdıran yeni təlim və pedaqoji texnologiyalara, innovasiyalara üstünlük verməsi;

- keyfiyyətin dövlət standartlarına müvafiqliyini təmin etmək üçün mütəmadi olaraq monitoring və qiymətləndirmənin həyata keçirilməsi;

- ümumtəhsil standartlarında regionların xüsusiyyətlərinin, təhsil müəssisələrinin imkanlarını nəzərə alan variantiv proqramların işlənilib, tətbiq edilməsi;

- şagirdlərin psixoloji və fiziki yüklənməsinin optimallaşdırılması, onların sağlamlığının qorunması və inkişafı üçün ümumtəhsil məktəblərində şəraitin yaradılması, o cümlədən:

- ümumtəhsilin məzmununun yüngülləşdirilməsi;

- səmərəli təlim metodlarından istifadə;

- fiziki mədəniyyət məşğələlərinin sayının və keyfiyyətinin artırılması;

- uşaq və gənclərin sağlamlığının monitorinqinin həyata keçirilməsi;

- ümumtəhsil məktəblərində təhsil alanların qidalanmasının yaxşılaşdırılması.

- variantiv təhsil proqramlarını nəzərə almaqla, dövlət standartları əsasında təhsilin diferensiasiyası və fərdiləşməsinin təmin edilməsi;

- profilli təlimin çevik sistemini işləyib tətbiq etmək üçün ümumtəhsil məktəblərinin yuxarı pilləsilə ali və orta peşə-ixtisas təhsilli müəssisələri arasında əməkdaşlığın yeni formalarının işlənilib, həyata keçirilməsi;

- istedadlı uşaqlar üçün təhsil sahələri üzrə ayrıca ümumtəhsil məktəbləri şəbəkəsinin yaradılması;

- məktəb dərslərinin ekspertizası üzrə müstəqil qeyri-hökumət qurumunun yaradılması, yeni nəsil dərsləkləri hazırlayan müəllimlər arasında müsabiqələrin keçirilməsi işinin təkmilləşdirilməsi;

- təlim-tərbiyə prosesinin gedişini və onun keyfiyyətini mütəmadi olaraq qiymətləndirmək və dəyərləndirmək üçün müstəqil qurumun yaradılması.

Təhsil sisteminin yüksək ixtisaslı kadrlarla təminatı, dövlət və ictimaiyyət tərəfindən onun dəstəklənməsi

Məlumdur ki, dövlət təhsil işçilərinin maddi vəziyyətinin yaxşılaşması və sosial statusunun yüksəldilməsinə təhsil siyasətinin əsas vəzifəsi kimi baxmışdır.

Müasir dövrdə cəmiyyətin tələblərinə müvafiq pedaqoji işçilərin ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsi, pedaqoji kadr potensialının formalaşması üçün təhsil sisteminin modernləşməsinin həyata keçirilməsi zəruri şərt hesab edilir. Dövlət proqramlarına müvafiq olaraq təhsilin pedaqoji kadrlarla təminatında neqativ tendensiyaların aradan qaldırılması, pedaqoji işçilərin sosial statusunun və professionalığının artırılması üzrə aşağıdakı istiqamətlər əsas götürülməlidir:

1. Pedaqoji işçilərin statusunun yüksəldilməsi:

- pedaqoji işçilərin təhsil hüquqlarının reallaşdırılması üçün imkanların yaradılması;
- pedaqoji birliklərin (assosiasiyalar, ittifaqlar və s.) təhsilin idarə olunmasında, təhsil siyasətinin prinsip və istiqamətlərinin işlənilməsində iştirakının təmin edilməsi;
- təhsillə bağlı müxtəlif ixtisaslara dair informasiyaların müstəqil əldə edilməsi üçün şəraitin yaradılması;
- sosial normalar daxilində, güzəştli şərtlərlə ilk növbədə mənzillə təmin edilməsi.

2. Pedaqoqların və təhsili idarə edənlərin əməyinin stimullaşdırılması:

- ümumtəhsil məktəblərində pedaqoji işçilərin əməyinin ödənilməsi üzrə xərclərin hər işçinin qabiliyyəti, iş keyfiyyəti, təhsil sahəsinin xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq maliyyələşməsinin yeni sisteminin işlənilməsi;
- gənc mütəxəssislərə pedaqoji fəaliyyətin ilk üç ilində və təhsil müəssisələrində işçilərin uzun müddət işləmələrinə görə əlavə əmək haqqı ödənilməsinin həyata keçirilməsi;
- dövlət akkreditasiyasından keçmiş uşaq evlərində və internatlarda tam tədris yükünü yerinə yetirən tərbiyəçi və istehsalat təlimi ustası işləyən pedaqoji işçilərə, ali və orta peşə-ixtisas təhsilini başa vuranadək ordu sıralarına çağırışdan möhlət verilməsi;
- pedaqoji işçilərin təqaüdlə təmini sisteminin təkmilləşdirməsi;
- təhsil işçilərinin yeni tibbi və sosial sığorta sisteminin işlənilməsi;
- kənd yerlərində çalışan pedaqoji işçilərin mənzil, kommunal xərclərinin və əmək haqqının ödənilməsində müəyyən güzəştlərin edilməsi üçün dövlət səviyyəsində yeni normativ-hüquqi aktlarının hazırlanması.

Təhsilin subyektləri arasında məsuliyyətin bölüşdürülməsi, təhsilin inkişafının idarə edilməsi

Təhsilin subyektləri arasında məsuliyyət bölgüsünün beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq yenidən qurulması, təhsilin və təlim-tərbiyə prosesinin inkişafının idarə olunması və keyfiyyət təminatının həyata keçirilməsi üçün birinci növbədə aşağıdakı məsələlərin həlli təmin edilməlidir:

- təhsilin modernləşdirilməsi prosesində, təhsilin dövlət-ictimai sistem kimi açıqlığı, qarşılıqlı məsuliyyət modeli əsas götürülməli, təhsil prosesinin bütün subyektlərinin rolu gücləndirilməli və onların qarşılıqlı əlaqələrinin subyektiv münasibətləri əsasında yenidən qurulması;
- rəhbər və pedaqoji kadrların informasiya-kommunikasiya texnologiyaları üzrə təhsilin yeni sisteminin hazırlanması;
- təhsili idarə edən qurumların və təhsil müəssisələri rəhbərlərinin hazırlanması, ixtisasının artırılması və attestasiyanın səmərəli sisteminin yaradılmasında vahid qaydaların həyata keçirilməsi.

Pedaqoji kadrların professionalığının yüksəldilməsi

Bunun üçün aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

pedaqoji kadr hazırlığının yeni sisteminin işlənilməsi, onun strukturu, məzmunu və innovasiya prosesləri ilə əlaqələrinin yenidən qurulması;

ilk müəllim hazırlığı, ixtisasartırma və yenidən hazırlanma təhsilini təklif-sifariş prinsipləri əsasında planlaşdırmaq, həyata keçirmək üçün əlavə normativlərin hazırlanması və dövlət səviyyəsində təsdiqi;

texniki və orta peşə-ixtisas təhsili sistemi üçün keyfiyyətli pedaqoji kadr hazırlanmasının təkmilləşdirilməsi;

təhsil işçilərinin ixtisasartırma sisteminin yeniləşdirilməsi, onların seçilməsində müsabiqə sisteminin hazırlanması.

Təhsilin elmi-metodik təminatı sisteminin modernləşdirilməsi üçün aşağıdakı prinsiplər həyata keçirilməlidir.

- pedaqoji tədqiqatların keyfiyyətinin yüksəldilməsi, təhsil müəssisələri ilə elmi müəssisələr arasında əməkdaşlığın yeni formasının işlənilməsi;
- praktik istiqamətə yönəldilmiş elmi tədqiqatların və pedaqoji araşdırmaların inkişafına təkan verən, innovasiyaların təhsil sisteminə gətirilməsinə şərait yaradan tətbiqi tədqiqatların yeni modellərinin işlənilməsi, perspektiv tətbiqi tədqiqatların və sosial-təhsil layihələrinin məqsədli maliyyələşdirilməsi.

Azərbaycan təhsilinin modernləşdirilməsi global bir proses kimi həyata keçirilir. Onun müvəffəqiyyətlə başa çatdırılmasında bu günümüz üçün çox aktual hesab edilən konseptual problemlərin həlli əhəmiyyətli rol oynayır. Artıq beş ilə yaxındır ki, həmin istiqamətdə işlər davam etdirilir. Onlar dinamik xarakter almış və öz

ahəngi ilə davam etməkdədir. Bütün bunlar onu göstərir ki, Azərbaycan təhsili özünün mütərəqqi ənənələrinə, milli-mənəvi və ümumbəşəri dəyərlərə, beynəlxalq təcrübələrə əsaslanaraq formalaşacaq və inkişaf edəcəkdir.

MENTORLUQ SİSTEMİ VƏ MƏKTƏB MENTORLARI

Son illər təhsil sferasında aparılan islahatlar bir sıra yeni terminlərin və anlayışların işlədilməsi və tədricən dilimizə daxil edilməsi ilə müşayiət olunur: innovasiya, interaktiv təlim, andragogika, akmeologiya, informasiya-kommunikasiya texnologiyaları, kurikulum, mentor, mentorluq sistemi və bu kimi terminlərə daha çox rast gəlinir. Bu sistemin mahiyyəti, məktəb mentorlarının vəzifələri və bu sahədə rast gəlinən problemlər müzakirə olunur.

Hər şeydən əvvəl qeyd edək ki, mentorluq anlayışı əslində yeni anlayış deyil. Bütün ölkələrdə olduğu kimi, respublikamızda da uzun illər ərzində yeni işə başlayan, pedaqoji təcrübəsi az olan gənc müəllimlərə və orta ümumtəhsil məktəblərində pedaqoji təcrübə keçən tələbələrə kömək etmək məqsədilə himayədar müəllimlər və gənc müəllimlərə göstərilən himayədarlıq müxtəlif ölkələrdə müxtəlif cür adlandırılmışdır. Məsələn, Amerikada bu proses mentorluq, İngiltərədə tyutorlu, Rusiyada isə nastavniçestvo, himayədar müəllimlər isə uyğun olaraq mentor, tyutor və nastavnik kimi adlandırılmışdır. Hazırda respublikamızın Boloniya prosesinə qoşulması ilə əlaqədar olaraq ali təhsil müəssisələrində təhsil alan tələbələrə hərtərəfli yardım göstərmək məqsədilə tyutorluq institutu yaradılır və tyutorlar korpusu hazırlanır. Orta ümumtəhsil məktəblərində isə analoji prosesi təsvir etmək üçün daha çox mentorluq, məktəb mentorları anlayışlarından istifadə edilir. Əlbəttə, bu məqsədilə əvvəllər olduğu kimi yenə də himayədarlıq, himayədar və ya hami müəllim anlayışlarından istifadə etmək olar, lakin Avropa və dünya təhsil məkanı inteqrasiya baxımından beynəlxalq terminlərdən istifadə edilməsi daha məqsədəuyğun hesab edilir.

Artıq qeyd edildiyi kimi mentorluq anlayışı əsasən orta ümumtəhsil məktəblərində pedaqoji təcrübə keçən tələbələrə və yeni işə başlayan gənc müəllimlərə hərtərəfli yardım göstərilməsi prosesini və bu məqsədilə həyata keçirilməsi zəruri olan təşkilati işi təsvir etmək üçün istifadə edilir. Qeyd edək ki, Təhsil Nazirliyi tərəfindən hazırlanan «Azərbaycan Respublikasında fasiləsiz pedaqoji təhsil və müəllim hazırlığının konsepsiya və strategiyası» sənədində də orta ümumtəhsil məktəblərində mentorluq sisteminin yaradılması prioritet məsələ kimi nəzərdə tutulmuşdur (təəssüf ki, qeyd edilən sənəddə mentorluq sisteminin ictimai əsaslarla yaradılması nəzərdə tutulur ki, bu da bazar iqtisadiyyatı şəraitində bu sistemin normal fəaliyyət göstərəcəyini əvvəlcədən şübhə altına alır).

Mentor kimdir? Mentor ştatda olan və ən azı 5 il pedaqoji iş təcrübəsinə malik olan müəllimdir. O, ştatda olan gənc və ya pedaqoji təcrübəsi az olan yeni müəllimə pedaqoji fəaliyyətə uyğunlaşana qədər dəstək olan şəxsdir. Mentor fənn birləşməsinin sədri də ola bilər. Mentorun digər peşə öhdəlikləri az olmalıdır ki, o həm yeni müəllimlərin, həm də pedaqoji təcrübə keçən tələbələrin çoxlu sayda problemlərinə diqqət yetirə bilsin və onlara işdə rastlaşdıqları çətinlikləri aradan qaldırmaq yollarını öyrətsin. Adətən təcrübəli müəllimlə işləmək gənc müəllimə, pedaqoji təcrübə keçən tələbəyə işi öyrənməyə kömək edir.

Mentorluq nə üçün lazımdır? Adətən yeni işə başlayan müəllimlər rast gəldikləri və çətinlik çəkdikləri aşağıdakı məsələləri ön plana çəkirlər:

- * *utancaqlıq;*
- * *özünə inam hissənin az olması;*
- * *komandaya uyğunlaşmaq;*
- * *kimdən məsləhət almağı və məsləhət alacağı şəxsin ona necə münasibət bəsləyəcəyini əvvəlcədən bilməmək;*
- * *məktəbdə formalaşmış iş üslubunu, qəbul edilmiş ümumi qayda-qanunları, məktəb rituallarını bilməmək və bunları öyrənmək üçün kimə müraciət edilməsini müəyyən etmək çətinliyi;*
- * *şagirdlər, onların problemləri haqqında biliyin və məlumatın az olması;*
- * *məktəb həyəti ilə ünsiyyət yaratmaq;*
- * *sinifdən və məktəbdən xaric tədbirlərdə iştirak və s.*

Bu problemlərin həll edilməsi üçün mentorluq sisteminin təsis edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Eyni zamanda mentor aşağıdakı fəaliyyət növlərini həyata keçirməklə yeni işə başlayan müəllimin peşə ustalığını inkişaf etdirir:

- * *yeni müəllimi bir sıra pedaqoji dəyərləri işləyib hazırlamağa, öyrəndiklərini təhlil etməyə həvəsləndirir;*
- * *yeni müəllimin iştirak etməsi faydalı ola biləcək iclas və kursların təşkil edilməsinə kömək göstərir, ona himayədarlıq edir;*
- * *yeni müəllim müəyyən çətinliklərlə üzləşəndə onu müdafiə edir, vəziyyətdən çıxmaq yollarını göstərir;*
- * *yeni müəllimə nüfuz qazanmaqda kömək edir, onu uğurlarına görə tərifləyir və həvəsləndirir.*

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, yeni işə başlayan müəllimlərə ilk dərs ilində kömək etmək məqsədilə aşağıdakı mentorluq proqramının həyata keçirilməsi daha səmərəli olur. Bu proqram həm də mentordan hansı xüsusiyyətlərin gözlənildiyini aydınlaşdırır və onun vəzifə öhdəliklərini müəyyən edir. Proqram üç mərhələni əhatə edir: dərs rübü başlanmamışdan əvvəlki dövrü, ilk dərs rübünü və ilk dərs ilini.

Dərs rübü başlanmamışdan əvvəlki dövrdə mentor aşağıdakıları həyata keçirir:

* yeni müəllimlə əlaqə yaradır və ona mentorun vəzifəsi barədə məlumat verir;

* ilk tədris ilində onun həyata keçirəcəyi fəaliyyət haqqında məlumat verir;

* ona ümumi məktəb problemlərinə dair təlimat verir;

* yeni müəllimin məktəbə ilk səfərində onun müvafiq şəxslərlə görüşünü təşkil edir;

* yeni müəllimin məktəb ritualları, ştatda çalışan pedaqoji heyətin siyahısı və digər zəruri məlumatlarla tanış edir.

* İlk dərs rübündə mentor aşağıdakıları həyata keçirir:

* məktəbin ictimai işlərlə məşğul olan təşkilatları ilə əlaqədar məsələləri yeni müəllimin nəzərinə çatdırır, ona maaş, xəstəlik halları və s. bu kimi məsələlərin şərtləri barədə məlumat verir;

* yeni müəllimi məktəb avadanlıqları və tədris vəsaitləri ilə tanış edir;

* yeni müəllimi məktəbin strukturu, inzibati iş üsulları, pedaqoji iclasların keçirilmə qaydaları və xüsusiyyətləri ilə tanış edir, valideynlərlə, ictimaiyyətlə, digər təşkilatlarla əlaqə və s. bu kimi məsələlərlə əlaqədar məktəbin ictimai işlərini izah edir;

* onu nizam-intizam qaydaları, ştatda işləyənlərin hüquq və vəzifələri, iclas protokollarının və hesabatların hazırlanması kimi məktəb siyasəti və iş üsulları ilə tanış edir;

* məktəb direktoru, direktor müavinləri, fənn birləşməsinin sədri, təsərrüfat müdiri, məktəb psixoloqu və digər şəxslərlə münasibət yaratmaq məsələlərində yeni müəllimə himayədarlıq edir;

* yeni müəllimə xüsusi xəstəliyi, məsələn, qıc olmağa meyilliyi və ya astma xəstəliyi olan hər hansı bir şagirdi aşkar etmək və onlarla davranmaq qaydaları haqqında məlumatlar verir;

İlk dərs ilində mentor aşağıdakıları həyata keçirir:

* yeni müəllimi kollektiv fəaliyyətdə iştirak etməyə həvəsləndirir;

* müəllimin dərslərini müşahidə edir, onun pedaqoji qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək məqsədi ilə müzakirə aparır, yaradıcı və tənqidi fikirlərini müəllimin nəzərinə çatdırır;

* inzibati və dərs cədvəli ilə bağlı məsələlərin həllində müəllimə kömək edir;

* gənc müəllimlərin rast gəldikləri çətinlikləri və problemləri müzakirə etmək üçün seminarlar keçirir;

* müəllimə müəyyən məsələlərin həll edilməsi məqsədi ilə hansı şəxslərə müraciət edilməsinin daha münasib olması haqqında məsləhət verir;

* müəllimə sinfin idarə edilməsi və nəzarətdə saxlanması, onun pedaqoji qabiliyyətləri, hazırlığı, şagirdlərlə ünsiyyət yaratması və s. bu kimi məsələlərin həllində hansı uğurlar əldə edildiyi haqqında məlumat verir;

* müəllimin əldə etdiyi uğurlar və rast gəldiyi çətinliklər barədə müvafiq şəxslərə məlumat verir, lazımı tədbirlərin görülməsi və müəllimin fəaliyyəti üçün əlavə imkanların yaradılması haqqında müzakirə aparır;

* mütəmadi olaraq müəllimə lazımı tövsiyələr verir;

* müəllimi proqramdan və sinifdən xaric işlərin aparılmasına sövq edir;

* ilin sonunda müəllimin əldə etdiyi uğurları nəzərdən keçirir və ona gələcək fəaliyyətini təkmilləşdirmək barədə tövsiyələr verir.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, mentorluq sistemi həmçinin ali və orta ixtisas təhsili müəssisələrində pedaqoji ixtisaslar üzrə təhsil alan və orta ümumtəhsil məktəblərində pedaqoji təcrübə keçən tələbələr üçün də təşkil edilməlidir. Bu prosesin səmərəli təşkil olunması üçün yaxşı olar ki, pedaqoji təcrübə başlanmamışdan əvvəl orta ümumtəhsil məktəbləri və müvafiq orta ixtisas və ya ali təhsil müəssisələri arasında pedaqoji təcrübənin həyata keçirilməsi üçün müəyyən iş üslubu və davranış kodeksi barəsində razılıq əldə edilsin. Buraya təcrübə keçənlər üçün sinifdə və məktəbdə riayət olunması zəruri sayılan qaydalar da daxil edilməlidir və bu qaydaların və nəzərdə tutulmuş iş üslubunun müəyyən edilməsi prosesində mentorlar fəal iştirak etməlidirlər.

Tədris təcrübəsinin ilk günlərindən gələcək müəllimlərdə dərslərdə iştirak etmək həvəsi oyadılmalıdır. Bu iş mentorlar tərəfindən fərdi və ya kiçik qruplar şəklində aparılmalıdır. Mentor tələbələrlə tədris təcrübəsi zamanı nəyi müşahidə etməyi, nəyin yaxşı, nəyin pis olması və nə üçün belə olması barədə müzakirələr aparılmalıdır. O, öz praktik tədris təcrübəsinə istinad edərək təcrübə keçən tələbələrə məsləhət verməlidir və onları başa salmalıdır ki, pedaqoji prosesdə onların yalnız kitabdan oxuduqları nümunələrə deyil, həmçinin təcrübəli müəllimlərin həyat təcrübəsinə əsaslanmaları daha çox faydalı olur. Mentor pedaqoji ali təhsil müəssisələrinin müəllimləri ilə söhbətdən sonra təcrübəçi tələbənin dərs apardığı sinfin bütün məsuliyyətini öz üzərinə götürür. Tapşırılan işi reallaşdırma bilməyəcəyi təqdirdə təcrübə keçənlərə iş həvalə etmir.

Tələbələr tədricən tədris prosesinə alışdıqdan sonra mentor onları dərs planını hazırlamağa, müzakirə etməyə, lazım gəldikdə nöqsanları aradan qaldırmağa cəlb edə bilər. Təcrübə keçənlərə əvvəlcə dərs prosesinin fəal iştirakçısı olmaq, sonra isə dərsi davam etdirmək imkanları verilməlidir. Bütün bunlar haqqında mentor gələcək müəllimlərlə söhbət aparmalı və səlahiyyətli şəxs kimi son söz deməlidir.

Məlumdur ki, tələbələrin məktəbdəki fəaliyyəti müəllim hazırlığı proqramının praktiki hissəsini təşkil edir. Təcrübə keçənlər öz işlərinə yaradıcı yanaşmalı, bilmədiklərini soruşmalı, eksperiment aparmalıdır. Bütün bu proseslər mentorun dəstəyi və rəhbərliyi ilə aparılmalıdır. Mentor təcrübə keçən tələbəni başa

salmalıdır ki, o, məktəbə işləməyə və öz şagirdlərini öyrətməyə gəlmişdir. Eyni zamanda pedaqoji təcrübə keçən tələbələr məktəbdə davranış qaydalarının və müəyyən məlumat toplanılmasının etik tərəflərini də bilməlidirlər. Onlar davranış kodeksini oxumalı, ona riayət etməli, məktəb haqqında məlumat toplayarkən çox ehtiyatlı olmalıdırlar. Mentor təcrübə keçən tələbələrə müəllimlərlə necə dil tapmaq, onlarla necə danışmaq, onların baxışlarına qarşı necə həssas olmaq barədə müəyyən tövsiyələr verməlidir.

Mentorun səlahiyyətlərinə pedaqoji təcrübə dövrünün müəyyən mərhələlərində gələcək müəllimlərin nailiyyətləri barədə hesabatlar hazırlamaq da daxildir. Təcrübə keçənlər həm mentorun, həm də öz təcrübə rəhbərinin dəstəyi olmadan yaxşı müəllim ola bilməzlər. Tələbələr haqqında hər hansı bir məlumat mentorla razılaşdırılmalı və müzakirə edilməlidir. Tədris təcrübəsinin ilkin mərhələsində tələbələr müəyyən uğur qazanmayıblarsa, mentor onlara səhvlərini düzəltmək üçün müəyyən məsləhətlər verməlidir. Mentor tədris təcrübəsi zamanı müəyyən səhvlər etdikdə, bunu açıq şəkildə etiraf etməlidir və tələbələrin də səhvlərini onlara başa salmalı, onlarda səhvi etiraf etmək mədəniyyətinin formalaşdırılmasına çalışmalıdır. Əgər təcrübə keçən tələbə uğursuzluğa uğrayırsa, mentor təcrübə rəhbərini mümkün qədər tez xəbərdar etməli və bu məsələdə onlar ümumi qərara gəlməlidirlər. Bütün bu kimi məsələlər qarşılıqlı şəkildə həll edilsə, daha yaxşı nəticə verər.

Mentorluq sisteminin müsbət cəhətləri ilə yanaşı olaraq iş prosesində müəyyən problemlər də mövcud ola bilər. Daha çox aşağıdakı problemlər yarana bilər:

* *Mentor və digər inzibati şəxslərin məsuliyyəti arasında aydın fərq yoxdur: «Mən bilmirəm ki, öz problemlərim barəsində kiminlə məsləhətləşməliyəm».*

* *Müəllimin tələbləri və mentorun bacarıqları arasında uyğunluğun olmaması-«Bəzən onu niyə mentor seçdiklərini düşünürəm. O, özündən razıdır və mənimlə çox səbrsiz, qəzəbli halda danışır...».*

* *Mentorun öz səlahiyyətlərindən sui istifadə etməsi: «Mən mentorumun hərəkətlərində böyük qardaşlıq iddiası görürəm».*

* *Mentorun vaxtının və imkanının az olması-«Mənim mentorum mənə rəğbət göstərirdi, lakin demək olar ki, heç nə etmirdi...» və ya –«Nəzəriyyədə bütün fikirlər yaxşı səslənir, lakin bunu təcrübədə tətbiq etmək üçün bizim kifayət qədər vaxtımız olmur».*

Bu problemlərin aradan qaldırılması üçün hər bir məktəbdə mentorluq sisteminin özü də nəzarətdə saxlanılmalı, mentorların seçilməsinə və səlahiyyətlərinin müəyyən edilməsinə ciddi yanaşılmalı, onların fəaliyyəti nəticəsində müşahidə edilməli və müəyyən problemlər yarandıqda bu problemlərin həll edilməsi üçün tədbirlər görülməlidir.

ƏDƏBİYYAT

1. M. Mərdanov, R. Ağamalıyev, A. Mehrabov, F. Qardaşov. Təhsil sistemində monitoring və qiymətləndirmə, Bakı-2003
2. Cabbarov R. – Məktəbdə təlim-tərbiyə işinin idarə edilməsi və planlaşdırılması, Bakı-2000
3. B. Əhmədov, A. Rzayev – Pedaqogikadan mühazirə konspektləri. Bakı-1983, səh. 338-348
4. N. Əhmədov – Məktəb işinin planlaşdırılması. Bakı-1984.
5. N. Əhmədov – Məktəbdaxili nəzarət forma və metodları. «Maarif» – 1986.
6. N. Əhmədov – Pedaqoji Şura kollegial idarəetmə orqanıdır. APİ-un nəşriyyatı. 1989.
7. N. Əhmədov – Məktəbdaxili metodik işin formaları. APİ-un nəşriyyatı. 1990
8. N. Əhmədov, A. V. Həsənov, H. B. Bayramov, «İdarəetmə pedaqogika və psixologiyası» Bakı-2004
9. Ə. Kəlbəliyev – Şagirdlərin bilik keyfiyyətinin yüksəldilməsinə rəhbərliyin başlıca istiqamətləri. «Azərbaycanməktəb» gurnalı. 1987. № 6.
10. Məktəb pedaqogikası. (Q. J. Şurkinanın redaktəsi ilə) Bakı. «Maarif» 1989
11. M. Mehdizadə. Maarif sisteminin idarəetmənin elmi əsaslarına dair. «Azərbaycan məktəbi» gurnalı. 1976. № 11-18
12. İ. Hacıyev, Məktəb direktorunun əməyin elmi təşkili. Bakı, 1975.
13. F. Paşayev, A. Rüstəmov. Pedaqogika. Bakı-2002
14. Azərbaycan Respublikası məktəbinin təhsil standartları. Bakı –2000.
15. Paşayev Ə. X. , Məmmədov İ. T. Tədrisin keyfiyyətinə nəzarət (məktəb rəhbərlərinə kömək) Tbilisi. 1982
16. Paşayev Ə. X. , Məmmədov İ. T. Təlim texnologiyalarının struktur və funksional komponentləri. (Elmi məqalələr məcmuəsi) Bakı 2002. №2-3 (səh. 15-16)
17. Paşayev Ə. X. , Rüstəmov F. A. Pedaqoji innovasiyalar. Pedaqoji tədqiqatlar (Elmi məqalələr məcmuəsi) Bakı 2002, № 2-3 (səh. 15-16)
18. Azərbaycan Respublikası «Təhsil cəmiyyəti», «Bilgi» dərgisi, «Təhsil, Mədəniyyət, İncəsənət» gurnalı. 2004. № 1, 2
19. A. Mehrabov. «Azərbaycan müəllimi» qəzeti. 20-25 iyun 2003. səh. 3
20. S. Qəndilov. «Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında dövlət idarəçilik akademiyası. 1999-2003-cü il» Bakı-2003.
21. L. Qasımov, R. Mahmudova. «Pedaqogika» Bakı-2003. səh. 113-120
22. T. Əfəndiyeva. «Müasir müəllim necə olmalıdır» «Azərbaycan müəllimi» qəzeti, 9 aprel 2004. səh. 5.
23. N. M. Əhmədov, A. V. Həsənov, N. B. Bayramov. «İdarəetmənin pedaqogika və psixologiyası». Bakı-2004.
24. R. H. Məmmədov. «Konfliktlər, ailələr, məktəblər» Bakı-2004. səh. 112-118
25. Suxomlinskiy V. A. Razqovor s molodım direktorom şkolı. M. 1982.
26. Frolov P. T. Şkola molodoqo direktora. M. 1988
27. Suxomlinskiy V. A. Povliuskaə srednee şkola. M. 1979
28. Brinskiy Q. A. Uçitesğ upravlətğ. M. 1974b
29. «Azərbaycan müəllimi» qəzeti:

Nəşriyyatın direktoru – prof. Telman CƏFƏROV

Nəşriyyat redaktoru – Əliş AĞAMİRZƏYEV

Texniki redaktor – Mətanət QARAXANLI

Çapa imzalanıb: 11.10.2010.
Format: 60x84 1/16. Qarnitur: Times.
Həcmi: 29,75 ç.v. Tiraj: 100. Sifariş № 96.
Qiyməti müqavilə ilə.



—
ТЯРЪЦМЯ
ВЯ НЯШРИИЯТ-ПОЛМ РАФИА
МЯРКЯЗИ

Аз 1014, БакыРясулРза кч., 125
596 21 44; 497 06 25; (055) 715 63 99
e-mail: mutarjim@mail.ru