

**TƏHSİLİN İDARƏEDİLMƏSİ MƏSƏLƏLƏRİ
ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ
ISSUES OF EDUCATIONAL MANAGEMENT**

UOT 373.3/5

Aytac İlham qızı Mustafayeva
Bakı Qızlar Universiteti
<https://orcid.org/0009-0009-5507-7471>

**MƏKTƏBİ İDARƏETMƏ VƏ ONA RƏHBƏRLİK PROSESİNİN
EKSPERİMENTAL TƏTBİQİ**

Айтәдҗ Ильхам гызы Мустафаева
Бакинский Университет для Девушек

**ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ
ШКОЛОЙ И РУКОВОДСТВА**

Aytaj İlham Mustafayeva
Baku University for Girls

**EXPERIMENTAL APPLICATION OF THE SCHOOL MANAGEMENT
AND LEADERSHIP PROCESS**

Xülasə. Pedaqogikanın ən mühüm tətbiq sahələrindən biri məktəbdir. Onun müraciət etdiyi məsələlər çox müxtəlifdir. Məktəb elminin öyrəndiyi məsələlərin siyahısına aşağıdakılar daxildir: məktəbin idarə edilməsi, onun əsasları və prinsipləri, müəllim kollektivi, o cümlədən məktəb direktoru və onun müavinlərinin fəaliyyətinin təşkili, müəllimlərin işinin tənzimlənməsi, məktəbdə metodik iş, daxili nəzarət və s. Məktəb rəhbərliyi bu məsələlərin həlli ilə bağlı vəzifələrin icrasında dövlət sənədlərinə və təhsil müəssisələrinin nizamnaməsinə uyğun olaraq əsaslanır.

Açar sözlər: idarəetmə, model, məktəb, innovativ, təcrübə

Резюме. Одной из важнейших областей применения педагогики является школа. Вопросы, которые она решает, очень разнообразны. В перечень вопросов, изучаемых школьной наукой, входят: управление школой, ее основы и принципы, организация деятельности педагогического коллектива, в том числе директора школы и его заместителей, регламентация работы учителей, методическая работа в школе, внутренний контроль и т. д. Управление школой основывается на государственных документах и уставах образовательных учреждений при выполнении задач, связанных с решением этих вопросов.

Ключевые слова: менеджмент, модель, школы, инновационный, опыт

Summary. One of the most important fields of application of pedagogy is school. The issues he addresses are very diverse. The list of issues studied by school science includes: school management, its foundations and principles, the organization of the activities of the teaching staff, including the school director and his deputies, the regulation of teachers' work, methodical work at school, internal control, etc. The school management is based on state documents and the charter of educational institutions in the implementation of tasks related to the solution of these issues.

Key words: management, model, school, innovative, experience

Məktəbi idarə edərəkən tədris prosesinin cibdir. Təlim prosesinin idarə edilməsinin məq-unikal qanunauyğunluqlarını nəzərə almaq və- sədi şəxsiyyətin ahəngdar inkişafını təmin et-

məkdir. Təhsil və təlim prosesi dövlət təhsil sisteminin, ictimai təşkilatların və ayrı-ayrı vəzifəli şəxslərin səlahiyyətindədir. Nazirlik universitetlər, institutlar, orta məktəblər, peşə məktəbləri üçün tədris planlarını və proqramlarını hazırlayır və təsdiq edir. Nazirlik, həmçinin icbari təhsil haqqında qanunun icrasına, məktəblərdə təhsil və tərbiyənin davamlı şəkildə həyata keçirilməsinə, məktəblərin maddi-texniki bazasının zənginləşdirilməsinə, müəllimlərin, məktəb rəhbərlərinin, pedaqoji kadrların ixtisaslarının artırılmasına və yenidən hazırlanmasına nəzarət edir və bütün bunlara görə məsuliyyət daşıyır.

Təhsilin müasirləşdirilməsində ən mühüm istiqamət onun keyfiyyətinin yüksəldilməsidir. Bu da həm tədris prosesinin özünün, həm də onun idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutur. Xarici təcrübə təhsildə idarəetmənin qurulması üçün müəyyən sayda modellərin mövcudluğunu, eləcə də təhsil təşkilatlarında idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün onlardan istifadənin mümkünlüyünü sübut edir.

Planlaşdırma, proqramlaşdırma və büdcələşdirmə sistemi (bundan sonra PPB) uzunmüddətli məqsədlərin müəyyən edilməsindən, onlara nail olmaq üçün alternativ yolların işlənilməsindən, bu metodların xərcləri və faydalarının qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Nəticədə daha optimal üsul seçilir, onun həyata keçirilməsi proqramı nəzərdən keçirilir və PPB-nin vacib elementi olan maliyyə icra planı hazırlanır. Bu yanaşmanın ən mühüm xüsusiyyəti fəaliyyətin uzunmüddətli məqsədi şəklində idarəetmə obyektinin təsvir edilmiş vəziyyətinin müəyyən edilməsidir. Bu yanaşmanın ayrı-ayrı elementləri müstəqil uzunmüddətli məqsəd kimi təhsil prosesini təkmilləşdirmək məqsədilə istifadə edilə bilər. Bunun üçün prosesin təkmilləşdirilməsi yollarını – iştirakçıların tərkibini və onlar arasında qarşılıqlı əlaqəni müəyyən etmək lazımdır. Əlavə iştirakçıların daxil edilməsi əlavə xərclərə və müvafiq olaraq təklif olunan həllin qiymətinin artmasına səbəb ola bilər. Bu yanaşma aşağıdakı səbəblərə görə məşhur deyil:

- uzunmüddətli hədəflər qoymaq çox çətindir;

- uzunmüddətli məqsədə nail olmaq üçün variantların işlənilməsinə hazırlanmasına daxil edilən xərclərin qiymətləndirilməsi çox vaxt aparan bir işdir;

- həll variantının seçilməsi meyarının müəyyən edilməsi onun düzgünlüyü məsələsini həll olunmamış qoyur;

- resurs məhdudiyətləri həll variantının seçilməsində ciddi amilə çevrilir.

Qarşıya qoyulmuş məqsədlərin əldə edilmiş nailiyyətləri onların hazırlanmasının zəhmətkeşliyi nəticəsində çox baha başa gəlir.

Məqsədlər üzrə idarəetmə (bundan sonra Mİ) idarəetmənin “klassik” tərifinə çox oxşardır. Buraya idarəetmə obyektinin fəaliyyətinin monitorinqi və onun fəaliyyətinin uzunmüddətli məqsədləri ilə müqayisəsi daxildir. Rəhbər tərəfindən təklif olunan son tapşırıqlara əsasən, tabeliyində olanlar üçün aralıq tapşırıqlar tərtib edilir. Onlar da öz növbəsində onlardan zəncirin aşağı halqasının məqsədlərini formalaşdırmaq üçün əsas kimi istifadə edirlər. Mİ-dən istifadənin əsas şərti nəticələrin ölçülməsidir. Bu yanaşma təhsil təşkilatında öyrənilən fənlərin toplusunun və ardıcılığının optimallaşdırılması, giriş, aralıq və çıxış nəzarətinin forma və üsullarının müəyyən edilməsi şəklində istifadə edilə bilər. Mövcud təhsil sistemində uğurlu tətbiqinə baxmayaraq, tədqiqatçılar bu modelin yüksək mürəkkəbliyini qeyd edirlər. Çünki o, təkcə idarəetmə obyektini üçün ümumi tapşırıqların qoyulmasını deyil, həm də hər bir iştirakçı üçün, təhsil müəssisəsinin hər bir işçisi üçün xüsusi tapşırıqların qoyulmasını tələb edir. Bu idarəetmə modelinin həm də uzunmüddətli məqsədin müəyyənləşdirilməsi, onun konkret tapşırıqlar səviyyəsinə parçalanması və s. ilə bağlı çatışmazlıqları var.

Sıfır əsaslı büdcələşdirmə (bundan sonra SƏB) həyata keçirilən hər hansı hərəkətin pul dəyərində, bütün xərclərə və onların məbləğlərinə olan ehtiyacın aydın əsaslandırılmasına əsaslanır. İstənilən proqram öz mövcudluğunu əsaslandırmalıdır. SƏB təşkilatı və ya prosesi xüsusi fəaliyyətlərə ayırır və bütün fəaliyyətlərin onların xərcləri, nəticələri baxımından sıralanmasını tələb edir. Resurslar təhlil edilən reytingə uyğun olaraq verilir. Bu yanaşma əsaslandırma kimi qəbul edilir. Təhsildə belə bir sıralama həmişə uyğun deyil, çünki təhsil fəaliyyəti çərçivəsində daha çox və ya daha az zəruri olan fəaliyyətlərin mövcud olmaq hüququ olduğu başa düşülür. Təhsil prosesi bütün əsaslandırılmış fəaliyyətlərə bərabər ehtiyacı nəzərdə tutur.

Strateji planlaşdırma da eyni şəkildə məqsədlər üzrə idarəetmənin xüsusi halı kimi qəbul edilir. Çünki o, təşkilat və ya proses üçün vacib məqsədi müəyyən etməyi, ona nail olmaq yollarını, vasitələri və yollarını seçməkdən ibarətdir. Ən çox ali peşə təhsili sahəsində istifadə olunur. Strateji planlaşdırmanın aparıcı əsası, əldə edilməsinə daha qeyri-müəyyən olan çoxsaylı amillərin təsir etdiyi uzaq məqsədlərin müəyyən edilməsi hesab edilə bilər. Təhsil sektorunun xüsusiyyətləri onu deməyə əsas verir ki, onun daxilindəki obyektlərin vəziyyəti və inkişafı əsasən xarici amillərdən asılı olmayan və ya zəif asılı olan xarici amillərlə müəyyən edilə bilər. Müvafiq olaraq təhsil təşkilatlarında strateji məqsədləri bu amillərlə müəyyən etmək olar. Ancaq ümumi məqsədlərin və xüsusilə uzunmüddətli hədəflərin müəyyən edilməsində eyni problem var. Çətinliklər daha uzun zaman üfünün və belə bir məqsədin miqyasının göstəricisinə qədər uzanan və bu göstəricilərin kəmiyyət parametrlərini vermədən və əsaslandırmadan strateji məqsəd konsepsiyasını müəyyən etmək cəhdləri ilə də təqdim olunur.

Müqayisədən idarəetmənin qurulması modelini kimi istifadə etmək başqasının təcrübəsini öz təcrübə ilə müqayisə etmək üçün öyrənməyi nəzərdə tutur. Müqayisə nəticəsində məqsəd – “modelə uyğun olaraq” fəaliyyətin səmərəliliyini artırmaq müəyyən edilir. Bu yanaşmanın obyektini təşkilatın ayrı-ayrı elementləri ola bilər: struktur bölmələr, ayrı-ayrı proseslər və ya onların elementləri. Bu yanaşmanın çatışmazlıqları nəzərdən keçirilə bilər:

- “başqasının” təcrübəsini birbaşa “öz” şərtlərinə köçürməyin çətinliyi;

- vaxt və xərc tələb edən digər şərtlər üçün bu təcrübəni təhlil etmək və emal etmək ehtiyacı;

- digər təşkilatlarda lazımı təcrübənin mümkün olmaması, özününkü ilə müqayisə etmək üçün onu qiymətləndirməyin mümkünsüzlüyü.

“Təhsilin əmtəələşməsi” təhsili ödənişli təhsil xidmətlərinin istehsalı və eyni zamanda, istehlakı prosesi kimi təqdim edir. Bu prosesin idarə edilməsi kommertiya təşkilatlarında idarəetmə ilə analogiya əsasında təşkil olunur:

- iqtisadi vəziyyət mənfəətlə müəyyən edilir;

- fəaliyyətin səmərəliliyi mənfəətin məsrəflərə nisbəti ilə müəyyən edilir;

- struktur bölmələrinin fəaliyyətinin və ayrı-ayrı proseslərin həyata keçirilməsinin səmərəliliyi onların mənfəətin formalaşmasına töhfəsi ilə müəyyən edilir.

Bu yanaşmanın mənfəətləri diqqətin təhsil prosesinin birbaşa məzmunundan təhsil təşkilatının maliyyə nəticələrinə yönəldilməsidir.

Ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi (bundan sonra ÜKİ, *TQM - Total Quality Management*) mümkün və uyğun olan yerlərdə keyfiyyətin ölçülməsini nəzərdə tutur. Ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi keyfiyyət parametrləri ilə prosesə nəzarət kimi izah edilə bilər. Təhsildə bu yanaşma parametrlərinin ölçülməsi və onun idarə edilməsi ilə bağlı qərarların qəbulu üçün ilkin məlumatların verilməsi vasitəsi kimi istifadə oluna bilər. Təhsil müəssisəsində keyfiyyət parametrlərinin qiymətləndirilməsi onun həyata keçirilməsinin və idarə olunmasının zəruri elementidir. Buna görə də idarəetmə sisteminin qurulması üçün istifadə olunan yanaşmadan asılı olmayaraq, ÜKİ sisteminin istifadəsi zəruridir.

Nəticə etibarilə, bütün təqdim olunan modellər məqsədlər üzrə idarəetmənin həyata keçirilməsi üçün müxtəlif variantları ehtiva edir. Məqsədin uzun müddət ərzində əldə olunması, ona nail olmaq variantlarının çoxluğu, təhsildə idarəetmə obyektinin vəziyyətinin qiymətləndirilməsinin çətinliyi səbəbindən bu yanaşmaların heç də hamısını təhsilin idarə edilməsinə tam tətbiq etmək mümkün deyil.

Təhsildə dövlət siyasətinin əsas istiqaməti bazar münasibətlərinin bu sahəyə yayılmasıdır. Beləliklə, maliyyələşdirmə forması “təhsil əmtəəsi kimi” modelinə yaxınlaşır. Müvafiq olaraq, təhsilin idarə edilməsinin müasirləşdirilməsi dövlət, cəmiyyət və təhsil təşkilatları arasında funksiyaların rəsonal bölgüsünün müəyyən edilməsindən ibarət olan iqtisadi yanaşmaya əsaslanır. Təhsilin idarə edilməsi sisteminin qurulması üçün aşağıdakı variantlar təklif olunur:

- ictimai institutların rolunun gücləndirilməsini və dövlət müdaxiləsinin azaldılmasını nəzərdə tutan demokratikləşmə;

- cəmiyyətin təhsilin idarə edilməsində iştirakının adekvat azaldılması ilə təhsilin idarə edilməsində dövlət prinsipinin gücləndirilməsini nəzərdə tutan mərkəzləşdirmə;

- təhsil təşkilatlarının müstəqilliyinin genişlənməsinə töhfə verən avtonomizasiya.

Bu gün idarəetmənin mərkəzləşdirilmiş komponentinin güclənməsini müşahidə etmək olar. Lakin dövlət təhsilini idarəetmə orqanlarının, məsələn, himayəçilər şuralarının formalaşdırılmasına fəal şəkildə baxılır. Müvafiq olaraq, təhsilin iqtisadiyyatı sahəsində təşəbbüskarlıq, vəsaitlərin xərclənməsinin rasionallığı və səmərəliliyinin artırılması, qənaət və s. ilə bağlı problemlər öz fəaliyyətini kəskinləşdirmişdir. Eyni zamanda, təhsil təşkilatlarının növü təhsil fəaliyyətinin prosesi və nəticəsi üçün maksimum müstəqillik və məsuliyyəti nəzərdə tutan ən üstünlük verilən adlanır.

Bu gün təhsil təşkilatlarında müxtəlif növ təşkilati strukturlar mövcuddur: xətti, funksional, strukturlar, xətti-funksional strukturlar, bölmə, matris, xətti-ştat. Ən çox yayılmışlar: xətti, funksional və xətti funksionaldır.

Məktəbin idarəetmə keyfiyyətinə təsir edən amillər. Səmərəlilik müəssisənin hər hansı fəaliyyətinin təsirinin onun əldə edilməsi və istifadəsi üçün çəkilən xərclərə nisbətidir. Buna görə də sistem bu məqsədə çatmaq məqsədilə istifadə olunan bütün resursların minimum zəruri və kifayət qədər xərclənməsi ilə idarəetmənin məqsədini müəyyən edən maksimum nəticənin əldə edilməsinə töhfə verərsə, səmərəli olacaqdır. L. Qasimovaya görə, idarəetmənin səmərəliliyi aşağıdakı meyarlardan asılıdır:

- idarəetmənin təşkilati strukturunun etibarlılığı;
- bazar imkanlarından istifadə dərəcəsi;
- daxili imkanlardan rasionallıq istifadə dərəcəsi [4, s.315].

Meyarlar idarəetmə nəticələrinin ən ümumi kəmiyyət və keyfiyyət xüsusiyyətləridir. Göstəricilər meyarla təbə olan və onun müəyyən edilməsi üçün əsas olan idarəetmə fəaliyyətinin fərdi nəticələridir. Göstəricilər toplusu qiymətləndirmə meyarını ifadə edir. Təhsil təşkilatında idarəetmə prosesinin effektivliyini müəyyən etmək üçün idarəetmənin effektivliyinin göstəricilərini bilmək vacibdir. Y. Kərimov idarəetmə səmərəliliyi göstəricisinin tərifinə iki baxış verir:

- təşkilati strukturun səmərəliliyi idarə olunan obyektin fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilər vasitəsilə qiymətləndirilir. Məsələn, rentabellik, mənfəət, əmək məhsuldarlığı, kapitalın məhsuldarlığı və s. İdarəetmə səmərəliliyi

təşkilatın potensialını maksimum dərəcədə artırmaqla yanaşı, onun bazar imkanlarının nə dərəcədə tam müəyyən edilməsi və reallaşdırılması ilə müəyyən edilir;

- idarəetmənin səmərəliliyini idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin nəticələri ilə müəyyən etmək olar ki, bu da təşkilatın təkmilləşdirilməsinə və idarəetmənin iqtisadi səmərəliliyinin təmin edilməsinə əsas verir [3, s.79].

Təşkilatın təkmilləşdirilməsi, təşkilatın səmərəliliyinə təsir edən amillər nəzərə alınmaqla, xarici mühitə uyğunlaşma prinsipinə uyğun olaraq həyata keçirilməlidir. Beləliklə, məsələn, obyektiv amillər müəssisənin ölçüsü, işçilərin sayı, istehsal fəaliyyətinin xüsusiyyətləri və s. yalnız təhsil təşkilatının fəaliyyətindən, həm də şagirdlərin və onların valideynlərinin söyləmələrindən ibarətdir. Onların töhfəsini ölçmək çətin ola bilər. Müvafiq olaraq, ümumi səmərəliliyi qiymətləndirərkən bir sıra parametr və göstəricilərdən istifadə etmək lazımdır.

Təhsilin idarə edilməsi sahəsində tədqiqatçılar müqayisəli metodlardan istifadə etməklə idarəetmə təsirinin effektivliyini qiymətləndirməyi təklif edirlər. Müvafiq olaraq, ümumilikdə səmərəliliyin, xüsusən də idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin aşağıdakı mərhələləri fərqləndirilir:

- “qiymətləndirmənin ünvanını”, yəni effektivliyin kimin mövqelərindən qiymətləndiriləcəyi subyektin müəyyən edilməsi;
- səmərəliliyi qiymətləndiriləcək məqsəd və vəzifələrin müəyyən edilməsi;
- qiymətləndirmə subyektinin maraqlarını əks etdirən göstəricilərin işlənilməsi və hazırlanması;
- göstəricilərin hesablanması qaydasının hazırlanması;
- müqayisənin “əsas”ının seçilməsi;
- bir və ya bir neçə müqayisəli metodun seçilməsi;
- hesablamaların aparılması, qiymətləndirmələrin aparılması, müqayisələrin aparılması və nəticələrin hazırlanması;
- alınan nəticələrin məqsədinin müəyyən edilməsi [5, s. 294].

İnnovativ idarəetmə sisteminin layihələndirilməsi və tətbiqi. Məktəbin idarə edilməsi sisteminin layihələndirilməsi sistemli yanaşma əsasında aparılmışdır. Bütün funksional və məqsədli alt sistemlər tərtib edilmişdir: funksiyalar,

idarəetmə texnologiyası, idarəetmənin metodları və texniki vasitələri, idarəetmə qərarları. İnteqral sistemdə sadalanan bütün komponentlərin həm onun daxilində, həm də xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqələri nəzərdə tutulmuşdur.

Yeni idarəetmə sistemi layihəsinin hazırlanması üçün əsas yuxarıda təsvir edilən eksperimentin müəyyən hissəsinin, yəni innovasiyaların tətbiqinə mane olan və təhsil sektorunun müasirləşdirilməsinə mane olan idarəetməyə köhnəlmiş, konservativ yanaşmaların müəyyənləşdirilməsinin nəticələri olmuşdur. Bu layihənin məqsədi məktəbdə komandanın formalaşmasına kömək edən və daimi dəyişikliklər şəraitində onun effektivliyini artıran yeni dəyişikliklərin idarə edilməsi sistemini yaratmaq idi.

Tədqiqat çərçivəsində müasir təhsil təşkilatında innovativ dəyişikliklərin idarə edilməsi sistemi üçün layihə təklif olunub. Dizayn texnologiyası 4 mərhələdən ibarət idi:

1) konseptual (ziddiyyətlər, problemlərlə vəziyyət və məqsədlər müəyyən edildi, meyarlar seçildi);

2) modelləşdirmə mərhələsi (dəyişikliklərin idarə edilməsi sisteminin qurulması);

3) layihələndirmə (seçilmiş sistemin mövcud şərtlər daxilində həyata keçirilməsinin konkret yol və vasitələrinin müəyyən edilməsi);

4) texnoloji (layihələnmiş sistemin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan materialların hazırlanması).

Dizayn hər hansı bir sistemin müəyyən şərtlərdə uğurla həyata keçirilə biləcəyi mövqeyə əsaslanırdı. Bu əsasda, məktəb işçilərinin potensialının artırılmasını təmin edən idarəetmə prosesinin bir sıra tədbirləri kimi şərtlər nəzərdən keçirilmişdir. Tədqiqatda nəzərdə tutulmuş sistem aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

- birincisi, bütövlük. Sistem müəyyən semantik yük daşıyan və son nəticə üçün işləyən bir-biri ilə əlaqəli komponentlərlə təmsil olunur;

- ikincisi, açıqlıq, çünki o, bütövlükdə təhsil idarəetmə sisteminin kontekstində qurulur, eyni zamanda onun birbaşa inkişafını və həyata keçirilməsini təmin edən ətrafdakı sosial və təhsil mühiti ilə çoxlu əlaqələrə malikdir.

Eksperimental təsir vasitəsilə xətti-funksionaldan prosessual idarəetmə sisteminə keçid həyata keçirildi. Bu sistemin qurulması məktəb üçün uyğunlaşdırılmış biznes prosesinin davamlı təkmilləşdirilməsinin təbiəti haqqında Şuhart-Deminqin ideyalarına əsaslanırdı. Beləliklə, bu sistemdə Şuhart-Deminq adlı proseslərin dairəvi dövrü görünür.

NƏTİCƏ: Məktəbin idarə edilməsi sisteminin layihələndirilməsi problemi son dövrlərdə olduqca aktualdır. Müasir cəmiyyətin tələbləri praktikada lazımı idarəetmə resurslarına malik olmayan təhsil sektorunun davamlı modernləşdirilməsinə gətirib çıxarır. Təcrübədən görüldüyü kimi, təhsil təşkilatlarında bütövlükdə təhsilin idarə edilməsinə, xüsusən də innovasiyalara dair ənənəvi mühafizəkar baxışlar bu prosesə mane olur. Sosial-pedaqoji, elmi-metodiki və elmi-nəzəri səviyələrdə bu tədqiqatın problemini müəyyən edən bir sıra ziddiyyətlər yaranır. Bu tədqiqatın məqsədi fəaliyyətinin yüksək səmərəliliyini və təhsilin keyfiyyətini təmin edən müasir təhsil təşkilatının idarəetmə modelini müəyyən etmək və elmi cəhətdən əsaslandırmaqdan ibarət olmuşdur.

Problemin elmi yeniliyi. Matris idarəetmə strukturuna əsaslanan müasir məktəbi idarəetmə modeli hazırlanmış və uğurla sınaqdan keçirilmişdir.

Problemin praktik əhəmiyyəti müasir məktəbi idarəetmə və ona rəhbərlik prosesinin müəyyən edilməsində, ümumiləşdirilməsindədir.

Praktik əhəmiyyət: Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti odur ki, nəzəri təhlil əsasında məktəbi idarəetmə və ona rəhbərlik prosesinin əsasları işlənilib hazırlanmışdır.

Ədəbiyyat:

1. Ağayev Ə.Ə. Təlim prosesi: ənənə və müasirlik.- Bakı: Adiloğlu, -2006, -138 s.
2. Əhmədov, H.H. Pedaqogika. / H.H. Əhmədov, N.E. Zeynalova. - Bakı: "Elm və təhsil", -2019, -352 s.
3. Kərimov, Y.Ş. Pedaqoji tədqiqat metodları. / Y.Ş. Kərimov. -Bakı: Azərənşr, -2009, -279 s.
4. Qasımova, L.N. Pedaqogika. / L.N. Qasımova -Bakı: "Çaşıoğlu", -2012, -546 səh.
5. Süleymanova, A.Y. Təhsilin əsasları. / A.Y. Süleymanova. -Bakı: "Təhsil", -2014, -399 s.

E-mail: aytnura@gmail.com

Rəyçilər: *ped..elm.dok., prof. H.H. Əhmədov, ped.ü.fəls.dok., dos. E.R. Hüseynova*
Redaksiyaya daxil olub: 16.06.2023.