MƏKTƏBİN İDARƏOLUNMASI MƏSƏLƏLƏRİ
ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛ
SCHOOL MANAGEMENT İSSUES

UOT 371

Fəridə Tofiq qızı Xudiyeva
fəlsəfə doktoru proqramı üzrə dissertant
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti
https//orcid.orq.000-0003-1783-6392

MƏKTƏBİN İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ MƏKTƏB RƏHBƏRİNİN DEMOKRATİK İDARƏETMƏ ÜSLUBU VƏ ONUN PEDAQOJİ KOLLEKTİVİN FORMALAŞDIRILMASINDA ROLU

Фарида Тофиг гызы Худиева
диссертант по программе доктора философии,
Азербайджанский Государственный Педагогичеслий Университет

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО РОЛЬ В ФОРМИРОВАНИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

Farida Tofig Khudiyeva
doctorial student in the program of doctor of philosophy
Azerbaijan State Pedagogical University

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT STYLE IN THE MANAGEMENT SYSTEM AND ITS ROLE IN THE FORMATION OF THE TEACHING STAFF

Xülasə: Müasir dövrdə təhsilin modernləşdirilməsi idarəetmə subyektlərinin, xüsusilə məktəb direktorunun qarşısında yeni tələblər qoyur. Yeni idarəetmə konsepsiyasının formalaşması lider kimi məktəb rəhbərliyinin də idarəetmə üslubunun dəyişməsini, yeni inzibati amirlikdən uzaqlaşaraq demokratik idarəetmə tərzinə yiyələnməsini tələb edir. 24 oktyabr 2013-cü ildə qəbul edilmiş "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası"nda üçüncü strateji istiqamət şəffaf və səmərəli idarəetmə modellərinin yaradılmasını, peşəkar məktəb rəhbərlərinin idarəetmə işinə cəlb edilməsini nəzərdə tutur.
Açar sözlər: *məktəb, təhsil, idarəetmə, modellər, kollektiv*

Резюме: Модернизация образования в современный период предъявляет новые требования к субъектам управления, особенно к директорам школ. Формирование новой концепции управления требует от руководства школы, как лидера, изменить свой стиль управления, отойти от новой административно-командной и перейти к демократическому стилю управления. Третье стратегическое направление в «Государственной стратегии развития образования в Азербайджанской Республике», принятой 24 октября 2013 года, предусматривает создание прозрачных и эффективных моделей управления, привлечение к управлению профессиональных руководителей школ.
Ключевые слова: *школа, образование, управление, модели, коллектив*

Summary: Modernization of education in modern times places new demands on management entities, especially school principals. The formation of a new concept of governance requires that the school leadership, as a leader, change its management style, move away from the new administrative command and adopt a

democratic style of governance. The third strategic direction in the "State Strategy for the Development of Education in the Republic of Azerbaijan" adopted on October 24, 2013 envisages the creation of transparent and effective management models, the involvement of professional school leaders in management.
Keywords: *school, education, management, models, team*

Kollegial rəhbərliyi üstün tutan, demokratik idarəetmə üslubuna yiyələnmiş məktəb rəhbəri, ilk növbədə kollektivdə sağlam mənəvi – psixoloji mühit yaratmaq, qarşıya çıxan problemlərin həllində kollektivin müəllimlərin bu qüvvələrində istifadə etməyi, məktəb – ailə – ictimaiyyət üçlüyünün səmərəli əməkdaşlığını təmin etməyi bacarmalıdır.

Məktəbin idarə edilməsi sahəsində yaradılmış uzunillik təcrübə sübut edir ki, yalnız kollektivin bütün üzvləri vahid məqsəd uğrunda fəaliyyət göstərərsə, biri – birilərinin fikirlərinə hörmətlə yanaşarsa, kollektivin qüvvə və imkanlarından bacarıqla istifadə olunarsa, müəllimlərin yaradıcı potensialı aşkara çıxarılarsa, o zaman idarəetmədə keyfiyyət təminatından danışmaq mümkündür. Belə olduqda həlledici məqamlarda pedaqoji kollektivin hər bir üzvü öz fikrini bildirmək imkanı əldə edir, qarşılıqlı münasibətlər sağlam təməl üzərində quruluş, nəticədə hər bir müəllim məktəb rəhbərinin ən yaxın köməkçisinə çevrilir.

Rəhbərlik mürəkkəb bir proses olduğundan məktəb direktoru ilk növbədə idarəetmənin elmi əsaslarını bilməli, yalnız kollektivə deyil, özünə də nəzarət etməli, öz fəaliyyətinə, davranışına tənqidi yanaşmağı bacarmalıdır.

Hər bir məktəb rəhbəri bütün iştirakçıların fəaliyyətini müəyyən etməli, birgə fəaliyyəti dəyərləndirməli, stimullaşdırıcı tədbirlər həyata keçirilməlidir.

İdarəetmədə valideynlərində iştirak etməsi vacibdir. Valideynlər üçün məktəbdə təşkil edilən "Açıq qapı" günlərinin "Valideyn lektoriyalarında onlar da idarəetmənin funksiyaları, məktəbdaxili nəzarətin növləri, məktəbin fəaliyyət planı ilə tanış olur, məktəb rəhbərliyinə öz köməklərini göstərirlər.

Müasir dövrdə idarəetmədə sistemli yanaşma üstünlük təşkil edir. Bu baxımdan idarəetmədə şagird özünüidarə təşkilatlarının iştirakı da vacibdir.

Deməli məktəb rəhbəri inzibati – amirlik deyil üslubuna deyil, demokratik idarəetmə prinsiplərinə istinad edərsə, təbii ki, ümumtəhsil məktəbinin keyfiyyət göstəriciləri də yüksək olacaqdır. Məktəbin demokratik əsaslarla idarə edilməsi şablon üsullara, universal göstərişlərə söykənmədiyindən bu prosesdə bir çox aspectlərin nəzərə alınması vacibdir (1, s. 164).

"Təhsili müəssisələrində iqtisadi maliyyə müstəqilliyinin və özünümaliyyələşdirmənin inkişaf etdirilməsi, demokratik idarəetmədə maliyyələşmənin qanuniləşdirilməsi, müəllim, şagird, valideyn və ictimaiyyət nümayəndələrinin idarəetmə sahəsində nəzəri – psixoloji və praktik tərəfdən hazırlanması, aşkarlıq şəraitində təhsil müəssisəsi rəhbərlərinin seçkilərinin keçirilməsi, qərarların kollegial şəkildə qəbul olunması demokratik idarəetmədə öz əksini tapmalıdır.

Hər bir təhsil müəssisəsinin rəhbəri eyni zamanda pedaqoji kollektivin üzvüdür, deməli yəni müəllimlik funksiyasını yerinə yetirir. Ona görə də pedaqoji kollektivə göstərdiyi təsir ilə, innovativ təlim texnologiyaların tətbiqi ilə nümunə olmalıdır. Demokratik cəmiyyətin inkişafında, millətin gələcəyinin formalaşmasında təhsilin rolunu və əhəmiyyətini dəyərləndirən hər bir məktəb rəhbəri öz şəxsi maraq və mənafeyini ümumi mənafeyə tabe etməli, şəxsi və peşəetik qaydalara riayət etməli, kollektivin hər bir üzvü ilə ədalətli, bərabər, hörmətlə rəftar etməyi bacarmalı, onları yüksək nəticələr qazanmağa ruhlandırmalıdır. Hüquqi öhdəliklərə bələd olmaqla müəllimlərin, şagirdlərin və valideynlərin qanuni səlahiyyətlərini tanımalı, onların hüquqlarına hörmətlə yanaşmalıdır (4, s. 203).

Kollektivdə yarana biləcək münaqişələrin qarşısını almağa, yaxud artıq yaranmış münaqişələri operativ və obyektiv şəkildə həll etməyə qabil olmalıdır. Eyni zamanda münaqişəli situasiyada təmkinli olmalı, emosional vəziyyətini tənzimləməyi bacarmalı, həmsöhbətlərinin diqqətini istədiyi istiqamətə yönəltməyə nail olmalıdır, yəni o, həm də öz vəzifəsinin psixoloqu kimi öhdəsinə düşən işləri müvəffəqiyyətlə yerinə yetirməyi bacarmalıdır (2, s. 306).

Hər bir məktəb rəhbərinin idarəetmədə keyfiyyəti təmin də bilməsi üçün bir çox məqamlara diqqət yetirməsi vacibdir.

– pedaqoji kollektivin bu və ya digər üzvünə tapşırıq verərkən hər kəsin nəyə qabil olduğunu və yaradıcı imkanlarını nəzərə almaq;

– alınmış nəticələri obyektiv qiymətləndirmək və əməyi stimullaşdıran tədbirlər həyata keçirmək;

– qərarların qəbul edilməsinə, qarşıya qoyulmuş məqsədlərin həyata keçirilməsinə pedaqoji kollektivin hər bir üzvünün ardıcıl olaraq, cəlb olunmasını təmin etmək;

– rəhbərlik etdiyi təhsil müəssisəsinin üzvlərinin (əsasən müavinlərinin və müəllimlərinin) pedaqoji səriştəlilik səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün müxtəlif seminarlar, müzakirələr təşkil etmək, metodiki cəhətdən köməklik göstərmək, onların pedaqoji mühazirələrdə, müxtəlif kurslarda, təlimlərdə, layihələrdə iştirakını təmin etmək;

Deməli hər bir məktəb rəhbəri təşkilati, metodiki, pedaqoji bacarıqlarından əlavə həm də idarəetmə mədəniyyətinə malik olmalıdır. İdarəetmə üsullarının təkmilləşdirməyi, yeni idarəetmə modellərini yaradıcı şəkildə tətbiq etməyi bacarmalıdır, yeniliklərə açıq olmalıdır.

İdarəetmə mədəniyyəti təhsil müəssisəsində inzibati və social-psixoloji funksiyaların müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün rəhbərin işgüzar, peşə və şəxsi keyfiyyətlərinin məcmusudur.

Yalnız daim özünütəkmilləşdirməyə çalışan, yeni ideyalar verməyi bacaran qarşılıqlı fəaliyyətdə olduğu əməkdaşlarına təsir etməyin səmərəli yollarını axtaran rəhbər təhsilin modernləşdirdiyi müasir şəraitdə rəhbərlik etdiyi müəssisəni müvəffəqiyyətlə idarə edə bilər (6,s. 187).

Növü və səviyyəsindən asılı olmayaraq hər bir məktəbin uğurunun əsasını direktor və onun fəaliyyəti təşkil edir. Məktəb direktoru müəllimlərin və şagirdlərin məktəbə bağlı olmasını təmin edərək məktəb mədəniyyətinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Məktəb direktorları bu vəzifələri müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək üçün müəllimlərin və digər işçilərin rollarını və gözləntilərini nəzərə almalıdırlar. Nəticədə sağlam ünsiyyət qurulmaqla ümumi məktəb mədəniyyəti formalaşacaq və təsirli təhsil mühiti təmin ediləcəkdir. Məktəb direktorunun uğur qazanması təkcə şagird nailiyyətlərini artırması ilə deyil, həm də təsirli təhsil mühiti üçün qaynaq təmin etmək, tədrisi planlama prosesində müəllimə dəstək olmaq, məktəbdə yuxarı səviyyələrlə alt bölmələr arasında əlaqə yaratmaq və şagirdlərdə təlim mədəniyyətinin inkişafı istiqamətində səy göstərmək kimi vacib vəzifələri öz üzərilərinə götürmələrindən asılıdır. Bundan əlavə, effektiv məktəb direktorları şagirdlərin səyləri, təşəbbüskarlıq ruhu və əxlaqi dəyərlər ilə ən yüksək səviyyədə təhsil almalarını təmin etməli və məktəbin nailiyyətlərini həm məktəb daxilində həm də xaricində olan insanlar və təşkilatlarla bölüşməlidirlər.

Hər hansı məktəbin uğurlu idarəetməyə malik olduğunu bilmək üçün həmin məktəbdəki fəaliyyət sahələrinə nəzər salmaq kifayətdir. Mütəxəssislər apardıqları araşdırmalarda effektiv menecerlərin məktəb mühitində təsirli ünsiyyət, açıq və ağlabatan nizam-intizam siyasəti, tədrisin uğurlu təşkili, şagird davranışına və müvəffəqiyyətə müsbət təsir göstərən faktorların təşviq edildiyi, ortaq fikir və güc paylaşmasının mövcud olduğu mühit yaratdıqlarını aşkarlamışdır. Həmçinin mütəxəssislər direktorların idarəçilik davranışlarına təsir göstərən amilləri müəyyən edərkən, onların şagirdləri öyrənməyə həvəsləndirmək və təltif etmək, müəllimlərin peşə inkişafını təmin etmək və məktəbin məqsədlərini inkişaf etdirmək üçün müəllimlərlə birlikdə aparılan işdə rəhbərlərin təlimat rəhbərliyi çərçivəsində vəzifələrini yerinə yetirdikləri müəyyən edilmişdir (5, s. 190).

Aparılan tədqiqatlarda, müasir məktəbləri idarə edəcək məktəb direktorlarının yetərli olması lazım olan liderlik sahələrini və xüsusiyyətləri müəyyən edilmişdir. Məktəb rəhbərləri məktəblərinin gələcəyini formalaşdıracaq plan və proqramlar hazırlayaraq həyata keçirməli, fəaliyyətlərini tədris və şagird nailiyyətlərinə yönəlmə prinsiplərinə uyğun qurmalı, etik prinsiplər və qanuni qaydalara dair təlimatlar verməli olduqları müəyyənləşdirilmişdir. Həmçinin aparılan tədqiqatlarda məktəb direktorlarının yumor bacarıqlarından istifadəsinin müəllimlərin iş məmnuniyyətinə təsiri olduğunu qeyd edilir. İş yerlərində yumor bacarıqlarını paylaşan direktorların bölüşməyənlərə və yaxud az paylaşanlara nisbətən iş məmnuniyyəti daha yüksək olan müəllimlərə sahib olduğu üzə çıxarıldı. Əslində, yumor və səmərəli təhsil mühiti arasındakı əlaqəni araşdıran tədqiqatlarda, yumor istifadə edən məktəb müdirlərinin mülayim və sağlam bir məktəb iqliminin formalaşmasında mühüm rol oynadığı qənaətinə gəlinmişdir.

XX əsr məktəb direktorlarının təhsil və təlim keyfiyyətinə sahib olan, peşəkar inkişaflarını qoruyan, daim özünü yeniləyən, texnologiyanı izləyən, məktəbin hər cəhətdən inkişafı üçün səy göstərən, cəmiyyət, ətraf mühit və işçilərlə yaxşı əlaqələr quran liderlər kimi yetişdiriləcəkləri gözlənilir. Çünki güclü bir liderin varlığı müvəffəqiyyətli bir məktəb mühitinin formalaşmasında çox vacibdir. Bu lider fövqəladə gücə sahib insan deyil, hər cəhətdən başqalarına təsir edə biləcək bir insandır. Liderlik mövzusunda aparılan tədqiqatlar göstərir ki, effektiv məktəblərə idarəçilik işini yüksək səviyyədə bilən direktorlar başçılıq edirlər. Müasir təfəkkürlü direktor müəllimi və şagird nailiyyətlərini mərkəzə qoyan, məktəbin missiyasını təyin edən, təhsil proqramı və tədrisini idarə edən və müsbət məktəb iqlimini inkişaf etdirən liderdir. Buna görə effektiv rəhbərlik məktəbdə təhsilin keyfiyyətinin və effektivliyinin artırılmasına öz töhfəsini verir. Təsirli bir tədris lideri olmaq üçün məktəb direktorunun təhsil və təlim məsələlərində adekvat biliklərə sahib olması da çox vacibdir. Müvəffəqiyyətli bir məktəb direktoru ilə yanaşı, məktəb binalarının mövcud vəziyyəti, infrastruktur, kifayət qədər işçi heyəti və sinif mühitində lazımi avadanlıqların olması effektiv təhsilin reallaşmasında rol oynayır. Hələ də ucqar kənd məktəblərində müəllim kadrların yetərli olmadığı məktəblərimiz vardır. Belə məktəblərdə direktor öz fəaliyyətini digərlərinin vəzifələrini yerinə yetirməyə sərf edəcək və rəhbər kimi əsas vəzifələrini icra edə bilməyəcəkdir. Bu da məktəb direktorunun təhsil və təlim fəaliyyətini səmərəli həyata keçirə bilməməsi ilə nəticələnəcəkdir. Bununla birlikdə məktəb direktorunun əsas funksiyaları işçilər arasında düzgün bölüşdürərək məktəbin hər tərəfli idarə olunmasını təmin etmək olmalıdır. Bəzi çatışmazlıqlar olsa da, gözlənilən təhsil mühiti effektiv məktəb direktorları və fədakar müəllimlər tərəfindən yaradıla bilər (3, s. 56).

İnfrastrukturu, maddi texniki bazası günün tələblərinə uyğun olmayan, müəllimlərin və digər işçilərin çatışmazlığı olan bəzi məktəblərdə uğurun sirri nə ola bilər? Öyrənənlərin xüsusi səyləri və müəllimlərin fədakarlığının bu nailiyyətdə rol oynadığı aydındır. Ancaq məktəbin digər işçiləri ilk növbədə lider olan məktəb direktorunun səylərini və sədaqətini gördükdən sonra səy göstərir. Buna görə hər uğurlu məktəbin əsas payı məktəb direktorudur. Odur ki, müvəffəqiyyətli məktəb direktorlarının xüsusiyyətlərini araşdırmaq və aşkar etmək lazımdır.

Problemin aktuallığı. Bu məqalənin aktuallığı ondan ibarətdir ki, burada məktəb və tərbiyə sistemində idarəetmənin modellərindən istifadə geniş şəkildə araşdırılmışdır. İdarəetmə modeli və texnologiyaları hər zaman bütün dövrlər üçün aktual olacaqdır.

Problemin elmi yeniliyi. Bu mövzuda geniş araşdırmalar və ideyalar məhz bu məqalədə işıqlandırılmışdır.

Problemin tətbiqi əhəmiyyəti. Məktəbin idarəetmə sistemində məktəb rəhbərinin demokratik idarəetmə üslubu haqqında irəli sürülən bir çox fikirlər müxtəlif tədqiqatlarda istifadə oluna bilər.

Ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət strategiyası. Azərbaycan müəllimi qəzeti. – 2015, – 25 oktyabr.
2. Əhmədov, H.H Azərbaycan təhsilinin inkişaf strategiyası. – Bakı, – 2010, – 396 s.
3. İsmixanov, M. Pedaqogikanın əsasları. – Bakı, – 2012, – 452 s.
4. Mehrabov, A. Azərbaycan təhsilinin müasir problemləri. – Bakı: Mütərcim, – 2007, – 448 s.
5. Məmmədov, R.B. Təhsilin idarə edilməsinin bəzi problemləri. – Bakı: Müəllim, – 2008, –238 s.
6. Məmmədzadə, R.H. Məktəbin idarəetmə mədəniyyəti: etik-psixoloji münasibətlər. – Bakı, –1999, – 116 s.

E-mail: xfarida09@mail.ru

Rəyçilər: *ped.ü.fəls. dok., dos.* **S.A. Orucova,**
ped.ü.fəls.dok. **X.A. Talıbova**
Redaksiyaya daxil olub: 13.04.2022