

UOT 159.9

Cavid Ramiz oğlu Əliyev
fəlsəfə doktoru proqramı üzrə doktorant
Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti

PEDAQOJİ KOLLEKTİVİN İDARƏ OLUNMASININ SOSIAL-PSIXOLOJİ PROBLEMLƏRİ

Джавид Рамиз оглы Алиев
докторант по программе доктора философии
Азербайджанский Университет Туризма и Менеджмента

СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

Javid Ramiz Aliyev
doctorial student in the program of doctor of philosophy
Azerbaijan University of Tourism and Management

SOCIO-PSYCHOLOGICAL PROBLEMS OF PEDAGOGICAL TEAM MANAGEMENT

Xülasə. Məqalədə psixoloji kollektivin idarə olunmasının sosial-psixoloji problemlərindən bəhs olunur. Göstərilir ki, pedaqoji kollektivin idarə olunmasına, qərarların qəbuluna kollektiv üzvlərinin cəlb olunması həm kollektivdə müsbət psixoloji iqlim yaradır, həm də fəaliyyətin səmərəliliyini artırır. Əksinə rəhbərin təkbaşına qərar qəbul etməsi kollektivdə neqativ psixoloji mühitin yaranmasına səbəb olur. İdarəetmə o zaman uğurlu olur ki, kollektivi idarə edən şəxs həm başqalarına, həm də özünə qarşı eyni qaydada tələbkar olsun.

Açar sözlər: *pedaqoji proses, sosial davranış, idarəetmə fəaliyyəti, rəhbərlik, motivasiya, şəxsiyyət*

Резюме. В статье, говорится о социально- психологических проблемах управления педагогическим коллективом. Отмечается, что участие всех членов коллектива в принятие решения об управлении педагогическим коллективом, создаёт положительной психологический климат и повышает эффективность деятельности в самом коллективе.

Самостоятельное принятие решения со стороны руководителя является причиной создания негативной, психологической среды.

Управление в том случае бывает удачным, когда управляющий коллективом бывает одинаково требовательным как другим, так и к себе.

Ключевые слова: *педагогический процесс, социальное поведение, управленческая деятельность, руководство, мотивация, личность*

Summary. The article discusses the socio-psychological problems of psychological team management. It is noted that the involvement of team members in the management of the teaching staff, decision-making creates both a positive psychological climate in the team and increases the efficiency of activities. On the contrary, the decision-making of the leader alone creates a negative psychological environment in the team. Management is successful when the person who manages the team is equally demanding of others and himself.

Key words: *pedagogical process, social behavior, administrative activity, leadership, motivation, personality*

İdarəetmə bütün dövrlərdə müxtəlif elm sahələrinin, dövlət strukturlarının aktual bir problemi kimi diqqət mərkəzində olmuşdur. İdarəetmə eyni zamanda psixoloji problem olmaqla psixoloqların tədqiqatlarında da geniş şəkildə araşdırılmışdır. Lakin zaman-zaman iqtisad

di, siyasi və ideoloji və s. vəziyyətdən asılı olaraq idarəetmə də ona uyğunlaşdırılmış, verilən tələblər dəyişmişdir. Həyat və fəaliyyətin bütün sahələrini əhatə edən idarəetmə hər bir fəaliyyət sahəsi üçün ümumi olanlarla yanaşı, həm də spesifik mahiyyət kəsb edir. İdarəetmə dar və geniş mənə daşıyır. Yəni hər bir fərdin özünü idarəetməsindən tutmuş dövlətin idarə edilməsi-nədək bütöv bir sistemi təşkil edir.

İdarəetmə istənilən halda subyekt-subyekt münasibətləri üzərində qurulur. Lakin o da məlumdur ki, istehsal sahəsinin idarə olunması ilə pedaqoji kollektivin idarə olunması arasında əsaslı fərq var. Bir tərəfdən iqtisadi sistemin dəyişməsi, azad bazar iqtisadiyyatına keçilməsi, elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin idarəetməyə tətbiqi, bu sahədə də yeniləşməni zəruri edir. Bu isə öz növbəsində təhsilin demokratikləşdirilməsini, humanistləşdirilməsini və beləliklə cəmiyyət həyatının yeniləşməsini təmin etməlidir. “Təhsil sisteminin idarə olunmasının dövlət-ictimai prinsiplər əsasında həyata keçirilməsi, pedaqoji proses iştirakçılarının fəaliyyəti üçün ən əlverişli şəraitin yaradılması, onların sosial müdafiəsi və perspektivdə ictimai-dövlət idarəetmə sistemində keçilməsi bu sənədlərdə qarşıya əsas məqsəd kimi qoyulmuşdur” (4, s. 348).

Müasir dünya dəyişir və təhsilalanların qarşısına yeni vəzifələr qoyur. Təhsil alanlar nəinki yeni bilik və bacarıqlara yiyələnmişlər, həm də yeni şəraitin tələblərinə uyğunlaşmağı bacarmalıdırlar. “Yeni dövr insanların qarşısında sərt alternativlər qoyur. Yeni bilikləri mənimsəyənlər üçün geniş imkanlar yaranır. Digərlərini isə yoxsulluq, işsizlik gözləyir. Çünki köhnə iş yerləri sıradan çıxır, iqtisadi sistem dəyişir. İnformasiyanın qorunması, istənilən vaxt ondan istifadə edilməsi təhsili, biznes sahəsini, gündəlik həyatı tamamilə dəyişdirir, onun üçün yeni imkanlar açır” (6, s. 130).

Bütün dünyanı, o cümlədən Azərbaycanı ağışuna alan pandemiya həyat və fəaliyyətin bütün sahələrinə köklü şəkildə təsir etmişdir. İnsanların öyrəşdiyi həyat tərzini tamamilə dəyişmişdir. Onun təsiri xüsusilə təhsil sahəsində əsaslı şəkildə özünü göstərmişdir. Ənənəvi təhsildən onlayn təhsilə keçilməsi məcburiyyəti yaranmışdır. Təbii ki, bütün bunlar davranışa, təfəkkür tərzinə təsir edir. Kollektiv fəaliyyət

olan təlim indi sanki fərdi xarakter daşıyır. Təbii ki, bir tərəfdən baş verən neqativ təsirlə yanaşı pozitiv olanlar da yarandı. İndi demək olar ki, bütün şagirdlər, müəllimlər elektron vasitələrdən istifadə etməyi öyrənmişlər. Bütün bunlar isə həm də idarəetmədə öz əksini tapır.

İdarəetmədə kollektiv üzvlərinin qarşılıqlı münasibətləri vacib şərtlərdəndir. İdarəetmədə qarşılıqlı münasibətlərə rəhbər və işçilərin, eləcə də işçilərin bir-biriləri ilə olan münasibətləri daxildir. Pedaqoji kollektivin idarə olunmasına və qərarların qəbuluna kollektivin əksər üzvlərinin, yəni müəllimlərin iştirakının təmin olunması başlıca şərtədir. Bu prosesdə bir sıra amilləri diqqətdən qaçıрмаq olmaz. Bura idarəetmə ilə bağlı hər bir əməkdaşın hüquq və vəzifələrinin, səlahiyyətlərinin konkret, həm də rəsmi formada göstərilməsi, ümumi maraqla şəxsi maraqların uzlaşdırılması aid edilir.

Birgə, ümumi şəkildə qəbul olunmuş qərarlar zamanı hər kəsin üzərinə düşən vəzifə də dəqiq göstərilməli və rəhbərlik tərəfindən rəsmiləşdirilməlidir. Müəyyənləşdirilmişdir ki, kollektiv üzvləri tərəfindən qəbul edilən, bəyənildən qərarlar ayrı-ayrı üzvlər tərəfindən bəyənilməyə belə, münaqişəyə səbəb olmaz. Bunun əksinə olaraq məktəb rəhbərinin təkbəşinə, kollektiv üzvləri ilə müzakirə edilmədən qərar qəbul etməsi kollektivdə neqativ psixoloji mühitin yaranmasına səbəb olur. Bu halda ayrı-ayrı üzvlər müxtəlif bəhanələrlə tapşırıqın icrasından yayınmağa çalışır. Məcbur olduqda isə işi könülsüz şəkildə yerinə yetirir. Bu da öz növbəsində fəaliyyətin səmərəliliyini azaldır, keyfiyyət aşağı düşür. Çünki hər kəs özünün məsuliyyət daşmadığını düşünür.

Psixoloji tədqiqatlar (Ə.S. Bayramov, M.Ə. Həmzəyev, Ə.Ə. Əlizadə, S.İ. Seyidov, K. Levin, E. Erikson və b.) göstərir ki, kollektiv qərarların qəbulu zamanı üzvlərin iştirakı, əmr göstəriş və s. formada rəsmiləşdirildikdə onlarda məsuliyyət hissi güclənir, fəaliyyət motivi möhkəmlənir. Eyni zamanda o da məlumdur ki, ümumi işdə iştirak etməyən, konkret tapşırıqı olmayan kollektiv üzvü heç bir fəallıq göstərmir, prosesdən kənar qalmaqda çalışır.

Pedaqoji kollektiv üzvlərinin idarəetmə işlərində, qərarların qəbulunda iştirakı onların eqoistik motivlərinin ödənilməsini təmin edir, onların ümumi işdə uğur qazanılmasına marağı-

nı artırır. Onların rəhbərlə birlikdə yerinə yetirməli olan işin sistemli şəkildə icrasına səy göstərməsini stimullaşdırır.

Tədqiqat göstərir ki, pedaqoji kollektivdə müsbət qərarların qəbul edilməsi rəhbərlə kollektiv üzvləri arasında münasibəti yaxşılaşdırır. Əksinə, neqativ tapşırıqlar, təkbaşına verilən qərarlar işçilər tərəfindən yad hesab olunur, onlarda cavabdehlik, təşəbbüskarlıq, işə yaradıcı yanaşmaq hissi zəifləyir. Eyni zamanda nəzərə almaq lazımdır ki, rəhbər və işçilərin qarşılıqlı münasibətləri həm də kollektivdə formalaşmış ənənələrdən, işin məzmunundan, fəaliyyət sahəsindən asılıdır. O da məlumdur ki, istənilən fəaliyyət sahəsində iqtisadi amillər başlıca rol oynayır. Lakin iqtisadi amillərin təsir səviyyəsi müxtəlif fəaliyyət sahəsində fərqli olur. Pedaqoji fəaliyyətdə də iqtisadi amillərin rolu var, lakin başqa fəaliyyət sahələrindən fərqli olaraq burada mənəvi-psixoloji, əxlaqi cəhətlər daha çox özünü göstərir. Yəni pedaqoji kollektivdə mənəvi-psixoloji amillər əsas sayılır, üstünlük təşkil edir, nəinki iqtisadi amillər. Pedaqoji kollektivin mənəvi-psixoloji simasını, psixoloji mühitini digər sahələrdən məhz bu cəhət fərqləndirir.

Pedaqoji fəaliyyəti, eləcə də idarəetməni digərlərindən fərqləndirən cəhəti pedaqoq və psixoloqlar birmənalı şəkildə qəbul edirlər. Bununla əlaqədar Y.V. Vasilyev yazır: “Məktəbin idarə olunması təlim-tərbiyə prosesinin, fəaliyyətin daxili inkişafetdirici funksiyasını yerinə yetirməkdədir. Məktəbdə istənilən fəaliyyət, hətta adicə gün rejimi ilə bağlı tələblər belə idarəetmə xarakteri daşıyır. Lakin onun pedaqoji, psixoloji mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bu fəaliyyət subyektin təlim-tərbiyəsini necə inkişaf etdirir” (5, s.83).

Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, hələ də məktəbin idarə olunması ilə idarəetmə mahiyyəti arasında müəyyən ziddiyyət var. Belə ki, məktəbin inkişafı onun idarə olunmasından xeyli qabaqdadır. Bu fərqi aradan qaldırmaq üçün ilk növbədə idarəetmə üslubu müasir dövrün tələblərinə cavab verməlidir. Burada isə başlıca olanı təhsilin humanistləşdirilməsi və demokratikləşdirilməsidir.

İdarəetmə mədəniyyətinə rəhbərin peşəkarlığı ilə şəxsi keyfiyyətlərinin vəhdəti əsaslı təsir göstərir. Bunlar isə idarəetmənin sosial-psixoloji, pedaqoji təşkilati funksiyalarının sintezi-

ni zəruri edir. Müasir dövrdə məktəbi, pedaqoji kollektivi o direktor müvəffəqiyyətlə idarə edir ki, özü daim təkmilləşir, kollektiv üzvlərinə müəllim və şagirdlərə, valideynlərə müsbət mənada təsir edə bilir, onları vahid məqsəd ətrafında birləşdirməyi bacarır, yeni ideya və metodları öz işinə tətbiq edə bilir.

Pedaqoji kollektivə rəhbərlik edən şəxslər yalnız kollektivin fəaliyyətinə deyil, həm də öz fəaliyyətinə nəzarət etməyi, özünün güclü və zəif tərəflərini bilməlidir.

Müşahidələr və eləcə də tədqiqatlardan məlum olur ki, bəzən rəhbər işçilər vaxtı düzgün bölüşdürə bilmir, planlaşdırmada çətinlik çəkir. Vaxtın çoxunu ikinci dərəcəli işlərə ayırır. Nəticədə əsas işlər diqqətdən kənar qalır. Adətən, belə rəhbərlər daim çox işlədiklərindən, vaxtın azlığından şikayət edirlər. Bununla belə onların fəaliyyətinin səmərəliliyi aşağı olur.

Yazılmamış bir qayda var: öz işini özü idarə edə bilməyən şəxs başqalarını idarə edə bilməz.

Pedaqoji kollektivin idarə olunması həm də idarə edənlərin özləri üçün tərbiyə məktəbi rolunu oynamalıdır. İdarəetmə heç də rəhbərin kollektiv üzərində “ağalığı” kimi qəbul oluna bilməz. Pedaqoji kollektivdə iş nifrət, cəzalandırma yolu ilə həyata keçirildikdə tərbiyə edilən tərbiyə edəndən qorxduqda onun qəlbində laqeydlilik, soyuqluq, kobudluq yaranır.

Pedaqoji kollektivin idarə edilməsində vacib sosial-psixoloji vəzifələrdən biri də ictimai rəyin formalaşdırılması ilə bağlıdır. “O bir tərəfdən kollektiv şüuru müəyyənləşdirir, digər tərəfdən qeyri-rəsmi şəkildə fikir, mülahizə, münasibət formasında kollektivdə fikir birliyi yaradır” (7.s.100)

Psixoloqlar (L.S. Vıqotski, P.P. Blonski və b.) göstərir ki, insanın fəaliyyəti ilə şəxsi keyfiyyətləri vəhdət təşkil edir. Məşğul olduğu peşəni dərindən bilməyən şəxs yaxşı insan da ola bilməz. Çünki peşə fəaliyyətinə münasibətin arxasında dünyagörüşü dayanır.

İstənilən fəaliyyət sahəsində, o cümlədən pedaqoji kollektivin fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsində şəxsiyyətlərarası münasibətlər, idarə edənin şəxsi keyfiyyətləri, idarəetmə üslubu böyük əhəmiyyət kəsb edir.

“Pedaqoji kollektivin fəaliyyətini təşkil edərkən ilk növbədə işçilərin vahid məqsəd və

ideya ətrafında birliyin təmin olunmasına, təşkilatçılığın səviyyəsinə, əlbir fəaliyyətə, tərəfdaşın münasibətinə, əməyin yorucu yoxsa cəzbedici olmasına, kollektivin mənəvi-psixoloji mühitinə diqqət yetirilməlidir” (8, s. 5).

Pedaqoji kollektivdə psixoloji mühitin formalaşmasında məktəb direktorunun şəxsi keyfiyyətləri, idarəetmə üslubu, işçilərlə qarşılıqlı münasibətləri mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məlumdur ki, rəhbər və işçilər arasında inamsızlıq yaranıqda pozuculuq fəaliyyəti güclənir və bu da həm kollektivdə sosial-psixoloji mühiti pozur, həm də fəaliyyətin səmərəliliyi aşağı düşür.

Məlumdur ki, pedaqoji fəaliyyət subyekt-subyekt münasibətləri üzərində qurulur və əsas funksiyası yalnız bilik vermək deyil, həm də şəxsiyyət formalaşdırmaqdır. Bu isə kifayət qədər sistemli, ardıcıl şəkildə həyata keçirilməli olan mürəkkəb bir prosesdir. Burada başlıca rol kollektivdəki psixoloji mühit oynayır. Fəaliyyətin səmərəliliyi isə rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərindən, peşəkarlıq səviyyəsindən, inkişaf dinamikasından, sosial ustanovkadan və digər amillərdən asılıdır.

Tədqiqatlar göstərir ki, pedaqoji kollektivin psixoloji mühiti, rəhbərin idarəetmə üslubu kollektiv üzvlərini qane etmədikdə onlar rəhbərə qarşı çıxırlar. Bu, gizli və ya açıq formada ola bilər. Eyni zamanda rəhbərə qarşı çıxan qrup və ya qruplar yaranır. Başqa sözlə, rəhbərin kollektiv üzvlərinə qarşı münasibəti adekvat olaraq onun özünə qarşı yönəlidir.

Müşahidələr göstərir ki, rəhbərin aqressiv münasibəti işçilərdə də aqressiv davranışı artırır və nəticədə kollektivin, məktəbin fəaliyyətinə neqativ münasibət yaranır. Bu isə işin ahəngini pozur, əks qütblü qruplaşmalar yaranır. Rəhbərin işçilərlə xeyirxah davranışı, pedaqoji ünsiyyəti, münasibəti işçilərin əhval-ruhiyyəsinə müsbət təsir edir, kollektivdə pozitiv sosial-psixoloji mühit formalaşır. Onu da göstərmək lazımdır ki, kollektiv üzvlərinin davranış motivləri daha çox amillər ilə bağlıdır. Müxtəlif situasiyalarda və həmişə eyni davranış formasına istinad edilməsi idarəetmədə mərkəzləşmənin itirilməsinə səbəb olur. Psixoloji ədəbiyyatda mərkəzləşmənin fərqli növləri göstərilir. Qeyd olunur ki, hər şeyin rəhbər tərəfindən təkbaşına idarə olunması avtoritar üslubdur və bu kollektivin təşəbbüskarlığını, fəallığını azaldır, hər kəs mə-

suliyyətdən yayınmağa çalışır. Bununla yanaşı, rəhbərin bütün funksiya və səlahiyyətləri paylaşması nəzarətin itirilməsinə səbəb olur. Təcrübə göstərir ki, daha səmərəli idarəetmə forması demokratik mərkəzləşmədir. İnformasiyanın toplanması, paylanması və iyeraxiya qaydasına hər kəsin cavabdehlik daşması həm idarəetməni, həm də ümumilikdə pedaqoji kollektivin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırır. Lakin vəziyyətdən asılı olaraq, müvəqqəti avtoritar idarəetmədən də istifadə olunmalıdır.

İdarəetmədə rəsmiləşdirmə, sənədləşdirmə vacib şərtlərdəndir. Səlahiyyətin şifahi verilməsi həmin şəxsin məsuliyyət hissini azaldır. Belə olduqda bir tərəfdən səlahiyyət verilən şəxs özü işə səhlənkər yanaşır, digər tərəfdən başqaları buna soyuq münasibət bəsləyir.

Pedaqoji kollektivin idarə olunmasında rəhbərin fəaliyyəti o zaman daha yüksək təsir imkanına malik olur ki, kollektivin fəaliyyətini, əmək bölgüsünü düzgün təşkil edə bilsin, işçilərin qabiliyyətini nəzərə alsın. Başqa bir cəhət isə mənəvi-psixoloji amillə bağlıdır. Burada isə başlıca cəhət kollektiv üzvlərinin şəxsiyyətinə, işinə hörmət və diqqətlə yanaşmaqdan ibarətdir. Ola bilər ki, müəllim, şagird və ya digər işçi hansısa bir işi yerinə yetirərkən səhvə yol verib. Onun işini qiymətləndirərkən onun şəxsiyyətini yox, fəaliyyətini qiymətləndirmək, təhlil etmək lazımdır.

Təcrübə göstərir ki, mənəvi-psixoloji amillər ilə yanaşı pedaqoji kollektivin idarə edilməsində işçilərin, elə rəhbərin özünün də işgüzar keyfiyyətləri böyük rol oynayır. Başqa sözlə mənəvi-psixoloji amillər olub, işgüzar keyfiyyətlər olmadıqda və yaxud əksinə, işgüzar keyfiyyətlər olub mənəvi-psixoloji amillər olmadıqda işin səmərəliliyi çox aşağı düşür. İşçinin öz fəaliyyətindən razı qalmaması, onun işgüzar keyfiyyətləri ilə icra etdiyi iş arasında uyğunsuzluq olduqda baş verir. Belə vəziyyət işçi ilə rəhbər arasında qarşılıqlı münasibətlərə də təsir göstərir.

Tədqiqatlar göstərir ki, rəhbər işçilərə qarşı aqressiv münasibət göstərdikdə işçilər arasında narazılıq yaranır. Bəzən bu narazılıq yalnız rəhbərə qarşı yox, işçilərin öz aralarındakı münasibətə də təsir edir. Belə kollektivdə qruplaşma yaranır, destruktiv fəaliyyət güclənir. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, rəhbərin hədsiz

yumşaqlığı, mehribançılığı bəzən səhv başa düşülür. Onlar bunu rəhbərin iradəsizliyi kimi qəbul edirlər.

Problemin aktuallığı. Cəmiyyət həyatının humanistləşdirilməsi, demokratikləşdirilməsi, inkişaf etmiş dünya dövlətlərinə inteqrasiyası təhsil sisteminə, xüsusilə təhsilin idarə olunmasının bu tələblərə uyğunlaşdırılmasını zəruri edir. Qarşıya qoyulmuş bu vəzifələrin həyata keçirilməsinin sosial-psixoloji, pedaqoji əsaslarının işlənməsi və dünya təcrübəsindən istifadə imkanlarının müəyyənləşdirilməsi yolu ilə mümkündür.

Ədəbiyyat:

1. Əfəndiyeva, Ü.A. Müəllim şəxsiyyətinin psixologiyası / U.A. Əfəndiyeva. -Bakı: -2014. -120 s.
2. Əlizadə, Ə.Ə. Psixopedaqogika / Ə.Ə. Əlizadə, H.Ə. Əlizadə, S.H. Əlizadə. -Bakı: Ecoprint, -2019. -368 s.
3. Mehrabov, A.O. Səriştəli müəllim hazırlığının problemləri / A.O. Mehrabov. -Bakı: Elm və təhsil, -2015. -288 s.
4. Mehrabov, A.O. Azərbaycan təhsilinin müasir problemləri / A.O. Mehrabov. -Bakı: Mütərcim, -2007, -448 s.
5. Васи́лиев, Ю.В. Социальная модель управления школой // Вопросы психологии, -1990, № 6. - 82-85 с.
6. Сорокина, Е.Г. Образование в XXI в.: проблемы и перспективы // Современная социальная психология, -2010, № 3, - с. 130-134.
7. Социальная психология и общественная практика / Под. ред. Е.В. Шороховой и В.П. Левковича. - Москва: Наука, -1985, - 233 с.
8. Филонов, Г.Н. Воспитание личности школьника. / Г.Н. Филонов. -Москва: Педагогика, -1985. - 224 с.

E-mail: ca_eliyev89@yahoo.com

Rəyçilər: *ped.ü.elm.dok., prof.* - **A.N. Abbasov**
psixol.ü.elm.dok., dos. **Q.N. Qəhrəmanova**

Redaksiyaya daxil olub: 14.06.2021