AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT PEDAQOJİ UNİVERSİTETİ

Əlyazması hüququnda

FİRƏNGİZ YƏHYA QIZI KƏRİMOVA

MƏKTƏBDAXİLİ İDARƏETMƏNİN MODERNLƏŞDİRİLMƏSİ TEXNOLOGİYASI

5804.01 – Ümumi pedaqogika, pedaqogikanın və təhsilin tarixi

Pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

A V T O R E F E R A T I

BAKI - 2014

Dissertasiya işi Azərbaycan Respublikası Təhsil Problemləri İnstitutunun Təhsilin konseptual problemləri şöbəsində yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: **Ramiz Hüseynqulu oğlu Məmmədzadə**
pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, professor

Rəsmi opponentlər: **Hümeyir Hüseyn oğlu Əhmədov**
pedaqogika üzrə elmlər doktoru

Mübariz Mirəziz oğlu Əmirov
pedaqogika üzrə elmlər doktoru

Aparıcı təşkilat: Bakı Slavyan Universitetinin Pedaqogika və psixologiya kafedrası

Müdafiə «_20___» __05_____ 2014-cü il tarixdə saat «____»-da Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD.02.061 Dissertasiya şurasının iclasında kiçik akt zalında keçiriləcəkdir.

Ünvan: Az-1000, Bakı şəhəri, Ü.Hacıbəyov küçəsi, 34.

Dissertasiya ilə Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin elmi kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat «_____» ________ 2014-cü ildə göndərilmişdir.

Dissertasiya şurasının
elmi katibi: dos.K.R.Quliyeva

TƏDQİQATIN ÜMUMI SƏCIYYƏSİ

Mövzunun aktuallığı. Ölkəmizdə təhsil sahəsində həyata keçirilən islahatlar təhsil işçiləri qarşısında geniş perspektivlər açır, insanların yüksək səviyyəli (dünya standartlarına uyğun) təhsil almaq hüququnun tam təmin edilməsinə imkan yaradır. Şagirdlər üçün yüksək keyfiyyətli bilik, bacarıq və vərdişləri təmin edən elm, təhsil ocaqlarının - məktəblərin işinin daha da canlandırılmasına ehtiyac duyulur. Doğrudur, innovasiya, təlimə yeni yanaşmalar ayrı-ayrı müəllimlər tərəfindən məktəblərdə uğurla tətbiq olunur. Əslində isə innovasiyanın bütövlükdə məktəbi tam əhatə etməsi, hətta məktəbdə görüləcək kiçik bir işin, tədbirin belə məktəbin bütün müvafiq struktur bölmələrindən keçməsi və tam bir zəncir təşkil etməsi daha məqsədyönlü olardı. Zənciri təşkil edən hər hansı bir həlqənin olmaması, təbii ki, onun tamlığının pozulması deməkdir. Zəncirvari fəaliyyətin başında məktəb rəhbərliyi durur. İdarəetmənin yuksək keyfiyyəti effektli təhsilin ən vacib şərtlərindəndir. Yüksək keyfiyyətli idarəetmənin əsasını rəhbər şəxsin idarəçilik potensialına, kompetensiyasına, liderə məxsus keyfiyyətlərə malik olması təşkil edir.

Aydındır ki, ənənəvi təhsil sistemində təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində nəzərə çarpacaq uğurlarımız olmuşdur, ayrı-ayrı məktəblərdə bunu indi də görmək olar. Lakin bunlar müasir dövrdə məktəbin daxili idarəetmə - sinin mükəmməl, tələblərə cavab verən səviyyədə həyata keçirilməsi üçün kifayət etmir. Ona görə də bu gün məktəbin idarə edilməsində yeni yanaşmalara daha çox yer verilməsi vacibdir. Məktəbdaxili idarəetmənin daha yüksək, elmi səviyyədə təşkil edilməsi bu günün aktual problemlərindəndir. Bu - nun üçün onun nəzəri əsaslarının öyrənilməsi, ona modern xarakter verilmə - si, texnologiyasının işlənib hazırlanması qarşıda duran əsas vəzifələrdəndır. Təhsilin idarə edilməsinin effektli sisteminin yaradılması, təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi, təhsil sisteminin modernləşdirilməsi istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi üçün mühüm addımların atılması vaxtı çatmış məsələdir.

Son illərdə pedaqoji ədəbiyyatda təhsilin idarə edilməsi probleminə diq - qət artmışdır. Bu, bir tərəfdən təhsilin özünün problemləri, digər tərəfdən isə idarəetməyə bir sıra yanaşmaların (istər texniki, istərsə də sosial sistemlər və proseslər aspektindən) inkişafı, nəzəri təşəkkülü və idarəetmə təcrübəsinin müəyyən müvəffəqiyyəti ilə şərtləndirilmişdir. Keçən əsrdə idarəetmənin qüdrəti və hər şeyi əhatə edən xarakteri haqqında mif, əfsanə dağılmamışdı,

«effektli» idarəetmə hələ bütün sosial «xəstəliklərin» panaseyası (guya bütün xəstəlikləri sağaldan dərman) hesab olunurdu. Keçmiş sovet məkanında idarəetmə ilə bağlı eyforiya (yüksək, şən əhvali-ruhiyyə) dünya səviyyəsi ilə müqayisədə bir qədər gecikmişdi, çünki idarəetmə üsullarından biri – kibernetika, məlum olduğu kimi, on illərlə «burjua yalançı elmi» hesab olunurdu və təbii ki, bu istiqamətdə bütün yerli tədqiqatlar dayandırılmışdı. Təhsilin idarə edilməsi məsələləri ilə əlaqədar nəşrlərin bir qədər gec – keçən əsrin son illərində meydana çıxması faktı bununla izah olunur.

Təhsilin idarə edilməsi ilə bağlı araşdırılmış bütün ədəbiyyat 3 istiqamətə bölünmüşdür: birinci istiqamət – təhsil prosesinin (bəzi müəlliflərdə təlim, tərbiyə, yaxud şəxsiyyətin formalaşmasının) idarə edilməsidir; ikinci istiqamət – təhsil müəssisələrinin (ilk öncə – məktəbin) idarə edilməsidir; keçən əsrin sonlarında formalaşmağa başlamış 3-cü istiqamət – dövlət, regional, bələdiyyə təhsil sistemlərinin (proqram və layihələrlə) idarə edilməsidir.

Ölkəmizdə nəşr olunan əsərlərdə ilk əvvəllər yalnız təhsil prosesinin idarə edilməsi (təhsil, tərbiyə və yaxud şəxsiyyətin formalaşması) məsələlərinə toxunulurdu. Bu, qismən onunla izah olunur ki, qadağandan çıxmış, elmi dairələrdə dəbə düşmüş kibernetika məhz prosesin optimal idarə edilməsi probleminin həll edilməsi üçün daha uğurlu hesab edilmiş və qə bul olunmuşdu. Digər tərəfdən isə o zaman mövcud olan dövlət idarəetməsinin (o cümlədən təhsilin) mərkəzi komanda-administrativ sistemində – dövlətin əslində təhsilin idarə edilməsinin yeganə subyekti olduğu zaman digər subyektlərin real mövcudluğu nəzərdə tutulmamışdı – yalnız dövlətin bilavasitə iştirak edə bilmədiyi təhsil, təlim, tərbiyə prosesində idarəetmə haqqında danışmaq imkanı vardı .

Azərbaycanın pedaqoq-alimlərindən M.M.Mehdizadə, A.O.Mehrabov, N.H.Əhmədov, B.A.Əhmədov, N.M.Kazımov, Ə.A.Kəlbəliyev, Ə.Ə.Ağayev, R.H.Məmmədzadə, Ə.X.Paşayev, F.A.Rüstəmov, R.H.Cabbarov, A.A.Abdullayev və başqalarının bilavasitə bu problemlə bağlı elmi əsərlərində, eləcə də digər tədqiqatlarında məktəbdaxili idarəetmə, nəzarət və rəhbərliklə bağlı mülahizələri, fikir və elmi-metodik nəticələri bu baxımdan əhəmiyyətlidir.

Rus pedaqoqlarından A.A.Orlov, V.İ.Boçkaryov, İ.İ.Kalina, İ.İ.Mitina, Y.A.Konarjevski, L.A.Veretennikova, M.İ.Kondakov, M.S.Solodkaya, N.V.Smirrnova, P.V.Xudominski, P.T.Frolov, P.V.Zimin, P.K.Odintsov, T.İ.Şamova və başqaları məktəbdaxili idarəetmə məsələlərini tədqiq etmiş, maraqlı nəticələr əldə etmişlər.

Avropa və Amerika alimləri A.Steynli, A.J.Kruz, A.D.Olofson, L.J.Bol-

man, J.P.Spileyn, J.O.Lindberq, T.E.Diil, K.Seremet, D.T.Konli, Q.Houç-lander, P.Qoldman, M.Şmoker, M.Keyes, P.Ribbinz, R.Beyts, R.Falmer, T.J.Serqiovanni, S.Kemmis, S.R.Kovey, V.Kar, Y.V.Buer və başqaları məktəbə rəhbərliyin effektiv yollarını göstərir, idarəetmənin yeni texnologiyalarla həyata keçirilməsinin vacibliyini bildirir, onlardan bəziləri menecment sahəsində texnoloji transfer taktikasına (idarəetmədə yeni texnologiyalardan istifadəyə keçməyə) üstünlük verirlər.

Orta ümumi təhsilin məzmununun mütləq minimumunun keyfiyyətli tədrisinin təmin edilməsi, Təhsil sahəsində İslahat Proqramının əsas müddəa və prinsiplərini əldə rəhbər tutaraq, onun alt komponentlərindən biri olan Milli Kurikulumun tələblərinə uyğun təhsilin verilməsi, həyati bacarıqların orta ümumtəhsil məktəblərində formalaşmasına – təhsildə həyati bacarıqlara önəm verilməsi məqsədilə digər alt komponent olan idarəetmənin düzgün həyata keçirilməsi bu sahədə adekvat dəyişiklikləri tələb edir. Adekvat dəyişikliklərə nail olmaq, təhsilin idarə edilməsinin effektli sisteminin yaradılması üçün idarəetmənin elmi əsaslarının, idarəetmə praktikası bazasının nəzəri əsaslarının, yəni menecment praktikasını elmi məsələlərlə təmin edən biliklər sisteminin öyrənilməsi, təhsil sisteminin modernləşdirilməsi istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi, texnologiyaların işlənib hazırlanması tədqiqatın aktuallığını daha da artırır.

Tədqiqatın obyekti məktəbdaxili idarəetmənin təşkili prosesidir.

Tədqiqatın predmeti məktəbdaxili idarəetmənin sistemi və onun modernləşdirilməsi texnologiyasının əsas xüsusiyyətləridir.

Tədqiqatın məqsədi məktəbdaxili idarəetmənin, təhsilin təşkili məsələlərinin, yerli təşkilatların və əlaqədar şəxslərin (direktorun, onun müavinlərinin, müəllimlərin və b.) işinin elmi əsasları, forma və metodları, o cümlədən məktəbdaxili idarəetmənin monitorinqi, təlim-tərbiyə işlərinin planlaşdırılması, məktəb sənədləri, məktəbin hesabat işləri və sairənin innovativ yanaşma ilə icra edilməsi prosesinin təşkilinin modernləşdirilməsi tex - nologiyasının səmərəli yollarını müəyyənləşdirməkdir.

Tədqiqatın vəzifələri:

- pedaqoji, psixoloji, metodiki ədəbiyyatın təhlili, problemin tədqiqi vəziyyətinin öyrənilməsi;
- məktəbdaxili idarəetmənin müasir problemlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- məktəbdaxili idarəetmənin modernləşdirilməsində məqsəd və vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi;
- məktəbdaxili idarəetmənin modernləşdirilməsi texnologiyalarının müəyyənləşdirilməsidir.

Tədqiqatın fərziyyəsi ondan ibarətdir ki:

- məktəbdaxili idarəetmənin müasir problemləri həll edilərsə;
- məktəbdə rəhbərlik işləri planlı, müntəzəm və sistemli təşkil olunarsa;
- məktəbdaxili idarəetmə prosesində kollegial idarəetmə orqanlarının işi düzgün təşkil edilərsə;
- məktəbin strateji inkişaf proqramı onun gələcək inkişafını təmin edərsə;
- yeni tipli məktəblərdə daxili idarəetmə sistemi tam modernləşdirilərsə;
- məktəb avtomatlaşdırılmış informasiya sisteminə (AİS-ə) keçərsə, «elektron, rəqəmsal məktəb» idarəetmə modeli formalaşarsa;
- məktəbdə mövcud olan ənənəvi təhsil sistemi tədricən təkmilləşdirilərək müasir, innovativ təhsil modeli ilə əvəz olunarsa;
- məktəb rəhbərləri təhsil menecmenti elminə yiyələnərsə, yeni texnologiyalardan istifadə edərlərsə;
- bütün bunlar Azərbaycan üçün yerli xüsusiyyətlərə uyğunlaşdırılaraq, adaptiv şəraitdə müvəffəqiyyətlə həyata keçirilərsə, Azərbaycanın yeni sosial-iqtisadi şəraitində məktəblərin modernləşdirilməsi sahəsində daha böyük səmərə əldə etmək, məktəbdaxili idarəetmənin modernləşdirilməsinə nail olmaq olar.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Respublikamızda məktəbdaxili idarəetmə fəaliyyətinin strukturu araşdırılmış, idarəetmənin demokratikləşdirilməsi və humanistləşdirilməsi şəraitində yeni model və texnologiyalardan istifadənin və təhsil menecmentinin, məktəbin elmi əsaslarla idarə edilməsinin məktəbin modernləşdirilməsində, təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsində üstün rolu öyrənilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti. Ölkədə məktəbdaxili idarəetmənin elmi əsaslarla həyata keçirilməsi, idarəetmədə informasiya sirkulyasiyasının informatlaşdırılması və monitorinqi, idarəetmənin modernləşdirilməsi ilə bağlı irəli sürülən fikirlər və alınan nəticələr təhsil menecmenti praktikasının elmi təməlini təmin edən elmi-nəzəri biliklər sisteminin müəyyən ideya və müddəalarla zənginləşməsinə xidmət edir.

Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti. Dissertasiyada idarəetmədə yeni mexanzmlərin tətbiqi məsələləri, bu günün məktəbinin artıq beynəlxalq səviyyəyə uyğun idarə olunmasının bir dövlət tələbi olduğu diqqət mərkəzinə gətirilir, modernləşdirmə texnologiyasının, avtomatlaşdırılmış informasiya sisteminin öncül məktəblərimizdə tətbiqinə başlanmasının praktik yolları göstərilir Tədqiqatın nəticələrindən idarəetmə nəzəriyyəsi – təhsil menecmenti üzrə vəsait hazırlanmasında, həmçinin məktəb rəhbərləri tərəfindən məktəbdaxili idarəetmənin effektivliyinin artırılmasında modern-

ləşdimə ilə bağlı ideya və fikirlərdən istifadə edilə bilər.

Müdafiəyə aşağıdakı müddəalar təqdim edilir:

1. Təhsil menecmenti – elmi idarəetmə tipidir və onun həyata keçirilməsi idarəetməyə sistemli yanaşmaya və təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsinə xidmət edir.

2. Strateji inkişaf proqramı və innovativ, strateji menecment məktəbin gələcək üstün inkişafını təmin edəcək istiqamətlərdən biridir.

3. Məktəbdaxili idarəetmənin modernləşdirilməsi – avtomatlaşdırılmış informasiya sisteminə (AİS-ə) keçmə, informasiyalaşdırma – informasiyanın avtomatlaşdırılmış məntiqi emalının təhsil müəssisəsinin idarə edilməsində tətbiqidir.

4. «Elektron, rəqəmsal» məktəb idarəetmə modeli tipindən asılı olmayaraq, bütün məktəblər üçün əhəmiyyət kəsb edir və təhsilvermənin və məktəbdaxili idarəetmənin keyfiyyət təminatçısıdır.

Tədqiqatın aprobasiyası. Dissertasiyanın əsas müddəaları müəllifin çap etdirdiyi 15 adda elmi əsərlərdə, o cümlədən 2 kitab, 8 elmi məqalə, 5 beynəlxalq və respublika əhəmiyyətli elmi konfrans materiallarında öz əksini tapmışdır.

Dissertasiyanın quruluşu. Dissertasiya giriş, üç fəsil, nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından və əlavədən ibarətdir.

TƏDQİQATIN ƏSAS MƏZMUNU

«Giriş»də problemin aktuallığı əsaslandırılmış, tədqiqatın obyekti, predmeti, məqsədi, vəzifələri, elmi fərziyyəsi, metodoloji əsası, metodları, elmi yeniliyi, nəzəri və praktiki əhəmiyyəti, habelə müdafiəyə çıxarılmış müddəalar müəyyənləşdirilmiş, tədqiqatın nəticələrinin təcrübədə tətbiqi və aprobasiyası öz əksini tapmışdır.

I fəsil **«Təhsil menecmenti. Təhsil menecmentinin nəzəri və metodoloji əsasları»** adlanır və üç yarımfəsildən ibarətdir. *«Təhsil menecmenti – peşəkar idarəetmədir»* adlanan birinci yarımfəsildə « menecment» anlayışının mahiyyəti, onun planlaşdırma, təşkiletmə, irəli aparma, koordinasiya (əlaqələndirmə) və idarəetmə funksiyaları açıqlanmış, «menecment»in ayrıca bir elm kimi qiymətləndirilməsi, idarəçilik fəaliyyəti sistemi olması, bəzi alimlər tərəfindən idarəetmənin təşkili kimi qəbul edilməsi vurğulanmışdır.

«Menecment» və «idarəetmə» anlayışlarını eyniləşdirməməsi, idarəet-

mənin menecment anlayışından daha böyük olması»[1] fikri arasında bir eynilik əlaqəsinin olması göstərilmiş, bu kontekstdə anlayışın «təhsil menecmenti» kimi ifadə edilməsinin məqsədəuyğun olması və təhsil sistemi çərçivəsində olan bütün şaquli və üfiqi səviyyələri, eləcə də kommunikativ və əlaqələndirici prosesləri birləşdirməsi əsaslandırılmışdır. Peşəkar idarəetmənin mahiyyəti açıqlanmış, menecmentin, o cümlədən, təhsildə menecmentin peşəkarlaşdırılmasının üç faktorla: menecerin özünün peşə hazırlığı, idarəetmə personalının peşəkarlığı, peşəkarlığın, onun praktik həyata keçirilməsinin təzahür edilməsinin mümkün olduğu təşkilati və sosial-iqtisadi şəraitlə müəyyən olunması göstərilmişdir.

Professional əsaslarla həyata keçirilən məktəbdaxili menecmentin konsepsiyasının mahiyyəti təhsil menecerinin həll etməli olduğu problemlərin məntiqi sxemi formasında verilmiş, məğzi açıqlanmış, onun məqsədi, prosesi, sistemi və idarəetmə mexanizmindən ibarət olması göstərilmişdir. Menecment – qoyulan məqsədə daha səmərəli üsulla nail olmaq üçün ayrı-ayrı adamların, əməkdaşların və kollektivin işinin elmi təşkilidir. Xarici idarəetmə elmində idarəetmənin keyfiyyət yanaşması, elmi idarəetmə, inzibati idarəetmə, psixoloji yanaşma, insanlar arasında münasibətlər, davranış haqqında elmi konsepsiya, idarəetmə elmi, kəmiyyət yanaşması kimi əsas konsepsiyalardan və idarəetməyə proses, sistem, situasiya kimi elmi yanaşmalardan bəhs olunur.

Burada menecerin – konkret fəaliyyət göstərən, idarəetmə subyekti olan, idarəetmə sahəsində xüsusi hazırlıq keçmiş, ixtisaslaşmış şəxs, peşəkar idarəçi olması, müəssisə və bölmələrin «rəhbəri»; -ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinin «funksional» icraçısı; -ayrı-ayrı işlərin «təşkilatçısı»; -«inzibati rəhbər», «nəzarətedici» kimi funksiyaları açıqlanır.

Təhsil menecmenti – rəhbərlik etmək qaydası, üsulu, təcrübəsi, davranma, monitorinq: dəyişikliklərin idarə olunması, idarəetmə, başçılıq etmə, istiqamət vermə, tənzimləmə deməkdir. Təhsil menecmenti – təhsil prosesinin idarə edilməsinin effektivliyinin artırılmasına yönəlmiş prinsiplərin, metodların, təşkilat formalarının və texnoloji priyomların kompleksidir. Təhsil menecmentinin obyekti – təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasıdır.

«*Təhsil menecmentinin nəzəri və metodoloji əsasları*» adlanan II yarımfəsildə təhsilin idarə edilməsinin nəzəri əsaslarından – təhsil sisteminin əsas

---

[1] Одинтсов П.К., Веретенникова Л.А. «Проблемы становления и развития науки управления» İnternet səhifəsi:<informika ru/text/magaz/pedagog/

xüsusiyyətləri, idarəetmənin təbiəti və mahiyyəti, idarəetmənin prinsipləri, rəhbərin analitik fəaliyyəti, təhsildə strateji və taktiki planlaşdırma, təşkilat, struktur və proses, rəhbərin fəaliyyətində ƏET (əməyin elmi təşkili), məktəbdaxili nəzarət və monitorinq sistemi, təhsil sistemlərinin idarə edilməsinin effektivliyi, təhsil müəssisəsi kadrlarının seçilib yerləşdirilməsi, qiymətlənirilməsi, attestasiyası və s.-dən bəhs olunur.

Bir çox alimlər təhsilin idarə edilməsi problemlərini açıqlamaqla idarəetmə məsələlərinin praktik həllinə olan ehtiyacın və onun strukturunun daha da təkmilləşdirilməsi tələbinin ödənilməsi üçün ictimai elmlər arasında yeni bilik sahəsinin – menecment elminin formalaşmasının demokratik idarəetmə sahəsinə böyük töhfə verəcəyini dəstəkləməklə öz mülahizələrini izhar edirlər.

«İnnovasiyaların idarə edilməsi keyfiyyətin idarə edilməsinin bir şərti kimi» III yarımfəslində innovasiyanın mahiyyəti açıqlanır (innovasiya ingiliscə innovation sözündən götürülüb, mənası yenilik deməkdir) və onun geniş mənada təlim, təhsil-tərbiyə prosesinin gedişini, nəticələrini yaxşılaşdırmaq məqsədilə pedaqoji sistemdə həyata keçirilən yenilik olması vurğulanır. İnnovasiya, yəni yenilik pedaqoji sistemin daxili ehtiyatları hesabına (in – daxili deməkdir) baş verir. Deməli, kənardan gətirilən hər nə varsa, onlara innovasiya demək olmaz. İnnovasiya keyfiyyətcə təkmilləşmiş pedaqoji sistemdə vəhdət halında götürülmüş ideyalar, proseslər, vasitələr, nəticələrdir. «İnnovasiya–müxtəlif təşəbbüslər, elmi tədqiqatlar əsasında formalaşan mütərəqqi xarakterli və özünütəkmilləşdirmə mahiyyətli yeniliklər»[2] dir.

«İnnovasiya menecmenti yeniliklərin tədqiqini, həmin yeniliklərin tətbiqi ilə əlaqədar fəaliyyətin təşkilini və proqnozlaşdırılmasını, bütövlükdə idarəetmə işinin kompleks təhlilini və s. əhatə edir»[3].

Təhsil sahəsində innovasiya prosesləri təhsilin, öyrənmənin predmetinə çevrilir, gələcək pedaqoji reallığı proqnozlaşdırmaq, layihələşdirmək və nəticələrin əldə edilməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir, pedaqoji texnologiyaların təkmilləşməsi, yeni üsul, vasitə və metodların cəmi başa düşülür. Yenilik baxımından innovasiya elə ideyalar, proseslər və vasitələrdir ki, onlar bütövlükdə pedaqoji sistemin keyfiyyətcə təkmilləşməsini təmin edir.

Burada təhsil sisteminin idarə edilməsində sistemli innovasiya strate-

---

[2] «Təhsil haqqında» Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı: Hüquq ədəbiyyatı, 2010, s.6

[3] Atakişiyev M., Süleymanov Q. İnnovasiya menecmenti: Dərs vəsaiti, Bakı: NPM, Təfəkkür, 2004, s.8

giyalarının əsas xüsusiyyətləri, onların nəticəyə yönəldilməsi, qabaqlayıcı idarəetmə prinsipinə əsaslanması kimi tələblərə aydınlıq gətirilir.

Təhsilin idarə edilməsinin innovativ modelinin işlənib hazırlanması, xüsusilə də realizasiyası ərazi, tədris müəssisələri, ayrı-ayrı pedaqoqlar səviyyəsində tədris fəaliyyətinin keyfiyyətinin monitorinq sisteminin hazırlanmasını tələb edir. İnnovativ idarəetmə sisteminin başqa bir hissəsi məktəbin tərbiyə mühitinin formalaşdırılmasına yönəldilmiş idarəetmə proqramlarının tədbirlər blokudur.

İdarəetmə səviyyəsində informasiyalaşdırmanın potensial imkanlarının realizasiyası üçün idarəetmə orqanlarını və təhsil müəssisələrini tədrisdə və inzibati fəaliyyətdə müasir texnologiyadan istifadə etməyə imkan verən kompyuter texnikası ilə təmin etmək, kadrların informasiya texnologiyalarından istifadə etməyə hazırlanmasını təmin etmək, bütün idarəetmə orqanları və təhsil müəssisələri üçün informasiyaya girişi təmin edən infrastruktur yaratmaq, rəhbərlər, müəllimlər, şagirdlər haqqında verilənlər bankı yaratmaq, kompyuter şəbəkələrinin işinin və informasiya axınının tənzimlənməsinin xidmət sistemini yaratmaq, təhsil idarəetməsi səviyyəsində informasiya texnologiyalarından istifadə edilməsini stimullaşdıran şərait yaratmaq məsələləri diqqətə çatdırılır.

II fəsil **«Məktəbin idarə olunmasında təhsil menecmentinin rolu»** adlanır və üç yarımfəsildən ibarətdir. I yarımfəsildə *«Məktəbin strateji inkişaf proqramı»*nın mahiyyəti açıqlanır. Strateji plan irəlicədən nəzərdə tutulmuş inkişafla bağlı məqsədləri müəyyənləşdirir, eyni zamanda məktəbin əsası kimi xidmət edən fundamental prinsipləri, fərziyyələri, fikirləri və dəyərləri təqdim və təsdiq edir. Məktəbin strateji inkişafını təmin etmək üçün strateji menecment həyata keçirilməlidir. Burada başqa sahələrdə olduğu kimi, məktəbin də strateji vəzifələri, strateji proqramları, məqsədləri, potensialı və s. nəzərə alınmalıdır. Araşdırmaların nəticələrinə uyğun olaraq modern məktəblərdə təhsilin keyfiyyətini təmin etmək, müasir cəmiyyətin təhsil ehtiyaclarını ödəmək üçün həyata keçirilməsi məqsədə müvafiq hesab edilən Strateji inkişaf planının nümunəsi verilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, Cədvəl 2.1-də məqsədlər ümumi şəkildə verilir, lakin dissertasiyaya Əlavədə Strateji inkişaf planı daha əhatəli şəkildə təqdim olunur: orada tədrisin və öyrənmənin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq, kurikulumun menecmentini təkmilləşdirmək, qiymətləndirmənin daxil olduğu davamlı professional inkişaf sistemini hazırlamaq, dəstəyin təminatını və digər xidmətləri təkmilləşdirmək, məktəbin infrastrukturunu və vasitələri təkmilləşdirmək və s. məsələlər əksini tapır.

Strateji inkişaf planı (nümunəvi)

Cədvəl 2.1

Məqsədlər Şagirdlərin maraq və tələbatlarının ödənilməsi, həyati bacarıqların formalaşması			İcra tarixi	İcraçı şəxs
Alt məqsədlər	Fəaliyyətlər	İndikatorlar və hədəf		
1.Avtomatlaşdırılmış informasiya sisteminə keçilməsi	1. Verilənlər Bankının yaradılması; rəhbərlərin və müəllimlərin kompyuterdən istifadə etmək üçün hazırlanması	Elektron məktəbin formalaşması		
2. Hər bir şağırdin kompyuterdən istifadə etməsi və İnternetə çıxışının təmin edilməsi	2. Şagirdlərin hazırlığının təkmilləşdirilməsi və məktəbin Internet şəbəkəsinə tam qoşulmasının təmin edilməsi	2. İKT-nin tətbiqi mərhələləri: a) onun tədris prosesinə tətbiqi; b) tədris prosesinin keyfiyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün İnternetə giriş; c) alınan nəticələrin şagirdlər tərəfindən həyatda tətbiqi		
3. a) Fəal, interaktiv təlim yanaşmalarının tam tətbiqi; b) fənlərarası əlaqə və inteqrasiya	3. a) bütün fənn müəllimləri tərəfindən fəal, interaktiv təlim yanaşmalarının tətbiqi; b) dərslərdə fənlərarası əlaqə və inteqrasiyaya əməl edilməsi	3. a) müəllimlər və şagirdlər arasında əməkdaşlığın formalaşması; b) şagirdlərdə həyati bacarıqların aşılanması		
4. Elektron dərslərdən istifadə	4. Bütün fənlərin tədrisində elektron versiyalardan isifadə	4. Təhsilin səviyyəsinin yüksəlməsi, şagirdlərin və müəllimlərin reytinqinin yüksəlməsi		
5. Təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması	5. Kollegiallğın məktəbdə baş verən bütün prosesləri əhatə etməsi	5. a) məktəbin illik iş planının bütün prinsiplərə uyğun hazırlanması; b) pedaqoji şurada müzakirə olunduqdan sonra təsdiq edilməsi və hazırlanan bütün planların bir- birinə uyğun olması		

Cədvəl 2.1-in ardı

6. Şagird özünüidarə orqanlarının işinin inkişaf etdirilməsi	6. Şagird parlamentinin yaradılması	6. Parlamentin məktəbin bütün müvafiq tədbirlərində iştirak etməsi, müəllimlərlə şagirdlər arasında ünsiyyətin yaxşılaşması və təhsilin səviyyəsinin yüksəlməsinə müsbət təsir etməsi		
7. Maddi-texniki bazanın möhkəmləndirilməsi	7. Məktəbin kompyuter və digər texniki avadanlıqlarla təchiz olunması	Məktəb rəhbərlərinin, müəllimlərin və şagirdlərin kompyuterdən və digər TTV-dən istifadəsi və onun şagirdlərin təlim nəticələrinin yüksəlməsinə və keyfiyyətin idarə edilməsinə müsbət təsir etməsi		
8. Müəllim əməyinin stimullaşdırılması	8. İnnovativ müəllimlərin birliyinin yaradılması, onların müxtəlif müsabiqələrdə iştirakı üçün şərait yaradılması və onların hər bir fəaliyyətə görə müxtəlif şəkildə rəğbətləndirilməsi	8. İnnovativ müəllimlərin fəaliyyətinin məktəbdə təhsilin keyfiyyətinin və innovasiyaların idarə edilməsinə müsbət təsir etməsi		

I yarımfəsildə – *«Məktəb fəaliyyətinin planlaşdırılması»*nda planlaşdırmada və məktəbin idarə olunmasında öz əksini tapmalı məsələlər açıqlanmış və göstərilmişdir ki, plan hər mərhələnin məqsədinin müəyyənləşdirilməsinə və onun son nəticələrinin, məktəbin əsas məqsədinin həyata keçirilməsinə xidmət etməlidir.

Təbii ki, planlaşdırma qazanılmış təcrübənin kollektivin fəaliyyəti ilə dialektik vəhdətini təmin etməlidir. Məsələn, məktəbdə tədrisin keyfiyyət səviyyəsini yüksəltmək üçün müəllimlərin ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi və təkmil- ləşdirilməsi məqsədilə onların ixtisas üzrə Təhsil nazirinin 21 fevral 2002-ci il tarixli 164№-li əmrinə əsasən formalaşdırılmış Dayaq Məntəqələrinə müraciət etməsi, yaxud ixtisasartırma kurslarına göndərilməsi işinin dərs ilinin əvvəlinə planlaşdırılması məqsədə müvafiqdir.

Burada həmçinin planlaşdırmanın prinsipləri, onun tərtibinə verilən tələblər də açıqlanmışdır.

III yarımfəsil *«Nəzarət, monitorinq, qiymətləndirmə»* adlanır. Nəzarət,

monitorinq və qiymətləndirmə də məktəbdə qarşıya qoyulan konkret təhsil məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün məktəbdaxili idarəetmə subyektlərinin vəzifələrinə daxildir. Planlaşdırma, təşkiletmə, koordinasiya, əlaqələndirmə, monitorinq, nəzarət, təhlil və s. aparıcı funksiyaların yerinə yetirilməsi ilə, təbii ki, təhsil müəssisəsinin idarə olunmasının mürəkkəb bir proses kimi məqsədyönlü şəkildə tənzimlənməsi işinin həyata keçirilməsi açıqlanır.

III fəsil **«Məktəbdaxili idarəetmədə innovasiyalar»** adlanır və üç yarımfəsildən ibarətdir. Burada dəyişən cəmiyyətin tələblərinə cavab verən səviyyədə təhsil, təlim-tərbiyə verməyə istiqamətlənmiş «Bu günün məktəbi necə idarə olunmalıdır?» sualına cavab vermək, innovativ idarəetməni öyrən mək üçün təkcə nəzəri məsələləri deyil, həm də məktəbin praktiki baxımdan idarə olunmasının öyrənilməsi məqsədəuyğun sayılmışdır. Bu səbəbdən dissertasiyada araşdırılması nəzərdə tutulan iki problemdən biri, birincisi – ida- rə edənlərin idarəetmə elmi və təcrübəsi, başqa sözlə, menecmentin mahiyyəti I fəsildə müəyyən dərəcədə açıqlanmışdır. Bu fəsildə isə ikinci proble- min – idarəetmənin modernləşdirilməsi texnologiyalarının, innovasiyaların öyrənilməsinə səy göstərilmişdir. Bu məqsədlə *«Yeni tipli məktəblərin idarə- etmə sistemi. Yeni məktəb modelləri, onların ənənəvi məktəb modellərindən fərqi»* adlanan I yarımfəsildə yeni tipli məktəblərin idarəetmə sistemi, onla- rın mahiyyəti, iş prinsipləri, onların ənənəvi məktəblərdən xüsusilə keyfiy- yətin təmin edilməsi baxımından fərqli cəhətləri, əhəmiyyəti və xüsusi məq- sədləri açıqlanır. Bu məktəblərdə işin təşkili bir məqsədə – həmin məktəblərdə tədrisin və təhsilin keyfiyyətinin daha da yaxşılaşdırılmasına xidmət edir.

Məktəbdaxili idarəetmənin həyata keçirilməsi ilə bağlı məktəb rəhbərlərinin idarəçilik sahəsində təcrübəsini öyrənmək və ümumilikdə məktəbin idarə olunmasına münasibətlərini müəyyənləşdirmək və təhlil etmək məqsədilə onlarla aparılan müsahibənin nəticələri ümumiləşdirilmişdir.

«Məktəbdaxili idarəetmədə modernləşdirmə: yeni texnologiyalar və onların tətbiqi yolları» adlanan II yarımfəsildə modernləşdirmə, onun həyata keçirilməsi yolları və s. tədqiq olunmuşdur. Burada modernləşdirmənin mahiyyəti açıqlanır, müasir təhsilin modernləşdirilməsinin əsas problemləri – daha doğrusu, modernləşdirmənin həyata keçirilməsi ideyaları, planları ilə onun şərtləri, şəraiti arasında böyük ənənəvi uyğunsuzluğun olması göstərilir, pedaqoji modelləşdirməyə diqqətin kifayət qədər yetirilməməsi bunun səbəblərindən biri kimi verilir.

Modernləşdirməni həyata keçirmək üçün onun modelləşdirilməsinin məqsədəuyğun olması göstərilir, modelin tədqiq olunan obyektin (ya hadisənin) strukturunu, xassələrini, onun hissələri arasında qarşılıqlı əlaqələri və

münasibətləri daha sadə və aydın şəkildə əks etdirməsi imkanı vurğulanır, pedaqoji modellərdən, modelləşdirmə zamanı effektliliyin mümkün sərhədləri göstərən ilkin nəzəriyyə və fərziyyələrdən asılılığından yazılır. Burada modelləşdirmə, proyekt, layihələndirmə və təşkiletmənin mahiyyəti açıqlanır, müqayisəli təhlil edilir.

Tədqiqatçı alimlərə istinadən pedaqoji layihələndirmənin 4 mümkün nəticəsi (pedaqoji sistem, təhsilin idarəetmə sistemi, metodiki təminat sistemi, təhsil prosesi proyekti) verilir.

Modern məktəbin strateji inkişaf proqramının realizasiyası üçün idarəetmənin orqaniqramını, yeni təşkilat strukturunun yaradılması, elektron, rəqəmsal məktəbin Nizamnaməsinin hazırlanması, rəqəmsal məktəbdə həyata keçirilən pedaqoji, psixoloji, təşkilati və metodiki proseslərin tənzimlənməsində Avtomatlaşdırılmış İnformasiya Sisteminə keçid, məktəbdaxili idarəetmədə sirkulyasiya edən informasiyanın avtomatlaşdırılması, o cümlədən dərsdə şagirdlərə tapşırıqların verilməsi və əks əlaqə vasitəsilə qiymətləndirilməsi, rəqəmsal şagird, rəqəmsal müəllim, rəqəmsal kitabxana, rəqəmsal məktəb rəhbəri və s. formata keçid kompyuter – İntranet – İnternetdən istifadə, bir sözlə, yeni texnologiyaya transfer kimi verilir, modernləşdirmədə onun çox vacib rolu göstərilir. Dissertasiyada tədqiq olunan problemin müsbət həllini aşkar etmək üçün aparılmış pedaqoji eksperimentin sınaq mərhələsi ilə geniş eksperiment mərhələsinin müqayisəli nəticələri aşağıdakı kimidir.

Cədvəl 3.3-dən göründüyü kimi, həm kontrol, həm də eksperimental məktəblərin nailiyyətləri arasında fərqlər çox da qabarıq şəkildə nəzərə çarpmır. Nəticələr əsas etibarı ilə yaxındır. Burada diqqəti çəkən əsas məsələ innovativ yanaşmalardan istifadəyə müəyyən dərəcədə yer verilməsidir. Bu, təbii ki, modernləşdirmə üçün yetərli deyildir, lakin bu istiqamətdə atılan uğurlu bir addımdır.

Cədvəl 3.4-dən göründüyü kimi, eksperimental məktəblərin artıq dövlət proqramlarında iştirakı, müəllimlərin kurslarda iştirak etməyə motivləşməsi, innovativ yanaşmalara meylin artması hiss olunur. Bu cədvəldə də kontrol məktəblərlə eksperimental məktəblərin nəticələri əsas etibarı ilə yaxındır. Nəticələr modernləşdirmə üçün yetərli hesab edilə bilməz, lakin, əlbəttə, bu istiqamətdə həyata keşirilən işlərin genişləndirildiyini, uğurların artdığını görmək olur.

2006-2007-ci illərdə keçirilən eksperiment zamanı eksperimental və kontrol məktəblərdə alınan nəticələr

Cədvəl 3.3

Məktəblər (Bakı şəhəri üzrə)		Məktəbin və pedaqoji kollektivin nailiyyətləri					Şagirdlərin təlim nəticələri (XI sinif buraxılışı üzrə)								
		(Nəfərlə)					(Nəfərlə)					(Nəfərlə)			
		Ilin ən yaxşı ümumtəhsil məktəbi	Fəxri adları olan müəllimlərin sayı	Ilin ən yaxşı müəllimlərinin sayı	Kurslarda sertifikat alan müəllimlərin sayı	İKT-dən və interaktiv təlim metodlarından istifadə edən müəllimlərin sayı	Tam orta təhsil alan şagirdlərin sayı	Qəbul imtahanlarında iştirak edən abituri-yentlərin sayı	Ali təhsil müəssisələrinə qəbul edilənlər in sayı	Məktəbin müvəffəqiyyət faizi	Məktəbin keyfiyyət faizi	300-400 bal toplayanların sayı	500-700 bal toplayanların sayı	Ölkə və dünya fənn olimpiadala-rında iştirak edən şagirdərin sayı	Məktəbin ümumiləşdirilmiş reytinqi (faizlə)
E	23№-li məktəb	-	4	-	137	50	112	74	46	97.16	41.07	32	14	2	1.963
	20№-li məktəb	-	1	-	311	75	290	281	127	96.20	43.79	79	48	1	1.556
	132-134 №-li BTK	-	-	-	110	60	123	100	68	97.00	55.28	27	41	2	2.498
	Elitar gimnaziya	-	-	-	93	34	80	64	45	96.31	56.25	24	21	1	2.871
	220 №-li məktəb	-	1	1	192	67	92	81	49	95.15	52.39	33	16	3	1.659
K	177№-li məktəb	-	-	-	121	45	65	62	33	93.81	34.61	17	16	1	1.000
	189 №-li məktəb	-	1	-	111	57	128	104	54	92.92	42.18	32	22	1	1.765
	18 №-li məktəb	-	-	-	154	47	180	155	57	94.77	31.66	36	21	3	1.196
	43№-li BMLK	-	1	-	276	74	112	91	61	93.03	54.46	48	13	3	2.560

2007-2008-ci illərdə keçirilən eksperiment zamanı eksperimental və kontrol məktəblərdə alınan nəticələr

Cədvəl 3.4

Məktəblər (Bakı şəhəri üzrə)		Məktəbin və pedaqoji kollektivin nailiyyətləri					Şagirdlərin təlim nəticələri (XI sinif buraxılışı üzrə)								
		(Nəfərlə)					(Nəfərlə)					(Nəfərlə)			
		Ilin ən yaxşı ümumtəhsil məktəbi	Fəxri adları olan müəllimlərin sayı	Ilin ən yaxşı müəllimlərinin sayı	Kurslarda sertifikat alan müəllimlərin sayı	İKT-dən və interaktiv təlim metodlarından istifadə edən müəllimlərin sayı	Tam orta təhsil alan şagirdlərin sayı	Qəbul imtahanlarında iştirak edən abituriyentlərin sayı	Ali təhsil müəssisələrinə qəbul edilənlər in sayı	Məktəbin müvəffəqiyyət faizi	Məktəbin keyfiyyət faizi	300-500 bal toplayanların sayı	500-700 bal toplayanların sayı	Ölkə və dünya fənn olimpiadalarında iştirak edən şagirdlərin sayı	Məktəbin ümumiləşdirilmiş reytinqi (faizlə)
E	23№-li məktəb	+	8	2	137	100	116	95	61	98.21	52.58	36	25	2	2.063
	20№-li məktəb	-	1	3	311	185	278	268	153	97.36	51.43	97	56	1	1.739
	132-134 №-li BTK	-	-	3	110	70	123	107	79	98.31	57.00	44	35	2	2.554
	Elitar gimnaziya	+	-	2	93	59	92	87	55	97.72	58.91	35	20	1	1.797
	220 №-li məktəb	+	1	2	192	159	110	94	52	69.87	54.90	37	15	2	1.606
K	177№-li məktəb	-	-	1	121	67	78	75	53	94.10	48.46	28	7	1	1.148
	189 №-li məktəb	-	1	1	111	67	128	114	35	93.02	50.29	35	22	1	1.514
	18 №-li məktəb	-	-	4	154	97	182	177	57	95.35	45.41	41	18	1	1.075
	43№-li BMLK	+	1	3	276	144	117	97	63	95.86	61.28	49	14	3	2.054

2008-2010-cu illərdə keçirilən eksperiment zamanı eksperimental və kontrol məktəblərdə alınan nəticələr

Cədvəl 3.5

Məktəblər (Bakı şəhəri üzrə)		Məktəbin və pedaqoji kollektivin nailiyyətləri					Şagirdlərin təlim nəticələri (XI sinif buraxılışı üzrə)								
		(Nəfərlə)					(Nəfərlə)					(Nəfərlə)			
		Ilin ən yaxşı ümumtəhsilməktəbi	Fəxri adları olan müəllimlərin sayı	Ilin ən yaxşı müəllimlərinin sayı	Kurslarda sertifikat alan müəllimlərin sayı	KT-dən və interaktiv təlim metodlarından istifadə edən müəllimlərin sayı	Tam orta təhsil alan şagirdlərin sayı	Qəbul imtahanlarında iştirak edən abituriyentlərin sayı	Ali təhsil müəssisələrinə qəbul edilənlərin sayı	Məktəbin müvəffəqiyyət faizi	Məktəbin keyfiyyət faizi	300-500 bal toplayanların sayı	500-700 bal toplayanların sayı	Ölkə və dünya fənn olimpia-dalarında iştirak edən şagirdlərin sayı	Məktəbin ümumiləşdirilmiş reytinqi (faizlə)
E	23№-li məktəb	-	12	5	137	137	235	179	116	99.21	58.10	82	34	5	1.694
	20№-li məktəb	+	4	3	311	311	479	446	217	98.65	55.31	145	72	7	1.397
	132-134 №-li BTK	-	-	4	110	110	177	163	115	97.53	63.97	52	63	3	2.159
	Elitar gimnaziya	-	-	2	93	93	143	129	107	98.94	64.82	44	63	2	2.812
	220 №-li məktəb	-	2	3	192	192	218	164	122	99.19	56.79	60	42	3	2.019
K	177№-li məktəb	+	1	2	121	121	150	144	56	95.89	51.34	34	22	2	1.085
	189 №-li məktəb	-	2	2	111	111	211	173	91	94.32	53.54	63	31	2	1.437
	18 №-li məktəb	+	-	7	154	154	296	263	121	95.99	53.09	97	22	3	1.004
	43№-li BMLK	-	5	6	276	276	521	508	248	95.81	67.60	179	69	9	1.522

İki tədris ilinin nəticələrinin ümumiləşdirildiyi cədvəl 3.5-də ali məktəblərə qəbul olma faizinin dinamikası aydın görünür. Müəllimlərin professional inkişafı, məktəblərin innovativ proqramlarda iştirakının təmin edilməsi və s. təhsilin keyfiyyətinin yüksəlməsinə müsbət təsirini göstərir.

2008-2009-cu tədris ilindən bir çox Dövlət Proqramlarının həyata keçirilməsinə başlanması ilə əlaqədar olaraq bütün məktəbləri əhatə edən inkişaf hiss olunur.

Eksperimental məktəblərin kontrol məktəblərlə müqayisəsindən göründüyü kimi, əvvəllər həm kontrol məktəblərdə, həm də eksperimental məktəblərdə idarəetmənin bəzi problemlərinin həllində müəyyən çətinliklər olduğu üçün təhsilin kompleks yeniləşdirilməsi mümkün olmamışdır.

Eksperimental məktəblərdə, təcrübədən göründüyü kimi, idarəetmə problemlərinin həll edilməsində əsasən dünya təcrübəsindən istifadə yolu ilə ənənəvi təhsil sistemi tədricən təkmilləşdirilərək müasir, innovativ təhsil modeli ilə əvəz olunur, məktəb zamanın tələblərinə uyğunlaşdırılaraq, dəyişdirilir, yenidən qurulur. Belə bir şəraitdə təhsilin kompleks yeniləşdirilməsi -nə müəyyən dərəcədə nail olunur. Lakin, modernləşdirmədə bütün fəaliyyətlərin idarə edilməsinə kompleks yanaşma öz əksini tapmalıdır.

Bu məqsədlə təklif olunan idarəetmə modeli ənənəvi idarəetmədən fərqlənir və ondan üstündür. Əlbəttə, ənənəvi idarəetmədə olan müsbət təcrübədən mütləq istifadə etmək şərtilə təklif olunan modern idarəetmə modelinin üstün hesab etdiyimiz cəhətlərini diqqətə çatdırmaq istərdik.Modernləşdirilmiş məktəbdə:

- rəhbərlik işləri başa çatmış tədris ilinin nəticələri təhlil olunaraq vacib dəyişikliklərin məqsəduyğun şəkildə nəzərə alınması ilə planlı, müntəzəm və sistemli təşkil olunur – şagirdin hərtərəfli inkişafı nəzərə alınır;
- kollegial idarəetmə orqanlarının işi düzgün təşkil olunur – demokratik idarəetmə həyata keçirilir;
- məktəbin strateji inkişaf proqramı onun gələcək inkişafını təmin edir – təhsilin məzmunu ölkənin inkişaf strategiyasına, təhsilalanların maraqlarına və cəmiyyətin tələblərinə uyğundur, onların hərtərəfli inkişafı nəzərə alınır;
- məktəblərin daxili idarəetmə sistemi tam modernləşdirilir – təhsil müəssisəsi müasir tələblərə uyğunlaşdırılır, keyfiyyət və innovasiyalar idarə olunur;
- məktəb avtomatlaşdırılmış informasiya sisteminə (AİS-ə) keçir, «elektron, rəqəmsal» məktəb idarəetmə modeli formalaşır – idarəetmədə həm intensivləşdirmə həm də ekstensivləşdirmədən istifadə olunur;
- müasir, innovativ təhsil modelinə keçilir – təhsilvermə zamanı yeni

təlim texnologiyalarından istifadə olunur;

- məktəb rəhbərləri təhsil menecmenti elminə, idarəetmə peşəsinə yiyələnir, məktəbə peşəkar idarəçilər rəhbərlik edirlər.

Dinamik təbiətə malik, köhnəliklə yeniliyin daimi mübarizəsi şəraitində həyata keçirildiyi real kontekstlə bağlı olan sosial münasibətlər sistemi – rəhbərlik peşəkar idarəçilər tərəfindən yerinə yetirilir.

Tədqiqat aşağıdakı **nəticələrə** gəlməyə imkan verdi:

1. Təhsilin idarə edilməsinin yeni demokratik prinsipləri, idarəetmənin işlək mexanizminin hazırlanması və həyata keçirilməsi islahatlar sistemində aparıcı istiqamətlərdən biridir və təhsilin kompleks yeniləşdirilməsi onun idarə edilməsində yeniliklər edilmədən qeyri-mümkündür. Bunun üçün isə, birinci növbədə, məktəbdaxili idarəetmənin müasir (həm də haradasa, yığılıb qalmış) problemlərinin həll edilməsi lazımdır.

2. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunması sahəsində həyata keçirilən islahatların müvəffəqiyyətli olmasının bir vacib şərti də dünya təcrübəsindən istifadə edilməsi, məktəbdə mövcud olan ənənəvi təhsil sisteminın tədricən təkmilləşdirilərək müasir, innovativ təhsil modeli ilə əvəz olunması, məktəbin zamanın tələblərinə uyğunlaşdırılaraq, intensiv şəkildə dəyişdirilməsi, yenidən qurulmasıdır.

3. Müəllimlərin kollektiv idarəçilikdə iştirak etməsi, praktik müəllimlik fəaliyyəti ilə kifayətlənməyib tədqiqatçıya çevrilməsi və bunların rəhbərliyin bir istiqaməti kimi qəbul edilməsi idarəetmənin effektivliyinin artmasına müsbət təsir edən əsas amillərdəndir. Təhsil müəssisələrinin demokratik idarə edilməsində rəhbərlik-pedaqoji kollektiv, rəhbərlik-şagirdlər, rəhbərlik – ictimai təşkilatlar, müəllimlər-şagirdlər, müəllimlər-valideynlər sisteminə üstünlük verilməli, məktəbdaxili idarəetmə prosesində kollegial idarəetmə orqanlarının işinin düzgün təşkil edilərək həyata keçirilməsi təmin edilməlidir.

4. Elmi idarəetmə tipinin həyata keçirilməsi, təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi məqsədilə məktəb rəhbərlərinin təhsil menecmenti elminə yiyələnməsi, məktəbin mütəxxəssislər, təhsil menecerləri («elektron, rəqəmsal məktəb»in «elektron, rəqəmsal rəhbər», «elektron, rəqəmsal menecer»lər) tərəfindən idarə edilməsi vacibdir. Nazirlər Kabinetinin «Menecerlərin Hazırlanması Konsepsiyası» bunu təsdiq edir.

5. Menecment, o cümlədən də təhsil menecmenti – idarəçilik fəaliyyəti sistemidir. Bu sistem özündə idarəetmə prosesini, fəaliyyətin məqsədini, təşkilini, icraçılar arasında funksiyaların və məsuliyyətin bölüşdürülməsini, resursların səmərəli seçimi və istifadəsini, çoxvariantlı qərarların qəbul

edilməsini, iş stilinin müəyyən edilməsini özündə birləşdirir. Təhsil menecmenti – təhsil sistemi çərçivəsində olan bütün şaquli və üfiqi səviyyələri, eləcə də kommunikativ və əlaqələndirici prosesləri birləşdirən, əvvəlki, sırf inzibati idarəetmədən müəyyən dərəcədə fərqli olan, lakin, əlbəttə, zəruri inzibati idarəetmənin düzgün yerinə yetirilməsini, eyni zamanda psixoloji baxımdan insanların xüsusiyyətlərini nəzərə alan elmi idarəetmədir, idarəetmə səlahiyyəti və sənətidir.

6. Məktəbin daxili idarəetmə sisteminin tam modernləşdirilməsində məktəbin avtomatlaşdırılmış informasiya sisteminə (AİS-ə) keçməsi, elektron, rəqəmsal məktəbin formalaşması məktəbin idarə olunmasının effektivliyinin yüksəlməsinin şərtini təşkil edən əsas amillərdən biri kimi müəyyənləşdirilmişdir.

7. Məktəbin yeni idarəetmə modellərinin ənənəvi məktəb modellərindən üstünlüyü, mütləq modernləşdirməyə nail olmaq üçün yeni texnologiyalardan istifadənin səmərəliliyi, məktəblərdə daxili idarəetmə sisteminin tam modernləşdirilməsinə nail olunmasının zəruriliyi elmi-metodik cəhətdən əsaslandırılmışdır.

8. Məktəbdə rəhbərlik işlərinin yalnız planlı, müntəzəm və sistemli təşkil olunması, məktəbin strateji inkişaf proqramının hazırlanması və müvafiq qaydada həyata keçirilməsi onun gələcək üstün inkişafını təmin edə bilər.

9. Bütün bunlar Azərbaycanın yerli xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırılaraq, adaptiv şəraitdə həyata keçirildikdə müvəffəqiyyətlə nəticələnir.

10. Bu gün məktəb direktorlarının fəaliyyəti ilə bağlı rəhbərlik etdikləri tədris müəssisələrində öz işlərini «Öyrənənlər cəmiyyəti» yaratmaq, cəmiyyətin müasir inkişaf mərhələsində «Əmr ver və nəzarət et!» prinsipi ilə rəhbərlik etməyə son qoymaq, tədris plan və proqramları, təlim və qiymətləndirmə məsələləri ilə dərindən məşğul olmaq, həqiqi mənada lider olmaq, öz tabeliyində olan şagird kollektivinin təlim nəticələrinin yüksəlməsinə, müəllimlərin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılmasına nail olmaq, öz liderlik vəzifələrini tək icra etməmək, onların bir hissəsini kollektivin digər üzvləri arasında paylaşdırmaq, şagirdlərin öyrənmə, öyrətmə və təşkiletmə fəaliyyətlərinə də rəhbərlik etmək, fənlərin akademik məzmununu, pedaqoji üsulları, tərzləri və yanaşmaları bilmək, müəllimlərin metodiki vərdişlərini möhkəmləndirmək üçün onlarla da işləmək, pedaqoji faktları toplamaq, təhlil etmək və təcrübəni gücləndirmək üçün istifadə etmək, məktəbin fəaliyyətini cəmiyyətin artan tələbatına uyğun təşkil etməkdə məsuliyyəti daha da yüksəltmək, bu zaman daha gərgin rejimdə işləməyi bacarmaq, valideynlərin və ictimaiyyət üzvlərinin tələbatlarının ödənilməsi çətinliklərinin öhdəsindən

gəlmək və s.istiqamətlər müəyyənləşdirilmişdir.

11. Sosial fəallığın, o cümlədən də təhsilin cəmiyyətin təhsil ehtiyaclarına uyğunlaşdırılması tendensiyasının gələcəkdə rəsmi şəkil alması, ölkə səviyyəsində təhsilin idarə edilməsi problemlərini, onların həlli istiqamətlərini əhatə edən tədqiqat əsərlərinin sayının çoxalması idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə kömək edir. Göstərilən işlərin yalnız ictimai, ümumi, açıq müzakirəsi təhsil sahəsində sosial seçimin mexanizmi kimi xidmət edir.

12. İndiki şəraitdə dövlət, rayon və ölkə səviyyəsində təhsilin inkişafının idarə edilməsi sahəsində yalnız nəzəri cəhətdən deyil, onların həm də qarşılıqlı əməli fəaliyyətinin konkret mexanizminin praktiki olaraq işlənib hazırlanması aktual problem olaraq qalır.

Tədqiqatın məzmunu çap olunmuş aşağıdakı **elmi əsərlərdə** öz əksini tapmışdır:

1. Təhsilin idarə edilməsinin bəzi problemləri (şərikli). Bakı, "Müəllim" nəşriyyatı. 2008, s.74-111

2. Azərbaycanda əlavə təhsil: tarixi və müasir problemləri (şərikli). Bakı, "Müəllim" nəşriyyatı. 2012, s.113-137

3. Məktəbdaxili idarəetmədə İKT-dn istifadə // Azərbaycan Müəllimlər İnstitutunun Xəbərləri, 2007, №2, s.65-69

4. Məktəbdaxili idarəetmədə bazis istiqamətlər // Odlar Yurdu Universitetinin Elmi və Pedaqoji Xəbərləri, 2008, №24, s.133-140

5. Новый подход к управлению образованием в Азербайджане, электронная школа. Воронеж: Мастеринг. // Перспективы развития современной школы. Научно-методический журнал, 2009, №6, s. 35-40

6. Müasir şəraitdə təhsilin idarə edilməsində modernləşdirmə başlıca amil kimi" // Azərbaycan Müəllimlər İnstitutunun Xəbərləri, Elmi-metodik jurnal, 2010, №1, s. 8-15

7. Təhsil menecmentində dövlət-ictimai və ictimai-dövlət idarəetmə modeli haqqında // Pedaqoji Universitet Xəbərləri, 2010, №3, s. 269-273

8. Məktəbin bir sistem kimi təkmilləşdiriməsinin bəzi məsələləri. // Odlar Yurdu Universitetinin Elmi və Pedaqoji Xəbərləri, 2010, №29, s.113-117

9. Основные направления подготовки менеджеров образования. // Вестник Павлодарского Государственного Университета Серия педагогические науки. (Совместно с Казахстанским многопрофильным институтом «Парасат»), 2011, № 1, s.147-153

10. Basic Directions of the Management Ethics. // Pedaqoji Universitet Xəbərləri, 2013, №3, s.434-437

11. Təhsildə innovasiya proseslərinin idarə olunması /"Müasir şəraitdə yaşlıların təhsili: problemlər və perspektivlər" mövzusunda respublika elmi konfransı, Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu. 30 aprel 2009, s. 80-85

12. Elektron, rəqəmsal məktəb / Ümummilli liderimiz Heydər Əliyevin anadan olmasının 87-ci ildönümünə həsr olunmuş "Gənc tədqiqatçıların ümumrespublika elmi konfransı", Qafqaz Universiteti. 06-07 may, 2010 s.347-349

13. Müəllim hazırlığında "Təhsilin əsasları" fənni aparıcı istiqamətlərdən biri kimi /"Müəllim hazırlığının müasir problemləri" beynəlxalq elmi konfrans, Azərbaycan Müəllimlər İnstitutu. 28-29 oktyabr, 2011, s.115-119

14. Monitorinq və qiymətləndirmə idarəetmədə keyfiyyətin təminatının vasitəsi kimi / "Təhsil sistemində monitorinq və qiymətləndirmənin yeri" mövzusunda respublika elmi-praktik konfrans, Təhsil Problemləri İnstitutu. 27 aprel 2012, s.71-74

15. Qloballaşma ərəfəsində müəllim hazırlığında liderlik əsas tələblərdən biridir / İstanbulun Hacattepe Universiteti, Qafqaz Universiteti və ADPUnun birgə keçirdiyi Ulu öndərimiz H.Əliyevin 90 illiyinə həsr edilmiş Beynəlxalq Konfrans, 3-4 may 2013, s. 228-230

Фирангиз Яхья кызы Керимова

Технология модернизации внутришкольного управления

РЕЗЮМЕ

Данная диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, определены цель и гипотеза, объект и предмет исследования, его научное и практическое значение, представленные к защите научные положения и полученные результаты педагогического эксперимента.

Первая глава диссертации называется «Менеджмент образования. Теоретические и методологические основы менеджмента образования» и состоит из трех параграфов. В данной главе раскрываются значение и суть менеджмента, его функции как планирование, организация, координация и управление. Менеджмент характеризуется как профессиональный, научный тип управления образованием, также как система действия управления, и управление инновациями как основное условие управления качеством.

Вторая глава диссертации называется «Роль менеджмента образования в управлении школой». Она состоит из трех параграфов. В первом параграфе характеризуется программма стратегического развития школы, планирование школьного действия, мониторинг и оценивание.

Третья глава называется «Инновации во внутришкольном управлении» и характеризуется система управления новыми типами школ, новые модели школ и их различие от традиционных школ. Модернизация во внутришкольном управлении, новые технологии и пути их внедрения раскрываются в диссертации.

Далее в диссертации описывается педагогический эксперимент и его результаты.

В конце диссертации представлены общие выводы полученные на основании проведенного исследования.

Firangiz Yahya qizi Karimova

Modernization Technology of Intraschool Management

SUMMARY

The thesis consists of introduction, three chapters, conclusion and list of the used literature.

In introduction the urgency of the problem is grounded, the purpose and hypothesis, the object and subject of research, its scientific and practical sense, importance, the scientific positions presented to prove and the received results of pedagogical experiment are determined.

The first chapter of the thesis is called "Education Management.Theoretical and methodological bases of educational management" and consists of three paragraphs. In the given chapter the meaning and essence of management, its functions, such as planning, organization, coordination and management are opened. Management is characterized as a professional, and also as a system of management activity, and innovation management as the condition of management of quality.

The second chapter of the thesis is identified as "The Role of Management in School Management". It includes three paragraphs. Strategic development programme of school, planning of school activity, monitoring and evaluation are characterized in the chapter.

The third chapter of the thesis is called "Innovation in Intraschool Management", and system of management of new types of schools, new models of schools and their difference from traditional ones are characterrized. Modernization in intraschool management, new technologies and ways of their implementation are studied in the thesis.

Hereinafter pedagogical experiment and its results are described in the thesis.

At the end general conclusions on the conducted research are presented in the thesis.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

ФИРАНГИЗ ЯХЬЯ кызы КЕРИМОВА

ТЕХНОЛОГИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

5804.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертация на соискание ученой степени доктора философии по педагогике

БАКУ – 2014