AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

MƏKTƏBDAXİLİ İDARƏETMƏNİN HUMANİSTLƏŞDİRİLMƏSİNİN PEDAQOJİ ƏSASLARI

İxtisas:	5804.01 – Ümumi pedaqogika, pedaqogikanın və təhsilin tarixi
Elm sahəsi:	Pedaqogika
İddiaçı:	**Gülşən Yasin qızı Orucova**

fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

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

Bakı – 2021

Dissertasiya işi Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin Ümumi pedaqogika kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: pedaqoji elmlər doktoru, professor, Əməkdar elm xadimi
Fərrux Abbas oğlu Rüstəmov

Rəsmi opponentlər: pedaqoji elmlər doktoru, professor
Hikmət Əbdül oğlu Əlizadə

pedaqoji elmlər doktoru, professor
Hümeyir Hüseyn oğlu Əhmədov

pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Yaqut Tosif qızı Rzayeva

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının ADPU-nun nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.15 Dissertasiya şurası.

Dissertasiya şurasının sədri: tarix üzrə elmlər doktoru, professor
_________________ **Cəfər Məmməd oğlu Cəfərov**

Dissertasiya şurasının elmi katibi: pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
_________________ **Mələk Əlislam qızı Zamanova**

Elmi seminarın sədr müavini: pedaqoji elmlər doktoru, professor
_________________ **İntqam Hilal oğlu Cəbrayılov**

TƏDQİQATIN ÜMUMİ SƏCİYYƏSİ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Humanistlik Azərbaycan dövlətinin təməl prinsiplərindən biri olduğundan dövlət siyasətində öz əksini tapır və qanunlarda təsbit olunur. Dövlət siyasətinin humanist mahiyyəti, hər şeydən əvvəl, cəmiyyət üzvlərinin bir-birinə humanist münasibətində və dövlətin cəmiyyətin humanistləşdirilməsinə yönəldilmiş layihələrin icrasına dəstək verməsində öz əksini tapır. Humanistləşdirmə humanist prinsiplərin hər hansı sahədə yayılması və təsdiqlənməsidir. Humanistlik "Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu"nda təhsil siyasətinin əsas prinsiplərindən biri kimi verilir. Təhsil Qanununda *"humanistlik-milli və ümumbəşəri dəyərlərin, şəxsiyyətin azad inkişafının, insan hüquqları və azadlıqlarının, sağlamlığın və təhlükəsizliyin, ətraf mühitə və insanlara qayğı və hörmətin, tolerantlıq və dözümlülüyün prioritet kimi qəbul olunması*"[1]- kimi şərh edilir.

Keçən əsrin 90-cı illərində Azərbaycanda məktəbin sosial funksiyası dəyişdi. Yeni pedaqoji təfəkkür müasir təhsil nəzəriyyəsində aparıcı mövqe qazandı. Ümumtəhsil məktəblərində şagirdin bir şəxsiyyət kimi formalaşdırılmasında təhsilin humanistləşdirilməsi, humanitarlaşdırılması və demokratikləşdirilməsi vacib hesab olundu. Pedaqoji-psixoloji arsenala "humanistləşdirmə" anlayışı daxil edildi. Təhsilin humanistləşdirilməsi şagirdlərdə humanist əxlaqi, etik, estetik hisslərin, keyfiyyətlərin formalaşdırılmasını, bunun üçün tələb olunan maddi – intellektual və sosial əxlaqi şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur. Deməli, təhsilin humanistləşdirilməsi ilk növbədə müəllimin fəaliyyəti, davranışı, hərəkəti, ünsiyyəti, rəftarı və münasibətlərinin, eləcə də məktəbdaxili idarəetmənin humanist məzmun kəsb etməsini tələb edir. *"Məktəb həyatının humanistləşdirilməsi yeni pedaqoji təfəkkürün ana xətti kimi özünü göstərir. İnsan amili ancaq bu yolla məktəb həyatına nüfuz edib önəmli pedaqoji məna kəsb edə bilər"*[2]. Böyük çex pedaqoqu Y.A.Komenski məktəbi

[1] Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, Hüquq ədəbiyyatı, 2010, 80 s.m

[2] Əlizadə Ə. Müasir Azərbaycan məktəbinin psixoloji problemləri. Bakı, "Ozan", 1998, s.31

“humanizm” emalatxanası, “insanlıq emalatxanası” adlandırırdı[1]. İndiki dövrdə məktəb sözün həqiqi mənasında insaniləşdirilməli, ”antroposentrik” olmalıdır. Məktəbdə pedaqoji prosesin mərkəzinə şagird qoyulmalı, təhsilin məzmunu, müəllimlərin fəaliyyəti yüksək dəyər kimi onun şəxsiyyətinin inkişafına istiqamətləndirilməlidir.

Məktəbin humanistləşdirilməsi, ilk növbədə, *“şagirdin təlim prosesində bilavasitə inkişaf etdirilməsini, özünü bir şəxsiyyət kimi təsdiq etməsini, özünüreallaşdırması üçün əlverişli şəraitin yaradılmasını”*[2]nəzərdə tutur. Şagirdlərdə oxumağa və öyrənməyə daxili motiv və marağın yaradılması üçün stimullaşdırıcı tədbirlərin həyata keçirilməsini məktəblərdə sağlam və şəffaf təlim mühitinin formalaşdırılması şərtləndirir. Məktəbdə təhsilverici, tərbiyəedici, inkişafetdirici təhsil mühitinin yaradılması məktəb rəhbərliyinin fəaliyyətinin məntiqi nəticəsidir.Pedaqoji kollektivin səmərəli idarəedilməsi, məktəbdaxili idarənin humanistləşdirilməsi məktəb direktorunun şəxsi keyfiyyətləri, kollegial idarəetmə, ünsiyyət, təşkilatçılıq qabiliyyəti və pedaqoji mədəniyyəti, məsuliyyəti öz üzərinə götürə bilməsi, öz işinə yaradıcı yanaşması ilə bağlıdır. Təhsil müəssisəsinin imicinin formalaşması onun fəaliyyəti və şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır. K.Manheymi əbəs yerə demirdi ki, yaxşı idarəetmə, yaxşı Konstitusiyadan üstün hesab edilməlidir. Məktəbdə müəllim-direktor, müəllim-müəllim, müəllim-şagird münasibətləri humanist münasibətlər müstəvisində qurulduqda, rəsmi münasibətlərlə qeyri-rəsmi, formal, mənəvi-psixoloji münasibətlər vəhdətdə olanda pedaqoji proses səmərəli təşkil olunur, təlimin məhsuldarlığı yüksəlir. Məktəbin səmərəli idarəedilməsi, dəyişikliklər zamanı məktəblərin təkmilləşdirilməsi, məktəbdaxili nəzarətin səmərəliliyinin yüksəldilməsi, nəticəyönümlü və şəffaf idarəetmə modelləri, məktəb direktoru lider kimi mövzularda Azərbaycanda və xarici ölkələrdə keçirilən treninq və seminarda iştirakım zamanı bir daha yəqin etmişəm ki, sosial sifarişə, cəmiyyətin tələbinə uyğun effektiv məktəbin yaradılması məktəb direktorunun səmərəli fəaliyyəti ilə sıx bağlıdır.

---

[1] Komenski Y.A. Böyük didaktika (Tərtib edəni və ön sözün müəllifi prof.Rüstəmov F.A.). Bakı, “Elm və təhsil” 2012, s.324

[2] Ağayev Ə. Təlim prosesi: ənənə və müasirlik. Bakı, “Adiloğlu”, 2006, s.49

Humanizm bəşəriyyətin aparıcı dünyagörüşü oriyentasiyası olub və olmaqdadır. O ideya – fəlsəfi cərəyan kimi çoxşaxəlidir, kateqoriya kimi nisbidir.

Humanizm problemləri həm fəlsəfi (N.A.Berdyayev, V.V.Rozanov, S.L.Rubinşteyn, V.S.Solovyov, S.Xəlilov, Q.Xəlilov və b.), həm psixoloji (L.S.Vıqotski, V.V.Davıdov, L.V.Zankov, Ə.Ə.Əlizadə, B.H.Əliyev, R.İ.Əliyev, Ə.T.Baxşəliyev və b.), həm də pedaqoji aspektdə (Ş.A.Amonaşvili, Ə.Ə.Ağayev, R.Ş.Mustafayeva, Ə.X.Paşayev, A.M.Həsənov, F.A.Rüstəmov, A.N.Abbasov, H.Ə.Əlizadə, L.N.Qasımova, M.İ.İlyasov, H.H.Əhmədov, Ş.Q.Əliyeva, F.N.İbrahimov, R.L.Hüseynzadə, Y.T.Rzayeva, V.P.Bəşirov və b.) araşdırılmış, müəyyən elmi-nəzəri fikirlər formalaşdırılmışdır. Bu sahənin tədqiqatçılarının araşdırmalarına görə, dünyanın mənəvi nizamı pozulub, milli-mənəvi və əxlaq dəyərlər deqradasiyaya uğrayıb.

XX əsrin 80-ci illərinin ikinci yarısında *"unutdurulmuş humanist pedaqoji ənənələr dirçəldilməyə, əməkdaşlıq pedaqogikasının rüşeymləri yaranmağa başladı, məktəbli şəxsiyyətinin formalaşmasında pedaqoji-psixoloji tələblər ön plana çəkildi"*[1]. Tanınmış psixoloq alim Ş.Amonaşvilinin rəhbərliyi ilə bir qrup novator müəllim 1986-cı ildə "Əməkdaşlıq pedaqogikası" manifestini elan etdi. Sonralar Moskvada Beynəlxalq Humanist Pedaqogika Mərkəzi yaradıldı. Mərkəzin təmsilçiləri 7 iyul 2011-ci ildə "Humanist Pedaqogika Manifesti"ni elan etdilər. Onun rəhbərliyi ilə Bakı, Moskva, Qroznı, Tbilisi, Minsk şəhərlərində keçirilən Beynəlxalq oxular təşkil olundu. 5-6 dekabr 2014-cü ildə Bakıda "Təhsildə mənəvi-əxlaqi dəyərlər: harmonik şəxsiyyətin inkişafı" mövzusunda Beynəlxalq elmi konfrans keçirildi. 2016-cı ildə Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin və onun nəzdində fəaliyyət göstərən Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Kollecinin və Respublika Humanist Pedaqogika Mərkəzinin təşkilatçılığı ilə Bakıda "Təhsildə mənəvi-əxlaqi dəyərlər: harmonik şəxsiyyətin inkişafı" mövzusunda ikinci beynəlxalq konfrans-seminar keçirildi. Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetində (ADPU) "Beynəlxalq Assosiasiya" İctimai Birliyinin Humanist Pedaqogika

---

[1]Rüstəmov F. Humanist pedaqogika, yoxsa pedaqogikada humanizm."Azərbaycan məktəbi" jurnalı, 2017, № 5, s. 47

Beynəlxalq Mərkəzinin, ADPU-nun və Azərbaycan Respublikasının Humanist Pedaqogika Mərkəzinin birgə təşkilatçılığı ilə "Ailə insan mədəniyyətinin beşiyidir" mövzusunda Humanist Pedaqogika üzrə XVII Beynəlxalq Oxular keçirildi. Beynəlxalq oxularda Rusiyanı, Ukraynanı, Belarusu, Estoniyanı, Latviyanı, Litvanı, Qazaxıstanı, Gürcüstanı 320 nəfər təmsil edirdi. Bu konfransların Azərbaycanda keçirilməsində ADPU-nun rektoru, professor Cəfər Cəfərovun müstəsna xidmətləri olmuşdur. Məhz həmin oxuların davamı kimi professor Cəfər Cəfərovun təşəbbüsü ilə regionlarda təhsil ictimaiyyətinin iştirakı ilə "Pedaqoji oxular"ın keçirilməsinə başlanılmışdır. İlk belə oxu ADPU-nun Şamaxı filialının binasında 12 rayondan 200 nəfər məktəb direktoru, qabaqcıl müəllim və metodkabinə müdirlərinin iştirakı ilə baş tutmuşdur.

Məktəb həyatının modernləşdirilməsində pedaqoji prosesin humanistləşdirilməsi ilə yanaşı humanitarlaşdırma da mühüm rol oynayır. Təhsilin humanistləşdirilməsi pedaqoji prosesin mənəvi əsasıdır. Bu, yaradıcı təlim fəaliyyətinin, dərketmənin və ünsiyyətin fəal subyekti kimi şagirdin şəxsiyyətinin inkişafına yönəlmiş prosesin pedaqoji-psixoloji xarakteristikasıdır.

Azərbaycanda məktəbi idarəetmənin bu və ya digər problemləri dissertasiyaların predmetinə çevrilsə də, məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsi ilə bağlı tədqiqatlar aparılmamışdır. Bu səbəbdən də "Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsi" mövzusunda dissertasiya yazmağı vacib hesab etdik.

Tədqiqatın **obyektini** idarəetmənin nəzəri və praktik problemləri, **predmetini** isə məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsi təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi məktəbdaxili idarəetmənin nəzəri məsələlərini araşdırmaqdan, humanistləşdirmənin mahiyyətinə aydınlıq gətirməkdən, probleminin elmi-pedaqoji ədəbiyyatda qoyuluşunu nəzərdən keçirməkdən, humanistləşdirməni və demokratikləşdirməni məktəbdaxili idarəetmənin mühüm prinsipi kimi səciyyələndirməkdən, direktor-müəllim, müəllim-müəllim, müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsini məktəbdaxili idarəetməni humanistləşdirmənin mühüm şərti kimi təhlil və eksperiment yolu ilə təsdiq etməkdən ibarətdir.

Tədqiqatın aşağıdakı **vəzifələri** müəyyənləşdirilmişdir:

- müasir dövrdə ümumtəhsil məktəblərində təhsil-tərbiyə prosesinin humanistləşməsini vacib pedaqoji problem kimi əsaslandırmaq;
- məktəbdaxili idarəetmənin nəzəri məsələlərini araşdırmaq;
- "humanizm", "humanistləşdirmə", "demokratikləşdirmə" anlayışlarının məzmununu müəyyənləşdirmək;
- məktəbdaxili idarəetmə və məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsi ilə bağlı Azərbaycan və xarici ölkə pedaqoq və psixoloqlarının fikirlərini təhlil və tədqiq etmək;
- demokratikləşdirməni məktəbdaxili idarəetmənin mühüm prinsipi kimi səciyyələndirmək;
- məktəbdaxili idarəetməni humanistləşdirmənin istiqamətlərini müəyyənləşdirmək;
- məktəbdaxili idarəertmənin humanistləşdirilməsində direktorun idarəetmə mədəniyyətinin rolunu əsaslandırmaq;
- müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsini məktəbdaxili idarəertməni humanistləşdirmənin mühüm şərti kimi nəzərdən keçirmək.

Tədqiqatın metodoloji əsasını pedaqoji fakt, hadisə və prosesləri öyrənmək, dərk etmək və dəyişdirmək məqsədilə tətdiqolunan prinsiplər, metodlar, vasitələr və nəzəri müddəaların məcmusu təşkil edir.

Tədqiqatın metodları. Dissertasiyada qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələri yerinə yetirmək, irəli sürülən fərziyyənin dürüstlüyü və etibarlılığını yoxlamaq üçün biri-birini tamamlayan empirik (pedaqoji müşahidə, müsahibə, anketləşdirmə, intervü, söhbət), nəzəri (analiz və sintez, ümumiləşdirmə, müqayisə, konkretləşdirmə və s.) və riyazi metodlardan istifadə edilmişdir.

Müdafiəyə təqdim olunan müddəalar:

- ailə, cəmiyyət, dövlət qarşısında məsuliyyətini dərk edən, başqalarının hüquq və azadlıqlarına hörmət edən, müstəqil, azad, yaradıcı, mədəni, əxlaqi və intellektual səviyyəsi ilə fərqlənən şəxsiyyətin formalaşması təhsilin humanistləşdirilməsini tələb edir;

- şagirdin təlim prosesində inkişaf etdirilməsi, özünü bir şəxsiyyət kimi təsdiq etməsi, özünüreallaşdırması üçün əlverişli şəraitin yaradılması təhsilin humanistləşdirilməsindən asılıdır.

- "humanistlik – milli və ümumbəşəri dəyərlərin, şəxsiyyətin azad inkişafının, insan hüquqları və azadlıqlarının, sağlamlığın və təhlükəsizliyin, ətraf mühitə və insanlara qayğı və hörmətin, tolerantlıq və dözümlülüyün prioritet kimi qəbul olunmasını şərtləndirir;

- müasir məktəbin idarəedilməsində keyfiyyətin yüksəldilməsi, məktəbdə təhsilverici, tərbiyəedici və inkişafetdirici mühitin yaradılması, demokratik dəyişikliklərə nail olunması təhsil sistemini idarəedənlərin humanistləşdirmənin və demokratikləşdirmənin vacibliyini dərk etməsindən asılıdır;

- məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilmə səviyyəsi direktorun idarəetmə mədəniyyətinin səviyyəsindən, idarəetmədə iştirak edənlərin rollarını balanslaşdırmaq bacarığından, idarəetmədə şəffaflığı təmin etmək qabiliyyətindən asılıdır;

- məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirməsinin səviyyəsi müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsi səviyyəsindən asılıdır;

- müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsinin səviyyəsi müəllimin ünsiyyət mədəniyyətinin səviyyəsindən asılıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Dissertasiyada məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirməsinin spesifik xüsusiyyətləri səciyyələndirilir, direktor-müəllim, müəllim-müəllim, müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsinin imkan və yolları müəyyənləşdirilir. Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsi şagird şəxsiyyətinin formalaşdırılmasının və təlimin keyfiyyətinin yüksəldilməsinin ən mühüm şərti kimi dəyərləndirilir.

Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti. Humanistləşdirmə və demokratikləşdirmənin məktəbdaxili idarəetmənin mühüm prinsipləri kimi səciyyələndirilməsi, direktor-müəllim, müəllim-müəllim, müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsinin imkan və yollarının müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı irəli sürülən nəzəri fikirlər məktəbşünaslığı yeni elmi ideyalarla zənginləşdirə bilər.

Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti. Tədqiqatın nəticələrindən məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsində və demokratik-

ləşdirilməsində, məktəbşünaslıqla bağlı mühazirə və seminar məşğələlərində istifadə etmək olar.

Tədqiqatın aprobasiyası və tətbiqi. Tədqiqatın nəticələri ilə bağlı Beynəlxalq və respublika səviyyəli elmi-nəzəri konfranslarda məruzələr edilmiş, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının tövsiyə etdiyi jurnallarda 14 məqalə (6-si xaricdə) və 1 kitab nəşr olunmuşdur.

İddiaçının şəxsi töhfəsi. Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirmənin spesifik xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi, direktor-müəllim, müəllim-müəllim,müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsinə kompleks baxışın həyata keçirilməsi, təklif edilən modelin eksperiment yolu ilə sınaqdan keçirilməsi və 6 nömrəli məktəb-liseydə sistemli olaraq tətbiqi doktorantın şəxsi töhfəsi hesab edilə bilər.

Dissertasiya işi **ADPU-nun Ümumi pedaqogika kafedrasında** yerinə yetirilmişdir.

Tədqiqatın strukturu. Dissertasiya giriş (12 000 işarə), 2 fəsil (202 000 işarə), nəticə (8 000) və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Ümumi həcm 260 000 işarədən ibarətdir.

TƏDQİQATIN ƏSAS MƏZMUNU

"Giriş"də tədqiqatın aktuallığı əsaslandırılır, obyekti, predmeti, məqsədi, vəzifələri, elmi yeniliyi, nəzəri və praktik əhəmiyyəti, metodoloji əsası aydınlaşdırılır, müdafiəyə təqdim olunan müddəalar verilir.

Dissertasiyanın birinci fəsli ***"Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsinin nəzəri məsələləri"*** adlanır. *"Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirmənin mahiyyəti"* adlı ilk paraqrafda məktəbdaxili idarəetməni humanistləşdirmənin mahiyyəti və məzmununa aydınlıq gətirilir. Bu məqsədlə elmi mənbələrə istinad edilir. «Fəlsəfə ensiklopedik lüğəti"ndə humanizm (latın sözü olan humanus – insan, bəşəri) *–insanın ləyaqət və hüquqlarına hörməti, şəxsiyyət kimi onun qiymətliliyini, insanların rifahı, onların hərtərəfli inkişafı, ictimai həyatda insan üçün əlverişli şərait yaradılması haqqında*

qayğını ifadə edən baxışların məcmusu"[1] kimi izah edilir. Amerika Humanistlər Assosasiyası (American Humanist Association) humanizm anlayışını *"insanın özünü reallaşdırmaq və bəşəriyyətə daha çox fayda vermək məqsədilə etik həyat tərzi keçirməyə qadir olduğunu və buna məcbur olduğunu iddia edən mütərəqqi həyat mövqeyi"*[2]kimi şərh edir. Humanizm və humanist münasibətlərin tarixi qədim olsa da anlayış kimi İntibah dövründə elmi dövriyyəyə daxil edilib. Bu dövrün pedaqoji nəzəriyyələri sonrakı dövrlərdə maarifçilik ənənələrinin yaranmasına, humanist pedaqoji ideyaların formalaşmasına güclü təsir edib. İntibah dövrünün pedaqoji fikirdə öz əksini tapan ideyaları "humanism" termini ilə ifadə olunur. İntibah dövrünün zəka sahibləri hələ XV əsrdə yaratdıqları əxlaqi-mənəvi sərvətin adını ifadə etmək üçün "humanitas" sözündən istifadə edirdilər. "Humanitas" sözü elmilik, özü də dünyəvi elmilik mənasında işlədilirdi. İntibah dövründə yaranan pedaqoji nəzəriyyələr dünyəvi xarakteri ilə seçilirdi. Bu dövrdə pedaqoji nəzəriyyə üçün ən vacib element Allah haqqında təlimdən fərqli olaraq insan haqqında təlimin ön plana çəkilməsi idi. Təbiətdən, məhəbbətdən, incəsənətdən, insan təfəkkürünün nailiyyətlərindən, ünsiyyətdən zövq almağı bacaran humanist insan modeli yarandı. İnsan zəkasının ecazkar qüdrətinə, əqlinin gücünə inam artdı. Maraqlıdır ki, o dövrdə *"təhsil-tərbiyə nəzəriyyəsində humanizmin cücərtiləri milli özünüdərk şəraitində yaranırdı. Humanistlər şəxsiyyətin mükəmməlliyi üçün onun estetik və bədii tərbiyəsinin zəruriliyini başlıca şərt kimi irəli sürür, gözəl və məntiqli danışığı ilə seçilən, öz yerini bilən, insanları arxasınca aparmaq qabiliyyətinə malik insan yetişdirməyi vacib hesab edirdilər*[3]. Həm klassik (V.Feltre, F.Rable, E.Rotterdamski, M.Monten, T.Kampanella, Y.A.Komenski), həm də müasir (K.Rocers, A.Maslou, K.Yapers, C.Dyui, C.Olport) pedaqoqların əsərlərində humanizm həm dünyagörüşü prinsipi, həm də əxlaq prinsipi kimi verilir.

Təhsilin humanistləşdirilməsi, ilk növbədə, şagirdin təlim prosesində bilavasitə inkişaf etdirilməsini, özünü bir şəxsiyyət kimi təs-

---

[1] Fəlsəfə ensiklopedik lüğət. Azərbaycan Ensiklopediyası Nəşriyyat-Poliqrafiya Birliyi. 1997, s. 130

[2] https://americanhumanist.org/what-is-humanism/

[3] Rüstəmov F. Pedaqogika tarixi. Bakı, "Elm və təhsil", 2010, s.280-281

diq etməsini, özünüreallaşdırması üçün əlverişli şəraitin yaradılmasını" nəzərdə tutur. Şagirdlərdə oxumağa və öyrənməyə daxili motiv və marağın yaradılması üçün stimullaşdırıcı tədbirlərin həyata keçirilməsini məktəblərdə sağlam və şəffaf təlim mühitini yaradılması şərtləndirir.

Məktəbin humanistləşdirilməsi elə bir sistemin yaradılmasını nəzərdə tutur ki, burada hər bir şagird azad və bərabər təhsil ala bilsin, özünütəhsil, özünüidarə, özünü reallaşdırma yolu ilə potensial imkanlarını üzə çıxartsın, özünü təkmilləşdirsin, təsdiq etsin və həm də başqa adamlarla qarşılıqlı əməkdaşlığa hazır olsun. Təhsilin humanistləşdirilməsi müəllimin fəaliyyəti, davranışı, hərəkəti, ünsiyyəti, rəftarı və münasibətlərinin, eləcə də məktəbdaxili idarəetmənin humanist məzmun kəsb etməsini tələb edir. Humanistləşdirmə anlayışına yanaşma müxtəlifdir. Bəzi tədqiqatçılar humanistləşdirməni həm də təhsilin prinsipi hesab edirlər. Paraqrafda təlim prosesinin humanistləşdirilməsi ilə bağlı müxtəlif fikirləri araşdırılır, üstünlük akademik Ş.A.Amonaşvilinin təsnifatına verilir.

Fəslin *"Məktəbdaxili idarəetmə probleminin elmi-pedaqoji ədəbiyyatda qoyuluşu"* adlı iknici paraqrafda problemin elmi-pedaqoji ədəbiyyatda qoyuluşu, 60-70-ci illərdə Azərbaycan pedaqoq alimlərinin məktəbi idarəetmənin təşkili xüsusiyyətləri, qarşılıqlı münasibətlər, kollegiallıq, idarəetmə bacarığının inkişaf etdirilməsi ilə bağlı araşdırmaları təhlil edilir. Keçən əsrin 80-ci illərində ADPİ-də Xalq maarifini idarəetmənin təşkili kafedrasının yaradılması, məktəbin idarəedilməsi ilə bağlı sistemli araşdırmarın aparılmasında prof.Nazim Əhmədovun[1] xidmətləri önə çəkilir. Əsaslandırılır ki, sonrakı illərdə məktəbşünaslığın nəzəriyyəsi və texnologiyası sahəsində tədqiqatlar intensivləşdi. Pedaqoji sistemləri idarəetmənin mahiyyəti, əsas prinsipləri, funksiyaları, məktəbi idarəetmənin strukturunun səviyyəsi, məktəbdaxili idarəetmədə pedaqoji təhlilin növləri (parametrik, tematik, yekun), idarəetmədə məktəbdaxili nəzarətə ve-

[1]N.Əhmədov. Məktəb işinin planlaşdırılması.Bakı,1984; Məktəbşünaslıqdan mühazirələr. Bakı, 1987; Məktəbdaxili nəzarətin forma və metodları.Bakı, 1988; Məktəbdaxili idarənin təşkilat pedaqoji məsələləri. Bakı,1991;Məktəbi idarəetmənin nəzəri və praktik məsələləri.Bakı,1997; Məktəbdaxili nəzarətin forma və metodları. Bakı, Maarif, 1988

rilən tələblər, məktəbdə metodik işin təşkilinin əsas formaları, idarəetmə mədəniyyətinin konturları müəyyənləşdirildi, təhsil menecmentinin metodoloji problemləri tədqiq olundu (R.H.Məmmədzadə, Ə.X.Paşayev, F.A.Rüstəmov, P.B.Əliyev, L.N.Qasımova, M.A.İsmixanov, H.B.Bayramov, Ə.A.Kəlbəliyev, F.Y.Kərimova, Ş.Ə. Hüseynov və b.).

Fəslin *"Demokratikləşdirmə və humanistləşdirmə məktədaxili idarəetmənin mühüm prinsipi kimi"* adlı üçüncü paraqrafında əsaslandırılır ki, müasir məktəbin idarəedilməsində keyfiyyətin yüksəldilməsi, məktəbdə təhsilverici, tərbiyəedici və inkişafetdirici mühitin yaradılması, demokratik dəyişikliklərə nail olunması təhsil sistemini idarəedənlərin demokratikləşdirmənin və humanistləşdirmənin vacibliyini dərk etməsindən asılıdır. Məktəbdaxili idarəetmənin demokratikləşdirilməsi dedikdə məktəb kollektivinin üzvlərinin (təhsilverənlərin, təhsialanların) valideynlərin, ictimaiyyət nümayəndələrinin məktəbin idarə olunmasında iştirakının tədricən genişləndirilməsi, onların işin nəticələrinin təhlilinə, idarəetmə qərarlarının qəbuluna, onların həyata keçirilməsinin təhlilinə, nəzarətinə, tənzimlənməsinə və nail olunmuş nəticələrin təhlilinə və qiymətləndirilməsinə cəlb edilməsi başa düşülür. Demokratikləşdirmə prinsipi məktəb həyatının bütün sahələrində - ünsiyyət və münasibətlərdə, rəhbərlikdə, pedaqoji prosesin və məktəbdaxili nəzarətin təşkilində özünü göstərir. Məktəbdaxili idarəetmə demokratikləşdirildiyi zaman təhsil prosesinin nəticələrinə görə məsuliyyət, hüquq və səlahiyyətlər prosesin idarə olunmasının bütün iştirakçıları arasında bölüşdürülür, yəni desentralizasiya (mərkəzsizləşmə) baş verir. Deməli, bu prinsip həm də məktəb həyatında humanist yanaşmanın formalaşmasına kömək edir. Məktəbdaxili idarəetmənin demokratik əsaslara keçirilməsi yalnız üfiqi və şaquli əlaqələrin optimal nisbəti zamanı müəllim və şagirdlərin (şagird özünüidarəsi nəzərdə tutulur) bu prosesə öz təşəbbüsləri ilə fəal qoşulmaları zamanı mümkündür. Məktəbin strukturu nisbi müstəqilliyə malik elementlərdən (direktor, direktor müavinləri, psixoloq, müəllimlər, şagirdlər, valideynlər və s.) ibarətdir. Məktəbdaxili idarəetməyə cəlb olunanların şəxsi, ictimai, kollektiv maraqlarının üst-üstə düşməsi üçün zəruri imkanların yaradılması vacib şərtdir. İdarəetmə məsuliyyətinin paylaşdırılması, idarəetməyə cəlb

edilənlərə nisbi müstəqilliyin verilməsi daxili mərkəziyyət prinsipinin zəifləməsinə səbəb olsa da, onların sərbəstliyinin və yaradıcılıq təşəbbüslərinin güclənməsi ilə xarakterizə olunur. Bu qanunauyğunluğa istinad etmədən idarəetmədə demokratikləşdirməni həyata keçirmək olmaz. Mövcud tədqiqatlarda demokratikləşməyə vasitə və proses kimi baxıldığı halda, burada ona idarəetmənin bütün funksiyalarına və fəaliyyətin bütün növlərinə aid olan prinsip kimi baxmağın doğru olduğu əsaslandırılır.

Deyilənlərdən aşağıdakı nəticələri çıxarmaq olar:

1. Məktəbi idarəetmənin demokratikləşdirilməsi pedaqoji kollektivin bütün üzvlərinin idarəçilik fəallığının yüksəlməsini təmin edən elmi cəhətdən təşkil olunmuş məktəbdaxili menecmentdən asılıdır.

2. Məktəbin pedaqoji kollektivinin bütün üzvlərinin idarəetmədə fəal iştirakı məktəbdə konstruktiv tənqid və özünütənqid üçün şəraitin yaradılmasından, əməkdaşların fəaliyyətinin stimullaşdırılmasında müxtəlif forma və metodlarından geniş istifadəsindən, onların işinin düzgün qiymətləndirilməsindən, təhsil prosesi iştirakçıları arasında sağlam rəqabətin inkişaf etdirilməsindən asılıdır.

3. İdarəetmənin demokratikləşdirilməsinin və humanistləşdirilməsinin vasitələrindən biri də həm direktor, həm də kollektiv tərəfindən əməkdaşların fəaliyyətinin nəzarəti və qiymətləndirilməsi olmalıdır. Nəzarətin özünənəzarət forması da inkişaf etdirilməli, müəllimlərə daha çox inanmalı və etibar etməli, əməkdaşların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində xətaya yol verməmək üçün pedaqoji monitorinqdən səmərəli istifadə edilməlidir.

4. Məktəbdaxili idarəetmənin demokratikləşdirilməsinin və humanistləşdirilməsinin effektivliyi məktəbdə demokratik və sağlam təhsil mühitin yaradılmaşından, məktəbin təhsil prosesinin bütün iştirakçıları üçün açıq cəmiyyətə çevrilməsindən asılıdır.

Dissertasiyanın ikinci fəsli ***"Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsinin əsas istiqamətləri"*** adlanır.

Fəslin *"Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsində direktorun idarəetmə mədəniyyətinin rolu"adlı* birinci paraqrafında əsaslandırılır ki, hazırda məktəb rəhbərinin idarəetmə və yenilikləri qəbuletmə bacarığı pedaqoji kollektivdə baş verən dəyişikliklərdən

və təhsil müəssisəsinin inkişafından geri qalır. Məktəb direktorlarının fəaliyyət formaları, metodları, davranış qaydaları, bir sözlə idarəetmə mədəniyyəti köklü şəkildə dəyişməlidir.Respublikamızda məktəb rəhbərlərinin müsabiqə yolu ilə vəzifəyə təyinatı bu sahədə xeyli dəyişikliyə səbəb olmuşdur. Bu, ümumtəhsil sistemində idarəetməni təkmilləşdirməyin vacib istiqamətlərindən biridir. Təhsil Nazirliyinin dəstəyi ilə məktəb direktorları və gələcəkdə bu vəzifədə işləmək istəyənlər üçün "Bu günün və sabahın direktorları" layihəsi həyata keçirilir. Layihədə bakalavr təhsilli, 5 illik pedaqoji iş təcrübəsi olan və hazırda təhsil sahəsində çalışanlar iştirak edir.Layihədə ilkin olaraq 50 nəfər iştirak etmişdir. Müəyyənləşdirilən məzmunu mənimsəyən, dəyərləndirmədə 100 baldan ən azı 70 bal toplayanlar sertifikat alaraq Təhsil Nazirliyinin təyinatı əsasında müxtəlif məktəblərə direktor təyin olundular. "Bu günün və sabahın direktorları" layihəsində nəzərdə tutulan 180 saatlıq kursun məzmununu təhlil etsək maraqlı nəticələrlə qarşılaşarıq. Belə ki, planlaşdırılan məzmun tamamilə yenidir. Əvvəllər ali pedaqoji məktəblərdə gələcək müəllimlərə (direktorlar onların içərisindən seçilirdi) həmin məzmun öyrədilməyib, təhsilin idarəedilməsi ilə bağlı mütəxəssis hazırlığı həyata keçirilməyib. Belə olan halda məktəb rəhbərləri müasir dövrün tələblərinə uyğun olan zəruri səriştələrə necə nail ola bilər? Müasir məktəb direktorunun dəyişiklikər aparmaq, insanların dəyişikliyə münasibətini təhlil edib qiymətləndirmək, təhsilin məqsədini və perspektivləri müəyyənləşdirmək, dəyişiklikləri aparmaq üçün pedaqoji kollektivi və valideynləri işə cəlb etmək, strateji məqsədlər və prioritetlər müəyyənləşdirmək, planlaşdırmaq, cədvəl və qrafik hazırlamaq şəriştəsi olmalıdır. Dəyişən, yeniləşən Azərbaycana müasir məktəb, məktəbə isə məsuliyyətli, işgüzar, təşəbbüskar, çevik təfəkkürlü direktor-menecer, lider lazımdır. Ümumtəhsil məktəbinin direktorları idarəetmədə yuxarıda sadaladığımız müasir səriştələrə malık olmalıdır. Görkəmli pedaqoq V.A.Suxomlinski yazırdı*:"Əgər yaxşı direktor olmaq istəyirsinizsə ilk növbədə yaxşı müəllim- didakt, yaxşı tərbiyəçi olmağa çalışın"*[1]. Müasir məktəb direktoru yaxşı müəllim-tərbiyəçi kimi "diaqnostlaşdırma, proqnozlaşdırma, layihələş-

[1] Suxomlinski V.A. Ürəyimi uşaqlara verirəm. Bakı, Maarif, 1974, s.142

dirmə, informasiyavermə, təşkiletmə, nəzarətetmə, qiymətləndirmə və korreksiya funksiyalarına, təşkiletmə, öyrətmə, perseptiv, kommunikativ, suqqestiv, tədqiqatçılıq, elmi-idraki qabiliyyətlərə [1], peşə keyfiyyətlərinə (ədalətlilik, humanizm və s.) malik olmaqla yanaşı, rəhbərlik və idarəetmə üzrə də zəruri bilik və bacarıqlara yiyələnməlidir. Adətən təhsil sahəsində rəhbərlik (inkişaf siyasətinin işlənib hazırlanması) və idarəetmə üzrə bilik və bacarıqlar direktor vəzifəsində işləyərkən qazanılır. Bundan sonra təşkilatçılıq sahəsində rəhbərlik (dəyişikliyin həyata keçirilməsi) və idarəetmə (kadrların idarə edilməsi) üzrə bilik və bacarıqlar formalaşır.

Dissertasiyada əsaslandırılır ki, müasir məktəb direktorunun şəxsi keyfiyyətləri aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

1. Məktəb direktoru tabeliyində olan işçilərdən dünyagörüşü, intellektual və mədəni səviyyəsi, davranışı, fakt və hadisələrə münasibəti, təşkilatçılıq və ünsiyyət mədəniyyəti, liderlik bacarığı, münaqişələri idarəetmə qabiliyyəti ilə yüksəkdə durmalıdır;

2. Məktəb direktoru pedaqoji kollektivin hər bir üzvü ilə işləməyi, valideynlərlə səmimi ünsiyyət qurmağı bacarmalı, kollektivdə sağlam psixoloji mühitin yaradılmasını təmin etməlidir.

3. Məktəb direktoru idarəetmə prosesində pedaqoji prosesin hər bir iştirakçısının fərdi xüsusiyyətlərini nəzərə almalı, pedaqoji ustalığı, təşkilatçılıq qabiliyyəti, kreativliyi, effektiv idarəetmə üslubu ilə seçilməlidir.

Məktəb rəhbərliyinin peşəkar olması idarəçiliyin əsası, şəffaflığın təminatıdır. Peşəkarlığın kriteriyaları müxtəlifdir. Peşəkar məktəb direktoru:

1) pedaqoji prosesdə ekstensiv və intensiv innovasiyaların, yeni təlim texnologiyaların tətbiqini vacib hesab edir, onların uğurlu tətbiqi üçün təhsilverici, tərbiyəedici, inkişafetdirici təhsil mühitinin yaradılmasını təmin edir;

2) şəxsiyyəti, nüfuzu, yüksək əxlaqi-mənəvi dəyərləri, davranışı, geyimi və ünsiyyət üslubu ilə kollektivə nümunə olur;

3) elmi erudisiyası, metodik hazırlığı, tədqiqatçılıq qabiliyyəti, bilik və bacarığı ilə seçilir və o, hər bir dərsini açıq elan edir;

---

[1] Paşayev Ə., Rüstəmov F. Pedaqogika. Bakı, «Elm və təhsil», 2012, 462 s.

4) kollektivdə işgüzar mühit yaradır, müəllim-müəllim, müəllim-şagird münasibətlərinin humanist məzmunda qurulmasını təşviq və təqdir edir;

5) məktəbin pedaqoji heyəti və uşaqlarla bağlı fərdi inkişaf planına malik olur.

6) qarşıya qoyulmuş məqsədin reallaşmasında maneələri dərk etməyi bacarır;

7) valideynlərlə səmərəli əməkdaşlıq edir, onlarla birlikdə şagirdlərin şəxsi inkişafına dəstək olan layihələr həyata keçirir.

Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsi səriştəli məktəb direktorunun fəaliyyətindən birbaşa asılıdır. Səriştəli məktəb direktoru:

-liderlik keyfiyyəti, əxlaqi-mənəvi dəyərləri ilə kollektivə nümunə olmalı, müxtəlif situasiyalarda düzgün qərar qəbul etməyi bacarmalı, münaqişəli hallarda təmkinli və səbrli olmalı, insanlara təmənnasız kömək etməyi bacarmalıdır.

-fəaliyyətinə tənqidi yanaşmağı bacarmalı, nailiyyətləri dəyərləndirməli, uzaqgörən və nöqsanları aradan qaldırmaq üçün zəruri perspektiv inkişaf planına malik olmalıdır.

-kollektivin hər bir üzvünə qarşı nəzakətli olmalı, onlara hörmətlə yanaşmalıdır. Kollektivdə elə səmimi mühit yaratmalıdır ki, onun fikrini qəbul etməsələr də göstərişlərinə əməl etməyə etiraz etməsinlər.

-fərqli və yaradıcı düşünməli, yaranmış problemi aradan qaldırmağı bacarmalı, şəxsi bacarıqları və intellekti ilə kollektivə nümunə olmalıdır.

-pedaqoji kollektivə açıq olmalı, onların hər birinin istək və arzularını (istər şəxsi olsun, istərsə də fəaliyyətləri ilə bağlı) dinləməyi və onlara məsləhət verməyi bacarmalıdır.

-lider olmalı, bütün səviyyələrdə məktəbin və müəllimlərin mənafeyini hər şeydən üstün tutmağı bacarmalıdır.

-istənilən yeniliyə, innovasion yanaşmaya uyğunlaşmağı, yaranmış situasiyaya uyğun dəyişməyi bacarmalıdır.

-pedaqoji kollektivdə xoş əhvali-ruhiyyə yaratmağı, hər bir işçiyə stimul verməyi, görülən işi obyektiv və səmimi dəyərləndirməyi bilməlidir.

-fəaliyyətindəki çatışmazlığı görməyi, onu etiraf etməyi və aradan qaldırmağı bacarmalıdır.

-fərqli düşüncəli insanlara hörmətlə yanaşmalı, onların fikirləri ilə hesablaşmalı, onların fəaliyyətinin ümumi iş planına uyğunlaşdırılmasına çalışmalıdır.

-kollektivin mənafeyi naminə bəzən sərt və ciddi tədbirlər görməyi bacarmalıdır.

Elə bu səbəbdən də məktəb direktoru vəzifəsinə təyinat zamanı onun təşkilatçılıq qabiliyyəti, işgüzarlığı ilə yanaşı mənəvi-psixoloji, sosial və fərdi xüsusiyyətləri də nəzərə alınmalıdır.

Fəslin *"Müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirlməsi məktəbdaxili idarəertmənin humanistləşdirmənin mühüm şərti kimi"* adlı ikinci paraqrafda əsaslandılır ki, müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsində müəllimin ünsiyyət mədəniyyətinin rolu böyükdür.

Pedaqoji prosesin uğurla nəticələnməsi müəllim-şagird ünsiyyətinin düzgün təşkilindən birbaşa asılıdır. Burada ağırlıq mərkəzi müəllim olduğundan o, aşağıdakı zəruri kompetensiyalara malik olmalıdır:1) şagirdlərə və onlarla işləməyə maraq, ünsiyyətə tələbatın və ünsiyyətqurma bacarığının, kommunikativ keyfiyyətlərin olması; 2) emosional empatiya və şagirdləri dərketmə; 3) çeviklik, ünsiyyətin tez-tez vəziyyətində düzgün və çevik istiqamətlənmə, ünsiyyət situasiyasında və şagirdlərin fərdi xüsusiyyətlərindən asılı olaraq nitqin təsirinin dəyişməsini təmin edən operativ-yaradıcı təfəkkür; 4) ünsiyyətdə əks-əlaqəni hiss etmə və onu davamlı saxlama; 5) özünü, öz psixi vəziyyətini, bədənini, səsini, mimikasını, əhval-ruhiyyəsini, fikirlərini, düşüncəsini, hisslərini idarəetmə; 6) spontanlıq; 7) mümkün pedaqoji situasiyaları, öz təsirinin nəticələrini proqnozlaşdırma; 8) nitqin inkişafı, mühüm leksik ehtiyat, dil vasitələrindən seçmə və istifadə; 9) pedaqoji hisslərə malik olma, bunlar müəllimin təbii, həyati hisslərinin toplusudur ki, onlar məktəbliyə tələb olunan istiqamətdə təsir etməni nəzərdə tutur; 11)pedaqoji improvizasiya, müxtəlif təsir vasitələrini tətbiq etmə

Təcrübə göstərir ki, müəllimin pedaqoji fəaliyyətinin uğuru onun peşə keyfiyyətləri (qabiliyyətləri) ilə sıx bağlıdır. Pedaqoji fəaliyyətin məhsuldarlıq əmsalının (100%) yarısı rasional texnologi-

ya ilə bağlı olsa da, yarısı müəllimin peşəkarlığından və səriştəliliyindən asılıdır. Peşəkarlıq və səriştəlilik bir – biri ilə sıx bağlıdır. Bunların birinə malik olub, digərinə yiyələnməmək mümkün deyildir. Lakin buradakı keçid və ardıcıllığı da nəzərə almaq vacibdir.

Peşəkarlıq – müəllimin lazımi biliyə, bacarıqlara, şagirdlərlə yaradıcı şəkildə işləyə bilmək texnologiyalarına sahib olması, pedaqoji prosesin incəliklərinə dərindən yiyələnməsidir. Səriştəlilik – müəllimin pedaqoji prosesi məharətlə, daha əlverişli metodlarla reallaşdıra bilməsidir.

Deməli, peşəkar və səriştəli müəllim digər müəllimlərdən aşağıdakı keyfiyyətlərinə görə seçilir. Peşəkar və səriştəli müəllim: 1) fitrətən öz peşəsinə bağlı olan, işini sevən, tədris etdiyi fənnin incəliklərini və tədrisi texnologiyasını dərindən bilən mütəxəssisdir; 2) pedaqoji fakt, hadisə və proseslərə səriştəliliklə yanaşır, mürəkkəb pedaqoji problemləri ustalıqla həll edir; 3) yeniliyə meyilliyi, pedaqoji prosesə yaradıcı yanaşmaları ilə seçilir, pedaqoji prosesdə şəxsiyyətyönümlü təhsil konsepsiyasının reallaşmasına çalışır; 4) planlaşdırdığı işlərin nəticələrini əvvəlcədən görə bilən, hər işdə gələcəyi düşünən, şagirdlərə və pedaqoji prosesə nikbin yanaşan, onların problemlərinə laqeyd qalmayan və uşaqlara öz övladları kimi münasibət bəsləyir; 5) yüksək pedaqoji mədəniyyətə, əxlaqi-mənəvi dəyərlərə malikdir; 6) nitqi, davranışı, mimikası, pantomimikası təsirlidir, verbal və qeyri-verbal ünsiyyət tərzləri bir-birini tamamlayır; 7) nikbinliyi ilə seçilir, şagirdlərinə etibar və inam göstərir.

Fəslin üçüncü yarımfəsli *"Pedaqoji eksperimentin təşkili və keçirilməsi"* adlanır. Dissertasiyada qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olaraq müəyyənləşdirilən fərziyyənin doğruluğunu və etibarlılığını yoxlamaq məqsədilə Bakı şəhərinin 6, 7, 211 saylı məktəblərində və "Zəngi" liseyində eksperiment aparılmışdır.

Eksperiment üç mərhələdə aparılmışdır. Eksperimentin müəyyənedici mərhələsində problem üzrə məktəb təcrübəsindəki işin vəziyyəti öyrənilmiş və mövcud vəziyyət araşdırılaraq aşağıdakı nəticələrə gəlinmişdir:

-məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirməsi və demokratikləşdirməsi, hər şeydən əvvəl, məktəb rəhbərliyinin buna psixoloji

hazırlığından asılıdır. Məktəb rəhbərinin sosial-psixoloji keyfiyyətlərə, idarəetmənin demokratik üslubuna malik olması, kollektivdə pedaqogika elminin və qabaqcıl pedaqoji təcrübənin ən yeni nailiyyətlərini təbliğ və tətbiq etməsi, yaradıcı təhsil mühiti yaratması, əməkdaşların özlərinin həyat fəaliyyətlərindən məmnun qalmaqları üçün şəraitin yaradılması kollektivdə səmərəli əməkdaşlığın yaranmasının mühüm şərtidir.

-müəllim-şagirdin münasibətlərinin humanistləşdirilməsi təhsil-tərbiyə prosesində demokratik üsluba üstünlük verilməsindən, hörmət və tələbkarlıq prinsipinin tələblərinə əməl etməkdən, şagirdin yaş, fərdi və psixofiziki xüsusiyyətlərini və əməkdaşlığın şərtlərini (qarşılıqlı hörmət, qarşılıqlı anlaşma, qarşılıqlı məsuliyyət, qarşılıqlı kömək) nəzərə almaqdan, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə səmimiyyət, mehribanlıq, etibar və inamin yaradılmasından ibarətdir.

-məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsinin və demokratikləşdirilməsinin ardıcıl həyata keçirilməsi məktəb rəhbərliyinin təhsil prosesinin bütün iştirakçılarının müəllim, şagird və valideynlərin obyektiv fikirlərini öyrənməsindən, qəbul etməsindən asılıdır. Məktəb direktorunun təhsil prosesinin bütün iştirakçılarının pedaqoji prosesin humanistləşdirilməsi ilə bağlı təkliflərini öyrənməsi və dəstəkləməsi qarşılıqlı münasibətlərin formalaşmasına müsbət təsir göstərir.

Eksperimentin ikinci (yaradıcı-dəyişdirici) mərhələsində fərziyyəyə uyğun olaraq məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsinin nəzəri əsasları müəyyənləşdirildi, konkret metodika əsasında eksperimentin ikinci mərhələsi işlənib hazırlandı. Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsi şagird şəxsiyyətinin formalaşdırılmasının və təlimin keyfiyyətini yüksəldilməsinin ən mühüm şərti kimi dəyərləndirildi.

Elmi qənaətimiz ondan ibarətdir ki, məktəbdaxili idarəetməni humanistləşdirilmək məqsədilə məktəb direktorları uğurlu dəyişiklikləri planlaşdırmağı və idarəetməyi bacarmalıdır. Bu o qədər də asan məsələ deyildir. Bunun üçün:

-dəyişikliklər üçün vaxt və təşəbbüskarlıq lazımdır;

-dəyişikliklər mərhələsi tədricən, təkamül yolu ilə keçilməli, qarşıya çıxan müxtəlif problemlər, səbrlə, təmkinlə, kollektivin iştirakı ilə aradan qaldırılmalıdır;

-dəyişiklik strategiyası kollektivin ehtiyac və tələbatlarına uyğun seçilməlidir;

-dəyişikliklər məktəb rəhbərliyi tərəfindən istiqamətləndirilməli və dəstəklənməlidir;

-dəyişiklikləri dəstəkləyən, məsuliyyəti öz üzərinə götürən, onun gedişinə nəzarət edən, çatışmazlıqları üzə çıxaran qrupun yaradılması işin keyfiyyətlə getməsini təmin edə bilər;

-dəyişikliklərin məqsədi, sadəcə müəllimlərin "dəyişməsi" deyil, həm də şagirdlərin "dəyişməsi" ilə müşayiət olunmalı, şagirdlər və onların valideynləri üçün faydalı olmalıdır;

- dəyişiklikləri planlaşdırarkən müəllimlərə, şagirdlərə və məktəb valideyn komitəsinin üzvlərinə belə sualla müraciət edin: "Siz ilk növbədə nəyi dəyişdirmək istərdiniz və nə üçün?".

Cavabları ümumiləşdirməklə uğurli dəyişiklik planı formalaşdırmaq mümkündür.

Dəyişikliklər zamanı müəllimlərdə aşağıdakı hallar yarana bilər ki, bunu da məktəb direktoru əvvəlcədən nəzərə almalıdır:

-onlar alışmadıqları, vərdiş etmədikləri işləri görməyə məcbur olurlar;

-ilk növbədə onların ağlına nəyi əldə edəcəyi haqda deyil, nəyi itirəcəyi haqda fikir gəlir:

-digər həmkarlarının dəyişikliklər prosesindən keçməsinə baxmayaraq onlarda tənhalıq hissi yaranır;

-onlar yalnız az sayda dəyişikliklərin öhdəsindən gələ bilir;

-onlar dəyişikliklər üçün müxtəlif hazırlıq səviyyəsində olurlar;

-onlar kifayət qədər tədris resurslarının olmamasından narahat olurlar;

-nəzarət aradan qaldırılsa onlar ənənəvi davranışlarına qayıda bilərlər.

Uğurlu dəyişikliklər planı hazırlanarkən SWOT analizdən (güclü tərəf - zəif tərəf, imkanlar - təhlükələr) istifadə olunmalıdır.Deyilənləri yekunlaşdıraraq belə bir ***nəticəyə*** gələ bilərik:

1. Müasir dövrdə ümumtəhsil məktəblərində təhsil-tərbiyə prosesinin humanistləşməsi vacib pedaqoji problemlərdən biridir. Belə ki, böyüyən nəslin həyata hazırlanmasında, onlarda humanist dünyagörüşün formalaşmasında ümumtəhsil məktəbinin mühüm rolu vardır.

2. Dünyanın humanist dərki insan şəxsiyyəti ilə bağlıdır. Şəxsiyyətin inkişafı isə mürəkkəb prosesdir. Bu prosesdə həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət dəyişikliyi baş verir. İnkişaf prosesi ziddiyyətlərlə şərtlənir. Elə bu səbəbdən də insanla, onun mənəvi ehtiyacı ilə bağlı olan, dialoji mədəniyyət prosesində üzə çıxan humanizm anlayışı da mürəkkəb olmaqla yanaşı, həm də çoxparametrli hadisədir. O ümumsosial səviyyədə bəşəriyyətin mənəvi tərəqqisinin, ruhi inkişafının məqsədi və kriteriyası kimi çıxış edir.

3. Humanist – şəxsiyyətyönümlü sistem mövcud olan şəraitə uyğunlaşma prosesi deyildir. Bu sistemin tələbinə görə müəllim təlimin keyfiyyətini yüksəltmək məqsədilə öyrənmə mühitini humanistləşdirir, tədris prosesində uşağın istək və arzularını nəzərə alır, onların sərbəst fikir söyləməsinə, diskussiyalarda fəal iştirakına şərait yaradır, öyrənənlərdə həyati bacarıqlar formalaşdırır, təhsilalanları gələcək həyat şəraitini yaxşılaşdırmağa, dəyişikliklər, yeniliklər və axtarışlar etməyə ruhlandırır. Belə çoxşaxəli və çoxparametrli işin, səmərəli və məhsuldar fəaliyyətin mənbəyi isə yüksək mənəviyyat, humanist yanaşmadır.

4. Pedaqoji prosesin humanistləşdirilməsi şagirdlərə "məyusluqdan daha çox uğur, kədərdən daha çox sevinc, konfliktlərdən daha çox birlik, ədəbsizlikdən daha çox tərbiyəlilik, yerində saymaqdan daha çox yaradıcılıq" (Ş.Amonaşvili) gətirir. Təlim-tərbiyə prosesinin iştirakçılarının əməkdaşlığı pedaqoji prosesin humanistləşdirilməsinin vacib şərtidir.

5.Müasir məktəbin idarəedilməsində keyfiyyətin yüksəldilməsi, məktəbdə təhsilverici, tərbiyəedici və inkişafetdirici mühitin yaradılması, demokratik dəyişikliklərə nail olunması təhsil sistemini idarəedənlərin demokratikləşdirmənin vacibliyini dərk etməsindən asılıdır. Ümumtəhsil müəssisələrində demokratikləşdirmənin həyata keçirilməsi təhsilalanların azad düşüncə ruhunda tərbiyə edilməsini, təhsilin dövlət-ictimai əsaslarla təşkilində və idarə edilməsində sə-

lahiyyət və azadlıqların genişləndirilməsini, təhsil müəssisələrinin muxtariyyətinin artırılmasını nəzərdə tutur. Bu, müasir cəmiyyətin sərbəst, məsuliyyətli, kreativ, yaradıcı və tənqidi təfəkkürə malik, istənilən həyat şəraitində düzgün qərar qəbul etməyi bacaran, mürəkkəb və təzadlı problemləri həll etməyə qadir yeni insana obyektiv tələbatı ilə şərtlənir.

6. Məktəbdaxili idarəetmənin demokratikləşdirilməsi dedikdə məktəb kollektivinin üzvlərinin (təhsilverənlərin, təhsilalanların) valideynlərin, ictimaiyyət nümayəndələrinin məktəbin idarə olunmasında iştirakının tədricən genişləndirilməsi, onların işin nəticələrinin təhlilinə, idarəetmə qərarlarının qəbuluna, onların həyata keçirilməsinin təhlilinə, nəzarətinə, tənzimlənməsinə və nail olunmuş nəticələrin təhlilinə və qiymətləndirilməsinə cəlb edilməsi başa düşülür.

7. Məktəbdə təhsil-tərbiyə prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, pedaqoji prosesin humanistləşdirilməsi, innovasiyalar rejiminə keçilməsi idarəetmə sisteminin yenidən qurulmasını tələb edir.

8. Məktəb həyatının humanistləşdirməsində peşəkar və səriştəli məktəb direktoru idarəetmədə iştirak edənlərin rollarını balanslaşdırmağı, yeri gəldikcə zəruri dəyişikliklər etməyi və həm də bu dəyişikliyi idarə etməyi, idarəetmədə şəffaflığı təmin etməyi bacarmalıdır. İdarəetmədə şəffaflığın aşağıdakı prinsipləri nəzərə alınmalıdır: 1) hörmət və etibarlılıq; 2) əməkdaşlıq; 3) sosial ədalət.

9. Müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsində müəllimin ünsiyyət mədəniyyətinin rolu böyükdür. Ümumtəhsil məktəblərində ünsiyyət prosesi elə qurulmalıdır ki, o şagirdlərin mənəvi inkişafına təsir etsin.

10. Müəllim – şagird əməkdaşlığının humanistləşdirilməsi elə münasibətlər sisteminin yaradılmasını tələb edir ki, burada şagirdlər özlərini psixoloji cəhətdən rahat hiss edə bilsinlər, qarşıya qoyulmuş məqsədi reallaşdırmaq, daxili ehtiyaclarını ödəmək üçün istək və arzularını müəllimlərə bildirməkdən, onlarla fikir mübadiləsi aparmaqdan çəkinməsinlər. Bu prosesdə müəllimlərin üzərinə daha böyük məsuliyyət düşür. Belə ki, onlar şagirdlərin mənəvi ehtiyaclarının ödənilməsi üçün təhsilverici, tərbiyəedici, inkişafetdirici sağlam mühit yaratmaqla onlara pedaqoji dəstək verməlidirlər. Müəllimlər şagirdlərin “Mən” obrazının dərk edilməsinə, sosial reablitasiyaya

ehtiyacı olan uşaqların cəmiyyətə adaptasiya olunmalarına, valideynlərini itirmiş və ya valideyn himayəsindən məhrum olan uşaqların təlim və tərbiyəsinə, şagirdlərin sağlamlığının qorunması və sağlam həyat tərzinin formalaşdırılmasına, “şagird - şagird”, “fərd - kollektiv”, “kollektiv – fərd” münasibətlərinin formalaşdırılmasına, şagird şəxsiyyətinin sosiallaşmasına, yuxarı sinif şagirdlərinin peşə özünü təyininin müəyyənləşdirilməsinə yardımçı olmalıdır.

11. Məktəb cəmiyyətin digər sosial institutlarından fərqli olaraq ictimai inkişafın bütün təzadlarını, bütün pozitiv və neqativ ənənələrini tam əks etdirməyə qadirdir. Hazırda onun, heç zaman olmadığı qədər, rəhbərliyin humanist və demokratik ideyaların həyata keçirməsinə, bu ideyaların təcrübədə ardıcıl olaraq tətbiqi üçün şəraitin yaradılmasına ehtiyacı var.

12. Tədqiqat zamanı müəyyən edildi ki, məktəb direktorunun pedaqoji kollektivə effektiv təsirinin aşağıdakı mühüm şərtləri vardır:

- kollektivdə əlverişli mövqe tutmaq və onlarla sıx əməkdaşlıq etmək;
- müəllimlərin hörmətini, inamını, etimadını və simpatiyasını qazanmaq;
- məktəbin qarşısında duran vəzifələrin həllində onların təşəbbüslərini və fəallıqlarını inkişaf etdirmək;
- kollektivdə nikbin əhvali-ruhiyyə yaratmaq;
- kollektivdə davamlı inkişafı, səriştəliliyi və peşəkarlığı dəstəkləməyi bacarmaq.

13. Tədqiqat zamanı müəyyənləşdirildi ki, peşəkarlığı və səriştəliliyi ilə seçilən humanist müəllim: 1) fitrətən öz peşəsinə bağlı olan, işini sevən, tədris etdiyi fənnin incəliklərini və tədrisi texnologiyasını dərindən bilən mütəxəssisdir; 2) pedaqoji fakt, hadisə və proseslərə səriştəliliklə yanaşır, mürəkkəb pedaqoji problemləri ustalıqla həll edir; 3) yeniliyə meyilliyi, pedaqoji prosesə yaradıcı yanaşmaları ilə seçilir, pedaqoji prosesdə şəxsiyyətyönümlü təhsil konsepsiyasının reallaşmasına çalışır; 4) planlaşdırdığı işlərin nəticələrini əvvəlcədən görə bilən, hər işdə gələcəyi düşünən, şagirdlərə və pedaqoji prosesə nikbin yanaşan, onların problemlərinə laqeyd qalmayan və uşaqlara öz övladları kimi münasibət bəsləyir; 5) yük-

sək pedaqoji mədəniyyətə, əxlaqi-mənəvi dəyərlərə malikdir; 6) nitqi, davranışı, mimikası, pantomimikası təsirlidir, verbal və qeyri-verbal ünsiyyət tərzləri bir-birini tamamlayır; 7) nikbinliyi ilə seçilir, şagirdlərinə etibar və inam göstərir.

14. Təhsilin humanist istiqamətlliliyi prinsipinə əsaslanmaqla aparılan pedaqoji proses burada şagirdlərin öz fikirlərini sərbəst şəkildə ifadə etmək, yaradıcılıq prosesinə qoşulmaq, axtarmaq, tapmaq, nəticə çıxarmaq, məlumat mübadiləsi aparmaq və s. kimi məsələlərə geniş imkan yaratdığından müəllimin şagirdlərlə sıx əməkdaşlıq şəraitində işləməsi xüsusi xarakter alır.

Tədqiqatın məzmunu aşağıdakı *elmi əsərlərdə* öz əksini tapmışdır:

1. Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsində direktorun idarəetmə mədəniyyətinin rolu // "Kurikulum" Cild 11, №1, 2018, s.37-43

2. Müəllim-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsində ünsiyyət mədəniyyətinin rolu / "Müəllim hazırlığı strateji hədəflərdən biri kimi" mövzusunda Respublika elmi konfransı. Bakı, 2018, 18 may, səh 39-40

3. Некоторые вопросы гуманитаризации образовательного процесса // Профессионализм педагога. Сущность, содержание, перспективы развития. 2019 14-15 март, s. 115-125

4. Məktəbdaxili idarəetmə probleminin elmi-pedaqoji ədəbiyyatda qoyuluşu. // Tarix, insan və cəmiyyət, 2018, 1 (20), s. 96-105

5. Гуманизация образования в школах Азербайджана // Ярославский педагогический вестник. 2018, № 2 səh 50-55

6. Гуманистические взгляды в творчестве А.С.Макаренко // Профессионализм педагога: сущность, содержание, перспективы развития 15-16 марта 2018 г. Част I səh 16-20

7. Гуманизация отношений учитель- ученик как важное условие гуманизации внутришкольного управления Набережна Челна. Государственный Университет. Международный образовательно-педагогический Форум "Образование реализация перспективы" май 2020, №2 27, s. 44-50

8. Professor Əbdül Əlizadə məktəb həyatının humanistləşdirilməsi haqqında / “Əbdül Əlizadə: Ənənəvi təhsildən təfəkkür məktəbinə” dekabr 2017, s. 261-263

9. Akademik Ş.A.Amonaşvili pedaqoji prosesin humanistləşdirilməsi haqqında / “Müasir dünyada inteqrasiya və elmin aktual problemləri” mövzusunda keçirilən Respublika elmi konfransının materialları. 22-23 dekabr 2017. Lənkəran 2017, s.286-288

10. Təhsil prosesinin humanistləşdirilməsinin bəzi məsələləri // “Azərbaycan məktəbi” jurnalı 2018, № 1, s. 33-41

11. Məktəb-şagird münasibətlərinin humanistləşdirilməsi məktəbdaxili idarəetməni humanistləşdirmənin mühüm şərti kimi. Pedaqoji Universitetin Xəbərləri. Humanitar ictimai və pedoqoji-psixoloji elmlər seriyası. Cild 67, 2019,№ 4, s. 311

12. Роль планирования, организации и педагогического анализа в гуманизации внутри школьного управления. Современное образование: Научные подходы, опыт, проблемы, перспективы г.Пенза, 17-18 апреля 2019

13. Müasir məktəb direktoru və onun işinin təşkili. G.Orucova, B.Səlimxanov, O.Qurbanov // “Bilik” nəşriyyatı. Bakı, 2013. 176 s.

14. Роль демократизации в управления школой // Казань Федеральный Университет 6 Международный форум по педагогическому образованию июнь 2020, секция 62, s 88

Dissertasiyanın müdafiəsi 12 noyabr 2021-ci il tarixdə saat 14^{00} ADPU-nun nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.15 Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: Bakı şəhəri, Ü.Hacıbəyli küçəsi, 68.

Dissertasiya ilə Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin Kitabxana-İnformasiya Mərkəzində tanış olmaq mümkündür.

Dissertasiya və avtoreferatın elektron versiyaları ADPU-nun rəsmi internet saytında yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat 11 oktyabr 2021-ci il tarixdə zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 08.10.2021

Kağızın formatı: A5

Həcm: 40968

Tiraj: 100