

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

ALİ TƏHSİLİN İDARƏ OLUNMASININ SOSIAL-PSIXOLOJİ ASPEKTLƏRİ

İxtisas: 6114.01 – Sosial psixologiya

Elm sahəsi: Psixologiya

İddiaçı: Şəfəq İsmayıl qızı Şahməmmədova

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim edilmiş
dissertasiyanın

AVTOREFERATI

Bakı – 2022

Dissertasiya işi Azərbaycan Dillər Universitetinin Psixologiya kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: Psixologiya elmləri doktoru, professor
Səməd İsmayıl oğlu Seyidov

Rəsmi opponətlər: Psixologiya elmləri doktoru, professor
Gülnarə Kazım qızı Qurbanova

Psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Sevər Sərvət qızı Mirzəyeva

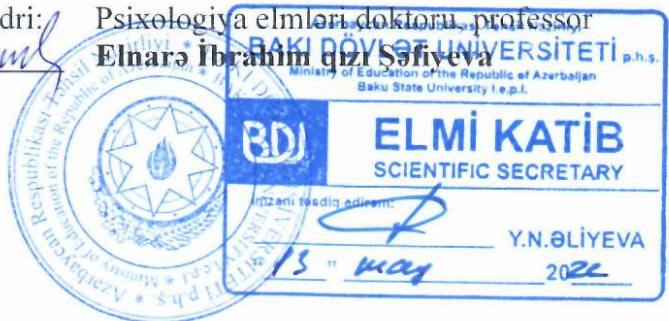
Psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru
Səbinə Hikmət qızı Əlizadə

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Bakı Dövlət Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.43 Dissertasiya Şurası

Dissertasiya şurasının sədri:  Psixologiya elmləri doktoru, professor
Kamilə Ramiz qızı Əliyeva

Dissertasiya şurasının elmi katibi:  Psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru,
Müşviq Hüseyn oğlu Mustafayev

Elmi seminarın sədri:  Psixologiya elmləri doktoru, professor
Elnarə İbrahim qızı Səliyeva



İŞİN ÜMUMİ SƏCİYYƏSİ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Azərbaycan Respublikasında təhsil sahəsində dövlət siyasətində ümuminsani dəyərlər, insan haqları, təhsilin humanist xarakteri, onun elmi, nəzəri və praktik istiqaməti, təhsil sisteminin demokratikləşdirilməsi başlıca yer tutur. Bunu belə ümumiləşdirmək olar ki, cəmiyyət həyatında təhsilin rolu yüksəlir və bu, yüksək intellektual səviyyəyə, düşüncə və davranış tərzinə, sosial iyerarxiyada öz layiqli yerini tuta biləcək kadrlara ehtiyacı daim artırır. Göstərilən bu vəzifələrin həyata keçirilməsində təhsilin, o cümlədən ali təhsilin də üzərinə həlli vacib məsələlər düşür.

Tələbə şəxsiyyətinin inkişafı və formalaşdırılması prosesinin təşkili və daha səmərəli idarə olunması üçün tələbələrin psixoloji xüsusiyyətlərinin, şəxsi keyfiyyətlərinin öyrənilməsi, onların həyat tərzini və fəaliyyətlərinin təhlil olunması, müasir metod və texnologiyalardan düzgün istifadə olunması qarşıya qoyulan mühüm vəzifələrin həyata keçirilməsini zəruri edir. Getdikcə daha aydın şəkildə dərk olunur ki, təhsil işçilərinin, tələbələrin psixoloji xüsusiyyətlərini bilmədən onların məhsuldar yaradıcılığını, hərtərəfli şəxsiyyət kimi formalaşdırılmasını, səriştəli, peşəkar kadr hazırlığını təmin etmək mümkün deyildir. İndi heç vaxt olmadığı kimi ali məktəbin profilinə uyğun nəzəri və praktik hazırlığa malik olan, idarəetmə səriştəsi qazanan yüksək ixtisaslı kadrlara ehtiyac vardır.

Ölkədə maddi kapitalın insan kapitalına çevrilməsi, infrastrukturun daha da yaxşılaşdırılması, təhsil texnologiyalarından istifadə edilməsi dövlətin prioritet məsələlərindəndir. Bu son nəticədə yüksək ixtisaslı kadr hazırlığına, yüksək əxlaqlı, milli-mənəvi dəyərlərin daşıyıcıları olan şəxsiyyətlərin formalaşdırılmasına xidmət edir.

Müasir dövrdə idarəetmə fəaliyyətinə yeni tələblər verilir. İdarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olanlar kompleks təşkilatçılıq və psixoloji keyfiyyətlərə malik olmalı, öz işlərinə yaradıcı şəkildə yanaşmağı bacarmalıdırlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, tarixin bütün dövrlərində ictimai-siyasi quruluşdan, iqtisadi vəziyyətdən asılı olaraq idarəetmənin strukturu, məzmunu, üslubu zaman-zaman dəyişmişdir. Çoxşaxəli,

mürəkkəb bir fəaliyyət sahəsi olan idarəetmə fəaliyyəti ilə hər kəs məşğul olur. Onun əhatə dairəsi də fərqlidir. Yəni özünüidarəetmədən tutmuş dövlətin idarə olunmasınadək geniş bir sahəni əhatə edir. İdarəetmə fəaliyyəti bu sahədə daha çox sərəştəsi, təcrübəsi olanlardan da daim öz üzərlərində çalışmağı, işini təkmilləşdirməyi, bütöv şəkildə kollektivin fəaliyyətini sistemli, obyektiv təhlil etməyin, daha səmərəli forma və üsullarının tapılmasını tələb edir.

İdarəetmə məsələləri hələ eramızdan əvvəl Sokrat, Platon, Aristotel və digər mütəfəkkirlərin diqqətini cəlb etmiş, onlar bununla bağlı dəyərli fikir irəli sürmüşlər. Lakin elmi şəkildə ilk dəfə XIX əsrin sonlarından başlayaraq F.V.Teylor tərəfindən idarəetmə məsələləri elmi şəkildə araşdırılmağa başlanılmışdır.

Xarici ölkə psixoloqlarından K.Levin, E.Erikson, A.Tard, E.Fromm, K.Xorni, K.Rocers, K.Zamfir, V.Myöde, F.Olport və b. idarəetmə problemini müxtəlif aspektlərdə araşdırmışlar. K.Levin və onun tələbələri L.Festinqer, F.Olport, R.Lippit idarəetmə üslubunu, qrup fəaliyyətinin psixoloji xüsusiyyətlərini, qrupun tərkibinin idarəetməyə təsirini öyrənmişlər. Bunun əsasında K.Levin “sahə nəzəriyyəsi” və “qrup dinamikasını”, L.Festinqer “dissonans” nəzəriyyəsini yaratmışlar.

Rus psixoloqlarından problemi A.N.Leontyev, L.S.Vıqotski, S.L.Rubinşteyn şüur və fəaliyyət kontekstində araşdırmışlar. N.V.Kuzmin, N.D.Levitov, A.Q.Kovalev, V.N.Myasişev idarəetmə fəaliyyətini qabiliyyətlər, təşkilatçılıq, pedaqoji fəaliyyət baxımından araşdırmışlar. L.İ.Bojoviç, M.İ.Lisina, Y.L.Kolominski və b. yaş xüsusiyyətləri ilə bağlı tədqiqatlar aparmışlar.

Azərbaycan psixoloqlarının tədqiqatlarında da idarəetmə psixologiyası ilə bağlı müxtəlif istiqamətli tədqiqatlar aparılmışdır. C.A.Təhmasib, İ.Ə.Seyidov, Ə.S.Bayramov, Ə.Ə.Əlizadə problemi sosial-psixoloji və pedaqoji psixologiya aspektində tədqiq etmişlər. S.İ.Seyidov, Z.A.Rzayev, K.H.Məmmədov menecment, B.H.Əliyev, R.V.Cabbarov, R.İ.Əliyev təhsilin idarə olunması kontekstində tədqiq etmişlər. B.Y.Haqverdiyev, K.B.Salamova idarəetmədə qarşılıqlı münasibətlər, ünsiyyət üslubu və sairəni öyrənmişlər.

Psixoloji tədqiqatlar göstərir ki, ali təhsil sisteminin idarə olunması mürəkkəb, çoxşaxəli bir problem olmaqla təhsilin

keyfiyyəti, təlim-tərbiyənin səmərəliliyi, kollektivdə psixoloji mühitin formalaşdırılması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Göründüyü kimi, psixoloji ədəbiyyatda idarəetmə problemi müxtəlif aspektlərdə, istiqamətlərdə geniş şəkildə araşdırılmışdır. Lakin bir qayda olaraq, ali təhsil sistemində idarəetmə məsələləri, xüsusilə onun sosial-psixoloji aspektləri hələ də öyrənilməmişdir. Azərbaycan psixologiya elmində isə bu problem toxunulmamış qalır. Halbuki, problemin bu aspektdə tədqiqi həm nəzəri, həm də mühüm praktik əhəmiyyət kəsb edir. Məhz bu səbəbdən də biz tədqiqatımızın “Ali təhsilin idarə olunmasının sosial-psixoloji aspektləri” kimi formalaşdırmağı məqsədəuyğun hesab etdik.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı ali təhsil sisteminin idarə olunmasıdır. Tədqiqatın predmetini ali təhsil sisteminin idarə olunmasında sosial-psixoloji aspektlərin rolunun öyrənilməsi təşkil edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Ali təhsil sisteminin idarə olunmasının sosial-psixoloji mahiyyətini araşdırmaq, rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərinin, idarəetmə üslubunun, qərarların qəbulunun, yeni təlim texnologiyalarının idarəetməyə təsirinin müəyyənləşdirilməsidir.

Qarşıya qoyulmuş məqsəd və işçi fərziyyəsinə uyğun olaraq tədqiqatda aşağıdakı vəzifələrin həllini vacib hesab edirik:

- psixoloji-pedaqoji ədəbiyyatın təhlili əsasında problemin öyrənilməsi vəziyyətini təhlil etmək;
- idarəetmənin sosial-psixoloji mahiyyəti və strukturunu müəyyənləşdirmək;
- ali təhsil sisteminin təşəkkülü, inkişafı və müasir problemlərini araşdırmaq;
- idarəetmədə rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri və qabiliyyətlərinin rolunu şərh etmək;
- idarəetmə üslubunun kollektivin sosial-psixoloji mühitinə təsirini aşkar etmək;
- ali təhsil sistemində idarəetmə qərarlarının qəbulunda mənəvi-əxlaqi dəyərlərin rolunu üzə çıxarmaq.

Tədqiqat metodları. Tədqiqatın ümumnəzəri və praktik planda araşdırılmasının yol və vasitələri təşkil edir. Tədqiqatın

gedişində müşahidə, müsahibə, anketləşdirmə, söhbət, nəzəri təhlil metodlarından istifadə olunmuşdur.

Bu metodlarla alınmış faktları daha da etibarlı etmək üçün eksperimentdən istifadə olunmuşdur. Eksperiment ADU-nun tələbə, müəllim, dekan müavini, dekan və işçilər arasında keçirilmişdir.

Eksperimentdə 256 nəfər tələbə, 53 müəllim, 75 nəfər tədris, kadrlar və s. şöbələrin işçiləri iştirak etmişlər.

Müdafiyyə çıxarılan əsas müddəalar:

1. İdarəetmənin təşəkkülü və inkişafının araşdırılması nəticəsində məlum oldu ki, o, iki aspektdə təsir göstərir. Birincisi, idarəetmə fəaliyyəti düzgün təşkil olunduqda kollektivdə fəaliyyətin səmərəliliyi yüksəlir. İkincisi, kollektivdə sağlam psixoloji mühit formalaşır. Onların vəhdətdə təsiri nəticəsində fəaliyyət və şəxsiyyətin inkişafı təmin olunur.
2. Ali təhsil sistemində idarəetmə rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərindən, təşkilatçılıq və peşəkarlığından, kollektivin strukturundan, cəmiyyətdə gedən sosial, iqtisadi proseslərdən asılıdır.
3. Rəhbərin idarəetmə üslubu, fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri, qərarların qəbulunda, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsində kollegiallığa istinad etməsi, kollektivdə ümumi məqsədin şəxsi maraqdan üstün tutulması kollektivin mənəvi-psixoloji mühitinin formalaşmasına, qarşılıqlı münasibət və ünsiyyətin pozitiv istiqamətdə qurulmasına təsir edir.
4. Kollektiv üzvlərinin, eləcə də ayrı-ayrı fərdlərin vaxtdan səmərəli istifadə etməsi, idarəetmədə mənəvi-əxlaqi dəyərlərə istinad etməsi fəaliyyətin səmərəliliyinin əsasını təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Ali təhsilin idarə olunması ilk dəfə olaraq kollektivdə psixoloji mühitin formalaşdırılması, rəhbərin idarəetmə üslubu, rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərinin idarəetməyə təsiri, təşkilatçılıq qabiliyyəti, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi, qərarların qəbulunda mənəvi-əxlaqi dəyərlərin rolu, müəllimlərin fəaliyyətində innovasiyaların rolu və yeni təlim texnologiyalardan istifadənin təsiri kontekstində tədqiq edilir. Bununla yanaşı kollektivdə qarşılıqlı münasibətlərin, ünsiyyətin qurulmasının, motivasiyasının fəaliyyətin səmərəliliyinə təsiri tədqiq edilir.

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti. Ali təhsil sistemində kollektivin idarə olunması, sağlam psixoloji mühitin formalaşdırılması, fəaliyyətdə innovasiyaların rolunun müəyyənləşdirilməsi, kadrlarla attestasiyanın keçirilməsi, idarəetmənin məna-vi-əxlaqi dəyərlərə söykənməsi, təlim-tərbiyənin keyfiyyətinin yüksəldilməsi sahəsində nəzəri biliklərin dərinləşdirilməsi ilə bağlıdır.

Tədqiqatın əldə edilmiş nəticələrində ali təhsil sistemində idarəetmə sahəsində fəaliyyətin səmərəliliyinin yüksəldilməsi yolları göstərilir, təlim-tərbiyə işləri ilə məşğul olan şəxslərə istiqamət verilir, praktik işin yolları göstərilir. Təhsil işçiləri, elm adamları, idarəetmə strukturunda çalışanlar, bu sahədə tədqiqat aparən alimlər onun nəticələrindən praktik işləri prosesində istifadə edə bilirlər.

Dövlət işində çalışanlar, kadr hazırlığı ilə məşğul olan şəxslər öz fəaliyyətlərində bu tədqiqata istinad edə bilirlər.

Aprobasiyası və tətbiqi. Tədqiqatdan alınan nəticələr Azərbaycan Dillər Universitetinin psixologiya kafedrasının elmi seminarlarında, respublika və xarici ölkələrdə keçirilən elmi-praktik konfranslarda, kafedranın yığıncaq və iclaslarında, doktorant və dissertantların respublika elmi-praktik konfranslarında aprobasiya olunmuş, elmi-praktik konfransların materiallarında, tezis və məqalələr şəklində çap olunmuşdur.

Tədqiqatın nəticələrindən ADU-nun psixologiya kafedrasının tələbələrlə apardığı praktik məşğələlər və seminarlarda, eləcə də psixologiya üzrə mühazirələrin oxunmasında istifadə edilir.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı. Dissertasiya Azərbaycan Dillər Universitetinin Psixologiya kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Dissertasiyanın struktur bölmələrinin ayrılıqda həcmi qeyd olunmaqla dissertasiyanın işarə ilə ümumi həcmi. Dissertasiya işi giriş, 9 yarım-fəsilə özündə birləşdirən 3 fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiyanın Giriş hissəsi 7 səhifə (11500 simvol), I fəsil 50 səhifə (96 600 simvol), II fəsil 36 səhifə (66052 simvol), III fəsil 24 səhifə (45 329 simvol), Nəticə hissəsi 5 səhifə (8 923 simvol) olmaqla, işarə ilə ümumi həcmi 228 329 simvoldur.

İŞİN ƏSAS MƏZMUNU

Girişdə mövzunun aktuallığı əsaslandırılır, işlənmə səviyyəsi haqqında qısa məlumat verilir, tədqiqatın obyektı, predmeti, məqsədi, vəzifələri, metodoloji əsası, metodları, elmi yeniliyi, nəzəri və praktik əhəmiyyəti, müdafiəyə təqdim olunan müddəalar və aprobasiyası göstərilir.

Dissertasiya işinin **“Problemin ümumnəzəri məsələləri, mahiyyəti və ədəbiyyatda qoyuluşu”** adlanın birinci fəslı üç yarımfəsilədən ibarətdir. Bu fəsilə problemin tarixi, məzmunu, strukturu verilir, pədaqoji-psixoloji ədəbiyyat təhlil edilir, ona münasibət bildirilir.

Fəslin **“Ali təhsil sisteminin təşəkkülü inkişafı və müasir problemləri”** adlı *birinci yarımfəsilə*ndə ali təhsil sisteminin yaranması, onun inkişaf mərhələləri araşdırılmış, müasir dövrdə Azərbaycan təhsil sisteminə onun əhəmiyyəti müəyyənləşdirilmiş, münasibət bildirilmişdir. Bu, bizə eyni zamanda respublikamızda ali təhsilin idarə olunmasının psixoloji problemləri, mövcud vəziyyət, onun gələcək inkişaf istiqamətləri barədə nəticə çıxarmağa imkan verir. Bu, həm də təhsilin forma və metodlarının, metodologiyasının necə dəyişməsi, cəmiyyət həyatı ilə uyğunlaşdırılması baxımından da vacib şərtlərdəndir. Təhsillə bağlı ilkin fikirlər eramızdan əvvəl Sokrat, Platon, Mark Avreli və b. tərəfindən irəli sürülmüşdür. Yeri gəlmişkən müasir dövrdə kurikulum tələblərinə uyğun olaraq təhsil alanların idrak fəallığının yüksəldilməsində fərqli formada Sokrat metodundan istifadə olunur. Bu, eyni zamanda pədaqoji ədəbiyyatda “proqramlaşdırılmış təlim”, “aktiv təlim” metodu da adlandırılır.

İstehsal sahələrinin yaranması ilə cəmiyyətin təhsilli insanlara tələbatı da yarandı. XII əsrdə ilk universitetlər: Boloniya və Salerno yarandı. Daha sonra Oksford (1168), Paris (1200), Kembirc (1209), Sarbon (1253) universitetləri fəaliyyətə başladı. Orta əsr universitetlərinin hamısında dörd fakültə: incəsənət, ilahiyyat, hüquq və tibb fakültələri fəaliyyət göstərirdi.

Rusiyada ilk təhsil müəssisəsi Kiyev-Mogilyan (1632) hesab olunur. Burada din və dövlət xadimləri hazırlanırdı. 1755-ci ildə M.V.Lomonosovun ciddi səyi ilə Moskva Universiteti yaradılır.

Universitet üç fakültə: fəlsəfə, hüquq və tibb fakültələri ilə fəaliyyətə başlayır.

Oktyabr inqilabının qələbəsindən sonra rusiyada təhsil sahəsində, o cümlədən ali təhsil sistemində ciddi dəyişikliklər baş verir. Sovet ali təhsil sisteminin böyük nəailiyyəti kimi çoxsaylı ali təhsilli kadrların hazırlanmasını göstərmək olar.

Azərbaycan ali təhsilinin tarixi 1919-cu ildə Azərbaycan Xalq Cümhuriyyətinin təsis etdiyi Bakı Dövlət Universitetinin yaranması ilə başlayır. Azərbaycanda sovet hakimiyyətinin qurulması ilə bütün digər sahələrdə olduğu kimi təhsil sahəsində də yeni dövr başlandı. Əhali arasında savadsızlığın ləğvi üçün ciddi işlər aparıldı. Ali təhsil alanların “proletarlaşdırılması” yolu tutuldu. Ötən əsrin 30-cu illərində Azərbaycanda xeyli sayda institut yaradıldı.

Azərbaycan Respublikası müstəqillik əldə etdikdən sonra həyat və fəaliyyətin bütün sahələrində, o cümlədən ali təhsil sistemində əsaslı islahatlar aparıldı. Sosialist ideologiyasından siyasi sistemindən humanist, demokratik, azad bazar iqtisadiyyatının tələblərinə cavab verən sistemə keçildi. Bu işə düşüncə, davranış tərzində dəyişikliklərin aparılmasını, yeni keyfiyyətin daşıyıcıları olan şəxsiyyətlərin formalaşdırılmasını zəruri edir. Ali təhsil sistemində idarəetmənin dövlət-ictimai səciyyəsi, təhsilin nəticəyönümlü və şəxsiyyətyönümlülüyü Azərbaycan təhsil siyasətinin əsasını təşkil edir.

Fəslin **“İdarəetmənin sosial-psixoloji mahiyyəti və strukturu”** adlanan *ikinci yarımfəsl* idarəetmənin sosial-psixoloji mahiyyətinin araşdırılmasına həsr olunmuşdur.

Bir tərəfdən cəmiyyət həyatında gedən proseslər, digər tərəfdən elm və texnikanın, müasir texnologiyaların, avtomatlaşdırmanın, robotlaşdırmanın inkişafı elə bir inkişaf səviyyəsinə çatmışdır ki, onların insan fəaliyyətini tamamilə əvəz edə biləcəyi fikirləri irəli sürülür. Başqa bir mövqə də ondan ibarətdir ki, heç bir elmi-texniki nailiyyət insanı əvəz edə bilməz. Bütün bu deyilənlər eynilə idarəetməyə, o cümlədən ali təhsil sisteminin idarə edilməsinə də aiddir. Bununla yanaşı o da həqiqətdir ki, bütün bu proseslər insanın, onun təfəkkür və davranış tərzinin yenilənməsini zəruri edir. Bunlar isə öz əksini idarəetmədə tapır.

Problemin mahiyyəti bir də ondadır ki, idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan səriştəli kadrların hazırlanması tam mənası ilə öz həllini tapmamışdır.

Bütün fəaliyyət sahələrində rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ali təhsil sisteminin spesifik xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, burada fəaliyyət insan-insan münasibətləri üzərində qurulur. Deməli, gələcəyin mütəxəssisləri elmi biliklərlə yanaşı, idarəetmə sahəsində də səriştə qazanmalıdırlar.

Ali təhsil fəaliyyət prosesində qarşılıqlı münasibətlərin humanistləşdirilməsi, idarəetmənin demokratik prinsiplərə əsaslanması, işçilərin, kollektivin həyatı ilə bağlı problemlərin müzakirəsinə cəlb olunması idarəedənlərlə işçilər arasında müsbət psixoloji mühitin yaranmasına şərait yaradır. Deməli, sosial davranış zamanı fərd başqasının davranışını stimullaşdırırsa, başqaları da onun davranışını stimullaşdırır. Burada davranış iki formada təzahür edir: xətti və dairəvi. Xətti davranışda hərbidə olduğu kimi əmr verilir və icra olunur. Dairəvi davranış isə söhbət, müzakirə, fikir mübadiləsi formasında təşəkkül tapır. Burada sosial stimula danışmaq, nitq, mimika və digər somatik reaksiyalar aid edilir.

İdarəetmənin artıq müstəqil elm və fəaliyyət sahəsinə çevrilməsi onun iqtisadi, hüquqi, təşkilati tərəflərinin öyrənilməsinə zəruri edir. Təhsil sahəsində isə bunlarla yanaşı idarəetmənin pedaqoji-psixoloji tərəfləri ön plana çəkilir. Məhz bu amillərin hamısının vəhdətdə götürülməsi nəticəsində səmərəli idarəetmədən danışmaq mümkündür.

İdarəetmənin müstəqil elm sahəsi kimi götürülməsi onun praktik tərəfinin, fəaliyyətin səmərəliliyinin artırılması baxımından da zəruridir.

Məlumdur ki, idarəetmənin iki tərəfi – obyektiv və subyektiv tərəfləri vardır. Müasir dövrdə psixoloqlar fəaliyyətin daha çox subyektiv tərəflərinə diqqət yetirirlər. Psixologiyada idarəetmənin subyektiv tərəflərinə rəhbər-işçi, işçi-işçi, idarəçilik-tabeçilik, hər bir vəzifənin tələb etdiyi keyfiyyətlər və s. aid edilir. Başqa sözlə, ali təhsil sistemində idarəetmədə başlıca vəzifə düzgün planlaşdırma, onun həyata keçirilməsinin yol və vasitələrinin düzgün müəyyənləşdirilməsi və işçilərlə onun müzakirə olunaraq bəyənilməsindən ibarətdir.

I fəslin **“İdarəetmə probleminin pedaqoji-psixoloji ədəbiyyatda qoyuluşu”** adlanan *üçüncü yarımfəslində* idarəetmənin spesifik xüsusiyyətləri araşdırılır. Başqa sözlə, ali təhsil sistemində idarəetmədə vacib amillərdən sayılan pedaqoji-psixoloji məsələlər öyrənilir. Bunun üçün ilk növbədə onun elmi əsasları müəyyənləşdirilir, pedaqoji-psixoloji ədəbiyyat təhlil edilir. Göstərilir ki, ali məktəbin təlim-təربiyə prosesinin idarə olunması planlı şəkildə onun məzmununun, strukturunun səmərəliliyi üçün əvvəlcədən zəmin hazırlamaqdır.

İdarəetmə ilə bağlı aparılan pedaqoji, psixoloji, sosioloji tədqiqatlarda problem ümumnəzəri, konkret fəaliyyət sahəsi, şəxsi keyfiyyətlər, psixoloji mühit, qarşılıqlı münasibətlər və ünsiyyət kontekstində araşdırılır. Bununla yanaşı idarəetmə dar və geniş mənada tədqiqata cəlb olunmuşdur. Geniş mənada idarəetməyə kütlələrin, xalqın, dövlətin, bütöv bir fəaliyyət sahəsinin idarə olunması aid edilir. Dar mənada kiçik qrupların, hər hansı bir təşkilat və müəssisənin idarə olunması, lider və rəhbərin xarakterik xüsusiyyətləri və s. aid edilir.

Qrup və kollektivin idarə olunması geniş şəkildə xarici ölkə psixoloqları H.Tard, F.V.Teylor, K.Levin, K.Zamfir və b. tərəfindən öyrənilmişdir. Keçmiş sovet psixoloqları E.S.Kuzmin, Q.M.Andreyeva, E.V.Şoroxova və b. problemi sosial-psixoloji, Y.L.Kolominski, A.P.Petrovski, V.A.Suxomlinski və b. pedaqoji-psixoloji, N.Y.Sasko, R.X.Şakurov və b. idarəetmə aspektlərində tədqiq etmişlər. Bu tədqiqatlardan alınan ümumi nəticə belədir ki, pedaqoji idarəetmədə ilk növbədə təlim-təربiyə önə çəkilməli və son nəticə olaraq şəxsiyyətin formalaşmasına xidmət etməlidir.

Pedaqoji-psixoloji aspektdə ali təhsilin idarə olunması problemi nisbətən az tədqiq olunmuşdur. Doğrudur, M.İ.Diyaçenko, O.S.Anisimov, A.A.Bodalyov, H.M.Əhmədov, F.A.Rüstəmov və b. ali təhsil sistemində idarəetmə ilə bağlı problemi ümumnəzəri aspektdə öyrənmişlər. Təbii ki, bunlar yetərli deyil və araşdırılması vacib olan məsələlər çoxdur. Xüsusilə praktik istiqamətdə.

Dissertasiyanın ikinci fəslı **“Ali təhsilin idarə olunmasında rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri, peşəkarlığı və idarəetmə üslubunun sosial-psixoloji xüsusiyyətləri”** adlanır. **“İdarəetmədə rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri və qabiliyyətlərin rolu”** adlanan *birinci*

yarımfəslində rəhbərin temperament tipləri, xarakteri, şəxsiyyətin istiqamətləri, motivləri, peşəkarlığı və s. öyrənilir.

Tədqiqatlar göstərir ki, idarə edənin şəxsiyyəti, peşəkarlığı, nüfuzu, mənəviyyəti, əxlaqı davranışı həm də işçilərin davranışına, düşüncə tərzinə təsir edir və onlar da adətən rəhbərdən nümunə götürərək onu təqlid etməyə çalışırlar. Əgər kollektivdə formalaşmış mənəvi-psixoloji, işgüzar keyfiyyətlərlə rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri arasında ziddiyyət özünü göstərsə kollektivdə problemlər, anlaşılmazlıq baş verir.

Şəxsiyyətin inamı, motivasiyası, istiqamətləri, şəxsiyyətlərarası münasibətlər vəhdət halında məsuliyyət hissini formalaşdırır. A.S.Makarenko göstərir ki, *“məsuliyyət hissi olmayan kollektiv sadəcə insanların toplusudur, kollektiv deyil”*.¹

R.İ.Əliyev rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərindən bəhs edərkən kollektivdə mütəşəkkiliyin, sosial-psixoloji mühitin təmin olunmasını vacib sayır. Rəhbər kollektivdə bu cəhətlərə fikir verməli, onu təmin etməlidir. R.İ.Əliyev göstərir: *“İradəli rəhbər bir qayda olaraq təkidlilik, qətiyyətlilik, məqsədə çatmaq üçün inadkarlıq, yüksək intizamlılıq, məqsədyönlülük, yeni bilik, bacarıq və vərdişlərini məqsədə çatmaq üçün səfərbər edə bilmək keyfiyyətlərinə malik olmalıdır”*.²

Rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərinin, psixoloji xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi pedaqoji prosesin müvəffəqiyyətinin təmin olunması, uğursuzluqdan qaçmağın yollarının üzə çıxarılması baxımından da əhəmiyyətlidir.

Ali təhsilin başlıca məqsədi yüksək intellektə malik ixtisaslı kadr hazırlamaq, layiqli vətəndaş formalaşdırmaqdan ibarətdir. Bu keyfiyyətlərin formalaşdırılmasında idarəetmə sistemi, iyerarxiya üzrə rəhbərlik mühüm rol oynayır. Müəllimlər isə idarəetmənin aşağı ranqlı iştirakçılarıdır. Bununla belə tələbə ilə birbaşa təmasda olan və ona daha çox təsir edə bilən də müəllimdir. Ona görə də biz ADU-nun 100 nəfər I kurs tələbələri ilə “Müəllimlərlə münasibətinizdən

¹ Макаренко, А.С. Некоторые выводы из практического опыта / А.С.Макаренко – Москва: Педагогика, – 1958. – с.231.

² Əliyev, R.İ. Psixologiya. Dərs vəsaiti / R.İ.Əliyev – Bakı: Qamma-Servis, – 2003. – s.16.

razısınızmı?” mövzusunda sorğu keçirdik. Məlum oldu ki, tələbələrin 62,0%-i müəllimin vəzifəsinin yaxşı dərslər demək olduğunu düşünür. 25,0% tələbə münasibəti universitetdaxili məsələ hesab edir. Yalnız 13% tələbə bunlarla yanaşı qarşılıqlı ünsiyyət və mənəvi psixoloji yaxınlığı bura aid edir.

Növbəti mərhələdə biz fəaliyyət və münasibətlə bağlı sualları bir qədər də dəqiqləşdirmək məqsədilə I-IV kurs tələbələrinə aşağıdakı sualla müraciət etdik: “Müəllimlə aranızda narazılıq olurmu? Olursa nə səbəbə?” Alınan cavabları aşağıdakı cədvəldə veririk.

Cədvəl 1.

I-IV kurs tələbələrinin müəllimlərlə münasibətləri barədə mövqeləri (%-lə)

№	Tələbələrin müəllimlərlə münasibətləri	I kurs		IV kurs	
		oğlanlar	qızlar	oğlanlar	qızlar
1.	Tamamilə razılıq bildirənlər	49	54	52	56
2.	Əsasən razılıq bildirənlər	27	30	29	31
3.	Əsasən narazılıq bildirənlər	14	7	11	7
4.	Tamamilə narazılıq bildirənlər	10	9	8	6

Cədvəldən də göründüyü kimi tələbələrin müəllimlərlə münasibətlərini qiymətləndirmələri ilə bağlı həm kurslar, həm də cinsi fərqlər baxımından elə də kəskin fərq meydana çıxmır. Bununla belə bəzi fərqlərin olduğunu da qeyd etməliyik. Qismən də olsa tələbə qızlar tələbə oğlanlara nisbətən müəllimlə olan münasibətlərdən razılıq bildirirlər. Əgər I-IV kurs oğlan tələbələrin 50,5%-i münasibətlərdən tamamilə, 28%-i qismən razı olduqları halda, qızlarda bu rəqəm 55,0% tamamilə, 30,5%-i qismən razılıq təşkil edir. Oğlanların 12,5%-i əsasən, 9,0%-i tamamilə narazıdırlarsa, qızların 7,0%-i əsasən, 7,5%-i tamamilə narazıdırlar.

Kurslar arasındakı fərq isə belədir. I kurs tələbələrinin 51,5%-i müəllimlərlə münasibətdən tamamilə, 28,5% əsasən razıdırlar. IV kurs tələbələrinin isə 54,0% tamamilə, 30%-i əsasən razıdırlar. I kursda əsasən narazılar 10,5%, tamamilə narazılar 9,5% olduğu halda, IV kursda tamamilə narazı olanlar 7,0%, əsasən narazı olanlar isə 9,0% təşkil edir.

I kursda razı olanların IV kursla müqayisədə nisbətən aşağı olmasının bir sıra səbəbləri vardır. Onların bir qismi başqa ixtisas seçmək istədiklərini, lakin bala görə bu universitetə düşdüklerini bildirmişlər. Bu da onların müəyyən qədər narazılığına səbəb olur. IV kurs tələbələrindən də bəziləri başqa sahəni seçmək istədiklərini qeyd edirdilər. Lakin I kursdan sonra fikirlərini tamamilə dəyişdiklərini bildirirdilər.

Fəslin *ikinci yarımfaslı* **“Ali təhsil sistemində rəhbərin idarəetmə üslubu və kollektivin sosial-psixoloji mühitinə onun təsiri”** adlanır. Ali təhsil sistemində idarəetmə özündə təhsilin bir sıra elementlərini, dəyərləri, prinsipləri, məzmun standartlarını, təhsilin bütün sahələri üzrə məqsədləri, qiymətləndirməni və s. ehtiva edir. rəhbərin fəaliyyəti kollektivdə dəyərlərin formalaşmasını, müəssisənin inkişafı və fəaliyyətin planlaşdırılmasını müəyyən edir. Elm, təhsil, sosial, iqtisadi və mədəni inkişaf idarəetmənin tədricən demokratikləşməsini, kollektiv həyatına müəllimlərin, tələbələrin, valideynlərin və başqalarının cəlb olunmasını zəruri edir. Bunların vəhdətdə götürülməsi kollektiv üzvləri tərəfindən qəbul edilən dəyərləri formalaşdırır. Dəyərlər kollektiv üzvlərinin davranışına, düşüncə tərzinə, həyat tərzinə geniş təsir göstərir. Bütün bu deyilənlər kollektivin daha səmərəli idarə edilməsini, tələbələrin inkişafını, tədris prosesinin idarə olunmasını təmin edir. Səmərəli təşkil olunmuş idarəetmə tələbələrin intellektual, emosional, sosial, kreativ yaradıcılığını, mənəvi keyfiyyətlərini inkişaf etdirir. Təbii, deyilənlərin həyata keçirilməsi ilk növbədə kollektivin rəhbərindən, onun idarəetmə üslubundan çox asılıdır.

Rəhbərlik üslubu, kollektivin sosial-psixoloji mühiti problemi ilə bağlı K.Levin, E.Erikson, A.V.Petrovski, Ə.Ə.Əlizadə, Ə.S.Bayramov, S.İ.Seyidov və b. tədqiqatları araşdırılmışdır. İdarəetmə üslubunun kollektivin sosial-psixoloji mühitinə təsirini

öyrənmək məqsədilə üç mərhələdən ibarət sorğu keçirildi. Alman nəticələr eyni zamanda söhbət və müşahidə metodları ilə yoxlanıldı. Məlum oldu ki, kollektivdə psixoloji mühitin əlverişsiz olduğunu düşünən işçilər işin icrası zamanı məsuliyyəti öz üzərinə götürməkdən, şəxsi cavabdehlik tələb edən işlərdən uzaq olmağa çalışırlar. Kollektivdə münaqişə vəziyyəti olduqda ümumən işçilər işə həvəssiz yanaşır, yaradıcılıq göstərmir, təlimat əsasında işləməyə çalışır, ondan kənar işlərdən imtina etməyə üstünlük verirlər. Kollektivdə işçilərin öz aralarında və ya işçi-rəhbər arasında problem olduqda rəhbər adətən demokratik üslubdan əl çəkir, avtoritar üsluba üstünlük verirlər. Hansı amillərin kollektivin psixoloji mühitinə daha çox təsir etdiyini öyrənmək üçün ADU-nun 112 nəfər əməkdaşı ilə sorğu keçirdik.

Cədvəl 2.

Rəhbər-işçi münasibətlərinin fəaliyyətin səmərəliliyinə və psixoloji mühitə təsiri (%-lə).

№	Respondentlərə verilən suallar	Problemin həllinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir		Problemin həllinə qismən təsir edir		Problem in həllinə təsir etmir	
		+	-	+	-	+	-
1.	Rəhbərin hər bir işə müdaxilə etməsi.	22,5	18,6	24,2	16,5	10,2	8,0
2.	İnformasiya qıtlığı.	13,3	27,5	16,4	31,1	4,3	7,4
3.	Rəhbər-işçi arasında ünsiyyətin olması.	23,5	21,6	30,7	14,3	6,7	3,3
4.	İş rejiminin uyğun gəlməməsi.	6,0	22,4	6,2	31,5	24,5	3,5
5.	Tapşırığın məqsədinin aydın olmaması.	3,3	21,3	5,7	32,6	9,2	28,1
6.	Rəhbərin işçiyə yardımçı olması.	28,3	5,0	31,6	7,0	12,6	15,5
7.	Fəaliyyətin nəticəsi barədə işçiyə məlumat verilməsi.	8,1	20,4	10,5	26,5	15,4	19,1
8.	Rəhbərin işçilərin	4,7	25,5	8,3	32,5	10,	18,

	müraciətinə münasibəti.	laqeyd					2	8
9.	Rəhbərin yuxarıdan baxması.	işçilərinə aşağı	4,5	24,5	8,8	30,0	13, 4	19, 0
10.	Rəhbərin şəxsi göstərməməsi.	nümunə	3,5	27,0	6,5	23,5	30, 5	9,0

Cədvəl 2-dən də görüldüyü kimi qoyulmuş suallarda həm mənfi, həm də müsbət xüsusiyyətlər və amillər öz əksini tapmışdır. Təbii ki, mənfi olanlarla bağlı cavablarda işçilərin çox az qismi pozitiv münasibət göstərmişdir.

Tədqiqatın gedişindən məlum oldu ki, rəhbər hədsiz dərəcədə xırdaçı olduqda, hər işi mərkəzləşdirdikdə və öz əlində cəmləşdirdikdə işçilərdə konformizm yaranır, kollektiv üzvlərini ətalət basır, idarəetmə strukturu amorf bir sistemə çevrilir. Belə vəziyyətdə işçilər heç bir təşəbbüs göstərmir, işə yaradıcı yanaşma sıfıra enir. Belə vəziyyətdə rəhbər öz fəaliyyətini təhlil etməlidir. Tətbiq olunan ciddi, sərt metodlar, işçilərin fəaliyyətinin çərçivəyə salınması onların təşəbbüskarlığını boğur və bu tədricən onlarda karakter əlamətinə çevrilir.

Yaxşı rəhbər heç vaxt tabeçiliyində olan işçiləri stress vəziyyətinə gətirməz. Onun idarəetmə üslubunda başlıca yeri fəaliyyətə şüurlu münasibət və motivasiya yaratmaq tutur. *“O kəsin ki, beynində yalnız şəxsi mənafe hakim kəsilir, o, hökmən təcrid olunma vəziyyətinə düşür və işçilər ona qarşı olurlar. Vaxt keçdikcə o, məğlub duruma düşür. O kəs ki, yalnız işinə ictimai vəzifə kimi baxır, özünü dayaqlardan məhrum edir. İctimai rəydən öz mənafeyi üçün istifadə etmək istəyən rəhbər sanki istiqaməti itirir”*.³

II fəslin **“Rəhbərin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin kollektivdə sosial-psixoloji idarəetməyə təsiri”** adlanan üçüncü yarımfəslində ənənəvi sosial-iqtisadi sistemindən müasir “insan-cəmiyyət-dövlət” idarəetmə sisteminə keçidin psixoloji mahiyyəti araşdırılır. Göstərilir ki, bu sistemdə insan amilinin rolu artır və

³ Швальбе, Б. Личность, карьера, успех / Б.Швальбе, Х.Швальбе – Москва: Прогресс, – 1993. – с.40.

rəhbərdən bir sıra spesifik xüsusiyyətlər tələb olunur. Aydın ki, bu prosesdə təhsil həlledici əhəmiyyət daşıyır.

Tədqiqatın gedişindən məlum oldu ki, ali təhsil sistemində yuxarı rəhbərlərin idarəetmə ilə bağlı dörd modeli özünü göstərir. Bunların hər biri işgüzar və şəxsi keyfiyyətləri əhatə etməklə kollektivin sosial-psixoloji mühitini formalaşdırır. Bu modellərə aşağıdakılar daxildir:

1. Müəssisənin idarə olunması. Bura rəhbərin idarəetmə funksiyasına aid edilən mühüm keyfiyyətlər daxildir.

2. Fəaliyyətin idarə olunması. Bu qrupa rəhbərin fəaliyyətlə bağlı işgüzarlığı aid olunur. Yəni işin planlaşdırılması, müəssisənin idarə olunması taktikası, menecment qabiliyyəti bu qrupa aiddir.

3. İşçilərin idarə olunması. Bura rəhbərin təşkilatçılıq qabiliyyəti, işçilərin ixtisasının artırılmasının təmin olunması, onların peşəkarlığının yüksəldilməsinin təşkil edilməsi, informasiya mübadiləsi, səlahiyyətlərin bölünməsi, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi aid edilir.

4. Özünün fəaliyyət və davranışının idarə olunması. Bura rəhbərin özünün fəaliyyəti və davranış normalarına əməl etməsi, düzgünlüyü, öz fəaliyyətinə tənqidi yanaşa bilməsi, özündə olan neqativ xüsusiyyətləri aradan qaldırması, qarşıya qoyulmuş məqsədi başa çatdırması, öyrənməyə cəhd etməsi daxildir.

Göstərilən bu dörd qrup kompleks şəkildə rəhbərin kollektivdə rolu barədə geniş təsəvvür yaradır. Əlbəttə ki, başlıca olanı rəhbərin idarəetməyə dair şəxsi keyfiyyətləridir. Rəhbərin peşəkarlığı, təşkilatçılıq qabiliyyəti işçilər tərəfindən onun şəxsi keyfiyyətləri fonunda qiymətləndirilir. Nə rəhbərin sosial statusu, nə ona verilən hüquqi səlahiyyətlər onu kollektivin lideri səviyyəsinə yüksəldə bilməz, əgər onun özündə bu keyfiyyətlər yoxdursa. Bununla yanaşı sərt qayda-qanunun tətbiq edilməsi kollektiv üzvlərində laqeydliyə, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin pozulmasına, rəhbərdə yalnız özünəinamın formalaşmasına səbəb olur.

Dissertasiyanın üçüncü fəslə **“İdarəetmədə kadrların seçilməsinin mənəvi-əxlaqi dəyərlərin və təlim texnologiyalarından istifadənin rolu”** adlanır. **“Rəhbər kadrların attestasiyasının sosial-psixoloji problemləri”** adlanan *birinci yarımfaslı*nda idarəetmə

fəaliyyətində çalışanların attestasiyasının keçirilmə qaydaları, onun məzmun və metodlarından bəhs olunur. Göstərilir ki, attestasiyanın məqsədi rəhbər işçilərin və digərlərinin peşəkarlığının, şəxsi keyfiyyətlərinin öyrənilməsindən ibarətdir. Eyni zamanda attestasiya işçinin tutduğu vəzifəyə uyğun gəlib-gəlmədiyini müəyyənləşdirir. Bir sıra hallarda isə bu, konkret şəxsə aid edilir. Müəyyənləşdirilir ki, burada psixoloji amillərin nəzərə alınması vacibdir. Bununla yanaşı rəhbər işçilərin attestasiyası zamanı fəaliyyətin səmərəliliyi, kollektivin həyatına onun təsiri, iqtisadi, mənəvi səmərəsi, kollektivdə sosial-psixoloji mühitin formalaşmasına təsiri və s. amillər də nəzərə alınmalıdır.

Attestasiya zamanı rəhbərin əldə etdiyi nəticənin hansı şəraitdə alındığı, fəaliyyətin səmərəliliyi, fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri, psixoloji gərginlik keçirib-keçirmədiyini nəzərə alınmalıdır. Çünki rəhbər özü, eləcə də kollektiv üzvləri uzun müddət psixoloji gərginlik şəraitində səmərəli işləyə bilməzlər.

Rəhbər kadrların attestasiyası bir qayda olaraq metodoloji baxımdan fəaliyyət və şəxsiyyətin vəhdəti prinsipi üzrə aparılmalıdır. Attestasiyanın bu prinsipə əsaslanması rəhbərin funksional xüsusiyyətlərinin öyrənilməsinə imkan verir.

Tədqiqat göstərdi ki, rəhbər kadrların seçilməsi zamanı rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri ilə kollektivin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması zəruridir. Bu zaman yalnız “şəxsiyyət” və “fəaliyyət” kateqoriyası azlıq edir. Problemin psixoloji tərəfinə əsaslanaraq burada üç kateqoriya – “şəxsiyyət”, “kollektiv” və “fəaliyyət” nəzərə alınmalıdır. Əlbəttə, rəhbərin idarəetmə üslubu nəzərdən qaçmamalıdır.

Rəhbər kadrların təyinatı zamanı ilk növbədə onun təşkilatçılıq qabiliyyəti nəzərə alınmalıdır. Eyni zamanda attestasiya olunanın potensialı öyrənilməlidir. Bu, onun inkişaf dinamikasını müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Son zamanlarda kəmiyyət və keyfiyyətin öyrənilməsi metodikası ilə yanaşı, işgüzar oyunlardan da istifadə olunur. Bu metodla rəhbərin qərarların qəbulu və hazırlanması zamanı nə dərəcədə müstəqil, kreativ olması üzə çıxarılır.

İşgüzar oyunlar həm də attestasiya zamanı rəhbərin idarəçilik keyfiyyətlərinin psixoloji məqamlarını üzə çıxarır. İşgüzar oyunlar

həm obyektiv qiymətləndirməni təmin edir, həm də idraki və kommunikativ komponentləri üzə çıxarır.

Attestasiya nəticəsində toplanmış faktiki materiallar qərarların qəbuluna, rəhbər işçinin tutduğu vəzifəyə uyğun olub-olmamasının müəyyənləşdirilməsinə, vəzifəsinin böyüməsinə, səlahiyyətlərinin genişlənməsinə və ya əksinə, azaldılmasına imkan yaradır. Ona görə də attestasiya müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasına, yeniliyin tətbiq olunmasına, kadrlardan səmərəli istifadə edilməsinə, bununla yanaşı sağlam psixoloji mühitin formalaşmasına şərait yaradır.

Dissertasiyanın III fəslinin *ikinci yarımfəsl* **“Ali təhsil sistemində idarəetmə qərarlarının qəbulunda mənəvi-əxlaqi dəyərlərin rolu”** adlanır. Bu yarımfəsldə göstərilir ki, qərarların qəbulu həm obyektiv, həm də subyektiv amillərdən asılıdır. Burada eyni zamanda mənəvi-əxlaqi dəyərlər, milli xarakter, adət, ənənə də mühüm təsirə malikdir. Deməli, qəbul olunmuş qərarlar mənəvi-əxlaqi dəyərlər baxımından da qiymətləndirilməlidir.

Mənəvi-əxlaqi dəyərlər və qərarların qəbulu, onların sosial-psixoloji təhlili göstərir ki, burada başlıca olaraq hüquqi, məntiqi və psixoloji amillər müasir dövrdə iqtisadi səmərəlilik baxımından qiymətləndirilir. Bütün bunlar eyni zamanda fəaliyyət sahəsi ilə bağlıdır. Ali təhsil sistemində mənəvi-psixoloji aspekt əsas götürüldüyü halda, istehsal sahəsində üstünlük iqtisadi səmərəliliyə verilir.

Tədqiqatın gedişində məlum oldu ki, qərarların qəbulunda başlıca amil qərar qəbul edənin əxlaqi-mənəvi dəyərləri ilə birbaşa bağlıdır. Biz aşağıda mənəvi-əxlaqi seçim situasiyasının təsnifatını veririk.

Cədvəl 3.

Mənəvi-əxlaqi seçim situasiyasında qərarların qəbulunda üstünlük verilən amillər		
Şəxsi və ictimai maraqların üst-üstə düşməsi	Obyektiv situasiya ilə mənəvi seçim arasında ziddiyyətin olması	Mənəvi-əxlaqi şüurla reallıq arasındakı ziddiyyət
Mənəvi-əxlaqi seçimlə situasiyanın uyğunluğu	Fəaliyyət şəraitindəki çox variantlılıq, situasiyanın qeyri-müəyyənliyi	Qərar qəbul edənin mənəvi-əxlaqi dəyərləri

Seçim edərkən şəxsi maraq və motivlərin üstün tutulması	Mənəvi seçim zamanı yalnız bir variantın olması	Seçim zamanı səmərəliliyin nəzərə alınması
Seçim edərkən ictimai maraq və motivlərin üstün tutulması	Mənəvi seçim zamanı iki variantın olması	Seçim zamanı emosiyaların üstün gəlməsi
İctimai və şəxsi maraqların uyğun gəlməsi	Mənəvi seçim zamanı çoxsaylı variantların olması	Səmərəli və emosional cəhətlərin vəhdəti

İdarəetmədə qərarların qəbulu ilə bağlı mənəvi-əxlaqi modelin bu növü digər fəaliyyət növlərində məqbul sayılsa da təhsil prosesi üçün daha səmərəlidir.

III fəslin **“Ali təhsil sistemində yeni təlim texnologiyalarından istifadə və müəllimlərin fəaliyyətində innovasiyaların rolu”** adlanan *üçüncü yarımfəslində* yeni təlim texnologiyaları, təhsildə innovasiya problemləri araşdırılır. Göstərilir ki, bütün fəaliyyət sahələrində, o cümlədən təhsil sistemində yeniləşmə, yeni təlim texnologiyalarının tətbiqi zəruri şərtidir. Bu işə innovativ təfəkkürdən innovativ mədəniyyətdən və s. keçir. İnnovativ mədəniyyət və innovativ təfəkkür özündə şəxsiyyətin yeniliyi qəbul etməsi, bu prosesdə iştirak etməyə hazır olması, eləcə də iştirak etməsi, ən azı yeniliyə qarşı çıxılmaması kimi amilləri birləşdirir.

A.A.Qritsanov yazır: *“Cəmiyyət həyatındakı dəyişiklik, onun nəticəsində qabiliyyətlərin inkişafı həyat fəaliyyətinin bütün sahələrinə təsir edir”*.⁴ Digər tədqiqatçılar (V.D.Şadrikov, V.P.Çernoles və b.) bu anlayışı bir qədər də genişləndirərək göstərirlər ki, innovasiya fəaliyyəti təfəkkür və davranışda yeniləşməyə, sosiomədəni normaların dəyişməsinə, insanların cəmiyyətə inteqrasiyasına mühüm təsir edir.

Bizi ilk növbədə universitetdə innovasiya fəaliyyəti ilə bağlı görülən işlərə müəllimlərin münasibəti maraqlandırır. Suallara

⁴ Инновация. Новейший философский словарь / Сост. А.А.Грицанов – Минск: В.М.Скакун, – 1998. – с.268.

verilən cavabların nəticələri göstərir ki, universitetin innovasiya sahəsindəki fəaliyyəti onun rəqabətəqabilliyini yüksəldir. Bunu sorğu keçirilənlərin 46%-i qeyd edir. 39%-i isə hesab edir ki, innovasiya professor-müəllim heyətinin peşəkarlığının artmasına kömək edir. 43%-i isə bildirir ki, universitetdə təhsilin keyfiyyəti yaxşılaşmışdır. 12% isə hesab edir ki, innovasiya nəticəsində universitetdə sosial-iqtisadi vəziyyət yaxşılaşmışdır.

Sorğu keçirilənlərin 48%-i universitetdə aparılan innovasiyalardan xəbərdardır. 21% isə onun müxtəlif istiqamətləri – təşkilati, texnoloji, hüquqi-normativ və s. barədə məlumatlıdırlar və bunları bəyənilirlər.

İnnovasiya fəaliyyətində şəxsi iştirakla bağlı 26% müəllim müsbət cavab vermişdir. 29% isə sistematik yox, lazım gəldikdə, vaxtaşırı bu prosesdə iştirak edirlər. 23% isə bu sahəyə onlara müraciət olunduqda qoşulurlar. 12% müəllim innovasiya ilə məşğul olmadığını, 10% isə cavab verməyə çətinlik çəkdiyini bildirmişdir.

Tədqiqat nəticəsində müəyyənləşdirildi ki, ali təhsil sistemində vacib məsələlərdən biri də tələbələrə aparılan tərbiyəvi işdir. Onun nüvəsini vətənpərvərlik, hərbi vətənpərvərlik, dövlətçilik, azərbaycançılıq və s. təşkil edir. Eyni zamanda indi tələbələrdən yeni keyfiyyətlərin daşıyıcısı olmaq tələb olunur. Bura rəqabətəqabillik, çeviklik, müstəqil təfəkkürə malik olmaq, tolerantlıq və s. aiddir. Bunlar isə fərdi və kollektiv tərbiyə texnologiyaları vasitəsilə həyata keçirilir. Biz bunu aşağıdakı cədvəldə veririk.

Cədvəl 4.

Fərdi və kollektiv tərbiyə texnologiyaları

№	Fərdi tərbiyə texnologiyası	№	Kollektiv tərbiyə texnologiyası
1.	Proses əvvəldən axıradək müəllim tərəfindən yerinə yetirilir.	1.	Proses hissələrə ayrılır və hər bir müəllim özünə aid olan hissəni yerinə yetirir
2.	Müəllim bütün prosesin incəliyini bilməli, bütün sistem barədə biliyə malik olmalıdır	2.	Müəllim yalnız özünə aid olan hissəni dərinləndirilməlidir
3.	Hər bir işi müəllim özü icra	3.	İş kollektiv şəkildə yerinə

	etməlidir		yetirilir
4.	Proses uzun müddət davam edir	4.	Proses mümkün qədər sürətlə gedir
5.	İntuisiyaya, təcrübəyə əsaslanılır	5.	Proses elmi əsaslarla aparılır
6.	Nəticə konkret müəllimin ustalığından asılı olur	6.	Nəticə hər bir müəllimin ustalığından və kollektiv fəaliyyətdən asılı olur

Müasir pedaqoji-psixoloji nəzəriyyələr və texnologiyalar imkan verir ki, tələbələrlə tərbiyəvi iş səmərəli və məqsədyönlü şəkildə aparılsın. Başqa sözlə texnologiyalardan istifadə mexaniki xarakter daşmasın.

Aparılmış tədqiqat işini ümumiləşdirərək aşağıdakı **nəticələrə** gəlmək mümkündür:

Ölkə həyatında gedən yeniləşmə, onun dinamik inkişafı, inkişaf etmiş dünya dövlətlərinə inteqrasiya, azad, humanist, demokratik cəmiyyətin qurulması təhsil sahəsində, o cümlədən ali təhsil sistemində aparılan islahatlardan, səriştəli kadrların hazırlanmasından, pedaqoji prosesin və kollektivin idarə olunma üslubundan xeyli dərəcədə asılıdır. Deyilənlərin nəzərə alınması, ali təhsil sistemində idarəetmənin milli və ümumbəşəri dəyərlərə əsasən qurulması fəaliyyətin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə şərait yaradır.

Müəyyənləşdirildi ki, idarəetmə insan həyatının, fəaliyyətinin bütün sahələrinə aid olsa da, ali təhsil sisteminin idarə olunmasının özünəməxsus, spesifik cəhətləri də vardır. Digər fəaliyyət sahələrindən fərqli olaraq ali təhsil sistemindəki müsbət və mənfi cəhətlər, buraxılan səhvlər özünün təsirini neçə-neçə illərdən sonra göstərir. Buraxılan səhvlərin aradan qaldırılması isə sonralar çətin, bəzən də qeyri-mümkün olur. Bu prosesdə ali təhsil müəssisəsinin idarəetmə ilə, təlim-tərbiyə işi ilə əlaqədar buraxdığı nöqsanlar isə daha ciddi təsir göstərir.

Ali təhsil sisteminin idarə olunması iyerarxiya qaydası üzrə “idarə edən – idarə olunan” və bir-birilə sıx bağlı olan strukturlardan ibarətdir. Bu strukturların hər birində sosial-psixoloji mühitin

formalaşması daha çox strukturun rəhbərinin idarəetmə üslubu və şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır.

Tədqiqatın gedişindən aydın oldu ki, kollektiv üzvlərinin idarəetmədən razılığı və ya narazılığı daha çox üzvlərin ünsiyyət dairəsindən, hər bir şəxsin kollektivdə özünü təsdiq edə bilməsinin səviyyəsindən asılıdır. Özünün peşəkarlığını, şəxsi keyfiyyətlərini ifadə edə bilmədikdə kollektiv üzvlərində emosional gərginlik yaranır və bu da fəaliyyətin səmərəliliyinə neqativ təsir göstərir.

Müəyyən olundu ki, ali təhsil sistemi çoxsaylı funksiyaları: təlim-tərbiyə işini, kadr hazırlığını, şəxsiyyətin formalaşdırılmasını və s. yerinə yetirdiyindən və bu işlərlə çoxsaylı strukturlar məşğul olduğundan burada iyerarxiyanın gözlənilməsi, hər bir strukturun öz konkret vəzifəsini bilməsi, onların arasında sıx əlaqələrin qurulması, ümumi mənafeyin şəxsi maraqdan üstün tutulması kollektivin daha səmərəli, ahəngdar fəaliyyət göstərməsini təmin edir.

Aydınlaşdırıldı ki, idarə edənin şəxsiyyəti, peşəkarlığı, nüfuzu, mənafeviyyəti, əxlaqi davranışı tabeçilikdə olan işçilərin davranışına, təfəkkür tərzinə, dünyagörüşünə təsir edir. Onlar da adətən rəhbərdən nümunə götürür, onu təqlid etməyə çalışırlar. Kollektivdə formalaşmış mənafevi-psixoloji, işgüzar keyfiyyətlərlə rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri arasında ziddiyyət yarandıqda həm mənafevi-psixoloji iqlim pozulur, həm də fəaliyyətin səmərəliliyi aşağı düşür.

Müəyyən edildi ki, rəhbərin fəaliyyəti, şəxsi keyfiyyətləri, nizam-intizama əməl etməsi, tələbkarlığı, qiymətləndirməsi, planlaşdırma bacarığı kollektivdə dəyərlərin formalaşdırılmasını, müəssisənin inkişaf dinamikasını, kollektivin həyatının psixoloji vəziyyətini müəyyənləşdirir. Bunlar da öz növbəsində vəhdət halında kollektivin sosial dəyərini yaradır. Bu dəyərlər kollektiv üzvlərinin həyat tərzində, yaradıcı fəaliyyətində, qarşılıqlı münasibətlərində öz əksini tapır.

Aydınlaşdırıldı ki, yaxşı rəhbər heç vaxt tabeçiliyində olan işçiləri stress vəziyyətinə gətirmir. Onun idarəetmə üslubunda başlıca yeri fəaliyyətə şüurlu münasibət və motivasiya tutur.

Rəhbər kadrların seçilməsi və ya attestasiyası keçirilərkən ilk növbədə onun xarakteri, işgüzar və şəxsi keyfiyyətləri nəzərə alınmalıdır. Digər bir aspekt isə rəhbərin xüsusiyyətləri ilə

kollektivin xüsusiyyətlərinin uyğun gəlməsi ilə bağlıdır. Bu zaman yalnız şəxsiyyət və fəaliyyət kateqoriyası deyil, üç kateqoriya: şəxsiyyət-fəaliyyət-kollektiv kateqoriyası nəzərə alınmalıdır. Rəhbər işçilərin attestasiyası zamanı şəxsiyyətin mühüm komponentlərindən olan ideya-siyasi baxışları, peşəkarlığı, səriştəliliyi, təşkilatçılıq və pedaqoji qabiliyyətləri, ünsiyyətçiliyi və s. diqqətdən kənar qalmamalıdır.

Dissertasiyanın əsas müddəaları müəllifin aşağıdakı məqalə və tezislərində öz əksini tapmışdır:

1. Qloballaşmanın təhsil parametrləri // “XXI əsr mədəni paradigması multimədəni aspektdə” Respublika elmi-praktik konfransının materialları. – Bakı: 25-26 noyabr 2014. – s.157-158.
2. Tələbənin dərscənkənar təlim fəaliyyətinə sosial-psixoloji amillərin təsiri haqqında // “Xarici dillərin tədrisinin aktual problemləri” Respublika elmi-praktik konfransının materialları. – Bakı: 4-5 may 2015. – s.219-221.
3. Menecer şəxsiyyəti elmi-pedaqoji prosesin optimallaşdırılmasının əsas amili kimi // ADU-nun Elmi xəbərləri. Cild 2, – Bakı: – 2017. №3, – s.205-208.
4. İdarəetmənin sosial-psixoloji mahiyyəti və strukturu // ADU-nun Elmi xəbərləri. – Bakı: – 2017. №4, – s.110-119.
5. Ali təhsil sisteminin təşəkkülü, inkişafı və müasir problemləri // Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutu Elmi Əsərlər. Cild 85, – Bakı: – 2018. №3, – s.238-243.
6. Rəhbər kadrların attestasiyasının sosial-psixoloji problemləri // “Tarix, insan və cəmiyyət” elmi-nəzəri və elmi-metodik jurnal. ADPU. – Bakı: – 2018. 3(22), – s.31-39.
7. Роль инноваций в педагогической деятельности в системе высшего образования // Теорія і практика сучасної психології. – Україна: – 2018. №6, – s.175-179.
8. Ali təhsil sistemində idarəetmə qərarlarının qəbulunda mədəni-əxlaqi dəyərlərin rolu // BDU, Psixologiya jurnalı (Elmi-praktik jurnal). – Bakı: – 2018. №4, – s.58-64.
9. Rəhbərin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin kollektivdə sosial-psixoloji idarəetməyə təsiri // “The Great Czech Educator Jan Amos Komensky: A classic and modern approach to education” Program and Abstracts of International Conference, Baku State University. – Bakı: “Ecoprint” Publ. 4-5 April 2019. – s.234-236.
10. İdarəetmə üslubunun kollektivinin sosial-psixoloji mühitinin formalaşmasına təsiri // AR Təhsil Nazirliyi və Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti, Doktorantların və gənc tədqiqatçıların XXIII Respublika ekmi konfransının materialları. – Bakı: – 2019. I cild. – s.488-490.

11. İdarəetmənin qərarlarının qəbul edilməsinə dair // Müasir Azərbaycan Psixoloqları İctimai Birliyi. Psixologiya Elmi-Tədqiqat İnstitutu və Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti. Psixologiya zirvəsi: Problemlər, perspektivlər və yeni yanaşmalar. Beynəlxalq elmi-praktik konfransın materialları (Tezislər). – Bakı: – 2020. – s.91-94.
12. The role of personal qualities and abilities of the leader in management // Освіта і наука у мінливому світі: проблеми та перспективи розвитку. Матеріали III Міжнародної наукової конференції. Дніпро./Наук.ред. О.Ю.Висоцький. – Дніпро: СПД “Охотнік”. 26-27 березня 2021. Частина I. – s.332-335.

Dissertasiyanın müdafiəsi 23 iyun 2022-ci il tarixində saat 11⁰⁰-da Bakı Dövlət Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.43 Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: AZ1148, Bakı şəhəri, Z. Xəlilov küçəsi 23, Əsas bina.

Dissertasiya ilə Bakı Dövlət Universitetinin elmi kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Dissertasiya və avtoreferatın elektron versiyaları Bakı Dövlət Universitetinin rəsmi internet saytında yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat 20 may 2022-ci il tarixində zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: _____

Kağızın formatı: 60x84 1/16

Həcm: 39 566

Tiraj: 100 nüsxə