

ADA UNİVERSİTETİ

TƏHSİL MƏKTƏBİ

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ HUMANİTAR ELMLƏR ÜZRƏ

MAGİSTR DƏRƏCƏSİ ÜÇÜN TƏLƏBƏLƏRİN QİSMƏN

DƏRƏCƏLƏNDİRİLMƏSİ ÜÇÜN

LAYİHƏ ƏSASLI TƏDQİQAT TƏQDİM EDİLDİ

MƏKTƏB İDARƏETMƏSİNDƏ SƏNƏDLƏŞMƏ: DİREKTORLARIN QARŞILAŞDIĞI

ÇƏTİNLİKLƏR

Günəl Vahabzadə, Xatirə Məlikova, Tünzalə Hüseynova

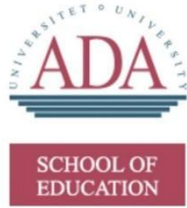
gvahabzada18601@ada.edu.az

kmalikova19033@ada.edu.az

thuseynova18881@ada.edu.az

Bakı, Azərbaycan

© 2025



HƏQİQİLİK BƏYANATI

Biz ADA-nın plagiat siyasəti ilə tanış olduq və təsdiq edirik ki, “Məktəb İdarəetməsində sənədləşmə: Direktorların qarşılaşdığı çətinliklər” adlı bu elmi əsərin məzmunu bizim öz işimizdir və heç bir təsdiq olunmamış əsəri ehtiva etmir.

İmza: _____

İmza: _____

İmza: _____

Tarix: _____



Təhsil Məktəbi

Dövlət Siyasəti və Strategiya: Layihə Əsaslı Tədqiqatın Təsdiq Forması

Tələbə Adı/ Soyadı: Günel Vahabzadə

Tələbənin ID nömrəsi: P000018601

Proqramın adı: MAEM (Təhsilin İdarə Edilməsi Magistr)

Tələbə Adı/ Soyadı: Xatirə Məlikova

Tələbənin ID nömrəsi: P000019033

Proqramın adı: MAEM (Təhsilin İdarə Edilməsi üzrə Magistr)

Tələbə Adı/ Soyadı: Tünzalə Hüseynova

Tələbənin ID nömrəsi: P000018881

Proqramın adı: MAEM (Təhsilin İdarə Edilməsi üzrə Magistr)

Akademik istiqamətin seçilməsi:

Tədqiqat istiqaməti: Peşəkar istiqamət

Şərhlər:

Kurs Müəllimi: Dr. Rza Məmmədov

Elmi Rəhbər: Dr. Ülkər Babayeva

Təhsil Məktəbinin dekanı: Dr. Ülviyyə Mikayılova

Xülasə

Müasir təhsil sistemində məktəb idarəetməsinin keyfiyyətli təşkili yalnız pedaqoji və inzibati fəaliyyətin deyil, eyni zamanda sənədləşmə proseslərinin də effektiv şəkildə həyata keçirilməsini tələb edir. Sənədləşmə məktəbin daxili idarəetmə mexanizmlərinin əsas komponentlərindən biri olmaqla yanaşı, hesabatlılıq, şəffaflıq və hüquqi uyğunluğun təmin olunmasında mühüm rol oynayır. Bu baxımdan təqdim olunan layihə əsaslı tədqiqat Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən ümumi təhsil məktəblərində direktorların sənədləşmə sahəsində üzləşdikləri çətinlikləri və həmin çətinliklərin aradan qaldırılması istiqamətində tətbiq edilən həll yollarını ətraflı şəkildə araşdırmağı qarşıya məqsəd qoymuşdur.

Layihə əsaslı tədqiqatda keyfiyyət metodologiyası əsas götürülmüşdür. Xüsusilə fenomenoloji yanaşmadan istifadə edilmişdir. Bu yanaşma vasitəsilə məktəb direktorlarının sənədləşmə ilə bağlı fərdi təcrübələri dərinlən təhlil edilmiş, onların yaşadığı real çətinliklər öyrənilmişdir. Məlumatların toplanması məqsədilə üç dövlət tam orta ümumi təhsil müəssisəsinin direktorları ilə yarıştrukturlaşdırılmış müsahibələr keçirilmiş və məktəbdaxili sənədləşmə nümunələri təhlil edilmişdir.

Tədqiqatın nəticələri göstərmişdir ki, məktəb direktorları sənədləşmə sahəsində çoxsaylı inzibati və texniki çətinliklərlə üzləşirlər. Ən çox qarşılaşılan problemlər sırasına sənədlərin hüquqi və normativ tələblərə uyğun şəkildə tərtib olunmasında çətinliklər, sənəd nümunələrinin və metodik göstərişlərin çatışmazlığı, elektron sistemlərin qeyri-effektivliyi, həmçinin bu sahədə ixtisaslaşmış kadr və texniki dəstəyin olmaması daxildir. Eyni zamanda sənədləşmə yükünün həddindən artıq olması rəhbərlik üçün əlavə vaxt itkisinə səbəb olaraq, onların əsas idarəetmə funksiyalarına diqqət ayırmasını da məhdudlaşdırır.

Layihə əsaslı tədqiqatda çətinliklərin aradan qaldırılması üçün bir sıra tövsiyələr də irəli sürülmüşdür. Ən vacib həll yollarından biri kimi vahid rəqəmsal sənəd bazasının yaradılması və onların bütün məktəblər üçün əlçatan edilməsidir. Bundan əlavə, direktorların hüquqi və inzibati

sənədləşmə üzrə biliklərinin artırılması məqsədilə mütəmadi təlimlərin və seminarların təşkili zəruri hesab edilmişdir. Mentorluq proqramlarının tətbiqi, təcrübəli direktorların yeni rəhbərlərə dəstək göstərməsi baxımından faydalı ola bilər.

Nəticə etibarilə layihə əsaslı tədqiqat göstərir ki, sənədləşmə proseslərinin optimallaşdırılması və məktəb rəhbərlərinin bu sahədəki kompetensiyalarının artırılması yalnız məktəb idarəçiliyinin səmərəliliyini deyil, həm də ümumilikdə təhsil prosesinin keyfiyyətini yüksəltməyə töhfə verə bilər. Sənədləşmə işlərinin hüquqi və metodiki baxımdan düzgün təşkili məktəblərdə qərarvermə prosesinin şəffaflığına, hesabatlılıq mexanizmlərinin təkmilləşməsinə və təhsil sistemində ümumi idarəetmənin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə xidmət edir. Bu baxımdan təqdim olunan layihə əsaslı tədqiqat nəticələri həm nəzəri baxımdan dəyərli biliklər təqdim edir, həm də praktik sahədə tətbiq oluna biləcək imkanlar yaradır.

Açar sözlər: məktəb sənədləşməsi, məktəb idarəetməsi, idarəetmədə sənədləşmə

Təşəkkürlər

Elmi rəhbərimiz Dr. Ülkər Babayevaya layihə əsaslı tədqiqat işimizdə komandamıza rəhbərlik etdiyi üçün təşəkkür edirik. Layihə əsaslı tədqiqatın incəliklərini bizə səbrlə, təmkinlə əhatəli olaraq anladan, dəstək olan fənn müəllimimiz Dr. Rza Məmmədovun əməyi danılmazdır. Bütün suallarımıza əhatəli olaraq cavab verərək, çətinlikəri aşmaqda dəstəyi üçün ona təşəkkür edirik.

Layihə əsaslı tədqiqatın iştirakçı direktorlarına minnətdarlığımızı bildiririk. Onların sənəd təhlilində yaratdığı şərait, həmçinin müsahibədə səmimi, dolğun cavabları işimizi araşdırmaqda təhlil zamanı çox kömək oldu. Direktorların fikirlərini sərbəst ifadə etmələrini və səmimiyyətini yüksək qiymətləndiririk.

Son olaraq, ailə üzvlərimizin dəstəyini qeyd etməyimiz mütləqdir. Onların dəstəyi, səbri, inamı bu uzun zaman çərçivəsində bizim üçün müsbət əhval-ruhiyyə yaradaraq işimizi sevərək ərsəyə gətirməyə şərait yaratdı.

Mündəricat

| | |
|---|-----------|
| I FƏSİL | 8 |
| GİRİŞ | 8 |
| Problemin formalaşdırılması | 8 |
| Layihənin məqsədi və tədqiqat sualı | 9 |
| Layihənin aktuallığı..... | 9 |
| II FƏSİL | 11 |
| ƏDƏBİYYAT İCMALI | 11 |
| Məktəb idarəetməsi nədir?..... | 11 |
| Məktəb idarəetməsində sənədləşmə | 12 |
| Azərbaycanda sənədləşmə ilə bağlı çətinliklər..... | 16 |
| III FƏSİL | 19 |
| METODOLOGİYA | 19 |
| Layihənin dizaynı | 19 |
| Layihə iştirakçıları və onların seçimi | 19 |
| Məlumatların toplanması və tədqiqat alətləri | 20 |
| Etik məsələlər | 21 |
| Məlumatların təhlili | 21 |
| Layihənin məhdudiyyətləri..... | 23 |
| IV FƏSİL | 24 |
| TAPINTILAR | 24 |
| Sənəd növləri | 24 |
| Rəhbərliyin idarəetmə və sənədləşmə təcrübəsi | 24 |
| Sənədləşmə strukturunun təşkili və effektiv rəhbərlik prinsipləri | 26 |
| Sənədləşmə forması, rəqəmsal sənədləşmə vəziyyəti | 28 |
| Sənədləşmədə rast gəlinən çətinliklər | 29 |
| Sənədləşmədə resurslara çıxış və həll yolları | 31 |
| Digər tapıntılar | 32 |
| V FƏSİL | 33 |
| NƏTİCƏ VƏ TƏKLİF | 33 |
| Təkliflər..... | 35 |
| VI FƏSİL | 37 |
| SON MƏHSUL | 37 |
| ƏDƏBİYYAT | 39 |
| ƏLAVƏLƏR | 44 |
| Əlavə 1: Məktəb direktorları üçün müsahibə protokolu..... | 44 |
| Əlavə 2: Sənəd analizi forması..... | 46 |
| Əlavə 3: Rəylər..... | 50 |
| Əlavə 4: Etik sözləşmə forması..... | 51 |

I FƏSİL

GİRİŞ

Problemin formalaşdırılması

Məktəb idarəetməsi müasir təhsil sistemlərinin uğurlu fəaliyyətini təmin edən əsas sahələrdən biridir. Məktəb idarəetməsində məktəb direktoru idarəetmə prosesinin düzgün və effektiv şəkildə həyata keçirilməsini təmin edir. Məktəb direktorları idarəetmə prosesinin mərkəzi kimi çıxış edərək, təhsil müəssisələrinin inkişaf strategiyalarını hazırlamaq və tətbiq etməkdə cavabdehlik daşıyır. Direktorlar məqsədlərinə nail olmaq üçün müvafiq resurslara və effektiv texnologiyaya malik olmalıdır. Lakin, onlar bu prosesləri həyata keçirərkən müxtəlif çətinliklərlə, o cümlədən resurs çatışmazlığı və texnologiyanın qeyri-effektiv istifadəsi ilə üzləşirlər (Məmmədov və d., 2020). Bu problemlərə baxmayaraq, məktəb direktorları strateji hədəflərə çatmağa, təhsil keyfiyyətini artırmağa və resursları daha səmərəli şəkildə istifadə etməyə çalışırlar. Məktəb idarəetməsinin mürəkkəbliyini artıran digər bir amil isə, qərar qəbul etmə prosesində müxtəlif maraqlı tərəflərin tələblərinin mövcud olmasıdır (Leithwood və d., 2008). Bu kontekstdə sənədlərin düzgün aparılması məktəb fəaliyyətlərinin izlənməsi və idarəetmə qərarlarının əsaslandırılması üçün zəruridir (Amanchukwu və Ololube, 2015). Məktəblərin səmərəli idarə olunması sənədləşmə proseslərinə bağlıdır. Amanchukwu və Ololube (2015) görə, çox vaxt məktəb direktorları üçün sənədlərin düzgün idarə edilməsi və müasir texnoloji vasitələrdən istifadə edərək effektiv sənədləşmə sistemləri yaratmaq mümkün olmur. Bu, həm məktəbin fəaliyyətinin effektivliyinin azalmasına, həm də təhsil prosesindəki keyfiyyət çatışmazlıqlarına səbəb olur. Bu mövzuya dair biliklər məktəb idarəetməsinin əhəmiyyətini, sənədləşmənin düzgün həyata keçirilməsinin vacibliyini ortaya qoyur. Sənədləşmə prosesi məktəb rəhbərlərinin qarşılaşdıqları çətinlikləri aşmaq, məktəbin fəaliyyətlərini ölçmək və nəticələrin təhlili ilə təhsil müəssisələrinin uzunmüddətli hədəflərə çatmasını təmin etmək üçün zəruridir (Kaplan və Norton, 2001; Mintzberg, 1994). Həm dövlət, həm də özəl təhsil müəssisələrində bu sahələrin düzgün şəkildə idarə olunması məktəbin fəaliyyətinin keyfiyyətinə müsbət təsir edir və təhsilin inkişafını

sürətləndirir (Cheng, 2017). Bu sahədə direktorların müəyyən bilik və bacarıqlara malik olması təhsil müəssisələrinin inkişafında mühüm əhəmiyyət kəsb etdiyini göstərir. Lakin, çox vaxt təhsil sahəsində idarəetmədə olan şəxslər bu imkanlardan istifadə etmək üçün lazımı təcrübə və səriştəyə sahib olmurlar (Onweh və d., 2013). Müasir təhsil sistemlərində texnologiyanın sürətli inkişafı, sənədləşmə istiqamətində yeni yanaşmaların tətbiqini zəruri edir. Bu kontekstdə xüsusilə informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının istifadəsi əhəmiyyətlidir. Texnologiyadan istifadə təhsildə bərabərliyi təmin etməyə kömək olsa da, texnoloji imkanları yetərsiz olan məktəblərlə bu imkanlara malik məktəblər arasında fərqlər yaranır. Bu da bəzi məktəblərin texnologiyadan səmərəli istifadə etmədiyini və yeniliklərdən geri qaldığını göstərir. Bu cür çətinliklər bir sıra problemlərə yol açır. Buna baxmayaraq sənədləşmənin məktəb idarəetməsindəki rolu ilə bağlı aparılan tədqiqatların sayı məhduddur (Atulomah, 2011). Müvafiq olaraq sözügedən araşdırma aktualdır.

Layihənin məqsədi və tədqiqat sualı

Layihə əsaslı tədqiqatın məqsədi məktəb idarəetməsindəki sənədləşmə zamanı direktorların qarşılaşdığı çətinlikləri və bu çətinliklərin mümkün həllərini araşdırmaqdır. Tədqiqat sualı belədir: Direktorlar məktəb idarəetməsində sənədləşmə zamanı hansı çətinliklərlə üzləşirlər və bu çətinliklərin həlləri nələrdir?

Layihənin aktuallığı

Bu layihə əsaslı tədqiqat məktəb idarəetməsində sənədləşmə işində mövcud olan çətinlikləri və onların mümkün həllərini araşdırdığı üçün əhəmiyyətlidir. Belə ki, məktəb direktorlarının qarşılaşdığı çətinliklərin həlli, yalnız məktəbin daxili idarəetmə proseslərinin yaxşılaşdırılmasına deyil, həm də təhsil sisteminin ümumi keyfiyyətinin artırılmasına töhfə verə bilər (Leithwood və d., 2005). Bununla yanaşı tədqiqat nəticələri məktəb idarəetməsində səmərəni artırmaq üçün yeni strategiyaların formalaşdırılmasına və məktəb direktorlarının müvafiq bacarıqlarının inkişafına təkan verə bilər. Tədqiqat, eyni zamanda, təhsil müəssisələrinin idarəetmə və sənədləşmə sahəsində texnologiyanın daha səmərəli istifadəsi üçün yeni yanaşmalar

təklif edə bilər. Müasir rəqəmsal vasitələrin tətbiqi sənədləşmə işlərinin avtomatlaşdırılmasına, vaxt itkisini azaltmağa və idarəetmənin çevikliyini artırmağa imkan yaradır.

II FƏSİL

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Ədəbiyyat icmalı, araşdırma mövzusu ilə bağlı mövcud elmi tədqiqat işlərinin, məqalələrin təhlili və sintezindən ibarətdir. Bu hissədə mövzunun əsas konseptləri, müvafiq metodologiyalar və mövcud boşluqlar araşdırılır. Məqsəd məktəb idarəetməsində sənədləşmədə çətinliklərlə bağlı mövzunun elmi kontekstini müəyyənləşdirmək və araşdırmanın əhəmiyyətini əsaslandırmaqdır.

Məktəb idarəetməsi nədir?

Müasir təhsil sistemində məktəb idarəetməsi məktəbdəki bütün fəaliyyətlərin planlı və düzgün aparılmasını təmin edən prosesdir. Bu anlayış yalnız inzibati prosedurlarla məhdudlaşmır, həm də təhsilin keyfiyyətini artıraraq, davamlı inkişafı təmin etmək üçün strateji yanaşmaları özündə birləşdirir. Məktəb idarəetməsi, məktəbdə atılacaq hər bir addımın təşkilati şəkildə həyata keçirilməsinə, təhsil siyasətinin icrasına və bütün maraqlı tərəflər arasında əməkdaşlığın möhkəmləndirilməsinə xidmət edən çoxşaxəli bir prosesdir. Sadə dildə desək, məktəb idarəetməsi, məktəbdəki hər kəsin – müəllimlərin, şagirdlərin, valideynlərin və digər tərəflərin - harmoniya içində çalışmasını təmin edən bir mexanizmdir. Məktəbin direktor və rəhbər heyəti bu prosesdə əsas rol oynayaraq qərarlar qəbul edir, bu qərarların yerinə yetirilməsinə nəzarət edir və məktəbin fəaliyyətini idarə edir. Məqsəd, şagirdlərin ən yaxşı təhsil almalarını təmin etmək, həmçinin müəllimlər üçün əlverişli bir iş mühiti yaratmaqdır. Məktəb idarəetməsi, təhsil müəssisəsinin əsas missiyasını və məqsədlərini yerinə yetirmək üçün təhsilin bütün tərəflərini bir araya gətirən bir mexanizmdir. Burada əsas məqsəd təkcə şagirdlərin dərs oxumasını təmin etmək deyil, həm də onların sosial, emosional və intellektual inkişafına şərait yaratmaqdır. Bu yanaşma məktəb idarəetməsinin yalnız nəzarət mexanizmi deyil, həm də liderlik və koordinasiya sistemində əsaslandığını göstərir. Bu baxımdan, məktəb rəhbərləri yalnız inzibati işləri icra edən şəxslər deyil, həm də pedaqoji liderlərdir. Məktəb idarəetməsinin inkişafı tarixi baxımdan təhsil sistemlərinin təkamülü ilə sıx bağlıdır. XIX əsrdə Avropa ölkələrində aparılan təhsil islahatları nəticəsində

məktəblər daha çox dövlət nəzarətinə keçmiş, dünyəvi xarakter qazanmış və dövlət tərəfindən maliyyələşdirilmişdir. Bu dəyişikliklər milli dövlətlərin formalaşması dövründə təhsilin vahid və ixtisaslaşmış sistemə çevrilməsinə səbəb olmuşdur (Ansell & Lindvall, 2013). Bu dövrdə məktəb direktorlarının rolu inzibati və pedaqoji liderlik funksiyalarını birləşdirmək istiqamətində dəyişikliklərə uğramışdır (Kotter, 1996). Məktəb idarəetməsinin əsas mahiyyəti isə yalnız bir təşkilati proses deyil, həm də şagirdlərin təhsil mühitində tam potensialını reallaşdırmasına dəstək olan bir sistem qurmaqdır. Bu sistem, təhsil müəssisələrinin davamlı inkişafını təmin edən mexanizmlər yaradır. Ən yaxşı nəticə, maraqlı tərəflər arasında – şagirdlər, müəllimlər, valideynlər və icma üzvləri – etibarlı və şəffaf əlaqələr qurmaqla mümkündür (Bryson, 2011). Məktəb idarəetməsi konsepti, yalnız nəzarət mexanizmləri ilə məhdudlaşmır. O, həm də strateji planlaşdırma, resursların səmərəli istifadəsi, müəllimlərin və şagirdlərin inkişafı üçün əlverişli şərait yaradılmasına yönəlib. Bu idarəetmə sistemi məktəb rəhbərlərinə uzunmüddətli planlar hazırlamaq və tətbiq etmək, məktəbin resurslarını optimal şəkildə bölüşdürmək və məktəb icmasını qərar qəbul etmə prosesinə cəlb etmək üçün imkanlar yaradır. Məktəb idarəetməsində sənədləşmə təşkilati idarəetmənin mühüm komponentlərindən biri kimi vacib rol oynayır. Məktəb idarəetməsinin əsas sütunlarından biri də sənədləşmədir. Sənədləşmə təhsil müəssisələrinin fəaliyyətlərini planlaşdırmaq, izləmək və qiymətləndirmək üçün istifadə olunan əsas vasitədir. Sənədləşmə, məktəbin missiyasını, vizyonunu və məqsədlərini yazılı şəkildə təsbit etməklə yanaşı, resursların səmərəli idarə edilməsinə və qərarların şəffaf şəkildə həyata keçirilməsinə şərait yaradır (Bryson, 2011).

Məktəb idarəetməsində sənədləşmə

Məktəb idarəetməsində sənədləşmə müasir təhsil sistemlərinin səmərəli fəaliyyətində əvəzolunmaz rol oynayır. Məmmədov (2021) qeyd edir ki, bu proses, təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin şəffaflığını təmin etməklə yanaşı, qərar qəbul etmə prosesini dəstəkləyir. Sənədləşmə, təhsil siyasətlərinin düzgün icrasını, resursların optimal istifadəsini və məktəb icmasının ehtiyaclarına uyğun qərarların qəbul olunmasını asanlaşdırır (Məmmədov, 2021).

Düzgün sənədləşmə məktəb rəhbərliyinin əsas funksiyalarından biridir. Məktəb rəhbərləri fəaliyyətləri dəqiq və sistemli şəkildə sənədləşdirərək yalnız daxili idarəetmə proseslərinin təşkilində deyil, eyni zamanda məktəb mühitinə və təhsil siyasətinə uyğun hərəkətlərin həyata keçirilməsində mühüm rol oynayırlar (Kotter, 1996). Sənədləşmə yalnız inzibati və hüquqi öhdəlikləri yerinə yetirmək üçün deyil, həm də məktəb icmasının bütün üzvləri arasında effektiv kommunikasiya və əməkdaşlıq təmin etmək üçün zəruridir. Onweh və digərlərinin (2013) Nigeriyanın Akwa İbom əyalətində apardığı araşdırmada orta məktəblərdə qeydlərin aparılması ilə inzibati effektivlik arasındakı əlaqə öyrənilmişdir. Tədqiqatda hədəf əhali 600 müəllim, 20 direktor və 20 maliyyə işçisindən ibarət olsa da, təbəqəli təsadüfi seçmə üsulu ilə müəllimlərdən 300-ü seçilmişdir. Nəticədə akademik qeydlərin aparılmasının məktəb direktorlarının inzibati effektivliyinə əhəmiyyətli təsir göstərdiyi müəyyən edilmişdir. Məktəb rəhbərləri fəaliyyətləri düzgün sənədləşdirərək yalnız daxili işlərin təşkili ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda məktəb mühitinə və təhsil siyasətinə uyğun fəaliyyətlərin həyata keçirilməsini təmin edirlər (Kotter, 1996). Məktəb sənədlərinin düzgün və vaxtında hazırlanması, məlumatların təmin edilməsi müəssisənin təhsil fəaliyyətinin uğurla davam etməsinə şərait yaradır (Məmmədov, 2020). Sənədləşmə təhsil müəssisələrinin fəaliyyəti üçün müxtəlif funksiyaları yerinə yetirir. Birinci növbədə, sənədləşmə məktəblərdə idarəetmənin şəffaflığını artırır. Bu, hər bir qərarın yazılı olaraq təsdiqlənməsi və maraqlı tərəflərlə paylaşılması vasitəsilə əldə edilir. İkincisi, sənədləşmə hüquqi çərçivəni təmin edir, çünki məktəblər müvafiq normativ tələblərə uyğun fəaliyyət göstərməlidirlər (Bryson, 2011). Bundan əlavə, sənədləşmə məktəbin strateji məqsədlərinə çatması üçün vacib bir vasitədir. Olalere (2021) Nigeriyada apardığı araşdırmada, orta məktəblərin idarə olunmasında qeydlərin aparılması, başqa sözlə sənədləşmə ilə idarəetmə təcrübələrinin effektivliyə təsiri öyrənilmişdir. Tədqiqat Nigeriya Baptist Konvensiyasının Baptist Missiya Məktəblərindən təsadüfi seçilmiş 15 məktəbdə həyata keçirilmiş və 255 işçi nümunəsi üzərində aparılmışdır. Məlumatlar "Məktəbdə qeydlərin idarə edilməsi üzrə təcrübə sorğusu" adlı anket vasitəsilə toplanmışdır. Toplanan məlumatlar çoxlu reqressiya və t-testdən istifadə edilərək təhlil edilmişdir. Nəticədə, qeydlərin idarə edilməsi

təcrübələrinin orta məktəblərin idarəetməsində effektivliyə əhəmiyyətli dərəcədə təsir etdiyi müəyyən edilmişdir.

İnkişaf etmiş təhsil sistemlərində sənədləşmə prosesləri təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında vacib bir alət kimi istifadə olunur. Bu təcrübə, müxtəlif ölkələrin təhsil sistemlərində sənədləşmənin necə tətbiq edildiyini və təhsilin keyfiyyətinə təsirini göstərir. Məsələn, Sahlberg (2011) deyir ki, Finlandiyada məktəblərdə sənədləşmə, məktəb rəhbərlərinin qərarlarının şəffaflığını və təhsilin keyfiyyətinin davamlı inkişafını təmin etmək üçün əsas mexanizmdir. Finlandiya təhsil sistemində sənədləşmə prosesi, təhsil siyasətlərinin icrasını izləmək və məktəblərin fəaliyyətinə nəzarət etmək üçün mütəmadi olaraq yenilənir (Sahlberg, 2011). Bu yanaşma, məktəb idarəetməsində təhsilin keyfiyyətini artırmağa yönəlmişdir və liderlər üçün şəffaflıq, hesabatlılıq və səmərəli idarəetmə imkanları yaradır. Digər tərəfdən, Avstraliyada məktəblər arasında təcrübə mübadiləsi və sənədləşmənin təkmilləşdirilməsi təhsilin keyfiyyətinə mühüm töhfə verir. Burada hər bir məktəb öz spesifik ehtiyaclarına uyğun sənədləşmə strategiyalarını tətbiq edir. Bu yanaşma, resursların daha səmərəli istifadəsini və təhsilin keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa kömək edir. Avstraliya təhsil sistemində sənədləşmə, liderlərin qərar qəbul etmə prosesində daha məlumatlı olmasını təmin edir və təcrübə mübadiləsi yolu ilə ümumi inkişafı dəstəkləyir (Harris, 2003).

Məktəb idarəetməsində texnologiyanın tətbiqi sənədləşmə işlərini daha şəffaf və effektiv hala gətirir. Elektron idarəetmə sistemləri və rəqəmsal resurslardan istifadə təhsil müəssisələrində zaman və resurs qənaətinə, eyni zamanda qərarların daha dəqiq verilməsinə şərait yaradır. Mirzəyev və digərləri (2024) vurğulayır ki, bu yanaşmalar həm təhsil müəssisələrinin performansını artırır, həm də məktəb rəhbərlərinə innovativ idarəetmə modellərinin tətbiqi üçün yeni imkanlar yaradır. Elektron sənədləşmənin tətbiqi müasir dövrün tələblərinə cavab verən bir mexanizmdir. Bu sistem məktəb rəhbərliyinə fəaliyyətlərin avtomatlaşdırılması və sənədlərin təhlükəsiz saxlanması imkanını yaradır. Lakin, bir çox məktəbdə müasir texnologiyaların olmaması və ya istifadəyə tam uyğunlaşdırılmaması sənədləşmə prosesini çətinləşdirir. Həmçinin, insan

resurslarının təlim və inkişaf ehtiyacları da sənədləşmə işinin effektivliyinə təsir edən əsas faktorlardan biridir (İsmayılova, 2018). Umar və Halilu (2023) tədqiqatında hər bir məktəbin qeydlərinin onun güclü və zəif tərəflərini ortaya çıxardığını vurğulayır. Tədqiqat, məktəb rəhbərlərinin vəzifəsi olaraq məktəblə bağlı bütün əhəmiyyətli hadisələrin tam və dəqiq qeydlərinin aparılmasının vacibliyini qeyd edir. Araşdırma, Nigeriyanın Kano əyalətinin Bichi Təhsil Zonasında məktəb qeydlərinin direktorların inzibati effektivliyinə təsirini öyrənmişdir. Tədqiqatda təsviri sorğu dizaynından istifadə edilib və 409 direktor və müəllim, proporsional və sadə təsadüfi seçmə üsulu ilə seçilmişdir. Nəticələr göstərir ki, məktəb qeydləri yalnız inzibati effektivliyə nail olmağa kömək etmir, həm də direktorların məktəb sənədləşməsində fəaliyyətlərinin səmərəliliyinin artırılmasına şərait yaradır. Cheng (2018) tərəfindən aparılan tədqiqatda isə göstərilir ki, məktəblərdə sənədlərin sistemli şəkildə idarə olunması idarəetmənin səmərəliliyini və hesabatlılığı artırır. Araşdırma Hong Kongda yerləşən bir dövlət məktəbində aparılmışdır. Tədqiqat keyfiyyət yönümlü tək-hal (case study) metodu ilə həyata keçirilmiş, məlumatlar müsahibə və sənəd təhlili vasitəsilə toplanmışdır. Məktəbdə sənədlərin idarə olunması təcrübəsi həm yuxarıdan-aşağıya (top-down), həm də aşağıdan-yuxarıya (bottom-up) yanaşmanın birləşdirilməsi ilə həyata keçirilmişdir. Sənədlərin funksional təsnifatı (taksonomiya) yaradılaraq məktəbin fəaliyyətlərinin sistemli şəkildə sənədləşdirilməsi təmin edilmişdir. Sənədləşmə prosesi keyfiyyət təminatı, hesabatlılıq və məlumat əsaslı qərarvermə üçün mühüm vasitə kimi qəbul edilmişdir. Məktəblərdə sənədləşmə sistemi yalnız sənədlərin saxlanması deyil, həm də həmin sənədlərdən bilik çıxarmaq, qərar vermə prosesini dəstəkləmək məqsədi daşıyır. Yaxşı sənədləşmə üçün funksional təsnifat (taksonomiya) vacibdir, yəni məktəbdə müxtəlif fəaliyyətlərin hansı sinifə aid olduğunu müəyyən edəcək təsnifat sistemi qurulmalıdır. Hibrid idarəetmə yanaşması-yuxarıdan (məsələn, rəhbərliyin strategiyasından) və aşağıdan (müəllimlərdən, istifadəçilərdən gələn təkliflərdən) yanaşmanın kombinasiyası-məktəbdə sənədlərin idarə edilməsində faydalı olmuşdur. Araşdırma sənədləşmə praktikalarının məktəbin hesabatlaşma qabiliyyətini artırmasını, təkmilləşmə planlarının ardıcıl icrasına və cəmiyyətdə hesabatlılıq prinsiplərinə uyğunlaşmasına

yardım etməsini ortaya qoyur. Məktəbdə rəqəmsal arxiv sistemi və funksional təsnifatın tətbiqi sənədlərin daha asan tapılmasını, istifadə edilməsini və qorunmasını təmin edir. Məqalə göstərir ki, effektiv sənədləşmə məktəblərdə idarəetməni, planlaşdırmanı və şəffaflığı gücləndirir. Araşdırma göstərmişdir ki, yaxşı qurulmuş sənədləşmə sistemi məktəbin idarə olunmasında strateji qərarların verilməsini asanlaşdırır və təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin davamlı inkişafına xidmət edir. Həmçinin Bailey (2011) tərəfindən aparılan tədqiqat Birləşmiş Krallığın ali təhsil sektorunda sənədləşmə idarəçiliyinin (records management) təşkilati səmərəliliyə təsirini qiymətləndirməyə yönəlmişdir. Tədqiqat altı universitetin (Oxford, Nottingham, Huddersfield, Aberdeen, King's College London və Cardiff) məlumatlarına əsaslanaraq JISC infoNet tərəfindən hazırlanmış *Impact Calculator* alətindən istifadə etmişdir. Bu yanaşma vasitəsilə sənədləşmənin maliyyə və qeyri-maliyyə faydaları müqayisəli şəkildə ölçülmüşdür. Nəticələr göstərmişdir ki, sənədləşmə sistemlərinin təkmilləşdirilməsi təşkilatlarda əməliyyat səmərəliliyini artırır, xərcləri azaldır və risklərin idarə olunmasını gücləndirir. Bununla belə, müəllif qeyd edir ki, qeyri-maddi təsirlərin məsələn, hüquqi uyğunluq və reputasiya dəyərlərinin ölçülməsi çətinlik yaradır və bu da metodoloji məhdudiyyət hesab olunur (Bailey, 2011).

Beynəlxalq təcrübədə sənədləşmənin məktəb idarəetməsində effektivlik, şəffaflıq və hesabatlılıq üçün mühüm vasitə olduğu sübut edilsə də, Azərbaycanda bu sahədə müəyyən çətinliklər mövcuddur. Dövlət məktəblərində sənədləşmə prosesində həm inzibati, həm də texniki səviyyədə problemlər ortaya çıxır. Bu problemlərin araşdırılması və həlli, ümumilikdə məktəb idarəetməsinin fəaliyyətinə təsir göstərir. Qeyd edilən təcrübələrin təhsil sistemindəki üstünlüklərini nəzərə alaraq, Azərbaycanda sənədləşmə ilə bağlı mövcud çətinliklərə diqqət yetirmək əhəmiyyətlidir.

Azərbaycanda sənədləşmə ilə bağlı çətinliklər

Azərbaycan Respublikasının dövlət məktəblərinin idarəetmə sistemi bir neçə zəncirvari əlaqəli qurum tərəfindən həyata keçirilir. Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi (ETN) təhsilin siyasətini müəyyən edir (Azərbaycan Respublikası Prezidenti, 2023). Bununla yanaşı,

Məktəbəqədər və Ümumi Təhsil üzrə Dövlət Agentliyi xüsusi olaraq məktəbəqədər təhsil və ümumi təhsil müəssisələri üzrə ümumi idarəetməyə fokuslanır (Azərbaycan Respublikasının Prezidenti, 2022). Bakı Şəhər Təhsil İdarəsi və Regional Təhsil İdarələri (RTİ) isə yerlərdə təhsilin idarə olunmasını təmin edir. Hər bir məktəb öz fəaliyyətini bu qurumların tabeliyində təşkil edir. Burada həmçinin Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutu (ARTİ) əhəmiyyətli rol oynayır. ARTİ təhsil sisteminin inkişafı üçün tədqiqatlar aparır, tədris materialları hazırlayır və innovativ idarəetmə modellərinin tətbiqinə dəstək verir (Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutu, n.d.). Bu zəncirdə ARTİ-nin əsas rolu təhsil siyasətinin elmi-praktik əsaslarını təmin etməsidir. Azərbaycanda dövlət ümumi təhsil müəssisələrinin direktorları bütün regionlar üzrə şagird sayı 500-ə qədər olan məktəblərdə RTİ tərəfindən, şagird sayı 500-dən yuxarı olan məktəblərdə isə ETN tərəfindən keçirilən mərkəzləşmiş müsabiqə yolu ilə təyin olunurlar (Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi, n.d.-a). Qoyulan minimum tələblərə əsasən, pedaqoji stajı 5 il və ya idarəetmə sahəsində fəaliyyəti 3 il olan ali təhsilli namizədlər əvvəlcə test imtahanı verir, daha sonra isə müsahibədən keçirlər. Müsahibədən uğurla keçən namizədlər direktor vəzifəsinə təyin edilirlər. “Ümumi təhsil müəssisəsinə aid tədris-pedaqoji sənədlərin aparılması və saxlanması haqqında Təlimat” mövcud olsa da, təcrübəsiz məktəb direktorunun sənədləşmə işlərinin tam və tələb olunan keyfiyyətdə aparılması ilə bağlı yetərli praktiki təcrübəsi olmaya bilər (Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi, 2022a). Bu sənəd yalnız çərçivə təqdim edir. Bununla yanaşı, direktorların məktəb idarəetməsində sənədləşmə ilə bağlı praktiki fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün metodik dəstək həyata keçirilmir. Bu istiqamətdə haşiyəyə çıxaraq müsabiqə əsasında seçimi aparılan “İnnovativ məktəb direktorları” (ETAP, 2024) və “Məktəb liderliyi” (Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi, 2022b) proqramlarını qeyd etmək olar ki, bu layihələr də az bir kütləni əhatə edir. Qeyd edilən nüanslar bu sahədə bir sıra çətinliklərə yol açır. Azərbaycanda məktəb idarəetməsində elektron sənədləşmənin zəif inkişafı, normativ-hüquqi bazanın tam formalaşmaması və insan resurslarının çatışmazlığı əsas problemlər arasında yer alır. Bu problemlər məktəblərin səmərəli fəaliyyətinə mənfi təsir göstərə bilər (Məmmədov,

2020). Bundan əlavə, Azərbaycanda təhsil müəssisələrinin sənədləşmə sahəsindəki çatışmazlıqları təhsilin inkişafına mənfi təsir göstərə bilər. Məmmədov və digərləri (2020) qeyd edirlər ki, təhsilin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üçün təhsili idarəetmə sisteminin yenidən qurulması zəruridir. Bu, sənədləşmə proseslərinin təkmilləşdirilməsini də əhatə edir (Kərimli, 2021). Ədəbiyyat təhlilinin nəticəsi olaraq, layihə əsaslı tədqiqat çərçivəsində mövcud ədəbiyyatlar araşdırılmış, məktəb idarəetməsində sənədləşmə işlərinin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı məsələlər öyrənilmişdir. Sənədləşmənin təkmilləşdirilməsinin təhsil müəssisələrinin daha şəffaf və effektiv fəaliyyət göstərməsinə imkan yaratdığını nəzərə alaraq, layihə əsaslı tədqiqatda məqsəd məktəb rəhbərlərinin sənədləşmə proseslərində üzləşdikləri çətinliklər və onların inzibati effektivliyinə təsir edən əsas faktorları müəyyən etmək və bu çətinliklərin aradan qaldırılması üçün optimal yanaşmalar irəli sürməkdir. Nəticədə, yaxşılaşdırılmış sənədləşmə mühiti təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini daha müasir və səmərəli hala gətirə bilər.

III FƏSİL

METODOLOGİYA

Layihənin dizaynı

Bu layihə əsaslı tədqiqatda direktorların məktəb idarəetməsində sənədləşmə ilə bağlı qarşılaşdığı çətinlikləri və mümkün həll yollarını araşdırmaq məqsədilə keyfiyyət tədqiqat metodundan istifadə edilib. Keyfiyyət tədqiqat metodu tədqiqatçılara insanların davranışlarını, düşüncələrini və hisslərini dərinlən anlamağa imkan verir və sözlər, şəkillər, müşahidələr kimi məlumatların toplanmasını əhatə edir (Creswell, 2005). Bu tədqiqatda keyfiyyət tədqiqat metodunun növü olaraq, hadisə təhlili yanaşmasından istifadə olunub. Creswell (2013)-ə görə, hadisə təhlili (case study) tədqiqatçının müəyyən bir hadisəni, proqramı, fəaliyyəti və ya prosesi vaxt və məkan baxımından məhdud bir sistem daxilində dərin şəkildə öyrənməsinə imkan yaradır. Keyfiyyətli tədqiqatlarda “case study” yanaşması hadisəni çoxsaylı məlumat mənbələri vasitəsilə (müsahibə, müşahidə, sənəd təhlili və s.) öyrənməyi nəzərdə tutur.

Layihənin iştirakçıları və onların seçimi

Layihə əsaslı tədqiqatın 12 RTİ-dən birinin tabeliyindəki üç dövlət tam orta ümumtəhsil məktəbində aparılıb. Bu layihə əsaslı tədqiqatın əsas məqsədinə uyğun olaraq, məktəb idarəetməsində sənədləşmə ilə bağlı mövcud problemləri öyrənmək üçün direktorlar, tədqiqat iştirakçıları rahat seçmə metodu ilə seçilib. Bu metodla tədqiqat üçün əhalinin asanlıqla əlçatan, coğrafi yaxınlıq, müəyyən bir zamanda mövcudluq və ya iştirak etməyə razı olan üzvləri seçilib. Bu, həmçinin tədqiqatçının asanlıqla çatdığı əhali üzvlərinin araşdırılması kimi də başa düşülür (Etikan və d., 2016). İştirakçılar tədqiqatçıya asanlıqla əlçatan olan şəxslər arasından seçilib. Bu seçmə layihə əsaslı tədqiqatın həyata keçirildiyi coğrafi ərazi və mövcud resurslarla əlaqədar məhdudyyətləri nəzərə alaraq, məlumatların toplanmasını asanlaşdırıb. Rahat seçim layihə əsaslı tədqiqatın operativ şəkildə həyata keçirilməsinə və mövcud resurslardan optimal istifadə olunmasına imkan yaradıb. Bu metod, iştirakçılarla daha dərin ünsiyyət qurmağa və onların şəxsi təcrübələrini ətraflı öyrənməyə şərait yaratdığı üçün məqsədəuyğun hesab edilir. Bununla belə,

rahat seçimlə potensial qərəz riskini – məktəbləri məqsədli və ya qərəzli seçmək riskini minimuma endirmək üçün iştirakçıların müxtəlifliyini təmin etmək məqsədilə müəyyən edilmiş meyarlar əsasında seçim aparılıb. Sözügedən meyarlar bunlardır: direktorların təcrübəsi 1-3 il aralığı, şagird kontingenti 500-ədək, il sonu müvəffəqiyyət nəticələri 40-80 % arasında dəyişən məktəblər. Bu yanaşma məktəb idarəetmə proseslərində müxtəlif iştirakçıların baxışlarını daha dərinlən araşdırmağa imkan verir.

Məlumatların toplanması və tədqiqat alətləri

Məlumatların toplanması məqsədi ilə keyfiyyət tədqiqat metodunda müxtəlif üsullardan istifadə olunur; məsələn, müsahibələr, müşahidələr, sənədlərin təhlili və s. (Creswell və Poth, 2018). Layihə əsaslı tədqiqatda yarıstrukturlaşmış fərdi müsahibələrdən və sənədlərin təhlili üsullarından istifadə edilib. Yarıstrukturlaşmış müsahibə tədqiqatçının müəyyən bir mövzu üzrə suallar hazırladığı, lakin müsahibə zamanı iştirakçının cavablarına uyğun olaraq əlavə suallar verə bildiyi müsahibə növüdür (Cohen və d., 2018). Sənəd təhlili, mövcud sənədlərin araşdırılaraq məlumat əldə edilməsinə yönəlmiş keyfiyyət metodudur (Bowen, 2009). Sənədlərin təhlili üsulu tədqiqatçının mövzu ilə bağlı mövcud məlumatları müxtəlif sənədlər əsasında toplanmasına və təhlilinə imkan verir. Sözügedən layihə əsaslı tədqiqatda məktəbin əmr kitabı, pedaqoji şuranın protokol kitabı, buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı, ümumi və tam orta təhsil üzrə attestat blanklarının uçotu kitabı kimi sənədlər təhlil edilib.

Müvafiq olaraq layihə əsaslı tədqiqatda iki tədqiqat alətindən istifadə olunub: fərdi müsahibə protokolu və sənədlərin təhlili üçün forma. Jacob və Furgersonun (2012) addım-addım qeyd etdiyi yeni tədqiqatçılar üçün müsahibə protokolları hazırlamağın mərhələlərinə uyğun olaraq, müsahibə protokolu (Bax: Əlavə 1) həm ədəbiyyat, həm də təcrübəmizə əsaslanaraq hazırlanmışdır. Sənəd təhlili üçün forma (Bax: Əlavə 2) məktəb idarəetməsində istifadə olunan sənədlərə dair təlimatlar, müvafiq dövlət qurumları tərəfindən hazırlanan nümunələr və təcrübəmiz əsasında tərtib edilmişdir. Hər iki alət təhsil tədqiqatları üzrə təcrübəyə malik iki mütəxəssisə (Bax: Əlavə 3) rəy üçün göndərilmiş və verilmiş rəylər əsasında təkmilləşdirilmişdir.

Təkmilləşdirildikdən sonra fərdi müsahibə protokolu bir qrup məktəb direktorları arasında pilot sınaqdan keçirilmişdir.

Məlumatların toplanılması prosesində direktorlarla yarımstrukturlaşdırılmış və fərdi müsahibələr keçirilmişdir. Hər bir müsahibə 50-60 dəqiqə arasında davam etmişdir. Müsahibələr zamanı həm yazılı, həm də səsli qeydlər götürülərək əvvəlcədən hazırlanmış protokol tətbiq edilmiş və lazımi məlumatlar toplanılmışdır.

Etik məsələlər

Məlumatların toplanması prosesi zamanı etik cəhətdən diqqətli olmaq, tədqiqatın etibarlılığı və keyfiyyətini təmin etmək vacibdir. İştirakçıların hüquqlarının qorunması, məlumatların düzgün idarə edilməsi və etik prinsiplərin tətbiqi bu prosesin əsaslarını təşkil edir (Orb və d., 2001). Anonimlik və məxfiliyin qorunması, iştirakçıların şəxsi məlumatlarının üçüncü tərəflə paylaşılmaması, etibarlı mühit yaradaraq iştirakçıların tədqiqatda daha açıq olmalarını təmin edir (Creswell, 2013). Həmçinin tədqiqatçı ilə iştirakçılar arasında etimadın qorunmasına xidmət edir (Bryman, 2016).

İsrael və Hayin tövsiyəsinə əsasən iştirakçılara əvvəlcə tədqiqatın məqsədi, məlumatların toplanması və istifadəsi, eləcə də mümkün risklər barədə məlumat verilmişdir (Bax: Əlavə 4) . Bu yanaşma, iştirakçıların könüllü və məlumatlı şəkildə tədqiqatda yer almasına şərait yaratmışdır.

Məlumatların təhlili

Toplanan məlumatlar tematik analiz üsulu ilə təhlil edilmişdir. Tematik analiz keyfiyyət tədqiqatlarında geniş istifadə olunan üsuldur və məlumatlarda təkrarlanan nümunələrin və ya mövzuların müəyyən edilməsi, təhlili və şərhindən ibarətdir (Braun və Clarke, 2006). Sosial elmlərdə, psixologiya, pedaqogika və digər sahələrdə geniş tətbiq edilən bu üsul, Braun və Clarke (2006) görə, dörd addımdan ibarətdir. İlkin olaraq müsahibələrdən toplanan məlumatlar əsasında transkript hazırlanmış, daha sonra növbəti dörd addım icra edilmişdir:

1. Məlumatlarla tanışlıq: Toplanan məlumatlar diqqətlə oxunaraq, mühüm fikirlər və təkrarlanan nümunələr qeyd edilmişdir.
2. Kodların yaradılması: Təkrarlanan fikirlər və nümunələr əsasında kodlar yaradılıb. Əhəmiyyətli məlumat parçalarına qısa təsviri kodlar verilmişdir.
3. Mövzuların müəyyən edilməsi: Oxşar kodlar birləşdirilərək mövzular müəyyən edilmişdir. Bu mərhələdə məlumatlar mövzular üzrə qruplaşdırılmış və yaradılmış mövzular yoxlanılmışdır.
4. Mövzuların nəzərdən keçirilməsi: Yaradılmış mövzular bir daha nəzərdən keçirilərək, məlumatlarla mövzuların uyğunluğu yoxlanılıb, eyni zamanda mövzuların tədqiqat sualında axtardığımız məqamları əhatə edib-etmədiyi nəzərdən keçirilmişdir (Bax: Cədvəl 1).

Cədvəl 1

| Təkrarlanan söz və ya ifadələr | Kod | Mövzu | İzah |
|---|---|---|---|
| Əmr, protokol, attestat kitabı, əlifba kitabı | Əsas sənədlər | Sənəd növləri | Məktəbdə istifadə edilən əsas idarəetmə sənədləri |
| İşə qəbul, işə başlama, təcrübə, strateji plan, fəaliyyət planı | İdarəetmə təcrübəsi və planlaşdırma sənədləri | Rəhbərliyin idarəetmə və sənədləşmə təcrübəsi | Direktorların sənədləşmə sahəsində ilkin və mövcud təcrübələri |
| Sənədlərin işlənməsi, iş bölgüsü, kadrların peşəkarlığı, sənədləşmədə məsuliyyət, nəzarət, işin təşkili | Sənədləşmədə iş bölgüsü və peşəkarlıq, idarəetmədə məsuliyyət | Sənədləşmə strukturunun təşkili və effektiv rəhbərlik prinsipləri | Sənədləşmənin müvafiq əməkdaşlar arasında paylaşılması və kadrların peşəkarlığı |

| | | | |
|---|--|--|---|
| Sənədləşmədə yazılı forma, kağız daşıyıcı, elektron sənədləşmənin tətbiqi və əhəmiyyəti | Ənənəvi sənədləşmə və texnologiyanın tətbiqi | Sənədləşmə forması, rəqəmsal sənədləşmənin vəziyyəti | Məktəblərdə kağız əsaslı sənədləşmə, elektron sənədləşdirmə sistemlərinin mövcudluğu və dəyərləndirilməsi |
| Çətinlik, əmr kitabının yazılması, pedoqoji şuranın protokol kitabının yazılması, istinad azlığı | Praktiki çətinlik | Sənədləşmədə rast gəlinən çətinliklər | Direktorların məktəb sənədləşməsində üzləşdiyi əsas çətinliklər |
| Təlim ehtiyacı, təlimlərin faydası, seminar, mentorluq, kömək üçün müraciət vasitəsi, təcrübəli direktor dəstəyi, şəxsi təcrübə | Peşəkar inkişaf və dəstək mexanizmləri | Sənədləşmədə resurslara çıxış və həll yolları | Direktorlar üçün ehtiyac əsaslı təlimlər, dəstək növləri və sənədləşmənin səmərəliliyinin artırılması |

Layihənin məhdudiyyətləri

Hər bir elmi tədqiqatın müəyyən məhdudiyyətləri mövcuddur ki, bu məhdudiyyətlər tədqiqatın nəticələrinin tətbiq sahəsini məhdudlaşdırıb bilər. Bu layihə əsaslı tədqiqatda yalnız keyfiyyət tədqiqat metodunun tətbiqi tədqiqatın nəticələrinin ümumiləşdirilməsinə məhdudiyyətlər yaradır (Creswell, 2013). Digər məhdudiyyət tədqiqat iştirakçılarının sayı və seçimidir. Belə ki, rahat seçim əsasında seçilmiş bir neçə məktəb direktorunun təcrübəsi öyrənilsə də bu məlumatlar Azərbaycanın bütün ümumi təhsil sistemini əhatə etmir.

IV FƏSİL

TAPINTILAR

Əvvəlcədən müəyyən edilmiş meyarlar əsasında (direktorların təcrübəsi 1-3 il aralığı, şagird kontingenti 500-ə dək, il sonu müvəffəqiyyət nəticələri 40-80 % arasında dəyişən məktəblər) seçilən 3 (üç) məktəbdə həm müsahibə, həm sənəd təhlili zamanı tədqiqat sualından yola çıxaraq çətinliklər və həll yolları aşkar edilmişdir. Sənəd təhlili zamanı əmr kitabı, pedaqoji şuranın protokol kitabı, buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı, ümumi və tam orta təhsil üzrə attestat blanklarının uçotu kitabı kimi sənədlərin müəyyən meyarlar əsasında təhlili aparılmışdır. Buna dair ümumi məlumat cədvəldə öz əksini tapmışdır (Bax: Cədvəl 2)

Cədvəl 2

| Sənədlər | Sənədlər üzrə meyar sayı | Tədqiqat iştirakçıları | | | Qeydlər |
|--|--------------------------|------------------------|-----------|---------|--------------------------------|
| | | M1 | M2 | M3 | |
| Əmr kitabı | 13 | 4 +; 8 - | 12 +; 1 - | 9 +; 4- | M1-də 1 meyarda natamamlıq var |
| Pedaqoji şuranın protokol kitabı | 7 | 4+;3- | 6+ | 6+;1- | M2-də 1 meyarda natamamlıq var |
| Buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı | 5 | 3+;2- | 4+;1- | 3+;2- | |
| Ümumi və tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu kitabı | 10 | 6+;4- | 4+;5- | 8+;2- | M2-də 1 meyarda natamamlıq var |

Cədvələ dair ətraflı məlumat üçün (Bax: Əlavə 2).

Tapıntılar şərh edilərkən həm müsahibədən, həm də sənəd təhlilindən əldə olunan bütün məlumatlar mövzular üzrə qruplaşdırılaraq izah edilmişdir.

Sənəd növləri

Tədqiqat zamanı bütün iştirakçılar məktəbdə əsas sənəd formaları kimi əmr kitabı, pedoqoji şuranın protokolu kitabı, buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı, ümumi və tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu kitabı kimi sənədləri qeyd etmişlər. Bu sənədlər məktəb idarəetməsinin əsasını təşkil edir və hər bir direktor tərəfindən tanınır. Tədqiqat iştirakçısı M1-ə görə, *“Əmr kitabı, pedaqoji şuranın protokol kitabı, ümumi orta və tam orta təhsil haqqında attestat kitabı, əlifba kitabı məktəbin idarəetməsini təşkil edən əsas sənədlərdir”*. Sənədlərin təhlili zamanı, üç məktəbin hər birində əmr kitabı, pedoqoji şuranın protokolu kitabı, buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı, ümumi və tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu kitabı mövcud olmuşdur.

Rəhbərliyin idarəetmə və sənədləşmə təcrübəsi

Respondentlərin hər birinin idarəetmə və məktəbdaxili sənədləşmə təcrübəsi, eyni zamanda sənədlərin rəhbərlik fəaliyyətindəki rolu barədə ünvanlanmış suallara əmr kitabı, pedoqoji şuranın protokol kitabı, buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı, ümumi və tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu kitabı kimi sənədlərlə tanış olduqlarını bildirmişlər. Bununla belə, M3-ün əvvəlki iş təcrübəsində bu sənədlərlə birbaşa işləmədiyi müəyyən olunmuşdur. O, müsahibə zamanı, *“Sırf məktəb sənədləşməsi ilə bağlı məlumatım, təcrübəm yox idi”* demişdir. Müsahiblərin dediklərinə nəzər yetirsək görürük ki, M1-ə görə *“Araşmaların verilməsi kitabı, göndərilən və qəbul edilən məktublərin qeydiyyatı kitabı haqqında məlumatım olmayıb”*. M2 bildirmişdir ki, *“Fəaliyyət planı, metodbirləşmə sənədləri haqqında məlumatsız olmuşam”*. M3 isə vurğulamışdır: *“Ən birinci sənəd sinif jurnallarıdır, idarəetmədə isə ağıla gələn əmir kitabı ilə pedoqoji şuranın protokolu kitabıdır və sırf məktəb sənədləşməsi ilə bağlı məlumatım, təcrübəm yox idi”*. Direktorların hər birinin rəhbər vəzifədə yeni olduqları müəyyən

edilmişdir. Onlardan M1 məktəb sənədləşməsi üzrə ilkin məlumatlara malik olsa da, M2 və M3 sənədlərlə bağlı heç bir təcrübələrinin olmadığını bildirmişdilər. M1-ə görə, *“Əvvəllər müəyyən qədər sənədlərlə işləmişəm, qaydaları tam olmasa da, əsas prinsipləri bilirəm.”* M2 qeyd etmişdir: *“Bu sahədə təcrübəm yoxdur, sənədlərin forması və qaydaları ilə yeni tanış oluram”*. M3 isə demişdir: *“Sənədlərlə işləmək təcrübəm olmayıb, əsasən praktikada öyrənirəm.”*

Məktəblər üzrə əmr kitabı ilə bağlı təhlil zamanı aydın olmuşdur ki, əmrlərin nömrələnməsi, tarix və yerin göstərilməsi, mövzunun qeyd olunması və imzalanması təlimata uyğun şəkildə aparılmışdır. Lakin, M1-də bəzi əmrlərdə tarix və nömrələmə natamam şəkildə yer almışdır ki, bu da sənədlərin hüquqi qüvvəsini zəiflədə bilər. M2 və M3 məktəblərinin bu baxımdan daha sistemli və ardıcıl sənədləşmə aparmaları müşahidə olunmuşdur. Buna baxmayaraq, M1 və M3 məktəblərində bir çox əmrlərdə əsasın göstərilməməsi müəyyən edilmişdir. Hər üç məktəbdə son bir ildə rəğbətləndirmə və tənbehlə bağlı əmrə rast gəlinməmişdir (Bax: Əlavə 2).

Pedaqoji şuranın protokol kitabı üzrə aparılan təhlil göstərir ki, M1 və M3 məktəbləri bu sənədin tərtibində təlimata uyğun hərəkət etmişlər. Hər iki məktəbdə protokollar nömrələnmiş, tarix və qərarlar qeyd olunmuşdur, müzakirələr ətraflı şəkildə əks etdirilmişdir. Lakin M2-də bəzi protokolların rəsmi möhürlə təsdiqlənməməsi müşahidə olunmuşdur. M1 qeyd etmişdir ki, *“Pedaqoji şuranın ön səhifəsində göstərilən təlimatda protokolların möhürlənməsi qeyd olunmadığından protokolları möhürləmirəm”*. Bu hal sənədin hüquqi qüvvəsini zəiflədərək gələcəkdə qeyri-müəyyənliklərə səbəb ola bilər. Bununla yanaşı M2 məktəbində pedaqoji şura üzvlərinin imzalarının olmaması diqqətçəkən məqam oldu. Bu sənədin kollektiv təsdiqini şübhə altına alır və qərarların təkə direktor tərəfindən qəbul olunduğu ehtimalını yaradır. Halbuki, pedaqoji şuranın qərarları kollektiv müzakirəyə əsaslanmalı və bu müzakirələrin sənəddə əks olunması vacibdir (Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, 2010)

Buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı üzrə təhlil zamanı hər üç məktəbdə dərs buraxma səbəbləri, əvəz edən müəllimlərin adı və imzası, qeydiyyat müddəti təlimatı qaydalara

uyğun şəkildə aparılmışdır. Lakin, həmin məktəblərdə dərslər buraxma və əvəz etmənin təlimata uyğun müvafiq kadr tərəfindən sənədləşdirilməsinə əməl edilməmişdir (Bax: Əlavə 4). Belə ki, təlimatda buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı tədris işləri üzrə direktor müavini tərəfdən aparılmalı olduğu halda, bu sənəd direktor tərəfindən həyata keçirilmişdir.

Ümumi və tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu və verilməsi kitabının təhlili zamanı bütün məktəblərdə şagird məlumatları, attestatların seriya və nömrələri, verilmə tarixi və uçotu qeydiyyatının düzgün şəkildə aparılması aşkar edilmişdir. Lakin M1 və M3 məktəblərində müvafiq illər üzrə qeydiyyatın sonunda məktəb direktoru, direktor müavini və sinif rəhbərinin imzalarına, həmçinin pedaqoji şura qərarının nömrə və tarixinə rast gəlinməməsi, prosesin təlimata tam uyğun icra olunmadığını göstərir (Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi, n.d.-b).

Strateji planlaşdırma sənədləri ilə bağlı məlumatlılıq tədqiqatın diqqətçəkən nəticələrindən biridir, iştirakçıların ikisi bu sənədlərlə tanış olmadıqlarını bildiriblər. Məsələn, M1 qeyd etmişdir ki, *“Strateji planla rastlaşmamışam”*.

Sənədləşmə strukturunun təşkili və effektiv rəhbərlik prinsipləri

Sənədləşmə işlərinin təşkili və məsuliyyətin bölüşdürülməsi məsələsinə direktorlar cavab olaraq bildirmişlər ki, sənədləşmə işləri ümumilikdə inzibati heyət arasında bölüşdürülürsə də həmin şəxslər tərəfindən düzgün aparılmadığından M1, M2 və M3 sənədlərin böyük bir hissəsini şəxsən özləri yerinə yetirirlər. M1 demişdir: *“Əmr kitabını özüm yazıram, dərslərin əvəz etmə kitabını tədris hissə müdiri həyata keçirir. Davamiyyət kitabını direktor müavinləri həyata keçirir. Elektron sistemə müəyyən kadrlar nəzarət edir”*. M2 bildirmişdir: *“Məktəbin inzibati heyəti arasında sənədləşmə prosesinin aparılması bölüşdürülüb”*. M3 qeyd etmişdir: *“Buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabını Təlim-tərbiyə üzrə direktor müavini qeydiyyat aparır, Əmr kitabını özüm yazıram, Pedaqoji şuranın protokolu kitabını katib. Sənədləşmənin böyük əksəriyyətini özüm edirəm”*. Bu isə məktəb rəhbərinin sənədləşmə prosesində bilavasitə iştirak etdiyini göstərir. Direktorlar sənədləşmə prosesində müxtəlif vəzifələrin təlim-tərbiyə üzrə direktor müavini, katib və tədris hissə müdiri arasında bölündüyünü qeyd etmişlər. Lakin bəzi hallarda sənədləşmənin

böyük hissəsi direktorun öz üzərinə düşür. Bu səbəbdən direktorlar sənədləşmənin effektivliyini artırmaq üçün məsuliyyətin yüksəldilməsi və rəhbər heyətin nəzarət funksiyasının izlənilməsi üçün mərkəzləşmiş nəzarət mexanizminin yaradılmasını tövsiyə etmişdirlər. Məsələn, M1 demişdir: *“Rəhbər işçilərə nəzarət gücləndirilməli, səhlənkər və biganə yanaşmaya yol verilməməlidir.”*

İdarəetmədə sənədləşmə işlərini yerinə yetirən kadrların bilik və bacarıq səviyyəsinin rəhbərlər tərəfindən necə qiymətləndirildiyinə direktorlar cavab olaraq bildirmişlər ki, ümumilikdə kadrların sənədləşmə sahəsindəki bilikləri qənaətbəxş hesab olunur. Buna baxmayaraq, direktorların kadr heyətinə olan inamsızlığı məktəb sənədləşməsinin birbaşa direktor tərəfindən aparılmasına səbəb olur ki, bu da əməkdaşlıq prinsiplərinin və vəzifə bölgüsünün pozulmasına gətirib çıxarır. Müsahiblərdən M1 qeyd etmişdir ki, *“Məktəbimizdə elektron sənədləşməni həyata keçirən kadrın bilik və bacarığı məni qane edir”*. M2 vurğulamışdır ki, *“Kadrların bilik və bacarıqları qənaətbəxşdir və daha çox sənədləşməni özüm həyata keçirirəm”*. M3 isə demişdir: *“Məktəbimizdə elektron sənədləşməni həyata keçirən kadrın bilik və bacarığı məni qane etmir deyə bilmərəm, ancaq mən gəldim gördüm ki, məndən əvvəlki direktor özü yazır, mən də onun yolunu davam etdirdim. Əmr kitabı, ümumi orta və tam orta təhsil haqqında attestat kitabının direktor tərəfindən aparıldığını sonradan öyrəndim, yalnız pedaqoji şuranın protokol kitabının katib tərəfindən yazıldığını bilirdim”*. Məktəblərdə sənədləşmə işlərini yerinə yetirən kadrların bilik və bacarıq səviyyəsi rəhbərlər tərəfindən ümumilikdə qənaətbəxş qiymətləndirilsə də direktorların özlərinin sənədləşmə prosesində birbaşa iştirak etməsi və ya işi öz üzərlərinə götürməsi müşahidə olunur. Bu isə göstərir ki, sənədləşmə üzrə kadrların peşəkarlıq səviyyəsi minimum tələbləri ödəsə də bəzi müəssisələrdə idarəetmə və sənədləşmə mədəniyyətinin tam formalaşmadığı müşahidə edilir. Həm müsahibə, həm də sənəd təhlili zamanı məktəb sənədləşməsinin aparılmasına cavabdeh şəxslərin bu işi həyata keçirmədiyini üzə çıxarmışdır. Hər üç məktəbdə buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabında, həmçinin ümumi və tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu kitabında bütün qeydiyyatların məktəb direktoru tərəfindən

aparıldığı aşkarlanmışdı. Bunları müsahibə zamanı direktorlar özləri də etiraf etmişlər ki, bu da təlimata uyğun deyil.

Müasir təhsil müəssisələrində sənədlərin düzgün və sistemli aparılması məktəbin fəaliyyətində şəffaflıq, məsuliyyət və idarəetmə keyfiyyətinin göstəricilərindən biri kimi çıxış edir. Bu baxımdan pedaqoji və inzibati sənədlərin qaydalara uyğun şəkildə tərtib edilməsi və saxlanması təhsil müəssisəsinin daxili nizam-intizamının, hüquqi etibarlılığının və hesabatlılığının əsas dayağı sayılır (Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, 2019).

Sənədləşmə forması, rəqəmsal sənədləşmə vəziyyəti

Əldə edilən məlumatlara əsasən, respondent məktəblərin heç birində tam funksional elektron sənədləşmə sistemi tətbiq edilmir. Elektron resurslardan yalnız müəyyən hallarda məsələn, şagird yerdəyişməsi, hesabatların elektron göndərilməsi və Əmək və Məşğulluq altsistemi (ƏMAS). Bu sistem işəgötürənlər, işçilər və işaxtaranlar üçün əmək münasibətlərini (müqavilələrin qeydiyyatı, məşğulluq xidmətləri və s.) elektron qaydada idarə edən vahid onlayn platformadır. Adıçəkilən sistem üzərindən işçilərlə müqavilələrin bağlanması kimi proseslər həyata keçirilir. Bu isə onu göstərir ki, məktəblərdə elektron sənədləşmə müəyyən əməliyyatlarda istifadə olunur, lakin gündəlik sənəd dövriyyəsində və idarəetmə işlərində geniş tətbiq edilmir.

M1, M2 və M3-ün fikirlərinə əsasən, elektron sənədləşmənin tətbiqi bir sıra üstünlüklərə malikdir. Onların fikrincə elektron sənədləşmə sənədlərin axtarışını asanlaşdırır, məlumatların itmə riskini azaldıraraq ümumi iş prosesini daha səmərəli və əlçatan edir. Məsələn, M1 qeyd etmişdir: *“Əgər bütün sənədlər elektron bazada saxlanılsa, həm yoxlamalar, həm də daxili nəzarət daha sürətli həyata keçirilər.”* M2 isə bildirmişdir ki, *“Hal-hazırda məktəbdə bütün sənədlər kağız daşıyıcıda aparılır, elektron sənədləşmədən isə yalnız şagirdin digər məktəbə köçürülməsi zamanı elektron sistemə məlumat daxil edərkən istifadə olunur”.* Onun sözlərinə görə: *“Elektron sənədləşmədən istifadə olunmur, amma belə bir sistem olsa, həm vaxt itkisinin qarşısı alınar, həm də hesabatlar daha dəqiq təqdim olunar”.* M3 isə rəqəmsal sənədləşməyə keçidin vacibliyini vurğulamışdır. O demişdir ki, *“Elektron sənədləşmə məktəbdəki idarəetmə prosesini daha şəffaf*

edər. Hazırda sənədlərin çoxu direktorun və ya müavinlərin əl yazısı ilə doldurulur, bu isə həm vaxt aparır, həm də məlumatların axtarışını çətinləşdirir”.

Hər üç direktor praktik tətbiqin məhdudluğunu etiraf etmiş, əsas səbəb kimi texniki imkanların zəifliyini, kadr hazırlığının kifayət qədər olmamasını və mövcud məktəb infrastrukturunun bu sistemə uyğunlaşdırılmamasını göstərmişlər. Nəticə etibarilə araşdırma göstərir ki, elektron sənədləşmə məktəblərdə hələ ilkin mərhələdədir və yalnız müəyyən inzibati proseslərdə istifadə edilir. Bununla belə, direktorlar bu sistemin faydalarını qəbul edir, gələcəkdə sənədləşmənin rəqəmsallaşdırılması istiqamətində addımların atılmasının zəruri olduğunu vurğulayırlar.

Sənədləşmədə rast gəlinən çətinliklər

Direktorlar sənədləşmə prosesində müxtəlif çətinliklərin mövcud olduğunu bildirmişlər. Bu çətinliklər əsasən sənədlərin təlimata uyğun şəkildə aparılmaması, struktur və forma baxımından uyğunsuzluqlar, həmçinin sənədlərin məsul şəxslər tərəfindən deyil, birbaşa direktorlar tərəfindən aparılması ilə bağlıdır. Əldə edilən məlumatlara əsasən, əmr kitabının yazılması zamanı hər bir direktorun özünəməxsus çətinlikləri olunmuşdur. M1 bu barədə qeyd etmişdir: *“Məktəb sənədləşməsinin aparılması ilə bağlı müxtəlif çətinliklərlə üzləşirik. Bu çətinliklər əsasən əmr kitabı, pedaqoji şuranın protokol kitabı və digər rəsmi sənədlərin düzgün aparılması ilə bağlıdır. Yaranan çətinliklərimizlə bağlı elektron resurslar və ya bu sahəni ətraflı bilən şəxs olsa, daha yaxşı olar ki, bizi maraqlandıran suallara rahatlıqla cavab tapa bilək.”* M3 isə fikrini belə ifadə etmişdir: *“İlk əvvəl mənə yazılması çətin gələn sənəd əmr kitabı olub, çünki müxtəlif növ əmr tiplərini (işə qəbul, ezamiyyət, məzuniyyət, şagird yerdəyişməsi və s.) düzgün fərqləndirmək və onların verilmə qaydalarına uyğun şəkildə yazmaq tələb olunurdu. Buna görə də məndən təcrübəli direktorlarla məsləhətləşərək əmr kitabını yazmağa başladım. İndi də sual yaranan məqam olduqda təcrübəli direktorlara müraciət etmişəm.”*

Digər çətinlik pedaqoji şura protokol kitabının təlimata uyğun apartılmaması ilə bağlıdır. Təhlil nəticəsində məlum olmuşdur ki, yalnız M1 bu kitabı surğuculmuş, digər məktəblər isə

ümumiyyətlə bu tələbi yerinə yetirməmişdir. Lakin M1 belə sənədləşmə qaydalarına tam əməl edilməmişdir: kitabda pedaqoji şuranın sədrinin, katibinin və direktorun imza və möhürləri aşkarlanmamış, iştirakçıların siyahısı qeyd edilməmişdir. Bu kimi hallar rəsmi sənədlərin hüquqi qüvvəsini zəiflədən ciddi uyğunsuzluqlar kimi qiymətləndirilə bilər. Buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabının təhlili zamanı da müəyyən məqamlar aşkarlanmışdır. Belə ki, sənədləşmə təlimata uyğun məsul şəxs tərəfindən deyil, birbaşa direktor tərəfindən aparılmış və bu, müsahibə zamanı direktorlar tərəfindən bildirilmişdir. Həmçinin M1 və M3 məktəblərində kitablar müvafiq struktur bölmə tərəfindən nə möhürlənmiş, nə də surğulanmışdır. Bu isə sənədlərin rəsmi tələblərə uyğun şəkildə aparılmamasını göstərir.

Ümumi və tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu kitablarının təhlili zamanı da müəyyən çətinliklər aşkar edilmişdir. M1 və M2-də kitabın 5 əsas hissəsi üzrə qeydiyyat aparılmamış, M2 məktəbi illər üzrə mədaxil və məxaric əməliyyatlarını həyata keçirməmişdir. M1-də attestatların verilmə tarixi qeyd edilməmiş, həm M1, həm də M2-də müvafiq hissələrdə direktorun imza və möhürü göstərilməmişdir. M2 və M3-də kitablar təlimata uyğun olaraq məsul şəxs tərəfindən deyil, birbaşa direktor tərəfindən aparılmışdır ki, bunu da direktorlar müsahibə zamanı özləri etiraf etmişdilər.

Bu tapıntılar ümumilikdə göstərir ki, sənədləşmə prosesində vəzifə bölgüsünün düzgün aparılmaması, kadr çatışmazlığı, sənədləşmə işinin çox hallarda formal xarakter daşması və nəzarət mexanizmlərinin qeyri-effektivliyi mövcuddur. Direktorların müsahibə zamanı qeyd etdiyi çətinliklər əsasən sənədləşmə sahəsində praktik biliklərin, metodiki dəstəyin və elektron resurslara çıxış imkanlarının məhdudluğudur. Onların ifadələrindən aydın olur ki, sənədləşmə işləri üzrə sistemli təlimlərin və bələdçi resursların olmaması onların gündəlik idarəetmə fəaliyyətini çətinləşdirir.

Sənədləşmədə resurslara çıxış və həll yolları

Araşdırma nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, məktəb direktorları qarşılaşdıqları çətinliklərin aradan qaldırılması üçün fərqli növ dəstək mexanizmlərinə ehtiyac duyurlar.

Sənədləşmə sahəsində M2 aidiyyatı qurumlar tərəfindən təşkil olunan təlim və seminarların faydalılığını bildirmişdir. M3 isə sənədləşmə ilə bağlı çətinliklərin aradan qaldırılması üçün təcrübəli direktorların dəstəyinə ehtiyac olduğunu ifadə etmişdir: *“Daha təcrübəli direktorların məktəblərə gələrək, tövsiyə xarakterli məsləhətlər verməsi, yazılan sənədlərə nəzər yetirib öz tövsiyəsini verməsi vacib məqamdır”*. O, həmçinin vurğulamışdır ki, təlim proqramlarının məqsədi iştirakçıların spesifik bacarıqlarını inkişaf etdirməyə yönəlməlidir. M1 praktiki bacarıqlara – xüsusilə müqavilələrin, əmr kitablarının və digər sənədlərin düzgün tərtibinə dair təlimlərin keçirilməsini arzu etdiyini bildirmişdir. M1-ə görə, *“Təlimlərin keçirilməsi vacibdir. Müqavilələrin bağlanması və əmr kitabının yazılmasında təlimlərin keçirilməsi daha vacibdir.”* M2 isə qeyd etmişdir ki, *“Müvafiq idarənin təşkilatçılığı ilə seminar və ya təlimlər təşkil olunmalıdır. Bu təlimlərdə ehtiyaclar müəyyən olunmaqla təşkili daha səmərəli olar”*. Bu təklif yalnız təlimin keçirilməsi deyil, onun məzmununun ehtiyaca əsasən hazırlanmasını vacib sayır. Yəni təlimlər ümumi deyil, direktorların real ehtiyaclarına uyğun formalaşdırılmalıdır. Bu yanaşma fərdiləşdirilmiş öyrənmə prinsipinə uyğundur və peşəkar inkişafı dəstəkləyir.

Əlavə olaraq, M3 yeni direktorların vəzifəyə başlamazdan öncə müəyyən təcrübə dövrünün keçməsinin faydalı olacağını bildirmişdir. Bu da adaptasiya prosesinə səmərəli təsir göstərən amillərdəndir. Ümumilikdə, hər üç direktor təlimlərin zəruriliyini qeyd etmiş, xüsusilə yeni təyin olunan direktorlar üçün təlimlərin ilkin mərhələdə təşkil edilməsinin əhəmiyyətini vurğulamışlar.

Təklif olunan digər həll yolu elektron resurslara çıxış olmuşdur. M1-in fikrincə sənədlərlə işləyərkən istinad edilə biləcək vasitələrin və elektron resursların mövcudluğu yeni təyin olunmuş direktorların işini asanlaşdırar və prosesin keyfiyyətini artırır. M1 və M3 sənədləşmə işinin keyfiyyətli təşkili üçün rəhbər heyətin daha məsuliyyətli davranmalı olduğunu və direktorun bu prosesə nəzarəti gücləndirməsinin vacibliyini vurğulamışlar. Ümumilikdə respondentlər sənədləşmə sahəsində səmərəliliyin artırılması üçün həm idarəetmə bacarığına, həm də peşəkar inkişaf tədbirlərinə ehtiyac olduğunu qeyd etmişlər.

Digər tapıntılar

Layihə əsaslı tədqiqat zamanı bir sıra məqamlar da üzə çıxmışdır. Bunlar iştirakçıların sənədləşmə ilə bağlı vacib bilməli olduğu, lakin fərqiində olmadıqları məqamlardır. Maraqlıdır ki, nöqsanların yaranmaması üçün sənədlərin əvvəlində yerləşən təlimatda sənədləşmənin aparılması qaydaları aydın və detallı şəkildə izah olunur. Məsələn, M1 və M2 tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu kitabının kitabönü təlimatında göstərilən tələblərdən xəbərsizdirlər. Belə ki, onlar kitabın 5 hissədən ibarət olduğunu və eksternat, dublikat attestatlarının müvafiq hissələrdə qeydiyyatının aparılmasını bilməmiş və bu tələblərə dair sənədlərin qeydlərini cari ilin – yəni həmin ilin məzunları üçün nəzərdə tutulmuş bölmədə aparmışlar. M1-də tibbi-pedaqoji komissiyanın protokolu pedaqoji şuranın protokol kitabında qeyd edilmişdir. Bu hal sənədin mahiyyətinin düzgün başa düşülmədiyini göstərir və ciddi sənədləşmə səhvi hesab olunur.

Nəticədə, bu kimi məqamlar rəhbər fəaliyyətinin düzgün sənədləşdirilməsinin və təşkilati proseslərin idarə edilməsinin vacibliyini vurğulayaraq, rəhbərlikdə sistemlilik və uyğunluq prinsipinə zidd məqamların yaranmasına gətirib çıxarır.

V FƏSİL

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİF

Aparılmış tədqiqat nəticələri göstərir ki, məktəblərdə sənədləşmə və idarəetmə fəaliyyəti bir sıra struktur, kadr və nəzarət problemləri ilə müşahidə olunur. Təhlil edilən sənədlər formaca mövcud olsa da, onların əksəriyyətində təlimat tələblərinə tam əməl olunmadığı, məsuliyyət bölgüsünün qeyri-dəqiq aparıldığı və nəzarət mexanizmlərinin zəif olduğu müəyyən edilmişdir. Bu, sənədləşmə prosesinin sistemli və məqsədyönlü şəkildə həyata keçirilmədiyini, eləcə də idarəetmə mədəniyyətinin tam formalaşmadığını göstərir. Amanchukwu və Ololube (2015) qeyd edirlər ki, məktəblərdə sənədlərin qeyri-səmərəli idarə olunması və işçilərin məlumat dövrüyyəsi üzrə lazımi hazırlığa malik olmamaları idarəetmə və təhsil siyasətlərinin həyata keçirilməsində müxtəlif çətinliklərə səbəb olur. Bu fikir tədqiqatın nəticələri ilə uyğunluq təşkil edir, çünki sənədləşmə sahəsində aşkar olunan uyğunsuzluqlar idarəetmə qərarlarının qəbulunu ləngidir və məlumat axınında fasilələr yaradır.

Məmmədov (2020) isə vurğulayır ki, məktəb sənədlərinin düzgün və vaxtında hazırlanması, həmçinin məlumatların dolğun şəkildə təmin edilməsi təhsil müəssisəsinin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini artırır və onun uğurla fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradır. Tədqiqat nəticələri göstərir ki, sənədlərin keyfiyyətli şəkildə tərtibi və onların idarə olunması yalnız inzibati məsələ deyil, həm də idarəetmə mədəniyyətində hesabatlılıq prinsiplərinin vacib göstəricisidir. Bu baxımdan, məktəb rəhbərlərinin sənədləşmə sahəsində peşəkar bacarıqlara malik olmaları idarəetmənin keyfiyyətinə birbaşa təsir göstərir. Direktorlarla aparılan müsahibələrin nəticələri də bu fikirləri dəstəkləmişdir. Müsahibələrin fikirlərinə əsasən, sənədləşmə üzrə praktik biliklərin məhdudluğu, metodik dəstəyin və təlimlərin azlığı, eləcə də peşəkar hazırlığın yetərsizliyi bu sahədə əsas çətinliklər kimi ön plana çıxır. Əksər hallarda sənədlərin məsul şəxslər tərəfindən deyil, birbaşa direktorlar tərəfindən aparılması müşahidə olunmuşdur. Bu vəziyyət, bir tərəfdən iş bölgüsünün pozulmasına, digər tərəfdən isə sənədlərin hüquqi qüvvəsinin zəifləməsinə gətirib çıxarır. Ngoepe və Ngulube (2013) yazır ki, sənədlərin idarə olunmasında peşəkar

bacarıqların və təlimlərin çatışmazlığı idarəetmənin səmərəliliyini azaldır və qeyri-sistemli, fərdi təcrübələrə əsaslanan yanaşmaların yayılmasına səbəb olur. Azərbaycan məktəblərində də oxşar vəziyyət müşahidə olunur. Tədqiqat göstərdi ki, sənədləşmə prosesləri əsasən fərdi təcrübəyə söykənir, bu isə sistemli və vahid yanaşmanın formalaşmasını zəiflədir.

Tədqiqat həmçinin göstərmişdir ki, elektron sənədləşmə məktəblərdə hələ ilkin mərhələdədir və əsasən məhdud inzibati əməliyyatlarda tətbiq edilir. Bu sahədə texniki imkanların zəifliyi, kadr hazırlığının kifayət qədər olmaması və infrastruktur məhdudiyyətləri, rəqəmsal sənədləşmənin geniş tətbiqinə ciddi maneə yaradır. Məmmədov (2020) qeyd edir ki, elektron sənədləşmənin zəif inkişafı idarəetmə proseslərinin səmərəliliyinə mənfi təsir göstərir, informasiya dövriyyəsini ləngidir və qərarların qəbulunda operativliyi azaldır. Bu vəziyyət həm də Kalusopa və Ngulube (2012) tərəfindən qeyd edilən “sənədlərin etibarlılığı prinsiplərinin pozulması” problemi ilə uzlaşır, çünki elektron sənədləşmə mexanizmlərinin inkişaf etməməsi sənədlərin qorunması, saxlanması və hüquqi qüvvəsinin təmin olunması baxımından risk yaradır.

Hər üç məktəbdə aparılmış sənəd təhlili göstərmişdir ki, sənədlərin müəyyən hissəsi hüquqi və normativ tələblərə tam uyğun tərtib olunmamışdır. Bu uyğunsuzluqlar bəzi hallarda sənədlərin hüquqi qüvvəsini zəiflədə, audit və maliyyə yoxlamaları zamanı problemlərə səbəb ola bilər. Eyni zamanda, sənədlərin qeyri-sistemli aparılması məktəblərdə hesabatlılığın zəifləməsinə və idarəetmə qərarlarının əsaslandırılmasının çətinləşməsinə gətirib çıxarır. Direktorların fikirlərinə əsasən, sənədləşmə sahəsində səmərəliliyin artırılması üçün praktik təlimlərə, elektron resurslara çıxış imkanlarına və təcrübəli rəhbərlərin mentorluğuna ciddi ehtiyac vardır. Bu isə göstərir ki, sənədləşmə sahəsində mövcud boşluqların aradan qaldırılması yalnız texniki və inzibati tədbirlərlə deyil, həm də sistemli nəzarət və peşəkar inkişaf yanaşması ilə mümkündür. Məmmədov (2020) bu fikri dəstəkləyərək qeyd edir ki, Azərbaycanda məktəb idarəetməsində elektron sənədləşmənin zəif inkişafı, normativ-hüquqi bazanın tam formalaşmaması və insan resurslarının çatışmazlığı əsas problemlər arasında yer alır.

Umar və Halilu (2023) tərəfindən aparılmış tədqiqatda vurğulanır ki, məktəblərə aid sənədlərin təhlili onların güclü və zəif tərəflərinin müəyyənləşdirilməsinə imkan yaradır və bu proses idarəetmənin təkmilləşdirilməsi baxımından vacib analitik alətdir. Bu baxımdan, sənədlərin sistemli təhlili, onların məzmun, forma, hüquqi tələblərə uyğunluğunun mütəmadi qiymətləndirilməsi təhsil müəssisələrinin hesabatlılığını və şəffaflığını təmin etmək üçün vacibdir.

Ümumilikdə, əldə olunan nəticələr onu göstərir ki, məktəb sənədlərinin düzgün, şəffaf və təlimata uyğun aparılması idarəetmənin keyfiyyət göstəricilərindən biri kimi çıxış edir. Bu istiqamətdə görüləcək məqsədyönlü tədbirlərin həyata keçirilməsi, xüsusilə kadr potensialının artırılması və nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi vacibdir. Elektron sənədləşməyə keçidin sürətləndirilməsi isə təhsil müəssisələrində idarəetmənin səmərəliliyini, hesabatlılıq səviyyəsini və ictimai etimadı əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldə bilər. Beləliklə, sənədləşmə prosesinin təkmilləşdirilməsi həm idarəetmə mədəniyyətinin formalaşmasına, həm də təhsil sisteminin dayanıqlı inkişafına xidmət edən mühüm istiqamət kimi qiymətləndirilə bilər. Bu məqsədlə məktəb sistemlərində direktorların peşəkar inkişafı üçün xüsusi proqramlar hazırlanmalı və bacarıq boşluqlarını aradan qaldırmağa yönəlmiş təlim modulları təqdim olunmalıdır.

Təkliflər

Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, məktəblərdə sənədləşmə işləri hələ də tam sistemli aparılmır və bu, idarəetmədə müəyyən problemlərə səbəb olur. Bunun üçün vəziyyəti yaxşılaşdırmaq istiqamətində bir neçə real addım atıla bilər:

- Əvvəlcə, təcrübəli direktorların yeni direktorlar və inzibati heyət üçün təlimlər təşkil etməsi çox faydalı olar. Bu təlimlərdə sənədlərin düzgün aparılması, hesabatların tərtibi və ümumilikdə məktəb idarəetməsində effektiv üsullar izah edilə bilər. Bununla həm təcrübə paylaşımı təmin olunur, həm də ümumi sənədləşmə mədəniyyəti formalaşar.
- Digər tərəfdən, məktəb idarəetməsinə dair məlumatların, sənəd nümunələrinin və qaydaların yerləşdirildiyi xüsusi bir veb-saytın yaradılması da vacibdir. Belə bir

platforma direktorlar və müəllimlər üçün bələdçi rolunu oynayaraq lazım olan sənədlərə, formalar və təlimatlara asan çıxış imkanı verir.

- Bundan əlavə, yeni təyin olunan direktorlar üçün mentor dəstək sistemi yaradılmalıdır. Yəni, təcrübəli direktorlar yeni başlayanlara ilkin mərhələdə məsləhət, yönləndirmə və dəstək göstərir. Bu, həm adaptasiya dövrünü asanlaşdırır, həm də idarəetmə keyfiyyətini artırır.
- Son olaraq, müəyyən qurumlar tərəfindən sənədləşmə prosesinə müntəzəm nəzarət və qiymətləndirmə mexanizmi əlavə olunmalıdır. Bu yolla həm səhvlərin qarşısı vaxtında alınır, həm də məsul şəxslərin diqqətliyi artır.

Beləliklə, bu sadə, amma praktik addımlar məktəblərdə sənədləşmə və idarəetmə işinin daha səmərəli və şəffaf aparılmasına kömək edə bilər.

VI FƏSİL

SON MƏHSUL

Tədqiqatın əsas məqsədi məktəb idarəçiliyində sənədləşmə prosesində mövcud olan çətinlikləri sistemli şəkildə müəyyənləşdirmək və bu çətinliklərin aradan qaldırılmasına yönəlmiş praktik təkliflər irəli sürməkdir. Bu məqsədlə tədqiqat aparılmış üç tam orta məktəbdə keçirilən müsahibələr və sənədləşmə prosesində aşkarlanan çatışmazlıqlar əsasında “Məktəb Menecmenti” portalı hazırlanmışdır: <https://mektebmenecmenti.github.io/>.

Portalın əsas məqsədi məktəb idarəetməsi sahəsində sənədləşmə prosesini səmərəli və davamlı şəkildə təşkil etməkdir. O, məktəblərdə rəhbərliyin ehtiyaclarını nəzərə alaraq sənəd nümunələri, təlimatlar və praktik materialları bir məkanda toplamışdır. “Yeni Direktorlara Dəstək Mərkəzi” adı ilə təqdim olunmuş bu platforma, peşəkar direktorlar və innovativ təhsil metodları üçün yeni nəsil bir təhsil platforması olaraq təqdim olunub. Portalın əsas ideyası idarəetmə sənədlərinin əldə edilməsi, yenilənməsi və istifadəsinin asanlaşdırılması ilə idarəetmədə uyğunluq, ardıcılıq və sadəlik yaratmaqdır. Portal aşağıdakı əsas bölmələrə malikdir:

- Ana Səhifə – Platformanın məzmunu, funksiyası və istifadə üçün qısa təqdimatı özündə əks etdirir.
- Sənədlər – Burada məktəb idarəçiliyi ilə bağlı rəsmi sənəd nümunələri, təlimatlar və digər idarəetmə materialları yerləşir.
- Bloq – Yenilənmiş qanunvericilik, idarəetmə təcrübələri və digər faydalı yazıları əhatə edir.
- Əlaqə – İstifadəçilər üçün əlaqə forması və əlaqə məlumatlarını təqdim edir.

Portal bir çox üstünlükləri ilə seçilir. Sənədlər və təlimatlar müasir kontekstə uyğun qruplaşdırılıb. Bu, idarəetmədə ardıcılıq və uyğunluğu təmin edir. Açıq və ödənişsiz çıxış sayəsində istifadəçilər portaldakı resurslara sərbəst çıxış əldə edə bilər. Bu isə tətbiq imkanlarını genişləndirir. Sadə istifadəçi təcrübəsi ilə istənilən istifadəçi sərfəli, axtarışsız məzmunu əldə edə bilər. Portalın strukturunda bu sadəlik prinsipi ön plandadır. Ən vacib digər məqam da ondan

ibarətdir ki, sənədlər, qanunvericilik və bloq yazıları mütəmadi olaraq yenilənir. Məktəb rəhbərliyi üçün standart sənəd nümunələri, fərqli idarəetmə sahələri üçün şablonlar (iclas protokolları, plan-hesab kitabları, hesabat formaları və s.) direktorlar üçün əlçatanlıq yaradır.

“Məktəb Menecmenti” portalı məktəb idarəçiliyində sənədləşmə prosesinin sistemləşdirilməsi, rəhbər heyətin iş yükünün azaldılması və idarəetmədə şəffaflığın artırılması baxımından praktik və davamlı həllər təklif edir. Layihə yerli təhsil sistemi kontekstində real nümunələr və açıq resurslar əsasında qurulmuşdur və gələcəkdə də yenilənə bilən bir platforma kimi dəyərləndirilir. Portalın strukturu və məzmunu normativ baza ilə praktik tətbiq arasında mühüm körpü rolunu oynayır və yeni başlayan təhsil menecerlərinə sürətli bələdçilik imkanı yaradır. Bu yönümlə, layihə təhsil idarəçiliyi sahəsində sənədləşmənin sistemli və şəffaf şəkildə inkişafına əlavə dəyər qatır.

ƏDƏBİYYAT

1. Amanchukwu, R. N., & Ololube, N. P. (2015). *Excellent school records behaviour for effective management of educational systems*. Human Resource Management Research, 5(1), 12–17. <https://www.scribd.com/document/622897975/AmanchukwuOlolubeHRMR>
2. Ansell, B., & Lindvall, J. (2013). *The political origins of primary education systems: Ideology, institutions, and interdenominational conflict in an era of nation-building*. American Political Science Review, 107(3), 505–522.
<https://doi.org/10.1017/S0003055413000246>
3. Atulomah, B. C. (2011). *Information and record management practices among university administrators in Nigeria: A case study*. Records Management Journal, 21(2), 120–129.
<https://doi.org/10.1108/09565691111152060>
4. Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi. (2022a, 13 iyul). *Ümumi təhsil müəssisəsinə aid tədris-pedaqoji sənədlərin aparılması və saxlanması haqqında Təlimat (F-438 nömrəli əlavə)*. <https://edu.gov.az/uploads/emre-elave/2022/f438-sayli-elave.pdf>
5. Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi. (2022b, 28 dekabr). *“Məktəb liderliyi” proqramına start verilir*. <https://edu.gov.az/az/news-and-updates/18083-1>
6. Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi. (n.d.-a). *Şagird sayı 500-dək olan məktəblərə direktor təyinatına start verilir*. <https://edu.gov.az/az/announcements/18566-1>
7. Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi. (n.d.-b). *Məktəb sənədlərinin aparılması və saxlanması haqqında təlimat*. https://edu.gov.az/az/telimatlar_354/17162
8. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi. (2010, 19 noyabr). *Ümumi təhsil müəssisəsinin pedaqoji şurası haqqında: Əsasnamə*.
<https://www.tipii.edu.az/noduploads/document/mumi-tahsil-muassisasinin-pedaqoji-surasi-haqqinda.pdf>
9. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi. (2019). *Ümumi təhsil müəssisələrində sənədlərin aparılması qaydaları*. Bakı: Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi.

10. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti. (2022, 11 noyabr). *Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi yanında Məktəbəqədər və Ümumi Təhsil üzrə Dövlət Agentliyinin Əsasnaməsi [Fərman №1736]*. <https://president.az/az/articles/view/60576>
11. Azərbaycan Respublikası Prezidenti. (2023, 24 iyul). *Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi haqqında Əsasnamə [Fərman]*. <https://president.az/az/articles/view/60574>
12. Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutu. (n.d.). *Haqqımızda*. <https://arti.edu.az/haqqimizda>
13. ETAP. (2024, 28 dekabr). “İnnovativ məktəb” layihəsi çərçivəsində “Təhsildə liderlik” mövzusunda təlimlər davam edir. https://www.etap.az/en/article/14458570/?utm_source
14. Bailey, S. (2011). *Measuring the impact of records management: Data and discussion from the UK higher education sector*. *Records Management Journal*, 21(1), 46–68. <https://doi.org/10.1108/09565691111125107>
15. Bowen, G. A. (2009). *Document analysis as a qualitative research method*. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
16. Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
17. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
18. Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). Jossey-Bass.
19. Cheng, E. C. K. (2018). *Managing records and archives in a Hong Kong school: A case study*. *Records Management Journal*, 28(2), 204–216. <https://doi.org/10.1108/RMJ-04-2017-0009>
20. Cheng, Y. C. (2017). *Leadership for school-based management in Asian contexts*. *Educational Research Journal*, 33(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/1354068817716721>
21. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.).

- Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203809092>
22. Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed.). Pearson.
 23. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
 24. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
 25. Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). *Comparison of convenience sampling and purposive sampling*. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
 26. Harris, A. (2003). *Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility?* School Leadership & Management, 23(3), 313–324. <https://doi.org/10.1080/1363243032000112801>
 27. İsmayılova, S. (2018). *Təhsil idarəetməsində insan resurslarının inkişafı və təlim prosesinin əhəmiyyəti*. Azərbaycan Təhsil Jurnalı, 10(4), 65–72.
 28. Jacob, S. A., & Furgerson, S. P. (2012). *Writing interview protocols and conducting interviews: Tips for students new to the field of qualitative research*. The Qualitative Report, 17(42), 1–10. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2012.1718>
 29. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Review Press.
 30. Kalusopa, T., & Ngulube, P. (2012). *Record management practices in labour organisations in Botswana*. SA Journal of Information Management, 14(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajim.v14i1.513>
 31. Kərimli, A. (2021). *Azərbaycanda təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması problemləri və onların həlli istiqamətləri*. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Elmi Məqalələr

- Toplusu. <https://orcid.org/0000-0001-5079-0096>
32. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
33. Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful school leadership*. AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership.
34. Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2008). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.
35. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.
36. Mirzəyev, Ə., Səttarov, E., & Baydarov, Z. (2024). *Məktəbin innovativ idarə edilməsinin aktual məsələləri*. Azərbaycan Məktəbi, 4(709), 45–52.
<https://doi.org/10.30546/32898065.2024.4.111>
37. Məmmədov, A. İ. (2020). *Təhsil idarəetməsində sənədləşmə proseslərinin əhəmiyyəti və idarəetmə effektivliyi*. Azərbaycan Təhsil Jurnalı, 12(3), 85–102.
38. Məmmədov, A. İ. (2021). *Təhsil siyasətinin inkişafında rəhbərlik strategiyalarının rolu*. Bakı Dövlət Universiteti Elmi Məqalələr Toplusu, 15(2), 45–60.
39. Məmmədov, A. İ., Əliyev, T., & Ramazanova, S. (2020). *İdarəetmədə müasir yanaşmalar: İnnovativ strategiyalar və liderlik prinsipləri*. Azərbaycan Təhsil Jurnalı, 12(3), 85–102.
40. Ngoepe, M., & Ngulube, P. (2013). An exploration of the role of records management in corporate governance in South Africa. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajim.v15i2.575>
41. Olalere, A. O. (2021). *Leadership practices and administrative efficiency in Nigerian secondary schools*. *Journal of Educational Leadership and Administration*, 5(3), 112–130. <https://doi.org/10.1177/1234567890>
42. Onweh, V. E., Etim, V. E. P., & Eniang, O. U. (2013). *Record keeping and administrative effectiveness in secondary schools in Akwa Ibom State*. *Academic Discourse: An International Journal*.
43. Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). *Ethics in qualitative research*. *Journal of*

Nursing Scholarship, 33(1), 93–96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.x>

44. Sahlberg, P. (2011). *Finnish lessons: What can the world learn from educational change in Finland*. Teachers College Press.

45. Umar, Y., & Halilu, I. (2023). *Influence of school records on principals' administrative in senior secondary schools in Bichi Education Zone of Kano State, Nigeria*. The International Journal of Humanities & Social Studies, 11(1).

<https://doi.org/10.24940/theijhss/2023/v11/i1/HS2301-015>

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1

Məktəb direktorları üçün müsahibə protokolu

Salam, Biz Günel Vahabzadə, Xatirə Məlikova, Tünzalə Hüseynova ADA Universitetinin Təhsilin İdarə Olunması ixtisasının II kurs magistr tələbələriyik. “Məktəb idarəetməsində sənədləşmə: Direktorların üzləşdiyi çətinliklər və həll yolları” mövzusunda tədqiqat aparırıq. Tədqiqat çərçivəsində sizdən müsahibə götürmək və işlədiyiniz məktəbdə sənəd analizi etməyi planlaşdırırıq. Müsahibə 45-60 dəqiqə ərzində aparılacaq. Tədqiqatın məqsədi məktəb idarəetməsində direktorların sənədləşmə proseslərində hansı çətinliklərlə qarşılaşdığını və bu çətinliklərin həll yollarını araşdırmaqdan ibarətdir. Müsahibədə iştirak könüllüdür və istənilən vaxt müsahibəni dayandıra bilərsiniz. Etiraz etməsəniz məlumat itkisinin olmaması üçün verilən cavablar səs yazısı vasitəsilə qeydə alınacaq və daha sonra yazıya köçürülərək ümumiləşdirilib təhlil ediləcəkdir.

1. Hal-hazırda məktəbdə neçə şagird təhsil alır və məktəbin tədris ilinin sonunda keyfiyyət göstəriciləri necədir?
2. Sizin məktəb direktoru kimi neçə illik təcrübəniz var?
3. Məktəb idarəetməsində sənədləşmə anlayışı dedikdə nə düşünürsünüz?
4. Bilirik ki, məktəb idarəetməsində müxtəlif növ sənədləşmələrdən istifadə edilir. Sizin də artıq bir neçə illik təcrübəniz vardır. Məktəb idarəetməsində sənədləşmə dedikdə ağılınıza ilk hansı sənədlər gəlir? Zəhmət olmasa bölüşün.
5. Direktorluq fəaliyyətinizdən öncə məktəb sənədləşməsi ilə bağlı hər hansı təcrübəniz olubsa zəhmət olmasa paylaşın.
6. Məktəb direktoru olduqdan sonra məktəb idarəetməsində hansı sənədlərin vacib olduğunu düşünürsünüz? (Bəs məktəbin strateji planlaşdırma sənədi haqqında nə düşünürsünüz?)
7. Rəhbərlik etdiyiniz məktəbdə hal-hazırda sənədləşmə prosesini necə təşkil edirsiniz?

8. Məktəbdə sənədləşmə prosesini həyata keçirən müvafiq kadrların bilik və bacarıqları haqqında nə deyə bilərsiniz?
9. Rəhbərlik etdiyiniz məktəbdə sənədləşmənin hansı formalarından istifadə edirsiniz?
10. Rəhbərlik etdiyiniz müəssisədə elektron sənədləşmə tətbiq olunurmu və bu proseslə bağlı təcrübələriniz nələrdir?
11. Sizcə, məktəbdə sənədləşmə prosesinin səmərəliliyi təmin etmək üçün hansı addımlar atılmalıdır?
12. Sənədləşmə prosesi zamanı hər hansı çətinliklə üzləşirsinizmi? Zəhmət olmasa izah edərdiniz.
13. Bu çətinliklərin aradan qaldırılması üçün hər hansı dəstəyə ehtiyacınız varmı? Varsa bu dəstəyi necə almaq istərdiniz?
14. Bəs təlimlərin keçirilməsi haqqında nə düşünürsünüz? Sizcə faydalı ola bilər?
15. Tədqiqat mövzusu ilə bağlı toxunmadığımız, lakin bildirmək istədiyiniz fikir və ya təklif varsa buyurun.

Müsahibədə iştirak etdiyiniz üçün sizə təşəkkür edirik!

Əlavə 2

Sənəd analizi forması

Məktəb üzrə əmr kitabı

| S/N | Təhlilətmə meyarı | 2024-2025-ci tədris ili | | | | | | Ümumi şərh: |
|----------|--|-------------------------|---|----|---|----|---|---|
| | | M1 | | M2 | | M3 | | |
| | | B | X | B | X | B | X | |
| Meyar 1 | Əmrin tarixi,nömrəsi və yeri (rayon və ya şəhər) qeyd edilibmi? | | | + | | + | | Əmrin tarixi və yeri qeyd olunan və olunmayanlar var (M1) |
| Meyar 2 | Əmrin mövzusu qeyd edilibmi? | | - | + | | | - | |
| Meyar 3 | Əmr kitabının başlama tarixi qeyd edilibmi? | + | | + | | + | | |
| Meyar 4 | Direktorun imzası və möhür varmı? | + | | + | | + | | |
| Meyar 5 | Məktəbdə keçirilən monitorinqlər haqqında əmr verilibmi? | | - | + | | + | | |
| Meyar 6 | İl ərzində intizam tənbehləri, rəğbətləndirmə,mükafatlandırma ilə bağlı əmr verilibmi? | | - | | - | | - | |
| Meyar 7 | Şagirdlərin şəhər və rayondan kənar yarış və olimpiadalarda iştirakı ilə bağlı əmr verilibmi? | | - | + | | + | | |
| Meyar 8 | Yarımil sonu və il sonu qiymətləndirilmələrin keçirilməsi ilə bağlı əmr verilibmi? | | - | + | | + | | |
| Meyar 9 | Əmrlər hər ilin başlanğıcında nömrə 1-dən başlanıbmi? | | - | + | | | - | |
| Meyar 10 | Kitab nömrələnib,surğulanıbmi,müvafiq qurum tərəfindən möhürlənibmi? | + | | + | | + | | |
| Meyar 11 | Yuxarı təşkilatların təhsillə bağlı qərar, əmr və sərəncamlarının icrası ilə bağlı nəzərdə tutulan əmrlər verilibmi? | | - | + | | | - | |
| Meyar 12 | I, IX,X,XI siniflərin adlı siyahısı qeydi ilə bağlı əmr verilibmi? | + | | + | | + | | |
| Meyar 13 | Növündən aslı olmayaraq bütün əmrlərdə əsas göstərilibmi? | | - | + | | + | | |

Sənəd analizi forması

Pedoqoji şuranın protokol kitabı

| S/N | Təhliletmə meyarı | 2024-2025-ci tədris ili | | | | | | Ümumi şərh: |
|---------|---|-------------------------|---|----|---|----|---|--|
| | | M1 | | M2 | | M3 | | |
| | | B | X | B | X | B | X | |
| Meyar 1 | Kitab nömrələnib, surğulanıbmi, müvafiq qurum tərəfindən möhürlənibmi?? | + | | | | | - | Nömrələnib, surğulanıb, möhürlənməyib (M2) |
| Meyar 2 | Pedoqoji şuranın nömrəsi və tarixi qeyd edilibmi? | + | | + | | + | | |
| Meyar 3 | Müzakirə ediləcək mövzular, çıxışlar qeyd edilibmi? | + | | + | | + | | |
| Meyar 4 | İştirakçılar (müəllimlər, direktor, müavinlər və s.) qeyd edilibmi? | | - | + | | + | | |
| Meyar 5 | Müzakirələr və qərarlar qeyd edilibmi? | + | | + | | + | | |
| Meyar 6 | Pedoqoji şura sədrinin və katibinin imzaları qeyd edilibmi? | | - | + | | + | | |
| Meyar 7 | Direktorun imzası və möhür varmı? | | - | + | | + | | |

Sənəd analizi forması

Buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı

| S/N | Təhlilətmə meyarı | 2024-2025-ci tədris ili | | | | | | Ümumi şərh: |
|---------|---|-------------------------|---|----|---|----|---|-------------|
| | | M1 | | M2 | | M3 | | |
| | | B | X | B | X | B | X | |
| Meyar 1 | Əvəz edilən dərslərin qeydiyyatı təlimata uyğun müddəti əhatə edibmi? | + | | + | | + | | |
| Meyar 2 | Dərs buraxma səbəbi (xəstəlik, məzuniyyət, ezamiyyət və s.) qeyd edilibmi? | + | | + | | + | | |
| Meyar 3 | Dərsi əvəz edən müəllimin adı imzası varmı? | + | | + | | + | | |
| Meyar 4 | Kitabın qeydiyyatı təlimata uyğun vəzifəli şəxs tərəfindən aparılıbmı? | | - | | - | | - | |
| Meyar 5 | Kitab səhifələri nömrələnib, surğulanıb və müəssisə rəhbəri tərəfindən möhürlə təsdiqlənibmi? | | - | + | | | - | |


Sənəd analizi forması


Ümumi və tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu və verilməsi kitabı


| S/N | Təhliletmə meyarı | 2024-2025-ci tədris ili | | | | | | Ümumi şərh: |
|----------|---|-------------------------|---|----|---|----|---|---|
| | | M1 | | M2 | | M3 | | |
| | | B | X | B | X | B | X | |
| Meyar 1 | Kitabın müvafiq beş hissəsində qeydlər aparılıbmı? | | - | | - | + | | |
| Meyar 2 | İllər üzrə mədaxil və məxaric haqqında qeydlər aparılıbmı? | + | | | - | + | | |
| Meyar 3 | Attestatın seriya və nömrəsinin qeydiyyatı aparılıbmı? | + | | + | | + | | |
| Meyar 4 | Şagirdin adı, soyadı, ata adı qeyd edilibmi? | + | | + | | + | | |
| Meyar 5 | Attestatın verilmə tarixi qeyd edilibmi? | | - | + | | + | | |
| Meyar 6 | Kitabın tələb olunan müvafiq hissələrində möhür və imza ilə təsdiq varmı ? | | - | | - | + | | |
| Meyar 7 | Kitab nömrələnib, surğulanıb, müvafiq qurum tərəfindən möhürlənibmi? | + | | | - | + | | |
| Meyar 8 | Adlı siyahının sonunda pedoqoji şuranın tarixi (gün, ay ,il), direktor, direktor müavininin və sinif rəhbərinin imzası varmı? | | - | | | | - | Yalnız direktorun imzası və Pedoqoji şuranın tarixi var idi (M2). |
| Meyar 9 | Kitabda qeydlərin aparılması müvafiq kadrlar tərəfindən aparılıbmı? | + | | | - | | - | |
| Meyar 10 | Fənlər üzrə dərslər saatları, qiymət (illik və imtahan balı) qeyd edilibmi? | + | | + | | + | | |

Əlavə 3



Rəylər


 **Vazifa Ibrahimli** <i.vazifa@gmail.com>
To:  Khatira Malikova Tue 4/29/2025 6:26 PM

 This message is in Turkish Translate to English Never translate from Turkish

 Məktəb direktorları üçün mü...
25 KB

Təqdim olunan “Məktəb direktorları üçün müsahibə protokolu” adlı mətn ümumilikdə aydın və məqsədəuyğundur. Lakin bir sıra filoloji cəhətdən təkmilləşdirilməli məqamlar mövcuddur. Çalışmanıza dair bəzi təkmilləşdirmə və redaktə tövsiyələri təqdim edirəm ki, tədqiqiniz həm daha peşəkar görünsün, həm də suallar daha aydın və ardıcıl olsun. Dəyişikliyin edildiği protokol sizə göndərilmişdir.


 **Konul Abasli**
To:  Khatira Malikova Fri 3/7/2025 9:58 AM

 Məktəb direktorları üçün mü...
25 KB

Hörmətli Xatirə xanım,

Sənədlə bağlı rəylərimi sənədin üzərində qeyd etdim. Müvafiq sənədi qoşmada göndərirəm.

Hörmətlə,
KA



Əlavə 4**Etik sözləşmə forması****Hörmətli iştirakçı,**_____ **mart 2025**

Bu sənədin məqsədi magistratura proqramı çərçivəsində apardığımız tədqiqat və sizin bu tədqiqatda iştirakınızla bağlı məlumat verməkdir. Biz ADA Universitetində Təhsilin İdarə Olunması ixtisası üzrə II kurs magistr tələbələriniq. “Məktəb idarəetməsində sənədləşmə: Direktorların üzləşdiyi çətinliklər və həll yolları” mövzusunda tədqiqat aparırıq. Tədqiqatın məqsədi məktəb idarəetməsində direktorların sənədləşmə proseslərində hansı çətinliklərlə qarşılaşdığını və bu çətinliklərin həll yollarını araşdırmaqdan ibarətdir. Tədqiqat çərçivəsində sizdən müsahibə götürmək və işlədiyiniz məktəbdə sənədlərin analizini etməyi planlaşdırırıq. Tədqiqat Şərqi-Zəngəzur Regional Təhsil İdarəsinin tabeliyində fəaliyyət göstərən 3 məktəb direktoru ilə aparılır.

Tədqiqatda məlumat toplama vasitəsi olaraq müsahibədən və sənəd analizi üsulundan istifadə olunacaq. Müsahibə zamanı sizə müxtəlif suallar ünvanlanacaq. Müsahibə 45-60 dəqiqə ərzində aparılacaq. Məlumat toplanmadan öncə bütün müsahibə iştirakçılarının adları kodlaşdırılacaq və iştirakçı kimliyi məxfi saxlanılacaq. Məlumat itkisinin olmaması üçün verilən cavablar səs yazısı vasitəsilə qeydə alınacaq və daha sonra yazıya köçürülərək ümumiləşdirilib təhlil ediləcəkdir. Müsahibələrdən əldə edilən data yalnız ümumi tədqiqat çərçivəsində istifadə olunacaq və digər şəxslərlə paylaşılmayacaq.

Sənəd analizi üçün işə pədoqoji şuranın protokol kitabı, əmr kitabı, ümumi orta və tam orta təhsil haqqında attestat blanklarının uçotu kitabı, buraxılan və əvəz edilən dərslərin uçotu kitabı təhlil ediləcəkdir. Qeyd edilən sənədlərin təhlil edilməsində məqsəd məktəbdə sənədləşmə prosesinin mövcud təlimatlara nə dərəcədə uyğun aparıldığını və bu prosesdə hansı çətinliklərin olduğunu müəyyən etməkdir.

Tədqiqatda iştirak tamamilə könüllüdür və sizin üçün hər hansı bir risk təşkil etmir. İstənilən vaxt tədqiqatda iştirakdan imtina edə bilərsiniz. İştirakınızı təsdiqləmək üçün bu etik sözləşmə formasını imzalamağınız xahiş edilir.

Diqqətinizə görə təşəkkür edirəm.

Hörmətlə,

Günəl Vahabzadə, Xatirə Məlikova, Tünzalə Hüseynova

ADA Universiteti

Mən, _____, bu tədqiqatda iştirakımı təsdiqləyirəm və tədqiqat üçün səs yazımın qeydə alınmasına icazə verirəm.

İmza _____