ADA UNİVERSİTETİ

TƏHSİL MƏKTƏBİ

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ MAGİSTR DƏRƏCƏSİ ÜÇÜN

TƏLƏBƏLƏRİN QİSMƏN DƏRƏCƏLƏNDİRİLMƏSİ ÜÇÜN LAYİHƏ

ƏSASLI TƏDQİQAT

TƏQDİM EDİLDİ

Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar

Əhməd Mirzəyev, Eldəniz Səttarov, Zeynəddin Baydarov

amirzayev17082@ada.edu.az

esattarov16533@ada.edu.az

zbaydarov16990@ada.edu.az

Bakı Azərbaycan

© 2024

HƏQİQİLİK BƏYANATI

Biz, ADA-nın plagiat siyasəti ilə tanış olduq və təsdiq edirik ki, "Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar" adlı bu məqalənin məzmunu bizim öz işimizdir və heç bir təsdiq olunmamış əsəri ehtiva etmir.

İmza: Əhməd Mirzəyev ___________

İmza: Eldəniz Səttarov ___________

İmza: Zeynəddin Baydarov ___________

Tarix: 23.05.2024

Təhsil Məktəbi

Dövlət Siyasəti və Strategiya: Layihə Əsaslı Tədqiqatın Təsdiq Forması

Tələbənin adı/soyadı: Əhməd Mirzəyev

Tələbənin ID nömrəsi: P000017082

Proqramın adı: MAEM (Təhsilin İdarəedilməsi üzrə Magistr)

Tələbənin adı/soyadı: Eldəniz Səttarov

Tələbənin ID nömrəsi: P000016533

Proqramın adı: MAEM (Təhsilin İdarəedilməsi üzrə Magistr)

Tələbənin adı/soyadı: Zeynəddin Baydarov

Tələbənin ID nömrəsi: P000016990

Proqramın adı: MAEM (Təhsilin İdarəedilməsi üzrə Magistr)

Akademik istiqamət üzrə professional şərh:

Peşəkar istiqamət:

Tədqiqat istiqaməti:

Şərhlər:

Kursun təlimçisi: **Dr. Rza Məmmədov**

Elmi rəhbər: **Dr. Ülkər Babayeva**

Təhsil Məktəbinin dekanı: **Dr. Ülviyyə Mikayılova**

XÜLASƏ

Ümumi təhsil müəssisələrində idarəetməni yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımların atılması vacib məsələdir. Məktəb mühitində innovativ addımların müəyyən edilməsi planlaşdırılan nəticəyə çatmaqda mühüm rol oynayan amillərdən biridir. Bu layihə əsaslı tədqiqatın da əsas məqsədlərindən biri də ümumi təhsil müəsssisələrindəki idarəetmə problemlərini müəyyən etmək və bu problemləri innovativ addımlar vasitəsilə həll etmək olmuşdur. Layihə əsaslı tədqiqat "Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar" mövzusunda aparılmışdır. Layihə əsaslı tədqiqatın aparılması üçün keyfiyyət tədqiqat metodunun fokus qrup müzakirə üsulundan istifadə edilmiş və fokus qrup müzakirələr onlayn şəkildə keçirilmişdir. Fokus qrup müzakirə iştirakçılarının sayı ümumi 18 nəfərdən ibarət olmuşdur. Layihə əsaslı tədqiqatın aparılması üçün məkan olaraq Gəncə-Daşkəsən Regional Təhsil İdarəsi (RTİ) və bu idarəyə tabe olan məktəblər seçilmişdir. Layihə əsaslı tədqiqatda məktəb idarəetməsində mövcud olan problemlər fokus qrup müzakirə iştirakçıları tərəfindən səsləndirilmiş və bu problemlərin həlli üçün iştirakaçıların təcrübələri əsasında təkliflər alınmış və capstone layihəsinə əlavə edilmişdir. Toplanan məlumatların təhlili nəticəsində tədqiqatçıların da təklifləri capstone layihəsinə əlavə edilmişdir. Capstone layihəsindən əldə edilmiş məlumatlar əsasında son məhsul olaraq "broşür" hazırlanmışdır. Broşürdə layihə haqqında ümumi məlumat, tədqiqatçılar haqqında məlumat, onların əlaqə vasitələri, fokus qrup müzakirə iştirakçılarının və tədqiqatçıların təklifləri öz əksini tapmışdır. Yekun olaraq, layihənin nəticələrini özündə əks etdirən broşür aidiyyəti üzrə Regional Təhsil İdarəsinə, yerli Təhsil Sektorlarına, Ümumi Təhsil müəssisələrinin rəhbərlərinə və müəllimlərə təqdim edilmiş və digər məktəblərə nümunə model kimi faydalı olacağı düşünülmüşdür.**Açar sözlər:** məktəb, innovasiya, idarəetmə.

Mündəricat

I Fəsil.....7

Giriş.....7

Problemin vəziyyəti.....8

Tədqiqatın məqsədi.....9

Tədqiqat sualı.....10

Tədqiqatın əhəmiyyəti.....10

Tədqiqat məhdudiyyətləri.....11

II Fəsil.....12

Ədəbiyyat icmalı.....12

Məktəbin idarə edilməsi.....12

Məktəbin idarə edilməsində innovasiya.....14

Məktəb rəhbəri.....16

III Fəsil.....19

Metodologiya.....19

Tədqiqat aləti.....20

Etibarlılıq və validlik.....21

Layihənin etik mülahizələri.....21

Layihə iştirakçıları.....22

Məlumatların toplanılması.....22

Məlumatların təhlili.....23

IV Fəsil.....24

Tapıntılar.....24

Məktəbin idarə edilməsi.....26

Məktəb idarəetməsində innovativ addımlar.....29

Digər tapıntılar..31
V Fəsil...32
Nəticə və təkliflər...32
VI Fəsil..34
Son məhsul..34
Ədəbiyyat..35
Əlavələr..40

I Fəsil

Giriş

Ümumi təhsil müəssisəsinin idarə olunmasının mərkəzində məktəb rəhbəri dayanır. Yüksək keyfiyyətli məktəbdaxili idarəetmə strukturunun əsasını rəhbər şəxsin idarəçilik potensialına və liderə məxsus keyfiyyətlərə malik olması təşkil edir. Bu günün təhsil lideri gündəlik olaraq, mürəkkəb məsələlərlə məşğul olur və iqtisadi reallıqlar liderdən daha yaradıcı və innovativ olmağı tələb edir (Marron və Cunniff, 2014). Müəssisənin akademik göstəricilərinin yüksəldilməsi üçün fəaliyyət rejiminin yaxşılaşmasında və pedaqoji kollektivdə yaradıcı davranışların təşviq edilməsində innovasiyalara fokuslanmış liderlərin mühüm təsiri var (Orucova, 2021). Rogers-in (2003) izahına görə, *innovasiya fərdin yeni kimi qəbul etdiyi ideya, təcrübə və ya layihədir*. Melouki (2015) tərəfindən həyata keçirilmiş tədqiqatın nəticələrində qeyd olunmuşdur ki, innovasiya və liderlik bir-biri ilə sıx bağlıdır. Liderlikdə həmişə daha yaxşı gələcəyə fokuslanmaq diqqət mərkəzində saxlanılır. Bu mənada liderlər zəruri olaraq, innovativ hesab olunurlar. Basadurun (2004) tədqiqatına əsasən innovativ liderlər yaradıcılıq üçün əlverişli mühit yaradaraq və innovasiya prosesini idarə edərək, iş kontekstində yeni ideyaların təzahürünə təşviq edir.

Azərbaycan təhsil sistemində məktəblərin idarəçilik mexanizmində müəyyən uğur dərəcəsinin olmasına baxmayaraq, hazırkı dövrdə məktəbin daxili idarəetməsinin effektiv, dövrün tələblərinə cavab verən səviyyədə həyata keçirilməməsi günün aktual problemlərindən biridir (Məmmədzadə və d., 2008). 90-cı illərdə ümumi təhsildə və təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində gedən innovasiya xarakterli proseslərin çərçivəsində respublikada müstəqilliyin əldə edilməsi, təhsil qanunu, demokratikləşmə prosesləri nəticəsində müxtəlif səviyyəli rəhbər pedaqoji işçilərin professionallıq nöqteyi-nəzərindən fəaliyyətlərinin təhlili, cəmiyyətdə və təhsil sistemində gedən dəyişikliklərlə müqayisəsi məktəb rəhbərlərindən yeni bacarıqları tələb etdi.

Bu, məktəb rəhbərlərinin professionallaşmasında ciddi dəyişikliklər edilməsini zəruri etdi (Məmmədzadə və d., 2008). Lakin təcrübə göstərir ki, bir çox məktəb rəhbərlərinin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması üçün görülən işlər məhdudur. Buna görə məktəbi, pedaqoji prosesləri səmərəli idarə etmək, innovasiyalar rejiminə keçmək məktəb direktorunun yüksək peşəkarlığı əsasında təşkil edilə bilər.

Problemin vəziyyəti

Məktəb rəhbəri təlimin inkişafına, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsinə və tətbiqinə, müəllimlərlə birlikdə hazırlanan öyrənmə məqsədlərinin həyata keçirilməsinə kömək edən və bütün şagirdlərin təlim müvəffəqiyyətini inkişaf etdirən təhsil lideridir (Məmmədzadə və d., 2008). Lakin rəhbərin interaktivliyi artıran və dünyagörüşünü əks etdirə bilən zəruri bilik və bacarıqlara sahib olmaması, öz üzərində müntəzəm işləməməsi, yenilikçi ideyalar bəyan etməməsi məktəb idarəçiliyində müəyyən çətinliklərə səbəb olur. Orucovanın (2021) 2016-2017-ci tədris ilində 23 nəfər məktəb rəhbərinin gündəlik işlərinə dair hesabatının nəzərdə tutulan iş planı ilə müqayisəli araşdırması nəticəsində məlum olmuşdur ki, məktəb direktorlarının bütün günü məktəbdə olmasına baxmayaraq, iş planında nəzərdə tutulan tapşırıqların yerinə yetirilmə vəziyyəti ümumilikdə 50 %-dən çox deyil. Həmin tədqiqat göstərdi ki, bəzən obyektiv, bəzən də subyektiv səbəblərdən məktəb rəhbərləri daha çox ikinci dərəcəli işlərə vaxt sərf edirlər. "*Aparıcı və əsas olan məsələlər diqqətdən kənarda qalır, pedaqoji kollektivin hər üzvünün fərdi inkişafı unudulur, təhsil müəssisəsi optimal və səmərəli idarə olunmur*" (Orucova, 2021, s. 67).

Ümumtəhsildə innovasiya proqramlarının və yeniliklərlə bağlı yanaşmaların həyata keçirilməsinə ixtisaslı rəhbər kadrların, peşəkar idarəçilərin azlığı və rəhbərlərin təhsilin idarə edilməsi ilə bağlı məhdud bacarıqlara sahib olmaları məktəbin sürətli inkişafına mənfi təsir göstərir. Onlar problemləri həll etməyi və çətinliklərin öhdəsindən gəlməyi iş prosesində

öyrənirlər (Kazimzade, 2017). Son illərdə məktəbin idarə edilməsinin yaxşılaşdırılması prosesində ölkədə keçirilən layihələr (ADA Universiteti, 2021), təlimlər (Elm və Təhsil Nazirliyi, 2023), eyni zamanda məktəb liderliyi proqramları (Azərbaycan Müəllimi, 2023) müəyyən innovativ yanaşmalara yer versə də, bütün məktəb rəhbərlərini əhatə etməmiş, görülən işlər yetərli olmamışdır**.** Oğuz və digərlərinə görə (2023), məktəb rəhbərləri yeniliyə nəzarət edən, qərarların verilməsində müəllim iştirakının və innovasiyaların effektiv idarə edilməsinə nəzarət edən, eyni zamanda şagirdləri yeniliklərə həvəsləndirən menecerlərdən daha çox lider kimi görünür. Beynəlxalq təcrübənin araşdırılması onu deməyə əsas verir ki, yaxşı rəhbər məktəbin fəaliyyətini təhlil etməyi bacarmaqla yanaşı, özünün də idarəetmə fəaliyyətini analiz etməyi, güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirməyi, peşəkarlığını və şəxsi keyfiyyətlərini qiymətləndirməyi bacarmalıdır (Orucova, 2021). Bu baxımdan, tədqiqat işinin əsas problemi müasir səriştələrə sahib olması önəmli hesab edilən məktəb rəhbərlərinin təhsildə innovasiyaların tətbiqinə təsirsiz qalmaları və məktəbdaxili idarəetmə prosesində yenilikçi perspektivlərin müəyyən edilməməsidir.

Tədqiqatın məqsədi

Layihənin məqsədi məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün atılan innovativ addımların nələr olduğunu araşdırmaqdır. İnnovativ addımlar atıldığı halda idarəetmədə hansı müsbət dəyişikliklərin olduğunu təyin etməklə, bu addımların təsirləri haqqında məlumata sahib olmağın əhəmiyyətini müəyyənləşdirməkdir. "*Məktəbdə təhsil prosesi qarşısında duran məqsədlərdən ən mühümü və mürəkkəbi təhsildə keyfiyyətə nail olmaqdır. Bu məsələ ən az öyrənilmiş məsələdir. Məktəbdə bu problemi həll etmək üçün məktəb direktorları təhsil məqsədlərinin müəyyənləşməsində obyektiv və subyektiv çətinlikləri görməyi, təhlil etməyi bacarmalıdırlar*" (Məmmədzadə, 2010, s. 14). Məktəb rəhbəri məktəbin texniki bazasından, həmçinin məktəbin

pedaqoji heyəti ilə həyata keçirdiyi hansı işləri məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar hesab edilərmi sualına cavab axtarılmışdır. Uysal və d. (2018) Abraham Maslow tərəfindən irəli sürülmüş "Ehtiyaclar İyerarxiyası" nəzəriyyəsini təhlil edərək, qeyd etmişdir ki, şəxsi inkişafa və artıma olan tələbat - tələbatların alt kateqoriyasıdır. Bu şəxsiyyətin aktuallaşması kimi qəbul edilir və sağlam insanın başlıca hərəkətverici qüvvəsi onun bacarıqlarının tam şəkildə aktuallaşmasından asılıdır. Özünü fəallaşdırmış insan təkmilləşməyə istiqamətlənir, unikal imkanlarının tam inkişafına istiqamətlənir.

Daha uğurlu hesab etdilən məktəb rəhbərinin keyfiyyətə əsaslanan işlərini (məs.: buraxılış sinif şagirdlərin nəticələrini, olimpiadada iştirak edən şagirdlərinin nəticələri yüksək olan, yenilikləri tətbiq etməyi bacaran müəllimləri olan məktəbləri) nümunə olaraq, digər məktəb rəhbərlərinə aşılamaqla gözlənilən keyfiyyətə hesablanan nəticəni əldə etmək mümkün olacaqdır.

Tədqiqat sualı

Tədqiqat zamanı innovativ addımların hansılar olduğunu müəyyənləşdirmək üçün aşağıdakı tədqiqat sualından istifadə edilmişdir:

Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar nələrdir?

Tədqiqatın əhəmiyyəti

Tədqiqatın əhəmiyyəti və gələcək perspektivləri təhlil edilərək toplanmış innovativ məktəb rəhbərinin nümunəvi işləri, həmçinin yenilikçi fikirləri, müsbət dəyişikliklərin təsirləri əsasında tədqiqat zamanı əldə olunan nəticələr Gəncə-Daşkəsən Regional Təhsil İdarəsinə tabe olan təhsil sektorlarına və məktəb rəhbərlərinə təqdim edilmişdir. Layihənin nəticəsində hazırlanmış broşür vasitəsilə məhsul digər məktəb rəhbərlərinin inkişafına fayda verəcəkdir.

Broşürdə layihə əsaslı tədqiqatın nəticələri olaraq məktəbin idarə edilməsini yaxşılaşdırmaq üçün müəyyən edilmiş innovativ addımlarla bağlı qeydlər və şəxsi təcrübələr öz əksini tapmışdır.

Tədqiqat məhdudiyyətləri

Aparılmış layihə əsaslı tədqiqatda aşağıda göstərilmiş məhdudiyyətlər mövcuddur:

1. **Məkan məhdudiyyəti:** Layihə əsaslı tədqiqatın tamamlanması üçün verilmiş vaxtın azlığından irəli gələrək, layihə bir coğrafi zonada, başqa sözlə, Gəncə-Daşkəsən RTİ tabe olan Gəncə və Göygöl şəhərlərində yerləşən məktəblərdə həyata keçirilmişdir.
2. **Metod məhdudiyyəti:** Yuxarıda qeyd edilmiş vaxt məhdudiyyətini nəzərə alaraq, layihə yalnız bir metodun, yəni, fokus qrup müzakirənin tətbiqi ilə həyata keçirilmişdir

II Fəsil

Ədəbiyyat icmalı

Bu fəsildə konseptual çərçivəni təqdim etmək məqsədi ilə müvafiq ədəbiyyat nəzərdən keçirilmiş və üç başlıq altında, məktəbin idarəedilməsi, məktəbin idarəedilməsində innovasiya və məktəb rəhbəri, qruplaşdırılmışdır.

Məktəbin idarə edilməsi

İdarəetmə səviyyələrinin ən alt bölmələrindən biri olan məktəbin idarə edilməsinə məktəb cəmiyyətini təşkil edən bütün elementlər və onların qarşılıqlı əlaqəsi, xüsusən də milli təhsil siyasəti birbaşa təsir edir. Xüsusilə, məktəb idarəetmə sistemi ilə bağlı hüquqi və pedaqoji qaydalar, sosial struktur, təhsil sisteminin strukturu, məktəb rəhbərlərinin seçilməsi və təyinatı ilə müəllim hazırlığı sistemi məktəb idarəçiliyinə birbaşa təsir göstərir (Can, 2022).

Turan və digərlərinin (2012) tədqiqatına görə, məktəbin idarə edilməsi məktəbin inkişafı yönündə qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün başqaları ilə işləmək və birgə fəaliyyət göstərmək prosesidir. Taymaz (2019) araşdırmasında qeyd etmişdir ki, məktəbin idarə edilməsi təhsil idarəetməsinin məhdud bir sahəyə tətbiqidir. Bu sahənin hüdudları təhsil sisteminin məqsədləri və strukturu ilə müəyyən edilir. Məktəbin idarəçiliyində əsas vəzifə məktəbdəki bütün imkanlardan ən səmərəli şəkildə istifadə edərək, məktəbi müvafiq məqsədlərə uyğun olaraq inkişaf etdirməkdir. Məktəbin qarşıya qoyduğu hədəflərə çatılmasında ilk növbədə, uğurlu və effektiv addım məktəbin düzgün idarə edilməsidir (Akcakoca və Bilgin, 2016).

Məktəbin effektiv idarə edilməsində məktəbin vizyonunun müəyyən edilməsi ilə bağlı maraqlı tərəflərin bu işə töhfəsi çox vacibdir (Pekkolay, 2021). Məktəbin idarə edilməsində məktəbin bütün maraqlı tərəflərinin nəticə etibarilə, ən mühüm məqsədi məktəbin hər sahədə

effektivliyini artırmaqdır. Bu çərçivədə uğurlu məktəb, məktəb icmasının köməyi ilə öz məqsədlərinə çatan məktəb kimi müəyyən edilir (Koç və Doğan, 2022).

"Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununun tətbiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2009-cu il 5 sentyabr tarixli 156 nömrəli Fərmanının 1.22-ci bəndinin icrasını təmin etmək məqsədi ilə Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabinetinin qərara aldığı və 2011-ci il 13 yanvar tarixli 5 nömrəli qərarı ilə təsdiq etdiyi Ümumtəhsil məktəbinin Nümunəvi Nizamnaməsinin (2011) 5-ci fəslinin 5.1-ci maddəsinə əsasən, ümumtəhsil məktəbinin idarə olunması aşkarlıq, şəffaflıq və demokratiklik prinsiplərinə əsaslanır. Həmin Nizamnamənin (2011) 5.3-cü maddəsinə görə, ümumtəhsil məktəbinin idarə olunmasının demokratikliyini və şəffaflığını təmin etmək məqsədi ilə məktəbdə idarə və özünüidarə orqanları (ümumi yığıncaq, himayəçilər, elmi-metodiki, valideynlər, təhsilalanlar, valideyn şuraları) yaradıla bilər. Həmin qurumların yaradılması qaydaları və səlahiyyətləri ümumtəhsil məktəbinin nizamnaməsi ilə müəyyənləşdirilir. Bu mövzuda aparılmış yerli tədqiqatlar (məs.: Məmmədzadə və s., 2008) məktəbin effektiv idarə olunması istiqamətində islahatların əhəmiyyətini xüsusilə vurğulayır. "Məktəbdaxili idarəetmə sahəsində yeni demokratik prinsiplərin, mexanizmin hazırlanması və həyata keçirilməsi islahatlar sistemində aparıcı istiqamətlərdən birini təşkil edir" (Məmmədzadə və d., 2008).

Məktəbşünaslığın mövzusu məktəb işinin təşkili və məktəbin idarəolunmasının məqsədyönlü prosesi, ümumi təhsil sisteminin və məktəbin idarəolunması üzrə təhsil orqanları və məktəb rəhbərliyinin çoxcəhətli fəaliyyətidir. *"Məktəbşünaslıqda "idarəetmə" anlayışı optimal nəticələri əldə etmək məqsədi ilə məktəb işlərinin planlı, mütəşəkkil, müntəzəm təmin və təşkil etmək, məktəb daxilində baş verən münasibətləri, olduqca mürəkkəb pedaqoji, metodiki və psixoloji proses və problemləri məqsədyönlü və şüurlu sürətdə tənzimləməkdir"* (Əliyeva, 2021, s. 31). Məktəbi idarəetmənin məqsədi onun strukturuna daxil olan sahələrin işinin məzmunu ilə

bağlı olub, hər konkret şərait üçün müəyyənləşdirilir. "Məktəbi idarəetmənin başlıca məqsədi cəmiyyətin məktəb qarşısında qoyduğu məqsəd və vəzifələrə uyğun olaraq dərin bilikli, müstəqil və yaradıcı düşünən, zəngin mənəviyyata, geniş dünyagörüşünə, milli və ümumbəşəri dəyərlərə yiyələnən, vətənpərvərlik və azərbaycançılıq ideyalarına sadiq vətəndaş və şəxsiyyətlər yetişdirməkdir" (Əliyeva, 2021, s. 7).

Məktəbin idarəedilməsində innovasiya

Akyürek (2020) araşdırmasında qeyd etmişdir ki, innovasiya anlayışının əsaslarına nəzər saldıqda, ilk dəfə Şumpeter tərəfindən müzakirə edildiyi görülür. Araşdırmada həmçinin qeyd etmişdir ki, yaradıcılıq yeni və faydalı ideyaların inkişafı, innovasiya isə bir təşkilatda yaradıcı ideyaların uğurla həyata keçirilməsidir. İnnovasiyanın ilk addımı yenilikçi fikirlərin ortaya çıxarılaraq, aralarından ən uyğun olanının seçilməsidir **(**Kavak və Köse, 2022).

Məktəb idarəçiliyinin inkişafı təkcə məktəbi idarəetmə sisteminin formalaşması ilə deyil, həm də tədrisin peşəkar tətbiq sahəsi kimi meydana çıxması ilə mühüm əhəmiyyət kəsb etmişdir (Erdemet, 2017). Məktəb idarəçiliyində innovasiya idarəetmənin təkmilləşdirilməsi prosesləri çərçivəsində yeni düşüncə və ya yeni idarəetmə metodu müəyyən edilmişdir. İnnovasiyanın məqsədi məktəbin idarə edilməsinin effektivliyini və səmərəliliyini artırmaqdır (Nıyamabha və Wıchıtpacharaporn, 2018). Müasir təhsilin innovasiya mühitində idarə olunmasında ən vacib məsələlərdən biri məktəblərin inkişaf rejimində fəaliyyət göstərməsidir. Rogers (2003) yazdığı "İnnovasiyaların yayılması" əsərində qeyd edir ki, yeni ideyanın, davranışın və ya məhsulun qəbulu (yəni "yenilik") sosial sistemdə eyni vaxtda baş vermir; daha doğrusu, bəzi insanların başqalarına nisbətən yeniliyi mənimsəməyə daha meylli olduğu bir prosesdir. Yeniliyi erkən qəbul edən insanlar, sonradan yeniliyi qəbul edən insanlardan fərqli xüsusiyyətlərə malikdir. İnsan ideyanı, davranışı və ya məhsulu yeni və ya innovativ kimi qəbul etməlidir.

Məktəbin idarə edilməsində yeniliklər yalnız müəllimlər, şagirdlər, rəhbər şəxslər, icmalar və bununla bağlı hər hansı maraqlı tərəflər tərəfindən geniş şəkildə qəbul olunarsa, idarəçiliyi dəyişdirə bilər. Bu yeniliklərin tətbiqi məktəb idarəetməsi prosesində qarşıdakı məqsədlərə nail olmağa və təhsildə mühüm təsirə fokuslanmalıdır (Fuad və d., 2021). Serdyukova (2017) görə, innovasiya təhsilin bir, bir neçə və ya bütün aspektlərində tərəqqiyə yönəldilə bilər: nəzəriyyə və təcrübə, kurikulum, tədris və öyrənmə, siyasət, texnologiya, idarəetmə, təlim və s. Oxşar sözlə, məktəb idarəetməsində innovasiya bütün maraqlı tərəflərin – şagirdlər, valideynlər, müəllimlər, məktəb rəhbərləri, tədqiqatçılar və siyasətçilərin fəal iştirakını və dəstəyini tələb edir.

"*Təhsildə innovasiya təkcə yenilik xatirinə yenilik etmək deyil, təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsində özünü göstərməlidir*" (İlyasov, 2019, s. 24). Dilobarkhonun (2019) araşdırmasına əsasən, məktəb idarəetməsində innovasiya daha çox pedaqoji innovasiyaya uyğunlaşır. Pedaqoji innovasiya pedaqoji sahədə, təlim və tərbiyənin məzmunu çərçivəsində gedən dəyişiklərin təsiri ilə davam edən innovasiya prosesidir. Pedaqoji innovasiyalar məktəb idarəetməsində təlim, tərbiyə və təhsilin səmərəliliyinin artırılmasına yönəlmişdir. Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununun (2009) 25-ci maddəsinin 25.4-cü bəndinə əsasən, təhsilin inkişaf problemləri ilə bağlı elmi araşdırmalar innovasiya xarakteri daşımaqla, təhsil tarixinin öyrənilməsinə, təhsilin təşkilinin və idarə olunmasının təkmilləşdirilməsinə, tədris prosesinin müasir metodlarla qurulmasına, tədrisin yeni texnologiyalarının və digər istiqamətlər üzrə pedaqoji innovasiyaların hazırlanmasına və tətbiqinə yönəldilir.

İnnovasiyaların idarə edilməsi ilə bağlı məktəblərdə innovativ fəaliyyətləri inkişaf etdirmək rəhbərlərin vacib işi sayılır. Müasir təhsilin innovasiya mühitində idarə olunmasında ən vacib məsələ təhsil müəssisəsinin inkişaf və inkişafetdirici rejimə keçirilməsidir. İnkişaf rejimində fəaliyyət göstərən təhsil müəssisəsində innovasiya prosesləri idarəetmə obyektinə çevrilir. Məktəbdə innovasiyaların idarəolunması məktəb rəhbərlərinin səriştə və peşəkarlığı ilə

çox bağlıdır (Əliyeva, 2021). Qloballaşma prosesində innovasiya elm və texnologiyanın inkişafı nəticəsində əlverişli hala gəlir və rəhbərin rolunu daha da artırır. Qloballaşma ilə bağlı baş verən dəyişikliklər və yeniliklər məktəb rəhbərlərinin başçılıq etdiyi qurumların sadəcə idarəçisi deyil, eyni zamanda lideri olmasını zəruri edir (Əliyev və d., 2021).

Məktəb rəhbəri

Bir qayda olaraq, ümumi təhsil müəssisələrinin idarəetməsini icra edən şəxs məktəb rəhbəridir. Məktəb rəhbəri təhsil sisteminin üzvü, məktəbdə isə idarəçi menecerdir (Sarpkaya, 2021). Təhsil idarəçiliyinin məhdud bir sahəyə tətbiqi kimi müəyyən edilən məktəb rəhbərliyinin vəzifəsi məktəbdə bütün insan və maddi resurslardan səmərəli istifadə etməklə məktəbi öz məqsədlərinə uyğun olaraq yaşatmaqdan ibarətdir. Hər sektorda və müəssisədə olduğu kimi, təhsildə və məktəbdə də insan və maddi resurslarından istifadə edən menecer səmərəlilik və effektivlik proseslərinin simvoludur. Bu baxımdan məktəb rəhbəri innovasiyanın müəyyən edilmiş məqsədlərinə çatmaqda mühüm rol oynayır (Aslanargun və Göksay, 2013).

Məktəb rəhbəri məktəbin digər işçilərindən fərqli olaraq daha çox məsuliyyət daşıyan şəxsdir. Məktəb rəhbəri məktəb proqramının hazırlanmasına və idarə edilməsinə, məktəbdə öyrənmə prosesinin reallaşdırılmasına və məktəbin uğuruna məsul olan şəxsdir (Kırhan, 2009). Sezer və Akanın (2018) həyata keçirdikləri araşdırmada vurğulanmışdır ki, məktəb direktorlarının idarəetmə fəaliyyəti təkcə onların idarəetmə üslublarına olan perspektivlərini deyil, həm də ortaq təşkilati dəyərləri və verilən təhsilin keyfiyyətini müəyyən edir. Zaman keçdikcə elm və texnologiyanın inkişafı nəticəsində bir sıra yeniliklər baş verir ki, bu yeniliklərin də özlüyündə yeni tələblər yaradır. Bu tələblərdən biri də məktəb rəhbərləri ilə bağlı tələblərdir. 21-ci əsrin məktəb rəhbərlərindən, təhsil və təlim keyfiyyətlərinə malik, peşəkar inkişafını davam etdirən, daim özünü təkmilləşdirən, yeni texnologiyaları izləyən, məktəbin hər sahədə inkişafı

üçün çalışan, cəmiyyətlə, ətraf mühitlə və işçilərlə yaxşı münasibət quran məsuliyyətli lider olmaları gözlənilir (Gürbüz və d., 2013). Qeyd edilən bacarıqlara malik məktəb rəhbərləri uğurlu məktəb idarətməsinin yaradılması üçün çox önəmlidir. Xüsusilə məktəbdə rəhbər və müəllim münasibətlərinin yaxşı olması məktəb idarəetməsi üçün müsbət xarakter daşıyır. “*Məktəbi qanun və qaydalara uyğun idarə etməyə məsul olan direktor ilə müəllimlər arasındakı əlaqə məktəbin səmərəli idarə olunmasında və uğurlu bir təhsil mühitinin yaradılmasında çox vacibdir*” (Əliyev və d., 2021, s. 20). Ümumiyyətlə, məktəb rəhbəri məktəbin idarəedilməsində yalnız icraçı deyil, həm də təhsil lideri yönündə çıxış edir. “*Məktəbin məqsədlərinə çatmaq üçün işçilərinə və onların mühitinə təsir göstərmək və onlara rəhbərlik etmək prosesi təhsil liderliyi adlanır*” (Əliyev və d, 2021, s. 68).

Tabancalı və Cengizə görə (2018), Məktəb rəhbərinin lider kimi rolunun əhəmiyyəti birbaşa və ya dolayı təsir ilə məktəbin bütün vəzifə və məqsədlərinə bağlıdır. Məktəbin idarəedilməsində məktəb rəhbərlərinin liderlik rolları vacibdir. Məktəblərin məqsədlərinə nail olmaq və məktəbin nəticələrini yaxşılaşdırmaq üçün təhsil liderləri kimi məktəb rəhbərlərinin çoxşaxəli təsirləri var (Uzun və Şişman, 2023). Məktəb rəhbərinin ən böyük özəlliklərindən biri insani münasibətlərə önəm verməsi, birlikdə işlədiyi insanların peşəkar inkişafına dəstək olması və özlərini təkmilləşdirmək üçün şərait yaratmasıdır (Küçük, 2020). Məktəb rəhbəri qərar vermə, planlaşdırma, təşkil etmə, ünsiyyət, koordinasiya və qiymətləndirmə kimi idarəetmə proseslərini bilməli və bu proseslərdən səmərəli istifadə etməyi bacarmalı, hüquqi tənzimləmələri yaxşı bilməli və liderlik bacarıqları ilə inteqrasiya etməlidir (Taşçı, 2022).

Məktəb rəhbəri, liderliyin “Demokratik liderlik” növündən istifadə edərək qərar vermə prosesində məktəbin digər işçilərinin fikir və ideyalarından yararlanaraq, məktəbin rifahı üçün müəyyən işlər görə bilər. Demokratik liderlərin rəhbərlik etdiyi təşkilatlarda qrup üzvləri lider qədər təşkilata təsir edən vəziyyətlərlə maraqlanırlar. Qrup üzvlərinin planlarda, məqsəd və

vəzifələrdə iştirakı, təkliflər verməsi, təşkilatda qəbul edilən qərarların daha əsaslı olmasına kömək edir. İşçilərin öz ideyalarının qiymətləndirilməsi onların motivasiyası və işləmək istəyinə müsbət təsir göstərir (Polatoğlu, 2022). Bu da məktəbin idarə edilməsində effektiv şəkildə məktəb rəhbərinə töhfə verə bilər. Babaoğlan və həmkarlarına (2017) görə, effektiv məktəb rəhbərləri əsasən aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

- bərabərlik və ədalətə önəm vermək;
- işçilərlə yaxşı münasibətlər qurmaq;
- ardıcıl və sabit olmaq;
- anlayışlı və empatik olmaq;
- inkişafa açıq olmaq;
- təkliflər və həll yolları hazırlamaq;
- problemlərə həssas olmaq;
- işçilərin hüquqlarını müdafiə etmək.

Məhz bu xüsusiyyətlər nəticəsində məktəb rəhbəri lider kimi məktəb idarəetməsini yaxşılaşdıra bilər. Üzləşdiyi problem və ya çətinlikləri innovativ yollarla həll etmək üçün məktəb rəhbəri həm də yaradıcı olmalı, müəllim və şagirdləri yaradıcılığa sövq etməli, iş və öyrənmə prosesində yenilikləri dəstəkləməli, ən başlıcası isə idarəetmədə divergent düşüncə tərzi nümayiş etdirməlidir (Danacıoğlu və Gül, 2023).

III Fəsil

Metodologiya

Bu Capstone layihəsinin yazılması üçün keyfiyyət tədqiqat metodunun fokus qrup müzakirə üsulundan istifadə edildi. Keyfiyyət tədqiqatı elm sahələrinin vahid tədqiqat probleminin fərqli perspektivə əsaslanaraq şərhçi yanaşma ilə araşdırılması qəbul edilən bir üsuldur (Karataş, 2015). Çokluk və digərlərinin (2011) araşdırmalarında qeyd olunur ki, keyfiyyət tədqiqatı ümumiləşdirilmiş bir forma ilə hadisələri onların təbii mühitlərində araşdırmağa, layihə iştirakçılarının perspektivlərini təsvir etməyə və əks etdirməyə yönəlmiş tədqiqat yanaşmasıdır. Layihədə keyfiyyət tedqiqat metodundan istifadənin əsas səbəbi təhsilin idarə edilməsindəki problemləri və məktəbin idarəedilməsini yaxşılaşdırmaq üçün atıla biləcək innovativ addımları seçilmiş respondentlərin təcrübələri əsasında müəyyən etməkdir. "Keyfiyyət tədqiqatçıları sosial reallığı iştirakçıların gözü ilə görməyə çalışır, çünki inanırlar ki, yalnız bu üsulla fərdlərin dünyaya baxış və fəaliyyəti başa düşülə bilər" (Şahbazov, 2019, s. 192). Arslana (2022) görə, keyfiyyət tədqiqatı müəyyən bir mövzuda dərin aydınlıq təmin edə bilmək baxımından tədqiqatçılar tərəfindən aparılan araşdırmadır.Bu layihədə fokus qrup müzakirə üsulundan istifadə edildmişdir. "*Fokus qrupda kiçik iştirak (fokus) qrupu yaradılır və moderatorun idarəsi ilə qrupun müəyyən bir mövzu üzərində konsentrasiyası təmin olunur*" (Əhmədov və d., 2023, s. 179). Fokus qrup iştirakçılarından mövzu ilə bağlı lazımi məlumatlar müzakirə əsnasında toplanmışdır. "*Əsasən keyfiyyət tədqiqatlarından istifadə edilən fokus qrupda əsas məqsəd iştirakçıların mövzu barədə rəylərini və məsələlərə baxışlarını kollektiv müzakirə mühitində öyrənməkdir*" (Şahbazov, 2019, s. 220). Fokus qrup müzakirədə iştirak edəcək rəhbər şəxslərin mövzu ilə bağlı təcrübələrindən istifadə olumuşdur. Müvafiq olaraq, fokus qrup müzakirə iştirakçılarının seçimi diqqət yetiriləcək nüanslardan biri olmuş və araşdırmada üç fokus müzakirə qrupundan istifadə edilmişdir. İştirakçıların müxtəlif ərazilərdə yaşadığını və

hər kəsə uyğun vaxtın təyin edilməsini nəzərə alaraq, fokus qrup müzakirələri müxtəlif vaxtlarda "ZOOM" platforması üzərindən onlayn formatda 1-1.5 saat ərzində keçirilmişdir.

Tədqiqat aləti

Layihə üçün üç alət hazırlanmışdır. Hər üç alət fokus qrup müzakirə protokoludur. Fokus qrup müzakirə protokolu hər hədəf qrupu üçün ayrı hazırlanmışdır. Bu qruplar Regional Təhsil İdarəsinin (RTİ) əməkdaşları, məktəb rəhbərləri və müəllimlər qrupundan ibarət olmuşdur. RTİ əməkdaşları üçün hazırlanan protokol aləti 9, məktəb rəhbərləri üçün hazırlanan protokol aləti 11, müəllimlər üçün hazırlanan protokol aləti isə 10 sualdan ibarətdir. Bu protokolların hazırlanması üçün həm ədəbiyyatlardan, həm də şəxsi təcrübədən istifadə edilmişdir. Ədəbiyyatlardan istifadə edilən suallar dəyişiklik edilərək fokus qrup müzakirə protokollarına əlavə edilmişdir. Bəzi suallar hər üç protokolda işlədilmişdir. Bütün latyihə alətləri Əlavə 1, 2 və 3-də verilmişdir. Ədəbiyyatlardan layihə üçün istifadə edilən sualların orjinalı aşağıda göstərilmişdir və dəyişiklik edilərək protokola əlavə edilən versiyası sualların altında qeyd edilmişdir:

1. **İlköğretim okul müdürlerinin görevlerini yerine getiriken karşılaşdıkları sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir? (Turan və d., 2012)**

   Məktəb idarəetməsində hansı çətinlikləri görürsünüz?

2. **Etkili okullarda yönetim ve yönetici haqqında okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır? (Yılmaz və Çelik, 2023)**

   Ümumiyyətlə, məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaqda rəhbərin rolu nədir? Zəhmət olmazsa, fikrinizi əsaslandırın.

3. **Etkili okullarda çevre ile ilişkiler haqqında okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir? (Yılmaz və Çelik, 2023)**

Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün məktəb rəhbəri pedaqoji heyət, şagird və valideynlərlə necə münasibət qurmalıdır?

4. **Okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler nelerdir? (Yüce, 2019)**

   Bu zaman məktəb rəhbəri hansı bilik və bacarıqlara, vacib xüsusiyyətlərə malik olmalıdır?

5. **Okul müdürlerinin yenilik yönetimi algılarının düzeyi nasıldır? (Oğuz və s., 2023)**

   Bu çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün məktəb rəhbərləri hansı addımları atır? Sizcə, bu addımlar arasında innovativ olanları varmı? Varsa hansılardır?

Etibarlılıq və validlik

Fokus qrup müzakirə protokollarınn validliyini və etibarlılığını təmin etmək üçün alət tədqiqat üzrə iki təcrübəli mütəxəssisə göndərilmiş və mütəxəssislərin rəyi əsasında düzəlişlər edilmişdir. Təkmilləşdirilmiş protokollar fevral ayında pilot sınaqdan keçirilmişdir. Pilot sınaq hər qrupda 6 nəfər olmaqla ayrı-ayrılıqda “ZOOM” platforması üzərindən 1,5 saat ərzində davam etmişdir. Hər üç müzakirə qrupunun içtirakçıları suallara sərbəst və dolğun şəkildə cavab verməyi bacarmışdır. Fevral və mart aylarında isə əsas tədqiqat aparılmışdır.

Layihənin etik mülahizələri

Fokus qrup müzakirə iştirakçılarının məxfiliyini təmin etmək məqsədi ilə qrup iştirakçılarının hər birinə mail vasitəsilə Etik Sözləşmə Formu göndərilmişdir. Etik Sözləşmə Formu iştirakçılar tərəfindən imzalandıqdan sonra mail vasitəsilə geri göndərilmiş və iştirakçılar layihəyə cəlb edilmişdir. Etik Sözləşmə Formu sənədə əlavə edilmişdir (Əlavə 4).

Layihə iştirakçıları

Layihə əsaslı tədqiqatda 18 nəfər iştirak etdimişdir. İlk fokus qrup müzakirədə 6 məktəb direktoru, ikinci müzakirədə 6 müəllim və sonuncu müzakirədə RTİ-nin 6 əməkdaşı iştirak etmişdir. İştirakçıların sayının 18 olmasının əsas səbəbi vaxt məhdudiyyəti ilə əlaqəli idi. Belə ki, məlumatların təhlili layihə çərçivəsində verilmiş müddətə bitməyə bilərdi. Buna görə də iştirakçıların sayı 18 nəfər olmuşdur. Layihə iştirakçıları "Məqsədli seçmə" üsulundan istifadə edilərək seçilmişdir. Məqsədli seçmə üsulundan istifadənin əsas səbəbi, tədqiqatın aparılması üçün maraqlı və təhsil sahəsində çalışan şəxslərin seçilməsidir. Məqsədli seçmə tədqiqatçıların araşdırılan mərkəzi fenomeni başa düşmək və anlamaq üçün öncədən müəyyən etdikləri fərdləri seçmə üsuludur (Creswell, 2012). Buna görə layihə əsaslı tədqiqat üçün məqsədli seçmə üsulundan istifadə edilərək, mövzu barədə məlumatlı olan iştirakçılar seçilmişdir.

Məlumatların toplanılması

Məqsədli seçmə üsulundan istifadə edilərək seçilən iştirakçılarla "gmail" və telefon vasitəsilə əlaqə saxlanılmışdır. Seçilən iştirakçılar 3 qrupa bölünmüşdür ki, 1-ci qrup RTİ işçiləri, 2-ci qrup məktəb rəhbərləri, 3-cü qrup isə fənn müəllimləri olmuşdur. Fokus qrup müzakirələr onlayn formatda "ZOOM" plarforması üzərindən protokol alətindən istifadə edilərək fevral və mart aylarında həyata keçirilmiş və iştirakçıların cavabları səs qeydedici cihaz vasitəsilə qeydə alınmışdır. Məlumatların toplanılması prosesində iştirakçıların icazəsi ilə səs yazılarından əlavə video çəklişlər də edilmişdir.

Məlumatların təhlili

Fokus qrup müzakirələrdən toplanılan məlumatlar Sabah və digərlərinin (2022) tövsiyəsinə əsasən 7 mərhələdə təhlil edilmişdir. İlk olaraq, müzakirə zamanı iştirakçıların söylədikləri sözbəsöz yazılmış, mətnə çevrilmiş və səs yazısı ilə yoxlanılmışdır. Sonra həmin məlumatlar səliqəyə salınmış, təmizlənmiş və oxunmuşdur. Növbəti mərhələdə məlumatlara təkrar baxış keçirilərək yenidən oxunmuş və ilkin kodlar üç tədqiqatçı tərəfindən ayrı-ayrı yaradılmışdır. Burada məqsəd həm layihədə orjinallığı, həm də məlumatların keyfiyyətli təhlilin təmin etmək olmuşdur. Daha sonra hər üç tədqiqatçının müstəqil şəkildə yaratdığı kodlar yoxlanılaraq konsensus əldə edilmiş, vahid kodlar müəyyənləşdirilmiş və bu kodlar bir daha yoxlanmışdır. Sonuncu mərhələdə həmin kodlar yenidən nəzərdən keçirilmiş və kateqoriyalar müəyyən edilmişdir. Növbəti mərhələdə kateqoriyalar əsas və alt mövzulara bölünmüşdür.

IV Fəsil

Tapıntılar

Yuxarıda yazıldığı kimi, tədqiqat metodu kimi fokus qrup müzakirədən istifadə edilmişdir və müzakirə iştirakçılarına dair məlumatlar təmsil etdikləri qruplar üzrə aşağıdakı cədvəllərdə göstərilmişdir. Cədvəl 1 RTİ əməkdaşları, cədvəl 2 məktəb rəhbərləri və cədvəl 3 müəllimlər haqqındakı məlumatları əks etdirir.

Cədvəl 1. RTİ əməkdaşları qrupu haqqında kod, yaş, cins və ixtisas barədə məlumatlar göstərilmişdir.

Kod N	Yaş	Cins	İxtisas
A1	28	Q	Pedaqoji
A2	32	Q	Pedaqoji
A3	42	Q	Pedaqoji
A4	29	K	Pedaqoji
A5	28	K	Pedaqoji
A6	39	K	Pedaqoji

Cədvəl 1-dən göründüyü kimi, RTİ əməkdaşları qrupuna daxil olan iştirakçıların yarısı kişi, yarısı da qadın cinsinə mənsubdur. Yaş aralığı 28-39, ixtisas istiqaməti isə pedaqoji profilli olmuşdur.

Cədvəl 2. Məktəb rəhbərləri qrupu haqqında kod, yaş, cins və ixtisas barədə məlumatlar göstərilmişdir.

Kod N	Yaş	Cins	İxtisas
B1	35	Q	Pedaqoji
B2	38	Q	Pedaqoji
B3	29	Q	Pedaqoji
B4	35	K	Pedaqoji
B5	28	K	Pedaqoji
B6	30	K	Pedaqoji

Cədvəl 2-dən göründüyü kimi, məktəb rəhbərləri qrupuna daxil olan iştirakçıların yarısı kişi, yarısı da qadın cinsinə mənsubdur. Yaş aralığı 29-38, ixtisas istiqaməti isə pedaqoji profilli olmuşdur.

Cədvəl 3. Müəllimlər qrupu kod, yaş, cins və ixtisas barədə məlumatlar göstərilmişdir.

Kod N	Yaş	Cins	İxtisas
C1	25	Q	Pedaqoji
C2	28	Q	Pedaqoji
C3	29	Q	Pedaqoji
C4	31	K	Pedaqoji
C5	26	K	Pedaqoji
C6	33	K	Pedaqoji

Cədvəl 3-dən göründüyü kimi, müəllimlər qrupuna daxil olan iştirakçıların yarısı kişi, yarısı da qadın cinsinə mənsubdur. Yaş aralığı 25-33, ixtisas istiqaməti isə pedaqoji profilli olmuşdur.

Təhlil zamanı iki kateqoriya müəyyən edilmişdir: məktəbin idarə edilməsi və məktəb idarəetməsində innovativ addımlar.

Məktəbin idarə edilməsi

Məktəbin idarə edilməsi kateqoriyası ürzə iki əsas mövzu – idarəetmədə problemlər və idarəetmədə yaranmış çətinliklərin səbəbləri aşkarlanmışdır. İdarəetmədə problemlər mövzusunun alt mövzuları bunlardır:

1. kadr çatışmazlığı,
2. maliyyə çətinlikləri,
3. muxtariyyətin olmaması,
4. cəmiyyətin məktəbə münasibəti.

Kadr çatışmazlığı alt mövzusu üzrə fokus qrup müzakirə iştirakçılarının fikirlərinə görə, yeni kadrların olmaması və yaşlı kadrların yeni təhsil sisteminə adaptasiya prosesinin zəif olması məktəbin idarə edilməsində çətinliklər yaradır (A1, B4, B6). Məsələn, *"Məktəblərdə yeni kadrlar olarsa, məktəbin idarəsi yaxşılaşa bilər. Eyni zamanda, yaşlı kadrlarla cavan kadrlar arasında qarşılıqlı müzakirələr təşkil oluna bilər"* (B6).

Maliyyə çətinlikləri alt mövzusu üzrə layihə iştirakçılarının fikrinə görə, məktəbdaxili problemlərin, xüsusi ilə də texniki problemlərin həll edilməsi ilə bağlı məktəblərə maliyyə ayrılmalıdır (B2, B5, C6). İştirakçılardan biri məktəblərin maliyyə çətinliyini bu cür ifadə edir: *"Maliyyə resurslarında direktora müstəqillik verilməlidir və məktəbdəki şagird sayına görə maliyyələşmə olmalıdır"* (B2).

Muxtariyyət problemi alt mövzusu üzrə fokus qrup müzakirə iştirakçılarının fikrinə görə, məktəblərin idarə edilməsini yaxşılaşdırmaq üçün məktəblərə müəyyən dərəcədə müstəqillik verilməlidir (B1, B2, B3, C1). İştirakçılardan biri müzakirə əsnasında muxtariyyətlə bağlı fikirlərini səsləndirmişdir: "*Direktor müsbət fəaliyyətini dəstəkləyən zaman daha uğurlu ola bilir və bu cür fəaliyyətlərin dəstəklənməsi üçün də əsas şərtlərdən biri də məktəbə muxtariyətin verilməsidir"* (B2).

Cəmiyyətin məktəbə münasibəti alt mövzusu üzrə layihə iştirakçılarının fikirinə görə, cəmiyyət üzvlərinin məktəbə yanaşması yaxşı deyil və bu münasibət məktəb idarəetməsində çətinliklər yaradır (A4, B2, C1, C3). Bir neçə iştirakçının bu istiqamətdə görülməli olan işlərə dair təklifləri oldu. Məsələn, *"Cəmiyyətin məktəbə yanaşma tərzi dəyişməlidir. Məktəb, şagird və valideyn üçbucağı yaradılmalıdır"* (B2). Digər iştirakçıya görə isə, *"Birgə müzakirələr və tənqid və təkliflərə açıq olmaqla daha çox nəticələrə nail olmaq olar. Psixoloq, müavin, UBR-i sıx əlaqədə olaraq yeni təklifləri həyata keçirtmək olar. Ayda bir dəfə valideynlər məktəbə*

çağırılaraq şagird nəticələri ilə tanış olmalıdırlar. Sosial qrupların yaranmağı valideyn-məktəb münasibətini yaxşılaşdıra bilər" (A4).

İdarəetmədə yaranmış çətinliklərin səbəbləri mövzusunun alt mövzuları bunlardır:

1. Məktəbdə müxtəlif komandaların təşkili,
2. Texnologiyaların tətbiqi,
3. İmtahanların çoxluğu,
4. İşçilərin peşəkarlıq səviyyəsi.

Məktəbdə müxtəlif komandaların təşkili alt mövzusu üzrə layihə iştirakçılarının fikrinə görə, məktəblərdə məktəb rəhbəri tərəfindən komandalar yaradılmalıdır (A6, B1, B3, C2, C3). Məsələn, *"Məktəbdə daxili komandanın qurulmaması və komanda heyətinin yaratmaq üçün sağlam psixoloji mühitin olmaması məktəb idarəetməsində yaranan problemlərin ilkin səbəbidir"* (B3).

Texnologiyaların tətbiqi alt mövzusu üzrə müzakirə iştirakçılarının fikrinə görə, məktəblərdə informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının düzgün tətbiq edilməməsi məktəb idarəçiliyində çətinliklər yaradır (A4, B3, B4, C6). İştirakçılardan birinin fikri belədir: *"Məktəblərdə yeni təlim metodlarından və texnologiyalardan yetərincə və ya tamamilə istifadə edilməməsi məktəbin idarə edilməsində problemlər yaradır"* (B4).

İmtahanların çoxluğu alt mövzusu üzrə layihə iştirakçılarının fikrinə görə, imtahanların sayının çox olması həm şagirdin, həm də müəllimlərin inkişafında müəyyən çətinliklər yaradır ki, bu da məktəb idarəetməsinə mənfi təsir göstərir (B1, B5, C3, C4). Məsələn, *"Məktəblərdə BSQ, KSQ kimi imtahanların keçirilməsi məktəbin idarə edilməsini çətinləşdirən səbələrdən ən qabaqcılıdır"* (B5).

İşçilərin peşəkarlıq səviyyəsi alt mövzusu üzrə layihə iştirakçılarının fikrinə görə, istər məktəb rəhbərlərinin, istərsə də müəllimlərin peşəkarlıq səviyyəsi qənaətbəxş olmayanda məktəbin idarə olunmasında çətinliklər yaranır (A3, B1, B2, C5). İştirakçılardan biri fikrini bu cür ifadə etmişdir: *"Peşəkar müəllimlərin səriştəsiz direktorların idarəçiliyi altında işləməsi və ya əksinə, səriştəsiz müəllimlərin peşəkar direktorlarla işləməsi məktəbin idarə edilməsində problem yaradan səbəblərdən biridir"* (B2).

Məktəb idarəetməsində innovativ addımlar

Məktəb idarəetməsində innovativ addımlar kateqoriyası üzrə iki əsas mövzu – innovativ məktəb rəhbəri və innovasiyanın məktəbdə tətbiqi aşkarlanmışdır. İnnovativ məktəb rəhbəri mövzusunun iki alt mövzusu müəyyən edilmişdir: innovativ məktəb rəhbərinin xüsusiyyətləri və innovativ məktəb rəhbərinin fəaliyyəti.

İnnovativ məktəb rəhbərinin xüsusiyyətləri alt mövzusu üzrə müzakirə iştirakçılarının fikrinə görə, məktəb rəhbərləri nəinki lazımi bilik və bacarıqlara malik olmalı, hətta idarəetmədə uğurlu olmaq üçün səbrli davranmağı bacarmalıdırlar (A3, B6, C2, C5). İştirakçılardan birinin mövzu üzrə şərhi belədir: *"Məktəb rəhbəri situasiyaya uyğun olaraq, liberal, demokratik və avtoritar olmağı bacarmaqla yanaşı, həm də proqnozlaşdırma və planlaşdırma bacarığı olmalıdır"* (B6)

İnnovativ məktəb rəhbərinin fəaliyyəti alt mövzusu üzrə layihə iştirakçılarının fikrinə görə, məktəb rəhbərləri məktəbin inkişafını təmin etmək üçün innovativ şəkildə bir çox fəaliyyətlər yerinə yetirməlidir (A1, A3, A5, B4, B5, C3, C4). Üç iştirakçı fikirlərini bu formada səsləndirdi: *"İdarəetməni yaxşılaşdırmaq üçün plan tərtib edirik. Çatışmazlıqları düzəltmək üçün insanları fəaliyyətə inandırırıq. Ətrafında komandanın peşəkarlığının artırılmasına çalışırıq.*

Yeni təyin olunan direktora RTİ əməkdaşları kimi dəstək oluruq. Direktor vəzifəsinə təyin olunduqdan əvvəl və sonra daima onlara idarəçilik öyrədirik" (A5). Digər iştirakçı, "Valideynlərlə sıx əlaqələr qururuq; bu, idarəetməyə müsbət təsir göstərir. Məktəb heyətinin peşəkarlığının artırmağa və pozitiv mühit yaratmağa, nümunəvi təcrübədən istifadə etməyə çalışırıq" deyə bildirdi. (B4) *"Məktəb rəhbərinin illik fəaliyyəti üzrə qiymətləndirilməsi ilə bağlı məktəbdaxili anonim sorğu keçirir və məktəblərarası inteqrasiyanı təşkil edirik"* (C4).

İnnovasiyanın məktəbdə tətbiqi mövzusunun iki alt mövzusu var: müasir tətbiqlərdən istifadə və məktəbdə nizam-intizam. Müasir tətbiqlərdən istifadə alt mövzusu üzrə fokus qrup müzakirə iştirakçılarının əksəriyyətinin fikrinə görə, məktəblərdə təhsildə faydalı ola biləcək tətbiqlərin istifadəsi məktəbin innovativ cəhətdən inkişafının əsasını təşkil edir (A2, B6, C1, C5). Məsələn, *"Müxtəlif proqramlar və ya tətbiqlər vasitəsilə hər bir məktəbin strukturu üzrə vəzifələr yuxarıdan aşağıya doğru bölünür və hər bir kollektiv üzvünə uyğun tapşırıqlar verilir və məktəb rəhbəri verilən tapşırıqların icrasını oradan izləyə bilir. Tapşırıqlar icrası tamamlandıqda proqramda görünür və bu, nəzarəti və idarəetməni asanlaşdırır. Eyni zamanda, məlumatlar proqramda qalır və onlardan növbəti dəfələrdə istifadə mümkün olur və ya hansısa kadrın qiymətləndirilməsində və sairə məsələlərdə istifadə olunur"* (B6).

Məktəblərdə nizam-intizam alt mövzusu üzrə layihə iştirakçılarının fikrinə görə, məktəblərdə uğurlu idarəetmə üçün nizam-intizam önəmlidir (A2, A4, B2, B4, C3, C4, C5). İştirakçılardan biri fikrini bu cür ifadə etdi: *"Qanunvericiliyin tələblərinə uyğun hərəkət etməli, şagirdlər məktəbə gəldiyi ilk gündən müvafiq qaydalarla tanış olmalı, məktəbin bütün heyəti bu qaydalara riayət etməlidir"* (B2).

Digər tapıntılar

Məktəb idarəetməsində innovativ addımlar mövzusu üzrə fokus qrup müzakirələr zamanı iştirakçılar innovativ addımlara nümunə olaraq aşağıdakı fikirləri də səsləndirdilər. Bu fikirlər say etibarilə azlıq təşkil etdiyindən təhlil zamanı ayrıca alt mövzu kimi qruplaşdırılmadı. İştirakçıların səsləndirdikləri addımlar bunlardır:

- Müxtəlif qrantlara müraciət
- Həm pedaqoji, həm şagird heyəti arasında daxili müsabiqələrin keçirilməsi
- Müxtəlif layihələrdə iştirak
- Məktəblərdə debatların, müzakirələrin, dəyirmi masaların və s. təşkili
- Digər məktəblərlə əməkdaşlıq
- Müəllim mübadiləsi
- Məktəbdaxili layihələrin yaradılması və keçirilməsi
- İnnovativ müəllimlərin rəğbətləndirilməsi
- Uğurlu təcrübələrin istər məktəbdaxilində, istərsə də məktəblərarasında bölüşülməsi
- Valideynlərin maarifləndirilməsi

V Fəsil

Nəticə və təkliflər

Layihə əsaslı tədqiqatın nəticələrinin məktəblərə nümunə olacağı və rəhbərlərin bu layihədən faydalanacağı gözlənilir. Layihə əsaslı tədqiqat iştirakçıları məktəb idarəetməsində mövcud vacib problemlər haqqında məlumatları təqdim edir, müxtəlif həll yolları təklif edir və idarəetməyə innovasiyanın tətbiqi üçün təkliflər irəli sürür. Təklif olunan həll yolları hər bir məktəb üçün aktualdır. Belə ki, bu addımların atılması üçün ciddi maliyyə və ya insan resursuna ehtiyac yoxdur. Az təcrübəli məktəb rəhbərləri üçün layihə çərçivəsində yaradılmış məhsul bələdçi rolunu oynayacaq. Eyni zamanda, layihə Gəncə-Daşkəsən və digər RTİ-lərin təhsil təşəbbüslərinin həyata keçirilməsinə dəstək göstərə bilər. Təhsil inspektorları və RTİ-lərin digər uyğun əməkdaşları məktəblərin illik fəaliyyət planlaşdırmasında layihə nəticələrindən istifadə edə bilərlər. Bu layihə əsaslı tədqiqatın nəticəsində məktəb idarəetməsindəki problemlər məktəb rəhbərləri və digər təhsil işçiləri tərəfindən yenidən nəzərdən keçirildikdən sonra innovativ şəkildə məktəb idarəetməsi üçün öz töhfələrini verə bilərlər. Layihənin icrası zamanı məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün atıla biləcək innovativ addımlar yalnız fokus qrup iştirakçıları tərəfindən yox, həm də tədqiqatçılar tərəfindən müəyyən təkliflər layihə əsaslı layihəyə əlavə olunmuşdur. Bu təkliflərin yaranma prosesi tədqiqatçılar tərəfindən ədəbiyyat araşdırması və toplanan məlumatların təhlili zamanı olmuşdur.

Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün atılacaq innovativ addımlara dair tədqiqatçıların təklifləri aşağıda göstərilmişdir:

- Regionlarda direktorlar klubunun yaradılması;
- Məktəblərdə sağlam psixoloji mühitin formalaşdırılması (Kazımzadə, 2017);

- RTİ-lər tərəfindən hər bir idarəyə tabe məktəblərin rəhbərləri ilə müxtəlif debatların keçirilməsi (Orucova, 2021);
- RTİ-lər arası innovativ məktəblər şəbəkəsinin yaradılması və təcrübənin bölüşülməsi;
- Məktəb rəhbərinin fəaliyyətinin müxtəlif təhsil iştirakçıları tərəfindən qiymətləndirilməsi;
- Yeni təyin olunmuş məktəb rəhbərlərinə RTİ tərəfindən mentorların təyin edilməsi;
- Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün müəllimlərdən təkliflərin alınması, lazım olduqca onların idarəetmə prosesinə cəlb olunması;
- Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün şagirdlərdən təkliflərin alınması;
- Məktəb rəhbərlərinin ölkədaxili və ölkəxarici ezamiyyələrə göndərilməsi;
- Uğurlu məktəblərin rəhbərləri tərəfindən məktəb idarəetməsini yaxşılaşdıracaq təkliflərin verilməsi (Erdemet, 2017).

VI Fəsil

Son məhsul

Layihə əsaslı layihənin son məhsulu olaraq broşür hazırlanmışdır. Broşürdə layihə haqqında ümumi məlumat və layihənin əhəmiyyəti, təkliflər və s məlumatlar öz əksini tapmışdır. Hazırlanan broşürlər şəhər və kənd məktəblərinə təqdim edilmək üçün Gəncə-Daşkəsən RTİ göndərilmişdir. Məktəb rəhbəri təqdim edilən broşürdən istifadə edərək layihə ilə bağlı məlumatlarla yanaşı, digər məktəb rəhbərlərinin idarəetmə ilə əlaqədar təkliflərini, təcrübələrini öyrənəcək və atıla biləcək innovativ adımlarla tanış olacaqdır. Məktəb rəhbəri bu innovativ addımlar sayəsində rəhbər olduğu məktəbə öz töhfəsini verə biləcəkdir. Layihənin son məhsulu əlavədə qeyd olunmuşdur.

ƏDƏBİYYAT

ADA Universiteti (2021, 14 Sentyabr). *ADA Universiteti "Bir Müəllimin Manifesti" təhsil proqramına qəbul elan edir.* https://www.ada.edu.az/en/news/392-ada-universiteti-bir-muellimin-manifesti-tehsil-proqramina-qebul-elan-edir

Akçekoce A, Bilgin K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(2), 1-23.

Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3*(1), 15-24.

Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (51), 395-407. https://doi.org/10.30794/pausbed.1116878

Aslanargun E. və Göksoy S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.* 98-121

Azərbaycan Müəllimi (2023, 30 Oktyabr. *"Məktəb Liderliyi Proqramı"nın II çağırışının açılış mərasimi*. https://www.muallim.edu.az/news.php?id=26951

Azərbaycan Respublikasının Qanunu. (2009). *Təhsil haqqında.* https://e-qanun.az/framework/18343

Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin Qərarı. (2011). *"Ümumtəhsil məktəbinin Nümunəvi Nizamnaməsi"nin təsdiq edilməsi haqqında.* https://e-qanun.az/framework/21148

Babaoğlan, E., Nalbant, A. ve Çelik, E. (2017). Okul Başarisina Okul Yöneticisinin Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(*43*), 93-109. https://doi.org/10.21764/efd.82932

Can N (2022). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi.* Pegem Akademi (5. Baskı).

Çokluk Ö, Yılmaz K, Oğuz E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim, 4* (1), 95-107.

Creswell, J. W. (2012*). Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th ed.). Pearson publication.

Dilobarkhon, K. (2019). The importance of modern innovation in education. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences, 7*(12), 659-661.

Danacıoğlu, Y., & Gül, İ. (2023). Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Uluslararası Bilim Ve Eğitim Dergisi, 6*(2), 23-37. https://doi.org/10.47477/ubed.1252628

Erdemet F. (2017). *Özel lise yöneticilerinin inovasyon sürecine ilişkin görüşleri.* İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elm və Təhsil Nazirliyi (2023, 20 Oktyabr). *Məktəb direktorları, direktor müavinləri, bağça müdirləri və Regional Təhsil İdarələri üçün təlimlər* [Video]. Youtube. https://youtu.be/ApJk3mtGTfg?si=iMG-XuGu3BiRe2DS

Əliyev D., Abaslı K., Məmmədov R., Məhərrəmov Q. (2021). *Direktorun əl kitabı.* Mücrü nəşriyyatı.

Əliyeva S. (2021). *Məktəbin idarə edilməsinin pedaqoji, psixoloji əsasları.* Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti.

Əhmədov, F., Seyfullayev, İ., Quliyev, O., Məmmədov, A. (2023). *Tədqiqat Metodları.* UNEC Nəşriyyatı.

Fuad M., Musa K., Yusof H. (2021). Innovation in Education. *Journal of Educational Research and Indigenous Studies,* 2 (1).

Gürbüz R., Erdem E., Yıldırım K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. *Dicle Ünversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 20,* 167-179.

İlyasov M. (2019). Təhsildə keyfiyyət problemi: ənənədən innovasiyaya. *Azərbaycan məktəbi, 4*(689), 11–26.

Kırhan, T. (2009). *Bir okul müdürünün yönetim ve liderlik anlayışının değerlendirilmesi*. Yeditepe Üniversitesi.

Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 62-80.

Kazimzade, E. (2017). School Principalship Developments in Azerbaijan: Challenges of Professional Development of School Leaders vs. Managers. *Network of Education Policy Centers.*

Küçük Y. (2020). Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmenlerinin performansına etkisi (gölbaşı ilçesi mesleki ve teknik okullar). *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*

Koç, B. və Doğan, S. (2022). Okul Yönetimi Nasıl Olmalıdır? Bir Okul İncelemesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi, 11*(1), 26-40. https://doi.org/10.30703/cije.891520

Kavak, U. və Köse, C. (2022). *İnovasyon Sürecinde Liderin Rolü: Seramik Sektöründe Bir Araştırma. Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 17*(1), 1-16.

Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly, 15*(1), 103-121. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007

Məmmədzadə, R., Abdullayev, A., Kərimova, F., Cabbarov, R., Rəsulov, S., Quliyev, Ə. (2008). *Təhsilin idarə edilməsinin bəzi problemləri.* Müəllim Nəşriyyatı.

Məmmədzadə, R. (2010). *Təhsildə keyfiyyət aparici istiqamətlərdən biri kimi.* Müəllim Nəşriyyatı.

Marron, J. M. və Cunniff, D. (2014). What Is An Innovative Educational Leader?. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, *7*(2), 145–150. https://doi.org/10.19030/cier.v7i2.8485

Melouki S. (2015). Relationship between innovation and leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 181,* 218-227. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.883

Orucova, G. (2021). *Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsinin pedaqoji əsasları.* Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti.

Oğuz İ., Bencik H., Varan S., Çolak A. (2023). *Okul müdürlerinin Yenilik Yönetimi Algılarının İncelenmesi. Ulusal Eğitim Dergisi, 1*(3), 110-124

Uzun, A., & Şişman, M. (2023). Eğitim liderliğiyle ilgili standartlar ve Türkiye'de eğitim

liderliği: ISLLC okul liderliği standartları. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 6(2), 137-158. https://doi.org/10.52848/ijls.1342122

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Pekkolay S. (2021). Effective School Management. *Journal of Advances in Education and Philosophy, 5*(8): 231-235.

Polatoğlu Y. (2022). Demokratik Liderlik Bakış Açısıyla: Tevfik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama (International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice), 5*(1), 53-65. https://doi.org/10.52848/ijls.837601

Selahattin, T., Nuray Y., Elif A. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları. *2*(3). 63-76.

Serdyukov P. (2017). Innovation in education: What works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning, 10*(1), 4-33. https://doi.org/10.1108/JRIT-10-2016-0007

Sezer, Ş və Akan, D. (2018). Okul Müdürlerinin Yönetsel Özellikleri, Kültüre Bağlı Yönetsel Değerleri ve Kendilerinden Beklenen Evrensel Liderlik Değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 8*(3), 715-723.

Sarpkaya, P., Y. (2021). Okul müdürü olmanın anlamı üzerine bir olgubilim çalışması. *Uluslarası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17*(35), 1785-1822. https://doi.org/10.26466/opus.885162

Sabah, R., Hassan M., Qadri, S. (2022). Research Process and Steps Involved in Data Analysis. *Journal of Xidian University, 3*(16), 1-6.ta

Şahbazov, İ. (2019*). Tədqiqat metodları.* Teas Press Nəşriyyat evi.

Tabancalı E. və Cengiz F. (2018). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(2), 481-499. https://doi.org/10.17860/mersinefd.414649

Taymaz, H. (2019). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 19*(1), 123-135. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000001110

Taşçı, B. (2022). Okul yönetiminde liderlik ve liderliğin okul çıktıları üzerindeki etkisi. *Hakkari Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (HEFDER), 1*(1). 1-18

Yılmaz, K. və Çelik, M. (2023). Öğretmen ve okul yöneticilerinin etkili okul ile ilgili görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 21*(1), 260-286. https://doi.org/10.37217/tebd.1184013

Yüce İ. (2019). Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Çalışma Koşullarının İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). *Maramara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi*

0

Əlavələr

Əlavə 1

Fokus Qrup Müzakirə Protokolu

Regional Təhsil İdarəsinin əməkdaşları

Tarix_______________

Biz, ADA Universitetinin magistr tələbələri - Eldəniz Səttarov, Əhməd Mirzəyev və Zeynəddin Baydarov "Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar" mövzusunda tədqiqat aparırıq. Bu tədqiqatın aparılması üçün fokus qrup müzakirəni keçiririk. Bu gün sizinlə görüşməkdə məqsədimiz məktəb idarəetməsi ilə bağlı təcrübə və düşüncələrinizi öyrənməkdir. Fikirləriniz tədqiqatımız üçün olduqca önəmlidir. Verəcəyiniz bütün cavablar kodlaşdırılacaq, kimliyiniz məxfi saxlanılacaq və heç bir halda qarşı tərəfə ötürülməyəcək.

Qeyd edək ki, fokus qrup müzakirədə iştirakınız tamamilə könüllüdür və istədiyiniz vaxt suallara cavab verməkdən imtina edə bilərsiniz.

Müzakirəyə başlamazdan öncə hər hansı bir sualınız varmı?

Müzakirəyə başlayaq.

1. Məktəbin idarəetməsində hansı çətinlikləri görürsünüz?
2. Bu çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün məktəb rəhbərləri hansı addımları atır? Sizcə, bu addımlar arasında innovativ olanları varmı? Varsa, hansılardır?
3. Ümumiyyətlə, məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaqda rəhbərin rolu nədir? Zəhmət olmazsa, fikrinizi əsaslandırın.
4. Bu zaman məktəb rəhbəri hansı bilik və bacarıqlara, vacib xüsusiyyətlərə malik olmalıdır?
5. Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün rəhbər pedaqoji heyət (ümumiyyətlə, kollektiv), şagird və valideynlərlə necə münasibət qurmalıdır? Bəs, təhsil prosesinin digər iştirakçıları ilə?
6. Fikrinizcə, məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün **hansı** innovativ addımlar atılmalıdır?
7. Başqa sözlə, məktəbdə təhsilin keyfiyyətini artırmaq üçün, *spesifik olaraq,*
    a. məktəbdə pozitiv öyrənmə mühitini təmin etmək,
    b. pedaqoji heyətin peşəkar inkişafını dəstəkləmək,
    c. şagird nəticələrini yüksəltmək üçün hansı innovativ addımlar atılmalıdır?
8. Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq baxımından bu müzakirədə səsləndirilməyən **başqa hansı** innovativ addımların atılmasını vacib hesab edirsiniz?
9. Mövzu üzrə qeyd etmək istədiyiniz əlavə fikriniz, şərhiniz varsa, xahiş edirik, bölüşün.

Fokus qrup müzakirədə iştirak etdiyiniz, tədqiqatımızın aparılmasına dəstək verdiyiniz üçün bir daha sizə minnətdarıq.

Əlavə 2

Fokus Qrup Müzakirə Protokolu

Məktəb rəhbərləri

Tarix________________

Biz, ADA Universitetinin magistr tələbələri - Eldəniz Səttarov, Əhməd Mirzəyev və Zeynəddin Baydarov "Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar" mövzusunda tədqiqat aparırıq. Bu tədqiqatın aparılması üçün fokus qrup müzakirəni keçiririk. Bu gün sizinlə görüşməkdə məqsədimiz məktəb idarəetməsi ilə bağlı təcrübə və düşüncələrinizi öyrənməkdir. Fikirləriniz tədqiqatımız üçün olduqca önəmlidir. Verəcəyiniz bütün cavablar kodlaşdırılacaq, kimliyiniz məxfi saxlanılacaq və heç bir halda qarşı tərəfə ötürülməyəcək.

Qeyd edək ki, fokus qrup müzakirədə iştirakınız tamamilə könüllüdür və istədiyiniz vaxt suallara cavab verməkdən imtina edə bilərsiniz.

Müzakirəyə başlamazdan öncə hər hansı bir sualınız varmı?

Müzakirəyə başlayaq.

1. Məktəbin idarəetməsində hansı çətinlikləri görürsünüz?
2. Bu çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün məktəb rəhbərləri hansı addımları atır? Sizcə, bu addımlar arasında innovativ olanları varmı? Varsa, hansılardır?
3. Ümumiyyətlə, məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaqda rəhbərin rolu nədir? Zəhmət olmazsa, fikrinizi əsaslandırın.
4. Bu zaman məktəb rəhbəri hansı bilik və bacarıqlara, vacib xüsusiyyətlərə malik olmalıdır?
5. Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün rəhbər hansı fəaliyyətlərin həyata keçirilməsini təmin etməlidir?
6. Bu prosesdə məktəb rəhbəri pedaqoji heyət (ümumiyyətlə, kollektiv), şagird və valideynlərlə işi necə təşkil etməlidir? Bəs, təhsil prosesinin digər iştirakçıları ilə?
7. Fikrinizcə, məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün rəhbər **hansı** innovativ addımları atmalıdır?
8. Başqa sözlə, məktəbdə təhsilin keyfiyyətini artırmaq üçün, *spesifik olaraq,*
    a. məktəbdə pozitiv öyrənmə mühitini təmin etmək,
    b. pedaqoji heyətin peşəkar inkişafını dəstəkləmək,
    c. şagird nəticələrini yüksəltmək üçün məktəb rəhbəri hansı innovativ addımları atmalıdır?
9. Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq baxımından məktəb rəhbəri tərəfindən bu müzakirədə səsləndirilməyən **başqa hansı** innovativ addımların atılmasını vacib hesab edirsiniz?
10. Bəs, bu prosesdə, sizcə, məktəb rəhbərləri necə dəstəklənməlidirlər?
11. Mövzu üzrə qeyd etmək istədiyiniz əlavə fikriniz, şərhiniz varsa, xahiş edirik, bölüşün.

Fokus qrup müzakirədə iştirak etdiyiniz, tədqiqatımızın aparılmasına dəstək verdiyiniz üçün bir daha sizə minnətdarıq.

Əlavə 3

Fokus Qrup Müzakirə Protokolu

Müəllimlər

Tarix________________

Biz, ADA Universitetinin magistr tələbələri - Eldəniz Səttarov, Əhməd Mirzəyev və Zeynəddin Baydarov "Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar" mövzusunda tədqiqat aparırıq. Bu tədqiqatın aparılması üçün fokus qrup müzakirəni keçiririk. Bu gün sizinlə görüşməkdə məqsədimiz məktəb idarəetməsi ilə bağlı təcrübə və düşüncələrinizi öyrənməkdir. Fikirləriniz tədqiqatımız üçün olduqca önəmlidir. Verəcəyiniz bütün cavablar kodlaşdırılacaq, kimliyiniz məxfi saxlanılacaq və heç bir halda qarşı tərəfə ötürülməyəcək.

Qeyd edək ki, fokus qrup müzakirədə iştirakınız tamamilə könüllüdür və istədiyiniz vaxt suallara cavab verməkdən imtina edə bilərsiniz.

Müzakirəyə başlamazdan öncə hər hansı bir sualınız varmı?

Müzakirəyə başlayaq.

1. Məktəbin idarəetməsində hansı çətinlikləri görürsünüz?
2. Bu çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün məktəb rəhbəri hansı addımları atır? Sizcə, bu addımlar arasında innovativ olanları varmı? Varsa, hansılardır?
3. Ümumiyyətlə, məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaqda rəhbərin rolu nədir? Zəhmət olmazsa, fikrinizi əsaslandırın.
4. Bu zaman məktəb rəhbəri pedaqoji heyət (ümumiyyətlə, kollektiv), şagird və valideynlərlə işi necə təşkil etməlidir?
5. Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq baxımından rəhbərdən başqa hansı gözləntiləriniz var?
6. Fikrinizcə, məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün **hansı** innovativ addımlar atılmalıdır? Bəs, bu prosesə müəllimlər necə töhfə verməlidir?
7. Başqa sözlə, məktəbdə təhsilin keyfiyyətini artırmaq üçün, *spesifik olaraq,*
    a. məktəbdə pozitiv öyrənmə mühitini təmin etmək,
    b. pedaqoji heyətin peşəkar inkişafını dəstəkləmək,
    c. şagird nəticələrini yüksəltmək üçün hansı innovativ addımlar atılmalıdır?
8. Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq baxımından bu müzakirədə səsləndirilməyən **daha hansı** innovativ addımların atılmasını vacib hesab edirsiniz?
9. Bu prosesdə, müəllimlər rəhbəri necə dəstəkləməlidirlər?
10. Mövzu üzrə qeyd etmək istədiyiniz əlavə fikriniz, şərhiniz varsa, xahiş edirik, bölüşün.

Fokus qrup müzakirədə iştirak etdiyiniz, tədqiqatımızın aparılmasına dəstək verdiyiniz üçün bir daha sizə minnətdarıq.

Əlavə 4

Etik Sözləşmə Formu

ADA Universiteti Təhsil Fakültəsi

Biz, ADA Universitetinin tələbələri Eldəniz Səttarov, Zeynəddin Baydarov və Əhməd Mirzəyev hal-hazırda "Təhsilin idarə edilməsi" ixtisası üzrə magistr təhsili alırıq. "Məktəbin idarə etməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar" mövzusunda tədqiqat aparırıq. Tədqiqat aparılması üçün keyfiyyət tədqiqat metodunun, fokus qrup müzakirə üsulundan istifadə edirik. Bu sənədin məqsədi sizə tədqiqat layihəmiz və layihədə iştirakla bağlı məlumat verməkdir. Sizin bu sahədə fikirləriniz və anlayışınız bir tədqiqatçı olaraq bizim üçün dəyərlidir. Fokus qrup müzakirə zamanı sizə suallar veriləcək və siz hər hansı suala cavab verib ya cavab verməməyi seçə bilərsiniz. Müzakirə maksimum 1 saat 30 dəqiqə davam edəcək və müzakirə zamanı səs yazısı qeydə alınaraq yazıya köçürüləcək. Məlumat toplandıqdan sonra iştirakçıların adları təxəllüslərlə əvəz olunub iştirakçı kimliyi/şəxsiyyəti kodlaşdırılaraq məxfi saxlanacaqdır. Təhlil olunan məlumatlar tədqiqat işimizə daxil ediləcək. Məlumat iştirakçılarla paylaşılacaq.

Bu tədqiqat layihəsində iştirak tamamilə könüllü olmaqla sizə hər hansı bir risk təqdim etmir. İştirakınızı təsdiqləmək üçün bu etik sözləşmə formasını imzalamalı, həmçinin könüllü iştirakınızı şifahi şəkildə təsdiqləməlisiniz. Sizə yalnız rahatlıqla bölüşdüyünüz məlumatı paylaşmağınız tövsiyə olunur və məxfiliyiniz təxəllüslərdən istifadə etməklə qorunacaq. İstənilən vaxt tədqiqatdan geri çəkilməyi və layihədə iştirak etməməyi seçə bilərsiniz.

Mən, ___________________________________, bu tədqiqat layihəsində iştirakımı təsdiqləyirəm.

İmza___________________________________

Mən, ___________________________________, tədqiqat üçün səs yazımın qeydə alınmasına icazə verirəm.

İmza___________________________________

Əlavə 5

Fokus qrup iştirakçılarının məktəb rəhbərləri üçün təklifləri

Situasiyaya uyğun olaraq, liberal, demokratik və avtoritar olmağı bacarmaq

Birgə müzakirələrə, tənqid və təkliflərə açıq olmaq

Məktəbdə daxili komanda heyətini yaratmaq

Məktəbin idarə edilməsində uğurlu olmaq üçün səbrli davranmağı bacarmaq

Məktəb rəhbərinin illik fəaliyyətini qiymətləndirmək və məktəblərarası inteqrasiyanı təşkil etmək

Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün tədqiqatçıların təklifləri

- Regionlarda direktorlar klubunun yaradılması;
- Məktəblərdə sağlam psixoloji mühitin formalaşdırılması;
- RTİ-lər tərəfindən hər bir idarəyə tabe məktəblərin rəhbərləri ilə müxtəlif debatların keçirilməsi;
- RTİ-lər arası innovativ məktəblər şəbəkəsinin yaradılması və təcrübənin bölüşülməsi;
- Məktəb rəhbərinin fəaliyyətinin müxtəlif təhsil iştirakçıları tərəfindən qiymətləndirilməsi;
- Yeni təyin olunmuş məktəb rəhbərlərinə RTİ tərəfindən mentorların təyin edilməsi;
- Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün müəllimlərdən təkliflərin alınması, lazım olduqca onların idarəetmə prosesinə cəlb olunması;
- Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün şagirdlərdən təkliflərin alınması;
- Məktəb rəhbərlərinin ölkədaxili və ölkəxarici ezamiyyələrə göndərilməsi;
- Uğurlu məktəblərin rəhbərləri tərəfindən məktəb idarəetməsini yaxşılaşdıracaq təkliflərin verilməsi.

UNİVERSİTET ○ UNIVERSITY
ADA

"Məktəbin İdarəetməsini Yaxşılaşdırmaq üçün İnnovativ Addımlar" mövzusunda hazırlanmış Capstone layihəsi ©

Bakı-2024

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI
ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ

GƏNCƏ-DAŞKƏSƏN
REGIONAL TƏHSİL İDARƏSİ

Tədqiqat haqqında ümumi məlumat

Bu tədqiqatın həyata keçirilməsində məqsəd məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımları müəyyən etmək və Azərbaycan təhsilinə töhfə verməkdir. Tədqiqat 2024-cü ildə Gəncə-Daşkəsən Regional Təhsil İdarəsinə (RTİ) tabe olan məktəblərdə, keyfiyyət tədqiqat metodunun fokus qrup müzakirə üsulundan istifadə edilərək aparılmışdır. Ümumilikdə üç fokus qrup müzakirə olmuşdur ki, bu qruplar da RTİ əməkdaşları, məktəb rəhbərləri və müəllimlərdən ibarət olmuşdur. Fokus qrup müzakirə zamanı iştirakçıların təklifləri və təcrübələri öyrənilmişdir. Broşürdə tədqiqatçıların əlaqə vasitələri, tədqiqat prossesində iştirakçılar tərəfindən səsləndirilən və tədqiqatçılar tərəfindən müəyyən edilmiş innovativ addımlar və təkliflər öz əksini tapmışdır.

Tədqiqatçılar haqqında məlumat və onların əlaqə vasitələri

Bu broşür ADA Universitetində "Təhsil üzrə menecement" ixtisası üzrə təhsil alan ikinci kurs magistr tələbələri tərəfindən aparılmış tədqiqat əsasında hazırlanmışdır. Tədqiqatçılar haqqında məlumat aşağıda qeyd edilmişdir.

1. Əhməd Mirzəyev
   amirzayev17082@ada.edu.az
   ahmadmirzayev980@gmail.com
   +994 77 509 94 49

2. Eldəniz Səttarov
   esattarov16533@ada.edu.az
   eldenizsettarov16@gmail.com
   +994 70 352 31 52

3. Zeynəddin Baydarov
   zbaydarov16990@ada.edu.az
   zeynaddin.b@gmail.com
   +994 51 320 52 02

Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmiş digər innovativ addımlar

- Müxtəlif qrantlara müraciət;
- Həm pedaqoji, həm şagird heyəti arasında daxili müsabiqələrin keçirilməsi;
- Müxtəlif layihələrdə iştirak;
- Məktəblərdə debatların, müzakirələrin, dəyirmi masaların və s. təşkili;
- Digər məktəblərlə əməkdaşlıq;
- Müəllim mübadiləsi;
- Məktəbdaxili layihələrin yaradılması və keçirilməsi;
- İnnovativ müəllimlərin rəğbətləndirilməsi;
- Uğurlu təcrübələrin istər məktəbdaxilində, istərsə də məktəblərarasında bölüşülməsi;
- Valideynlərin maarifləndirilməsi.