



ADA UNİVERSİTETİ

TƏHSİL FAKÜLTƏSİ

Direktorların Sahib Olduğu Məktəb Liderliyi Standartları

Süsən Aslanova saslanova16748@ada.edu.az

Bakı, 23 İyun, 2024



ADA UNİVERSİTETİ

MAGİSTR TEZİSİ

Süsən Aslanova

TƏSDİQ EDİLMİŞDİR:

Elmi Rəhbər: Dr. Arzu Məmmədova _____

Komissiya üzvü: Dr. Abbas Abbasov

Komissiya üzvü: Leyla Abbaslı

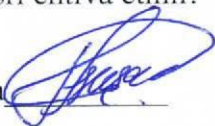
Təhsil İnstitutu Dekanı: Dr. Ülviyyə Mikayılova _____

Tarix: 23.06.2024

HƏQİQİLİK BƏYANATI

Mən ADA-nın plagiatla bağlı siyasəti ilə tanış olmuşam və təsdiq edirəm ki, “Direktorların sahib olduğu məktəb liderliyi standartları” adlı dissertasiyanın məzmunu mənim şəxsi işimdir və heç bir təsdiq olunmuş əsəri ehtiva etmir.

İmza: Süsən Aslanova



Tarix: 23 İyun 2024



Direktorların sahib olduđu məktəb liderliyi standartları

Minnətdarlıq

Bu işin ərsəyə gəlməsində böyük əməyi olan hörmətli Dr. Arzu Məmmədovaya sonsuz səbri və anlayışı üçün təşəkkür edirəm. İlk dərs günündən köməklərini əsirgəməyən dəyərli müəllimlərim Dr. Abbas Abbasov və Leyla Abbaslıya öz təşəkkürümü borc bilirəm.

Mənə hər zaman dəstək olan əziz anam və atama, eyni zamanda onların dəyərli vaxtlarından alıb öz işimi ərsəyə gətirməyimdə böyük rolları olduqları üçün qızım Ömürə və oğlum

Cahandara

TƏŞƏKKÜR EDİRƏM!

ANNOTASIYA

Yaxşı bir təhsil sistemi qura bilmiş ölkə buna paralel olaraq cəmiyyətə daha yaxşı gələcəyin təminatını verir. Məktəbin təhsil səviyyəsi makrosəviyyədə ölkənin təhsil siyasətindən, mikro səviyyədə mikrosəviyyədə isə məktəb rəhbərindən asılıdır. Məktəb direktorunun səmərəli öyrənmə mühitini təşkil etməsi, müəllimlər arasında əməkdaşlığı gücləndirməsi və məktəbin akademik nailiyyətini yüksək tutması üçün direktorun sahib olmalı olduğu liderlik standartları var. Azərbaycanda məktəb direktoru mövzusunda araşdırmalar aparılsa da, onların mövcud olan liderlik standartlarına uyğunluğu öyrənilməyib. Belə ki, direktorların liderlik səriştələri hər kəs tərəfindən eyni səviyyədə qəbul olunmasa da, bütün maraqlı tərəflərin qəbul etdiyi qaydalar standartlara çevrilir. İdarəçinin səriştələri və onların standartlaşdırılması ilə bağlı diqqətə layiq araşdırmalardan biri ABŞ-ın Ştatlararası Məktəb Rəhbərləri Lisenziya Konsorsiumu Baş Dövlət Məktəb Məmurları Şurası (bundan sonra ISLLC (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers – ISLLC, 2008)) tərəfindən hazırlanmış məktəb liderliyi standartlarıdır.

Bu tədqiqat Qazax-Tovuz regional təhsil idarəsi nəzdində fəaliyyət göstərən Ağstafa, Tovuz və Şəmkir rayonlarının ümumi orta və tam orta təhsil müəssisələrində çalışan müəllimlər ilə aparılıb. Tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda məktəb direktorlarının liderlik bacarıqlarının ISLLC standartlarına uyğunluğunu müəllimlərin fikirlərinə əsasən araşdırmaqdır.

Bu tədqiqatda Aras (2013) tərəfindən hazırlanmış 60 suallıq anket sorğusunun pilot sorğusu keçirilmiş və daha sonra SPSS proqramı ilə analiz edilmişdir. Nəticədə təkrarlanan, oxşar olan

suallar çıxarılmış və 39 suala endirilmişdir. Tədqiqatın məlumatları 440 müəllimin cavabından ibarətdir. Tədqiqat zamanı bütün analizlər üçün SPSS proqramından istifadə edilmişdir.

Toplanılan məlumatların orta dəyərləri 4,12 ilə 4,34 arasında dəyişib. 5-li likert şkalasından istifadə edilən tədqiqatın ən yüksək balının 5 olduğu nəzərə alındıqda, müəllimlərin direktorların sahib olduğu liderlik standartlarına aid fikirlərinin orta səviyyədə olduğu məlum olur. Ən yüksək ədədi orta dəyərə 1-ci standart olan vizyon başlığı altında olan suallara verilən cavablar hesab olunur. Belə ki, alınan nəticədən aydın olur ki, məktəb direktoru şagirdmərkəzli öyrənmə sistemini mərkəzdə tutmaqla, onların akademik nəaliyyətlərini yüksəltməsi üçün məktəbdə həmin istiqamətdə tədbirlər görməli, eyni zamanda direktorun məktəbin illik strateji planını gözdən keçirmələri məqsədəuyğun hesab olunur. Ümumiyyətlə, Azərbaycanda məktəb direktorlarının sahib olduğu liderlik standartlarının ISLLC standartlarına əsasən uyğunluğunu müəyyənləşdirməyi hədəfləyən tədqiqatın nəticəsi ümumi olaraq orta səviyyədə dəyərləndirilir.

Açar sözlər: Lider, Məktəb lideri, direktor, ISLLC standartları.

Mündəricat

1. GİRİŞ	10
1.1. <i>Problemin ifadəsi</i>	12
1.2. <i>Tədqiqatın məqsədi</i>	17
1.3. <i>Tədqiqat sualı</i>	17
1.4. <i>Tədqiqatın əhəmiyyəti</i>	17
1.5. <i>Məhdudiyyət</i>	19
2. ƏDƏBİYYAT İCMALI	20
2.2. <i>Lider və menecer</i>	20
2.3. <i>Təhsil lideri</i>	21
2.4. <i>Təhsil liderinin tərzləri</i>	22
2.4.1. Avtoritar lider	22
2.4.2. Xidmətçi lider	23
2.4.3. Transformasional Liderlik	24
2.5. <i>ISLLC Standartları</i>	25
2.6. <i>Müxtəlif ölkələrdə məktəb direktoru hazırlama, seçmə və vəzifəseçmə və vəzifəyə təyin etmə</i> ..27	
<i>təcrübələri</i>	27
2.6.1. Amerika Birləşmiş Ştatlarında direktor hazırlama, seçmə və vəzifəyə təyin etmə.....	27
2.6.2. Sinqapur təhsil sistemində məktəb direktoru hazırlama, seçmə və vəzifəyə təyin ...	29
etmək	29
2.7. <i>Azərbaycanda məktəb direktoru</i>	31
2.7.1. Təhsilin idarə olunması üzrə mövcud proqramlar:	34

ADA Universiteti.....	34
Xəzər Universiteti.....	37
2.7.2. “Məktəb liderliyi” təlimləri.....	39
Xəzər Universiteti.....	39
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti	39
2.7.3. Azərbaycanda məktəb direktorluğu vəzifəsində olan çatışmazlıqlar	42
3. METODOLOGİYA	44
3.2. <i>Tədqiqat metodu</i>	44
3.3. <i>Hədəf əhali və tədqiqat qrupu</i>	45
3.4. <i>Data toplama texnikası</i>	46
3.5. <i>Data toplama aləti və pilot tədqiqat</i>	47
3.6. <i>Pilot anket suallarının etibarlılığı</i>	47
3.7. <i>Əsas sorğu</i>	50
3.7.1. Seçmə.....	51
4. TAPINTILAR VƏ TAPINTILARIN MÜZAKİRƏSİ	51
4.2. <i>Anketə cəlb olunan müəllimlərin demografik göstəriciləri</i>	52
4.3. <i>Məhdudiyətlər</i>	58
4.4. <i>Müzakirə</i>	59
5. NƏTİCƏ	69
5.2. <i>Təkliflər</i>	70
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	71
Əlavə A: Rəy məktubu	75
Əlavə B: Anket sorğusunun təhlili və şərh üçün rəy	76
Əlavə C: Onlayn anket sorğunun sualları.....	77

<i>“Məktəb liderliyi standartları” sorğu anketi.....</i>	<i>77</i>
Əlavə Ç: Müəllimlərin anket maddələrinə verdikləri cavablara aid tezlik və faizləri.....	81

1. GİRİŞ

Müasir dövrün tələbləri ilə ayaqlaşmaq artıq bütün sahələrə aid olan tələbdir. Ənənəvi sahələr öyrənməyə açıq, yeni məlumatları qəbul edib dəyişə bilən və özlərini inkişaf etdirən sahələrlə əvəzlənir. Bütün bu dəyişikliklərin mərkəzində də məktəblər dayanır. Arslantaş və Özkana (2014) görə, məktəbi digər qurumlardan fərqləndirən xüsusiyyət onun giriş və çıxışının insanlar olmasıdır. Keyfiyyətli bir təhsili təmin edən motivasiyalı kadrlar və peşəkar idarəçilərin olduğu məktəblər effektiv məktəblərdir. Baştepeyə (2009) görə, effektiv məktəbin ən mühüm xüsusiyyəti digər məktəblərdən fərqli olaraq onun təhsilinin effektivlik səviyyəsidir. Effektiv məktəblər cəmiyyətin önəmli bir hissəsini əhatə etməklə dövlətin siyasəti və iqtisadiyyatı ilə də əlaqəlidir. Ölkələrin insan kapitalını formalaşdırmaq və onların təhsil siyasətini yerinə yetirmək üçün məktəblər birinci addım sayılır. Məhz buna görə də belə bir qurumun idarəetməsi strateji olaraq əhəmiyyətlidir. Effektiv məktəblərə rəhbərlik edən, yəni onları idarə edən şəxslər məktəb liderləridir. Abdurrezzakın (2015) da ifadə etdiyi kimi, məktəblərdə lider və liderlik xüsusiyyətlərini göstərən insan düşünüldüyündə məktəb direktorlarının məktəb lideri olduğu ağla gəlir.

Məktəbin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün effektiv məktəb direktorlarına ehtiyac var. Məktəb direktorlarının məktəbin effektiv fəaliyyətində rolu danılmazdır. Əliyev və digərlərinə (2023) görə, direktorun effektiv fəaliyyətləri 5 ana ünsürdən ibarətdir:

1. Tədris proqramının idarə olunması;
2. Təhsilənlərlə əlaqəli işlərin idarə olunması;

3. Məktəblərdə təlim-tədris fəaliyyətinin planlaşdırılması;
4. Məktəbin gələcəkdə çatmaq istədiyi hədəfləri;
5. Müəyyən olmuş strategiyaların planlaşdırılması.

Müasir təhsil kurikulumunun tələbi olan şagirdyönümlü təhsilin əsas aparıcı qüvvəsi məktəb direktoru, yəni məktəb lideridir. Məktəb liderliyi təhsilin idarəedilməsinin ümumi anlayış və proseslərinin məktəb səviyyəsində tətbiqi ilə məşğul olur (Balçı, 2010). Bununla belə, məktəb liderliyi artıq peşəkar bir sahə halına gətirilməyə çalışılır (Uzun & Şişman, 2023). Öz prinsipləri olan bu peşədə məhz həmin prinsiplərdən yola çıxılaraq müəyyən standartlar əldə edilməsi və bu standartlara əsasən, məktəb direktorlarının özlərini dəyərləndirməsi, eyni zamanda həmin standartların gələcəkdəki məktəb liderliyinə də yol göstərəcəyini aydınlaşdırır. Aslan və Karipə (2014) görə, məktəb direktorunu ənənəvi idarə etmədən azad edib təhsil lideri olaraq hazırlamaq üçün müəyyən edilmiş lazımi xüsusiyyətlər və bu xüsusiyyətlərə əsaslanan standartlar hazırlanmalıdır. Məhz bu səbəbə görə ilk dəfə Amerika Birləşmiş Ştatlarında tətbiq edilən məktəb direktorlarının liderlik standartları üzərindən mühüm tədqiqatlar və tətbiqlərə istiqamətlənən işlər aparılır. Uzun və Şişmana (2023) görə, təhsilin idarə edilməsi proqramlarında nəzəriyyə və təcrübənin paralel şəkildə olması və tədris proqramlarının analiz edilərək təhsil liderliyinin ehtiyacı olan tərəflərinə uyğun hala salınması təklif oluna bilər. Azərbaycanda məktəb direktorlarının liderlik bacarıqlarının ISLLC standartlarına uyğunluğunun müəllimlərin fikirlərinə əsasən, araşdırmağı məqsəd olaraq qarşıya qoyan tədqiqatın giriş hissəsində problemin vəziyyəti, məqsədi və tədqiqat sualı, əhəmiyyəti, fərziyyə və təriflərə yer verilmişdir.

1.1. Problemin ifadəsi

Yaxşı bir təhsil sistemi qura bilmiş ölkə buna paralel olaraq, insanlara daha yaxşı gələcəyin təminatını verir. Məktəbin təhsil səviyyəsi makrosəviyyədə ölkənin təhsil siyasətindən, mikro- səviyyədə isə məktəb rəhbərindən asılıdır. Erdenə (2004) görə, təhsil siyasətinin ən geniş şəkildə həyata keçirildiyi yer məktəbdir.

Məktəblərdə şagirdlərə cəmiyyətin ehtiyaclarına görə əvvəlcədən hazırlanan proqramlar çərçivəsində təlim və tədris həyata keçirilərək şagirdlərdə istənilən davranış dəyişikliyi həyata keçirilir. Məktəblərin əsas məqsədi şagird nailiyyətlərinin yüksəldilməsi, səmərəli işləmə bacarıqlarının qazandırılması, sosiallaşma, özünü ifadə etmə bacarığının və özünəinamın formalaşdırılmasıdır (Turan & Şişman, 2000). İnsan və maddi resursları məqsədlərə uyğun istiqamətləndirən idarəçilərin effektivliyi ilə məktəblərin səmərəli idarə edilməsinə nail olmaq olar (Yenipınar, 1998). Məktəblərin effektivliyi ilə idarəçilərin səlahiyyətləri arasındakı birbaşa əlaqəyə əsaslanaraq inkişaf etmiş ölkələr məktəb rəhbərlərinin ixtisaslarını, təlimlərini və təyinatlarını yenidən təşkil ediblər (Çelikten, 1999). Təhsil lideri olaraq məktəb direktoru kollektivin nailiyyətini yüksək tutmalı, eyni zamanda bu nailiyyətin davamlılığını təmin etməlidir. Arasa (2013) görə, kollektivin fəaliyyət və akademik nailiyyətinin davamlılığı, sahib olduğu məktəb mühiti və işçilərin motivasiyası ilə yaxından əlaqəlidir. Eyni zamanda uğurlu kollektiv dəyişmə açıq bir liderlik anlayışına sahib olmalıdır ki, uzun müddətli və davamlı nailiyyətə sahib ola bilsin. Təhsil liderləri yeniliklərin bütün təşkilatda yayılmasını təmin etməlidirlər ki, məktəb daim dəyişən mühitə uyğunlaşa bilsin və canlılığını qoruya bilsin. Başqa sözlə, onlar kollektiv

üzvlərinə uyğun kommunikasiya kanallarından istifadə etməklə, müvafiq vaxt ərzində effektiv və adekvat şəkildə dəyişməyə uyğunlaşmaq üçün lazım olan bilik və bacarıqları təmin etməlidirlər (Jehue, 2000). Təhsil liderləri həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi yollarla əldə etdikləri məlumatlarla kadrların təlim və inkişaf ehtiyaclarını müəyyən etməli, onlara lazımi bilik və bacarıqlara yiyələnmək imkanı yaratmalı, təhsilin planlaşdırılmasında, həyata keçirilməsində, davamlılığı təmin etməkdə fəal rol oynamalıdırlar (Hord, 1992).

Magno (2014) Azərbaycan məktəb direktorlarının liderlik və idarəetməyə meylini öyrənmək üçün araşdırma aparıb: Azərbaycan məktəb direktorları insan resursları, konseptual bacarıqlar və düzgün münasibətlər ilə müqayisədə daha yüksək texniki bacarıqlara və verilən tapşırıqları yerinə yetirməyə yönümlüdürlər. Belə ki, daha əvvəl aparılan araşdırmalar göstərib ki, Azərbaycanda məktəb direktorları praktik səriştələrlə bağlı olan işləri daha rahat yerinə yetirirlər. Məktəb liderləri effektiv insan resursları və işçilər arasında münasibəti qorumaq üçün lazım olan ünsiyyət bacarıqlarına daha az qadirdirlər. Bu onların etimadını yüksəltmək və ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün əməkdaşlığa kömək etmək imkanlarını məhdudlaşdırır. Məktəb direktoru məktəbin və tədris proqramının idarə edilməsi, öyrənmənin həyata keçirilməsi və məktəbin uğuru üçün ilk növbədə məsul şəxsdir (Şişman, 2011). Araşdırmalar məktəblərdə uğurun açarının məktəb direktorlarında olduğu qənaətinə işarə edərək bir ölkənin iqtisadi uğurunun və beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin məktəblərin uğurundan asılı olduğunu iddia edir, təhsil idarəçilərinin və proqramların uğursuzluğunun gələcəyin uğursuzluğuna səbəb olacağını vurğulayır. Bu baxımdan məktəb direktorlarının təkcə məktəbin deyil, ümumilikdə təhsil sisteminin məqsədlərinə və uğurlarına nail olmasında mühüm rol oynadığı aydın şəkildə

görünür (Şişman & Turan, 2000). Beləliklə, müasir dövr məktəb direktorlarının təhsil lideri olmağını tələb edir.

Müasir dövr məktəb direktorlarından idarəetmə səriştələri ilə yanaşı bir çox sahələrdə lider olmağı tələb edir. Keçmişdə liderliyin idarəetmənin alt hissəsi olduğu düşünülə də, sonradan məlum oldu ki, liderlik fərqli ölçülərə malikdir və idarəetmədən ayrılmalıdır. Liderlər vizyon, missiya və dəyərlərlə məşğul olduqları halda, idarəçilər planlaşdırma, təşkil etmək, həyata keçirmək və nəticə əldə etmək ilə məşğul olurlar. İdarəçilər beyni ilə işləyən, rasionallıq fikirləri nəzərə alan, problem həll edən, analitik və status gücünə malik insanlar olduğu halda, liderlər ürəkləri ilə işləyən, həvəsli, yaradıcı, çevik, cəsur, yeniliyə açıq olanlardır. Bir təşkilatı ən yaxşı şəkildə idarə etmək üçün həm idarəetmə, həm də liderlik bacarıqları tələb olunur. Bu bacarıqlar öyrənilə və təkmilləşdirilə bilər (Bridge, 2003). Kollektivi ən yaxşı şəkildə idarə etmək üçün həm idarəçilik, həm də liderlik bacarıqları lazımdır.

Tədqiqatlar göstərir ki, liderlik və təhsil anlayışı bir-biri ilə ələ bağlıdır ki, onları bir-birindən ayırmaq olmaz (Mikailova & Radskey, 2013). Eyni zamanda Mikayilova və Radskey əlavə edir ki, təhsildə mikrosəviyyədə dəyişikliklər ən çox direktorun rolundan asılıdır. Rəhbərin dəyişməsi isə öz növbəsində onun həm liderlik həm də təhsil haqqında anlayışından asılıdır.

Təhsil sahəsində digər bir inkişaf isə rasionallıq dünyagörüşünün məhsulu olan standartlaşdırma söyləridir və son zamanlar təhsildə standartlar daha çox göz önündədir. Bu standartlar təkəcə tədris proqramı və ya qiymətləndirmədə deyil, eyni zamanda idarəetmədə də özünü birüzə verir. Belə ki, məktəb direktorlarının səmərəli və effektiv olması üçün bir sıra səriştələrə malik olması vacibdir. Təhsil lideri yetişdirən proqramların effektiv və davamlı olması

üçün direktorların yetərilliklərini əhatə edən müəyyənləşdirilmiş standartlar olmalıdır. Bu səbəblə məktəb liderliyi sahəsində standartlaşma səyləri olduqca vacibdir.

İdarəçi səriştələri və onların standartlaşdırılması ilə bağlı diqqətəlayiq araşdırmalardan biri ABŞ-ın Ştatlararası Məktəb Rəhbərləri Lisenziya Konsorsiumu Baş Dövlət Məktəb Məmurları Şurası (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers – ISLLC, 2008) tərəfindən hazırlanmış təhsil liderliyi standartlarıdır. Bu hesabat ilk dəfə 1996-cı ildə altı standart üzrə məlumat, tendensiyalar və performanslar başlığı altında dərc edilmişdir. Hesabat nəzərdən keçirilmiş və 2008-ci ildə edilmiş dəyişikliklərlə yenidən nəşr edilmişdir. ISLLC (2008) kimi tanınan bu hesabat Cədvəl 1-də qısa şəkildə ümumiləşdirilmişdir:

Cədvəl 1.

ISLLC hesabatında yer alan altı standartlara görə təhsil lideri

o art

lideri: Məktəb ictimaiyyəti tərəfindən dəstəklənən öyrənmə vizyonunun inkişafını, ifadəsini, həyata keçirilməsini və idarə edilməsini asanlaşdırmaqla hər bir şagirdin uğurunu dəstəkləyən təhsil lideridir.

lideri: Şagirdlərin öyrənilməsinə və kadrların peşəkar inkişafına zəmin yaradacaq məktəb mədəniyyətini və tədris proqramını dəstəkləyərək, inkişaf etdirərək və davamlılığı

təmin edərək hər bir şagirdin uğurunu dəstəkləyən təhsil lideridir.

lideri: Təşkilatın, hərəkatlərin və resursların daha təhlükəsiz, daha səmərəli və effektiv öyrənmə mühiti yaratmaq üçün idarə olunmasını təmin etməklə hər bir şagirdin uğurunu dəstəkləyən təhsil lideridir.

lideri: Ailələr və məktəb icmasının üzvləri ilə əməkdaşlıq edərək, cəmiyyətin müxtəlif maraq və ehtiyaclarına cavab verərək və icma resurslarını səfərbər edərək hər bir şagirdin uğurunu dəstəkləyən təhsil lideridir.

lideri: Dürüst, ədalətli və etik prinsiplərə əsaslanaraq hər bir şagirdin uğur qazanmasına dəstək verən təhsil lideridir.

lideri: Ümumi siyasi, sosial, iqtisadi, hüquqi və mədəni konteksti anlayaraq, reaksiya verərək və təsir göstərək hər bir şagirdin uğurunu dəstəkləyən təhsil lideridir.

Birinci standartın məzmununu qısaca olaraq, vizyon kimi qəbul etmək olar.

İkinci standartın məzmunu daha çox məktəb mədəniyyəti və mühiti ilə bağlıdır.

Üçüncü standart daha çox resursların idarə olunmasına diqqət yetirir.

Dördüncü standart əməkdaşlıq haqqındadır.

Beşinci standart dürüst və ədalətli idarəetmə başlığı altında araşdırıla bilər.

Altıncı standart sosial dəyişənlərə görə idarəetmə tərzini proqnozlaşdırır.

1.2. Tədqiqatın məqsədi

Bu tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda məktəb direktorlarının liderlik bacarıqlarının ISLLC standartlarına uyğunluğunu müəllimlərin fikirlərinə əsasən araşdırmaqdır.

Tədqiqatın nəticəsi Azərbaycan məktəb direktorlarının liderlik potensialını müəyyən etməyə kömək edəcək.

1.3. Tədqiqat sualı

1. Azərbaycanda məktəb direktorlarının liderlik bacarıqları mövcud olan beynəlxalq standartlara nə dərəcədə uyğundur?
2. Məktəb direktorlarının malik olduqları səriştələr onların daha çox icraçı menecerlər olduqlarını və ya uzaqgörən (visional) liderlik bacarıqlarını nümayiş etdirir?

1.4. Tədqiqatın əhəmiyyəti

Məktəblərin effektivliyi təhsil sisteminin müvəffəqiyyəti olaraq qəbul edilir. Məktəbin effektivliyi isə idarəetmədən asılıdır. Güclü məktəblər, güclü məktəb mədəniyyətlərinin yaradılması və qoruyub saxlanmasına rəhbərlik edəcək məktəb liderləri ilə mümkündür. Təhsil liderlərinin malik olmalı olduğu xüsusiyyətlər müxtəlif olsa da, bütün maraqlı tərəflərin razılaşdığı

elementlər standartlara çevrilir. Müəllimlərin məktəb direktorlarının sahib olduqları məktəb liderliyi standartları ilə bağlı düşüncələrini açıqlamaq məqsədi daşıyan bu araşdırmanın standartlar baxımından direktorların mövcud vəziyyətinin üzə çıxarılmasında əhəmiyyətli olacağı düşünülür.

Eyni zamanda müasir dövrün tələbi artıq direktorların məktəb idarə edilməsindən çıxıb, məktəb lideri olmağı tələb etdiyindən bu tədqiqat məktəbin idarə edilməsində liderlik davranışları üzərindən gələcək praktiki işlərdə faydalı olacağından əhəmiyyətlidir.

Azərbaycanda aparılan məktəb direktorları ilə bağlı araşdırmalara nəzər saldıqda, Magnonun (2013) araşdırmasının bir hissəsi Azərbaycan məktəb direktorları ilə bağlı olduğu aydın olur. Azərbaycan Respublikası 1991-ci ildən müstəqillik əldə etsə də, bir çox sahədə, eləcə də təhsil sahəsində avtoritar rejimin qalması nəticəsini irəli sürən tədqiqat keyfiyyət metodu ilə araşdırılıb. Bu araşdırma Bakı məktəblərini əhatə edir.

İkinci bir araşdırmada Kazımzadə (2017) oxşar mövzunu nümunələrin müfəssəl tədqiqi (keys təhlili) üzərindən aparıb. Araşdırma Bakı məktəb direktorlarına aiddir.

Növbəti araşdırmada Sindhvad və digərləri (2020) eyni mövzunu Bakı məktəblərində aparıb. Mikayılova və Radski (2013) oxşar mövzunu Bakı məktəblərində keyfiyyət metodu ilə aparıblar. Magno (2009) oxşar mövzuda Bakı məktəb direktorlarını digər inkişafda olan ölkələrlə müqayisə edərək keyfiyyət metodu ilə araşdırıb.

Bu tədqiqatın əhəmiyyətli hissəsi ISLLC standartlarına əsaslanmasıdır. Bundan əlavə, Azərbaycanda oxşar mövzuda aparılan digər araşdırmaların Bakı məktəbləri ilə məhdudlaşdığı və daha çox keyfiyyət metodu ilə çalışıldığı diqqətə alınsa, tədqiqatın Qazax-Tovuz regional təhsil

idarəsi tabeliyində olan üç rayonu (Ağstafa, Tovuz və Şəmkir) əhatə etməsi tədqiqatın əhəmiyyətli tərəflərindən biridir.

1.5. Məhdudiyyət

Bu tədqiqatdan əldə edilən datalar istifadə olunan data toplama vasitəsi ilə məhdudlaşır. Tədqiqat 2023-2024-cü tədris ilində Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsinə bağlı olan Ağstafa, Tovuz və Şəmkir ümumtəhsil məktəblərində çalışan direktorların sahib olduğu liderlik standartları haqqında müəllimlərin məlumat toplama vasitəsinə verdiyi cavablarla məhduddur.

2. ƏDƏBİYYAT İCMALI

2.2. Lider və menecer

Murphy (1941) iddia edir ki, liderlik insanın daxilində yerləşmiş psixoloji xüsusiyyət deyil. O, sosial qarşılıqlı əlaqə və kontekstdən yaranır. Katz (1955) liderliyi 3 bacarıq üzrə şərh edir:

1. Texniki bacarıqlar (Technical Skills) - Xüsusi bir iş və ya tapşırıq haqqında bilik və bu işi yerinə yetirmək üçün lazımi bacarıqların olması.
2. İnsani bacarıqlar (Human Skills) - İnsanlarla işləmək üçün lazım olan bilik və bacarıqlar. Özünün və ya başqalarının müəyyən məsələlərdə perspektivlərini və potensialını bilmək.
3. Konseptual bacarıqlar (Conceptual skills) - İdeyalar və konsepsiyalarla işləmək bacarığı.

Katz (1955) iddia edir ki, lider texniki bacarığa sahib olarsa, yerinə yetirməli olduğu işləri vaxtında və düzgün yerinə yetirəcək. İnsani bacarığa sahibdirsə, insanla rahat işləməsi üçün əlverişli mühit yaradacaq. Konseptual bacarığa sahib lider isə asanlıqla ideya və təklif irəli sürə biləcək, onları müzakirə edəcək və təşkilatın vizyon və missiyası üçün strategiyalar hazırlayacaqdır.

“Liderliyin təməli müxtəlif və zəngin baxışların, o cümlədən, özünü yeniləmək və davamlı təkmilləşmək üçün birlikdə düşünmə prosesində çoxlu və müxtəlif insanlarla qarşılaşmasıdır” (Cordeiro & Cunningham, 2013). Menecerlər isə hər hansısa bir müəssisəni idarə edən şəxslərdir. Lider və menecer terminləri bir-birinə yaxın olsalar da,

eyni deyil. “Anlayış olaraq, liderlik menecmentdən daha genişdir” (Hersey & Blanchard, 1988). Korderio və Kuninguhma (2013) görə, bu termin bəziləri üçün qeyri-səlis qalır.

Lakin güclü idarəçilər həm liderlik, həm də idarəetmədə yaxşı olurlar.

2.3. Təhsil lideri

Təhsil insanın sosial varlıq kimi cəmiyyətdə inkişafını davam etdirməsi üçün zəruri olan bir hadisədir. Ona görə də öyrənmədən və bilik əldə etmədən insanın harada olmasından asılı olmayaraq səmərəli şəkildə mövcudluğunu davam etdirməsi mümkün deyil (Abdurrezzak, 2015). Arslantaş və Özkana (2014) görə, təhsil anlayışı həyatın hər sahəsini əhatə edir. Lakin məktəbləri təhsil baxımından fərqli edən xüsusiyyət təhsil üçün xüsusi təşkil edilmiş bir mühitin mövcudluğudur. Effektiv məktəb mühiti özündə şagirdmərkəzli tədrisi, bacarıqlı kadrları, müasir avadanlıqlar kimi ünsürləri cəmləyir. “Məktəbin özünəməxsus xüsusiyyətləri idarəetmənin də özünəməxsus olmasını tələb edir. Buna görə də məktəb və idarəetməni bir müəssisə kimi ələ almaq təhsil və məktəbin təbiətinə uyğun deyil” (Demirtaş & Özer, 2013). Bu baxımdan məktəb o zaman effektiv hesab olunur ki, cəmiyyətin inkişafına töhfə verə bilsin. Bir başqa sözlə, təhsilin məqsədi yalnız iş bazarının tələblərinə cavab verən mütəxəssislər yetişdirmək deyil, eyni zamanda demokratik və ədalətli cəmiyyət qurmaqda rol oynaya biləcək fərdlər yetişdirməkdir (Giroux, 2017). Şişman (2020) qeyd edir ki, müasir düşüncələrdə məktəb tək şagirdlər və müəllimlər üçün yox, eyni zamanda hər kəs üçün gündəlik həyatımızın bir parçası olaraq öyrənmə mühiti ilə əhatələnmiş bir məkandır. Buna görə də məktəblər cəmiyyətin gözləntilərini qarşılamaq üçün davamlı olaraq dəyişib inkişaf etməlidirlər. Arslantaş (2014) qeyd edir ki, insanların və cəmiyyətin

dəyişməsi və onların inkişafı məktəblərin öz funksiyalarını yerinə yetirməsi ilə, bu isə öz növbəsində məktəblərin düzgün idarə edilməsi ilə bağlıdır. Beləliklə, düzgün idarə olunan məktəblər effektiv məktəblərə çevrilir, effektiv məktəblər isə insan resurslarının hazırlanmasında aparıcı rol oynayır. Məktəbin effektivliyi birbaşa məktəbin lideri sayılan məktəb direktorundan asılıdır. Məktəbin direktoru müəssisənin inkişafı və onun gələcəyi üçün planlar tərtib etməli və direktorun özünəməxsus strategiyası olmalıdır. Baylerə (2013) görə, effektiv məktəbin rəhbərləri səmərəli öyrənmə mühiti yaradan, öyrənməni daim inkişaf etdirə bilən və bu prosesin bütün müəllimlər tərəfindən də davam etdirilməsini yarada bilən şəxslərdir. Beləliklə, effektiv məktəblərin özünəməxsus xüsusiyyəti onların lider rəhbərlər tərəfindən idarə olunmasıdır. Ona görə də təhsilin idarəedilməsi strateji baxımdan əhəmiyyətlidir. İdarəetmə səriştələri kollektivin effektivliyini təmin etmək üçün təhsil menecerlərindən gözlənilən bacarıq və qabiliyyətdən asılıdır. Bu texnologiyadan istifadə, kommunikasiya və liderlik də daxil olmaqla geniş sahələri əhatə edən mövzudur (Ağaoğlu & Altınkurt, 2012). Təhsil liderləri şagirdlərin, tələbələrin, müəllimlərin, işçilərin bir sözlə, təhsil müəssisəsinin ümumi nailiyyətini yüksəltmək və onu qorumaq üçün səy göstərən şəxslərdir. Lakin, onların rolları, bacarıqları və təsir etmə tərzlərindən asılı olaraq müxtəlif növləri mövcuddur.

2.4. Təhsil liderinin tərzləri

2.4.1. Avtoritar lider

Avtoritar liderlik tərzi tapşırıq mərkəzli liderlikdir, burada qərarlar yalnız rəhbər vəzifədə olan şəxs tərəfindən qəbul edilir və vəzifədən əldə edilən səlahiyyətdən istifadə olunur (Çoroğlu, 2003, s. 27). Avtoritar liderlər qrup üzvlərini idarəetməyə daxil etmirlər.

İdarəetmə səlahiyyəti tamamilə rəhbər vəzifədə olan menecerdə olur. Məqsədləri, strategiyaları və proqramları müəyyənləşdirərkən təşkilatdakı işçilərin fikirlərini soruşurlar. Bu liderlər işçilərinə təsir etmək üçün əmr vermək, uğursuzluqlarını və səhvlərini tənqid etmək kimi strategiyalardan istifadə edirlər (Tunçbilek & Kaya, 2020). Azərbaycanda avtoritar liderliyin izlərinə daha çox rast gəlmək olar.

Azərbaycanın uzun illər Sovet imperiyasının tərkibində qalması dövlətin bütün sahələrində, xüsusilə idarəetmə sahəsində avtoritar rejimin hökm sürməsinə gətirib çıxardı. Baxmayaraq ki, artıq 33 ildir, bu rejim ləğv olunub və dövlət müstəqillik əldə edib, lakin onun izlərini səhiyyə, hüquq və təhsil sahələrində hələ də görmək mümkündür. Magno (2009) vəziyyəti belə şərh edir: 1991-ci ildə müstəqillik əldə edən Azərbaycan təhsili fasilələrlə demokratikləşmə cəhdləri etsə də, məktəb rəhbərliyi mövzusu kənarında qalmışdır. Kazımzadə (2017) qeyd edir ki, araşdırmalara görə Azərbaycan müstəqillik əldə etdikdən sonra, 1999-cu ildə təhsil sistemindəki avtoritar rejim sovet dövründə olduğundan fərqli deyildi. Direktorlar məktəb idarə etməsi üçün təlimdən keçməyiblər. Onlar idarəetmə ilə bağlı bütün səriştələri öz təcrübələrində öyrənirdilər.

2.4.2. Xidmətçi lider

Blək (2007) yazır ki, liderlik üslubları məktəb mühitinə təsir göstərir. Xüsusilə, xidmətçi liderliyin məktəb mühitinə təsiri qeyd edilməlidir. Şroder (2016) qeyd edir ki, məktəb daxilində ümumi məqsədlərə birgə nail olmaq vacibdir. Xidmətçi lider müəllimlərə nümunə olmaq üçün təsirli yanaşmanın şagirdlərə, valideynlərə və məktəb

ictimaiyyətdəki hər kəsə sevgi və hörmət göstərmək olduğunu qeyd edir. Beləliklə, yaşından, irqindən, mənşəyindən, sosial-iqtisadi vəziyyətindən və ya dinindən asılı olmayaraq hər kəsin özünəməxsus dəyərini bilməyin vacibliyini vurğulayır.

2.4.3. Transformasional Liderlik

Təhsildə transformasional liderlik anlayışı müəllim və şagirdlərin mövcud potensiallarını yüksəltmək üçün liderin mümkün olan hər şeyi hədəfləməsidir. Transformasional liderlik xüsusiyyətinə sahib olan liderlərin ortaq cəhətləri ümumi vizyonlarının olması, müsbət öyrənmə mühiti yarada bilmələri üçün müəllim və şagirdləri ruhlandırma və bu kimi kollektivini inkişafa sövq edən müsbət keyfiyyətlərə sahib olmalarıdır. Onoratoya (2013) görə, cəmiyyətin təhsildən gözləntisi yüksək olduğu üçün təhsil menecerləri və liderlərindən idarəçi kimi çıxış etmələri istənilir. Onorato (2013) həmçinin qeyd edir ki, transformasional liderliyə sahib olan liderlərin davranışları kollektivini məqsədə cəlb etmə istiqamətindədir. Onların davranışları xarizmatik, intellektual stimullaşdırma, fərdi diqqət və motivasiya çərçivəsindədir. Bass və digərlərinə (1993) görə, transformasional liderlər idarə etdikləri kollektivin ilkin gözləntilərini aşmağa, onların arzu olunan nəticələrə nail olmaq üsulları barədə məlumatlılığını artırır. Eyni zamanda, kollektivini təşkilatın missiyası və vizyonunu öz şəxsi maraqlarından üstün tutmağa təşviq edir. Mikayılova və Radski (2013) qeyd edir ki, məktəb direktorları liderlik və təhsil konsepsiyaları haqqında az məlumatlıdırlar. Transformasional liderlik bacarıqlarının ənənəvidən beynəlxalq səviyyədə qəbul edilmiş tədris metoduna keçilməsi təhsil anlayışından asılıdır. Həmçinin, Mikayılova və Radskiyə (2013) görə, transformasional liderliyi müəyyənləşdirmək və dəyərləndirmək üçün liderliyə daha ətraflı baxmağa ehtiyac var. Təhsildə transformasional liderlik anlayışı liderliyi bir təhsil

mühitində tətbiq etmək və bununla belə, daha səmərəli öyrənmə mühiti yaratmaqla, şagirdlərin akademik nailiyyətlərinin artması mənasındadır. Mikayılova və Radski (2013) liderlik və təhsil anlayışının bir-biri ilə sıx bağlı olan və onları ayrı təsəvvür etməyin mümkün olmadığını vurğulayırlar.

Məktəb direktorlarının liderlik xüsusiyyətlərindən biri də effektiv şəkildə məktəbi idarə etmək üçün vizyon və missiya yaratmaq, şagirdlərin və kollektivin inkişafına təkan verməklə yanaşı, məktəbdə ədalətli bir mühit yaratmaqdır. Niksona (2015) görə, 19-cu əsrdə dövlət məktəbinin əsas məqsədi təhsil verməklə yanaşı, humanist bir vətəndaş yetişdirmək idi. Məktəb direktorunun da bir lider olduğu nəzərə alınaraq liderliyin növləri Akbaba və Gözeyə (2020) görə:

- ✓ Öyrənən lider: Bu liderlər özlərini tanıyır və lazımı qədər məlumat üçün motivasiyalı olurlar;
- ✓ Dəyişən lider: Bu liderlər kollektivə tez bir zamanda uyğunlaşa bilən, nailiyyət üçün strategiya müəyyən edən və başqalarını inandırma qabiliyyətləri yüksək olan şəxslərdir;
- ✓ Təsiredici lider: Bu liderlər ortaq məqsədlərə uyğun kollektivə təsir edə bilən liderlərdir.

Onorato (2013) qeyd edir ki, “Ən yaxşı liderlər həm transformasiya, həm də tranzaksiya xarakterlidir”.

2.5. ISLLC Standartları

Standartlar bizi təhsildə, işdə eləcə də həyatın özündə mükəmməllik və ədalətliyə doğru yönəldir. Son illərdə dövlət agentliyi və digər peşəkar qurumlar Amerikanın bütün ştatlarında ingilis dili, incəsənət, tarix, riyaziyyat, elm və sosial elmlər sahəsində standartlar hazırlamışdır. Bu

standartlar yerli məktəb kurikulumlarının inkişafına öz töhfəsini vermişdir (Cordeiro & Cunningham, 2003, s. 297). XXI əsrin tələb etdiyi müasirləşmə təhsil sahəsində də özünü göstərdi. Belə ki, təhsilin inkişaf etməsi, eyni zamanda pedaqoqların, təhsil siyasətçilərinin və təhsil rəhbərlərinin də məsuliyyətlərinin yenidən müəyyənləşdirilməsinə səbəb oldu. ABŞ-nın Ştatlararası Məktəb Rəhbərləri Lisenziya Konsorsiumu (1996) sənədi məktəb rəhbərliyi üçün vahid standartlar yaratmaq məqsədi daşıyır. Bu standartlar göstərir ki, effektiv liderlər tez-tez onlara tapşırılan işlərdən əlavə sərişmələrə sahib olub, onlara əməl edirlər. Bu cür liderlər məktəb icması, kollektivi və şagirdləri üçün səmərəli öyrənmə mühiti yaradırlar.

ISLLC (1996) təhsil liderləri üçün 7 standartı əsas götürmüşdür:

1. Standarta görə , tədris şagirdmərkəzli olmalıdır;
2. Standart məktəb liderinin dəyişən rolunu vurğulayır;
3. Standart məktəb liderinin əməkdaşlıq aspektini yüksək qiymətləndirir;
4. Standarta görə, məktəb lideri peşədən gözləntilərini yüksək tutmalıdır;
5. Standart görə, məktəb liderlərinin təcrübə əsaslı qiymətləndirmə meyarı olmalıdır;
6. Standartlar vahid və məntiqi cəhətdən ardıcıl olmalıdır;
7. Standartlar ortaya qoyularkən əlçatanlıq, fürsət və məsuliyyətə cəlb olunma kimi əsas anlayışlar nəzərə alınmalıdır.

ISLLC (1996) standartlarının strateji əhəmiyyətliliyi ondan ibarətdir ki, Ştatlararası Yeni Müəllimlərin Qiymətləndirilməsi və Dəstək Konsorsiumunun işindən ilhamlanaraq, standartların islahatlar üçün gücləndirici rolu var. Təhsil idarəçiliyindəki boşluğu aradan

qaldırmaq üçün vahid standartlar toplusu yoxdur. Məhz bu səbəbdən bu sənəd standartlara əsaslanan yanaşmanın rəsmiləşdirilməsi, proqram akreditasiyası və namizədlərin qiymətləndirilməsi də daxil olmaqla, müxtəlif sahələrdə təkmilləşdirmələrə müxtəlif maraqlı tərəfləri cəlb etməyin ən təsirli yolu hesab olunur. Eyni zamanda, liderlik növlərini öyrənərkən və onları ISLLC standartları ilə müqayisə edərkən, ISLLC standartlarının əsasən transformasiya və xidmətçi lider tiplərinə uyğun olduğu aydın olur. Beləliklə, əgər namizəd standartların yaxşı və mükəmməl miqyasında müəyyən edilirsə, onun liderlik potensialı transformasiya və xidmətçi lider növlərinə meyl edir.

Arasa (2013) görə, 1996-cı ildə nəşr olunan standartlar daha məhdud olduğu və məktəb lideri hazırlama proqramlarını ləngitdiyi düşünülərək, ISLLC 2008-ci ildə “Təhsil Liderliyi Davranış Standartları” şəklində formalaşmışdır.

2.6. Müxtəlif ölkələrdə məktəb direktoru hazırlama, seçmə və vəzifəseçmə və vəzifəyə təyin etmə təcrübələri

2.6.1. Amerika Birləşmiş Ştatlarında direktor hazırlama, seçmə və vəzifəyə təyin etmə

Effektiv məktəblərin araşdırılması, xüsusən də ABŞ və inkişaf etməkdə olan ölkələrdə

dövlət təhsilinin təkmilləşdirilməsi üçün səy göstərilə də, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə təhsil islahatlarını formalaşdırmaq üçün mikrosəviyyədən makrosəviyyəli siyasət islahatlarına

keçmək lazımdır (Elmina vd., 2020). ABŞ Konqresinin (1970) hesabatında təhsildə müsbət dəyişiklik üçün yaxşı hazırlanmış təhsil rəhbərlərinin vacibliyi vurğulanır. Bununla belə, hesabatda direktorun hazırlanması, seçimi və təyin edilməsinə yer verilib: 1. Direktorun təlimində keçirilən dərslər

Peşəkar inkişaf

- ✓ Təhsildə bərabər imkanlar və inkluziv təlim;
- ✓ Liderlik bacarıqları;
- ✓ Direktorun seçim mərhələsi.

Direktorun seçim mərhələsi 3 prosesdən: şəffaf proses, icmanın iştirakından və müxtəlif nümayəndəliklərin iştirakından ibarətdir.

2. Direktorun təyinatı

Direktorların təyinatı ixtisaslarına, təcrübələrinə və təhsildə bərabərliyə əsaslanaraq təyin olunur.

Aryiris və Şouna (1978; akt. Karip & Köksal, 1999) görə, məktəb rəhbəri hazırlama proqramları tətbiqə keçdikləri zaman qarşılaşdıqları problemlərlə əlaqələndirilməmiş və məktəbin “əsl üzündən” uzaq qalmışlar. İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə nə hazırlıq proqramı, nə də işlə təmin etmək üçün bir prosedur yoxdur. Orada məktəb direktoru təyin etmək üçün müəllimlik etmiş olmaq və bir universitet dərəcəsinə sahib olmaq əsas şərtidir. Bacarıqlı müəllimlər arasından təyin olunan məktəb direktoru vəzifədə olduğu müddət ərzində hazırlıq proqramlarında təkmilləşmələri rəhbərlərin təhsilində tətbiq edilən ən çox yayılmış metoddur. Türkiyə tərəfindən vəziyyətə baxanda, digər

İEOÖ proqramlara paralel bir proqramla məktəb direktorlarının hazırlığı və təyin olunduğu görülür (Karip & Köksal, 1999).

Məktəb direktorlarının sahib olmalı olduqları səriştələr hər baxış bucağından fərqli olsa da onların məktəb idarə etməsində mövcud standartları var. İngvarsona (2009) görə, standartlar məktəb direktorları üçün kompas rolunu oynayır, onları düzgün istiqamətləndirir. Məktəb direktorlarının seçilməsində müəllimlik stajı mühüm rol oynayır. Lakin yalnız təcrübə və iş stajı mütləq effektiv idarəetməni göstərmir. Onlar bir peşə daxilində konkret vəzifələrin icrasına töhfə verirlər (Ağaoğlu & Altınkurt, 2012).

Mörfi və Raysengeyə (2006) görə, ABŞ-da məktəb idarəetməsində hazırlıq funksiyasının yenidən nəzərdən keçirilməsi zəruridir. Müəlliflər məktəb rəhbərlərinin hazırlanması üzrə tədqiqatların hazırlıq funksiyasını necə təkmilləşdirmək səylərini araşdırıblar. Onlar nəzəriyyə ilə praktika arasında əlaqənin vacibliyini, effektiv məktəb idarəetməsində təlimatçı liderliyin rolunu vurğulayıblar. Müəlliflər iddia edirlər ki, nəzəriyyə və praktikanı birləşdirərək, direktorların liderlik qabiliyyətlərini artırma və şagird nəticələrinə müsbət təsir göstərə biləcəkləri tövsiyə olunur.

2.6.2. Sinqapur təhsil sistemində məktəb direktoru hazırlama, seçmə və vəzifəyə təyin

etmək

Cemaloğlu (2021) qeyd edir ki, Sinqapur təhsil sistemi araşdırılarkən ölkə əhalisinin savadlılıq göstəricisi 96,7% olduğu müəyyən edilib. Ölkədə təhsilə verilən böyük

diqqət ölkə büddəçisinin 20%-nin təhsilə ayrılmasından, müəllimlik edə bilmək üçün bakalavriat pilləsinin kifayət etməməsi və məktəb direktorunu həssaslıqla seçilməsindən aydın müşahidə etməsindən irəli gəlir. Abaslı və Toklucuya (2019) görə, Sinqapur məktəblərin səmərəliliyinin artırılmasında liderliyin əhəmiyyətini kəşf etmiş ölkələrdən biridir. Buna görə də Sinqapur Təhsil Nazirliyi müasir dövrün tələblərini həyata keçirəcək və öyrənən məktəblər formasına gətirə biləcək məktəb liderlərin seçilməsində olduqca diqqətlidir. Cemaloğlu (2021) qeyd edir ki, Sinqapurda məktəb direktorları üçün seçilmiş müəllimlərin müəyyən vaxtlarda liderlik baxımından yetərlilikləri qiymətləndirilir. Məktəb direktorluğu vəzifəsi üçün onlar Təhsil Nazirliyində yarım ştat işləmiş olmalı, məktəbdə bir bölməyə rəhbərlik etmiş olmalı və müxtəlif komitələrdə xidmət göstərmiş olmalıdırlar. Bütün bu proseslərdən sonra onlar məktəb direktorunun müavini üçün müsahibədən keçir. Cemaloğlu (2021) Sinqapurda məktəb direktorluğu vəzifəsi üçün proseslərin daha ciddi olduğu qənaətindədir. O, əlavə edir ki, “Sinqapurda məktəb direktorları 1984-cü ildən etibarən Təhsil Nazirliyi ilə Təhsil İnstitutu tərəfindən birgə həyata keçirilən bir təhsil idarə etməsi diplom proqramında iştirak etmək məcburiyyətindədirlər”. Proqramı uğurla başa vuran namizədlər Təhsil İnstitutunun altı aylıq idarəetmədə liderlik proqramına da davam etməlidirlər. Sinqapur təhsili üçün ən vacib islahat “Liderlər təhsildə” proqramıdır. Cayapraqasa (2016) görə, liderlik inkişafının bu modeli təhsildə gələcək tendensiyaları tənqidi şəkildə araşdırmağı bacaran məktəb direktorlarını diqqət mərkəzində saxlayır. Cemaloğluna (2021) görə isə, “Liderlər təhsildə” proqramı üçün hər il sadəcə 40 nəfər seçilir və hazırda fəaliyyət göstərən məktəb direktorları üçün isə digər bir proqram olan

“İstedadların dövriyyəsi” adlı proqram çərçivəsində nazirlik onları davamlı olaraq fərqli məktəblərə təyin edir.

Cayapraqasın (2016) “Təhsildə Liderlər Proqramı: Effektiv Müdiriyyət Bacarıqlarının İnkişafı üçün Sinqapur Modeli” adlı məqaləsində Sinqapurdakı Təhsildə Liderlər Proqramına (Bundan sonra LEP yazılacaq) diqqət yetirir. LEP yüksək bacarıqlı müdir müavinlərini direktor vəzifəsinə hazırlamaq məqsədi daşıyır. LEP nəzərdə tutulan əhalinin yalnız 5%-ni cəlb edir. Məqalədə mentorluq və əlaqəli öyrənmə strukturları təklif edilir. Məktəb daxilində paylanmış “liderləri yetişdirən liderlər” mədəniyyətini inkişaf etdirmək olar. Məqaləni digər effektiv sistemlərlə müqayisə etdikdə Sinqapurda məktəb rəhbərliyini gücləndirmək üçün atılan strateji addımların Finlandiya və ABŞ-dakı kimi olduğu görülür. Nəticə olaraq, LEP vasitəsilə effektiv prinsipləri inkişaf etdirmək üçün Sinqapur modeli özünü əks etdirmə, strateji planlaşdırma və liderlik artımının vacibliyini vurğulayır.

2.7. Azərbaycanca məktəb direktoru

Magno (2014) qeyd edir ki, direktorlar öz məktəbləri üçün maliyyə azadlığı istəyirlər. Hətta onlar məktəb direktoru və ya rəhbərlik tərəfindən müəllimlərarası rəqabətə təşfiq etmək və fəaliyyətləri asanlaşdırmaq üçün maliyyənin məktəb rəhbərliyi tərəfindən təyin olunmasını təklif edirlər.

Əliyev və digərləri (2021) təhsil liderliyinin məktəb direktoru üçün vacibliyini belə vurğulayırlar:

- ✓ “Heyətə iş tapşırığı verərkən tapşırığı yerinə yetirə biləcəklərinə əmin olmaq;
- ✓ Daha məhsuldar və uğurlu bir məktəbə sahib olmaq;
- ✓ Özlərini inkişaf etdirməyə vaxt ayıra bilir və başqalarının çatışmazlıqlarını aradan qaldıra bilmək;
- ✓ Öz idarəetmə bacarıqlarını formalaşdırma bilmək”.

“Məktəb direktorları daima yenilikləri öyrənməyə və tətbiq etməyə çalışmalı, dəyişikliklərin əhəmiyyətini məktəb personalı ilə paylaşmalıdırlar” (Əliyev və digərləri, 2021).

Aras (2013) təhsil liderlərinin əhəmiyyətliliyini belə qeyd edir ki, “Gələcəyimizi şəkilləndirən məktəblərimizin daha effektiv və səmərəli olması üçün məktəb rəhbərlərinə yəni təhsil liderlərinin üzərinə çox böyük vəzifələr düşür, təhsil liderləri cəmiyyət üçün önəmlidir demək olar”. Kazımzadə və digərlərinin (2020) tədqiqatı göstərir ki, Bakı direktorlarının liderlik qabiliyyəti onların liderlik üçün ayırdıqları vaxtdan və gözləntilərindən asılıdır. Azərbaycan Respublikasının Təhsil haqqında qanununa əsasən, “Dövlət təhsil müəssisəsində akademik və inzibati vəzifələrin tutulmasının yaş həddi müvafiq icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən müəyyən edilir. Bu yaş həddinə çatan pedoqoji işçilərin akademik və inzibati vəzifə tutmamaq şərti ilə tədris müəssisəsinin tədris və elmi fəaliyyətində tam iştirak etmək hüququ təmin edilir” (maddə 30.8). Məktəb liderləri olaraq direktorların öz işlərini yerinə yetirməsi və məktəbin ümumi səviyyəsini yüksəltmək üçün sahib olmalı olduqları bəzi xüsusiyyətlər var:

- ✓ Ünsiyyət bacarıqları;
- ✓ Kollektivi idarə etmək bacarıqları;

- ✓ Problem həll etmə bacarıqları;
- ✓ Daim öyrənməyə və inkişafa açıq olmaları və s.

Bütün bu nüanslar nəzərə alınaraq dünyada və eləcə də ölkəmizdə bununla bağlı işlər həyata keçirilir. Onlardan biri də direktorların işə qəbulu (DİQ) imtahanıdır. 2015-ci ildən mərkəzləşmiş qaydada həyata keçirilir. “Dövlət ümumi təhsil müəssisələrinə direktor vəzifəsinə işə qəbul qaydaları”na əsasən, müsabiqə iki mərhələdən: yazılı imtahan və müsahibə mərhələsindən ibarətdir. Müsabiqənin yazılı mərhələsi pedaqogika və metodika üzrə 20 sual və hər bir bölmədə 10 sual olmaqla tənqidi oxu bacarığı, təhsil və idarəetmə üzrə qanunvericilik, liderlik və menecment, riyazi məntiqdən, ümumilikdə 60 test tapşırığından ibarət olur. Sualların yarısını düzgün cavablandırmış namizədlər esse mərhələsinə buraxılırlar. Növbəti mərhələdə müsahibə mərhələsinə şans əldə etmək üçün namizəd esse yazısından ən azı 50 % nəticə əldə etməlidir. Esse mərhələsindən nəticəsi tələb olunan baldan aşağı olan namizədlər növbəti il hazırkı müsabiqə nəticəsi ilə birbaşa esse mərhələsində iştirak etmək hüququna malikdirlər (Təhsil Nazirliyi, 2022). Tədqiqatlar göstərir ki, məktəbi effektiv edən başlıca ünsür məktəb direktorudur. Onorato (2013) yazır ki, məktəbin effektiv olmasına məktəb direktorunun təsiredici xüsusiyyətləri bunlardır:

- ✓ Məktəbin aydın missiya və məqsədlərini müəyyən etmək;
- ✓ Müəllim və işçilərlə əlaqələr saxlamaq;
- ✓ Müəllimlərin sinif idarəetməsi ilə yaxından maraqlanmaq;
- ✓ Kurikulumun tədrisə tətbiqi;
- ✓ Şagirdlərin standartlara uyğun öyrənməsini təmin etmək.

2.7.1. Təhsilin idarəolunması üzrə mövcud proqramlar:

ADA Universiteti

8 il əvvəl ADA Universitetində magistr proqramı kimi Təhsil üzrə Menecment ixtisasının açılışı oldu. Təhsil Nazirliyi və ABŞ-ın Miçiqan Dövlət Universiteti ilə birgə 15 aylıq bir müddəti və tədris dili ingilis dili olan magistr proqramı mübadilə proqramı olduğundan tələbələr xarici təcrübəni öyrənmək imkanı da əldə edirlər (Təhsil Nazirliyi, 2016). ADA Universitetinin təklif etdiyi Təhsil üzrə Menecment (MAEM) proqramları məktəb rəhbərliyi hazırlanmasında uğurlu addım hesab edilir. Bu baxımdan 2022-ci ildən etibarən Təhsil üzrə Menecment ixtisasının eyni zamanda tədris dili Azərbaycan dili olan magistr proqramı da açıldı. 2 il müddəti əhatə edən bu proqram ADA Universitetinin ilk tədris dili Azərbaycan dili olan proqramı hesab olunur. Hər iki dildə keçirilən fənlərin siyahısı:

- ✓ Təhsil menecmentinin (idarəetməsinin) əsasları;
- ✓ Tədqiqat metodları: Şagird nəliyyətlərinə və məktəbin inkişafına yönələn data əsaslı qərarvermə;
- ✓ Kurikulum və qiymətləndirmə;
- ✓ Akademik məqsədlər üçün ingilis dili I;
- ✓ Büdcə və maliyyə əsasları;
- ✓ Təhsil layihələrinin idarə olunması;
- ✓ Təşkilati davranış və idarəetmə;

- ✓ Akademik məqsədlər üçün ingilis dili II;
- ✓ Təhsildə qanunvericilik;
- ✓ Təhsil siyasəti;
- ✓ Təhsil siyasəti və menecment – Yekun layihə və ya diplom işi I;
- ✓ Akademik yazı bacarıqları;
- ✓ İstehsalat təcrübəsi;
- ✓ Təhsil siyasəti və menecment – Yekun layihə və ya diplom işi II;

Təhsil menecmentinin (idarəetməsinin) əsasları kursunda tələbələrin liderlik inkişafına yönəlmiş məqsədləri:

- Təhsil Liderliyi haqqında olan əsas mövzular və müzakirələrin tələbələrə çatdırılması;
- Təhsil Liderliyi nəzəriyyələri və onların praktikada tətbiqinin tənqidi müzakirəsi;
- Milli və beynəlxalq təhsil sistemlərində əsas problemlər və onların Təhsil Liderliyi perspektivindən müzakirəsi və mümkün həlli;
- Təhsilin idarə olunması sahəsində diqqət yetirilməli olan etik nüansların öyrədilməsi və müzakirəsi;

Təhsil menecmentinin (idarəetməsinin) əsasları kursunda tələbələrin liderlik inkişafında öyrənmə hədəfləri:

- Təhsilin əsas məqsədi və təhsil liderliyinin bu məqsədə nail olmaqda necə rol oynaya biləcəyi haqqında öyrənmək;
- Təhsil Liderliyi haqqında olan nəzəriyyələr və onların tətbiqi haqqında tənqidi biliyə yiyələnmək;
- Təhsil liderinin sahib olmalı olduğu bilik və bacarıqlar haqqında öyrənmək və onların təcrübədə tətbiqinin mümkün varianlatını müzakirə etmək;
- Məktəbin idarə olunması və məktəbdə təşkilati mədəniyyətin formalaşmasının əsas prinsip və mərhələlərini öyrənmək;
- Təhsildə dəyişikliyin idarə olunması haqqında bilik və bacarıqlara yiyələnmək
- Təhsil liderinin izləməli olduğu etik məsuliyyət haqqında öyrənmək;

Büdcə və maliyyənin əsasları kursunun məqsədi tələbələr təhsil müəssisələrində büdcə və maliyyə mövzularını öyrənməkdir. Tələbələr əsaslandırılmış qərarlar qəbul etmə, maliyyə fəaliyyətini qiymətləndirmək və effektiv büdcə planları hazırlamaq üçün maliyyə məlumatlarından necə istifadə etməyi öyrənirlər.

Büdcə və maliyyənin əsasları kursunda tələbələrin maliyyənin inkişafında öyrənmə hədəfləri:

- Maliyyə menecmenti və mühasibat uçotunun fundamental anlayışlarını başa düşmək;
- Təhsil mühitində maliyyə resurslarını effektiv idarə etmək üçün gəlir mənbələrini, büdcə planlamasını və xərclərə nəzarəti və təhlil etməyi;
- Effektiv qərarlar qəbul etmək üçün əsas maliyyə göstəriciləri və əmsallarından istifadə edərək maliyyə fəaliyyətini qiymətləndirmək;

- Maliyyə məlumatlarının təhlili əsasında uğurlu büdcə planlarını hazırlamaq və həyata keçirmək;
- Maliyyə hesabatlarının əhəmiyyətini başa düşmək və effektiv maliyyə hesabatı sistemlərini tərtib etməyi bacarmaq;
- Təhsil müəssisələrinin məqsədlərinə çatmaqda maliyyə menecmentinin rolunu dərk etmək və maliyyə qərarlarını müəssisənin məqsədlərinə uyğunlaşdırma bilmək;
- Təhsil müəssisələrində maliyyə hesabatlarını təhlil etmək və maliyyə idarəçiliyi ilə bağlı əsaslandırılmış qərarlar qəbul etmək üçün mühasibat uçotu prinsiplərini tətbiq etmək.

Xəzər Universiteti

Xəzər Universitetinin təklif etdiyi 2 illik magistr proqramı olan Təhsilin idarəedilməsi ixtisası 96 kreditli bir proqramdır. Proqramda təhsil alan tələbələrdən minimum 75 GPA tələb olunur. Bu kurs Liderlik və İdarəetmə modulu üzrə 15 fənni əhatə edir:

- ✓ İdarəetmə;
- ✓ Maliyyə və mühasibat uçotu;
- ✓ Liderlik və təşkilati davranış;
- ✓ Fərdlərin idarə edilməsi;
- ✓ Təhsil iqtisadiyyatı və planlaşdırılması;
- ✓ Təhsilin əsası: Tədris və öyrənmə;

- ✓ Sinfin idarə edilməsi;
- ✓ Qiymətləndirmə və qərar qəbuletmə;
- ✓ Kurikulum və proqram inkişafı;
- ✓ Təhsil psixologiyası;
- ✓ Təhsildə tədqiqat metodları;
- ✓ Təhsilin hüquqi əsasları və dövlət siyasəti;
- ✓ İnkluziv proqramların inteqrasiya edilməsi;
- ✓ İnsan inkişafı;
- ✓ Təhsilin fəlsəfəsi;
- ✓ Ali təhsil müəssisələrinin marketinqi; ✓ Təhsildə keyfiyyət təminatı.

Tələbələrdən 4-cü kursun ikinci semestrindən etibarən müxtəlif maraqlı tərəflərin iştirakı ilə tədbirlər təşkil etmələri və onlara rəhbərlik etmələri tələb olunur. Təcrübə imkanı, tələbələrin biliyini artırmaq, və məktəbin minimum resurslarla effektiv necə idarə etmə bacarığını, eyni zamanda tələbələri real iş mühitinə hazırlayır. Təcrübə ölkədə və ölkədən kənardakı məktəblərdə təşkil olunur. Liderlik və idarəetmə üzrə bilik və bacarıqlara sahib peşəkar pedaqoqlar hazırlamaq məqsədi daşıyır.

2.7.2. “Məktəb liderliyi” təlimləri

Xəzər Universiteti

2014-cü ildə fəaliyyət göstərən “Potensial məktəb direktorları kursu” təliminin əsas məqsədi ölkədə məktəb direktorlarının və gələcəkdə bu sahədə çalışmaq istəyən pedaqoqların bilik və bacarıqlarını artırmaq, onları dünya təcrübəsi ilə tanış etməkdir. Təlim 3 ay davam edib (həftədə 3 gün, 12 saat olmaqla). Universitetin təşkilatçılığı ilə 2019-cu il noyabrın 13-dən kursun XI təlimi başlamışdır. Kursun müəllimləri olan Humanitar, Sosial Elmlər və Təhsil fakültəsinin dekanı dos. Elza Səmədova, İnkişaf mərkəzinin direktoru Raziyə İsayeva və digər peşəkar müəllimlər tərəfindən Təhsilin idarə olunması, Statistika, Qanunvericilik, Təhsil hüququ və İKT fənləri tədris olunub. Xəzər Universiteti 5 il müddətində 670 nəfərdən çox məzunu sertifikatla təltif etmişdir ki, onlardan 50 nəfərdən çoxu direktor və direktor müavini təyin olunmuşdur (Xəzər Universiteti, 2019).

Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti

Təhsil Nazirliyi və Azərbaycan Pedaqoji Universitetinin Strateji inkişaf mərkəzi ilə birgə layihəsi olan Məktəb Liderliyi Proqramı (MLP) üç aylıq proqramı əhatə edir. MLP-nin I çağırış üzrə iştirakçıları Bakı, Abşeron və Sumqayıt şəhərlərini əhatə edib. Proqramın məqsədi müasir dövrün tələbinə uyğun məktəb rəhbərlərinin hazırlanmasıdır. Proqrama ümumi təhsil müəssisələrində çalışan və 5 ildən az olmayan pedaqoji staja malik ali təhsilli şəxslər müraciət edə bilər. İştirakçı seçimi üç mərhələdə (elektron sənəd qəbulu, test imtahanı və müsahibə) həyata keçirilir. Test imtahanı mərhələsində namizədlərin tənqidi

oxu, riyazi-məntiqi və yazı bacarıqları dəyərləndirilir (Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti, 2024).

01.04.2024-cü ildə MLP II çağırış üzrə iştirakçıları ilə proqramın yekununa dair görüş təşkil olunub.

Görüşdə layihə rəhbəri Könül Pirverdiyeva MLP-nin peşəkar inkişaf, yeni çağırışlara cavab verən məktəb lideri formalaşdırmaq, səmərəli öyrənmə mühiti yaratmaq kimi əsas hədəflərindən bəhs edib. Layihə rəhbəri proqram ərzində “Tədrisin təşkili və idarə edilməsi”, “Təhsildə qiymətləndirmə və monitorinq”, “Məktəb heyətinin idarə edilməsi”, “Məktəb sənədləri ilə iş”, “Məktəbdə səmərəli ünsiyyətin, sağlam psixoloji mühitin təşkili və idarə edilməsi” modullarının tədrisinin əhəmiyyətini vurğulayaraq proses müddətində qazanılan bilik və bacarıqların iştirakçıların gələcək liderlik fəaliyyətlərinə töhfə verəcəyinə inamını ifadə edib.

Bakı, Sumqayıt və Abşeron rayonunu əhatə edən proqramın I çağırışında 49 nəfər məzun olmuşdur. Bakı, Sumqayıt şəhərləri və Abşeron rayonu ilə yanaşı digər regionları da əhatə edən MLP-nin II çağırışı üzrə isə hazırda 2 əyani qrupda 53 nəfər, 3 onlayn qrupda 73 nəfər olmaqla, ümumilikdə 126 nəfər proqram iştirakçısıdır. Proqram ərzində modulların tədrisi Bakı, Sumqayıt və Abşerondan olan iştirakçılar üçün əyani, digər regionlardan olan iştirakçılar üçün isə hibrid formada təşkil olunub (Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti, 2024).

Məktəb direktorunun inkişafı dedikdə, məktəb lideri kimi həmin şəxsin öz bacarıqlarını inkişaf etdirməsi, bildiklərini zənginləşdirməsi, davamlı olaraq liderlik proqramlarında iştirak etməsi, mentorluq proqramları kimi fərqli şəxsi inkişaf kurslarından yararlanması nəzərdə tutulur. Məktəb direktorunun bu kimi inkişafı şagirdlərə, müəllimlərə və ümumiyyətlə, məktəb mühitinə öz töhfəsini verəcəkdir. Kazımzadə (2017) qeyd edir

ki, 2013- cü ilədək Azərbaycanda məktəb direktorlarının inkişafı üçün çox az maraq göstərilmişdir. 2008-ci ildə Təhsildə İnnovasiyalar Mərkəzi məktəb direktorları üçün ilk dəfə olaraq ixtisasartırma təlimi təşkil etdi. Direktorlara seminarlar keçirildi.

Yanvarın 31-də Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti (ADPU) ilə Corc Vaşinqton Universiteti (ABŞ) arasında ikili diplom proqramı müqaviləsi imzalanıb. Mərasimdə ABŞ-nin ölkəmizdəki səfiri Orli Litzenberger, Corc Vaşinqton Universitetinin Təhsil və İnsan İnkişafı fakültəsinin dekanı Maykl Foyer, ADPU-nun rektoru Cəfər Cəfərov, Təhsil naziri Ceyhun Bayramov iştirak ediblər. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti cənab İlham Əliyevin imzaladığı müvafiq Sərəncama əsasən, ikili diplom proqramı “Azərbaycan Respublikasında ali təhsil sisteminin beynəlxalq rəqabətliliyinin artırılmasına dair 2019-2023-cü illər Dövlət Proqramı” çərçivəsində həyata keçirilən Azərbaycan Respublikası İlham Əliyevin nəzərdə tutduğu təhsilin idarə edilməsində ekspert hazırlığıdır (Təhsil Nazirliyi, 2020).

Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Fərmanı ilə 19 iyun 2009-cu ildə “Təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu qüvvəyə mindi. Qanuna əsasən (maddə 4. 2009) təhsilin əsas məqsədləri:

- Azərbaycan dövləti qarşısında öz məsuliyyətini dərk edən, xalqının milli ənənələrinə və demokratiya prinsiplərinə, insan hüquqlarına və azadlıqlarına hörmət edən, vətənpərvərlik və azərbaycançılıq ideyalarına sadıq olan, müstəqil və yaradıcı düşünən vətəndaş və şəxsiyyət yetişdirmək (4.0.1).

- Milli-mənəvi və ümumbəşəri dəyərləri qoruyan və inkişaf etdirən, geniş dünyagörüşünə malik olan, təşəbbüsləri və yenilikləri qiymətləndirməyi bacaran, nəzəri və praktiki biliklərə yiyələnən, müasir təfəkkürlü və rəqabət qabiliyyətli mütəxəssis - kadrlar hazırlamaq (4.0.2).

2.7.3. Azərbaycanda məktəb direktorluğu vəzifəsində olan çatışmazlıqlar

Məktəblərin əsas keyfiyyət göstəricilərindən biri məktəbdə idarəetmənin təşkilidir. Azərbaycanda uzun müddət məktəb direktorunun təyinatı qeyri-şəffaf şəkildə həyata keçirilib. Bu proses nəinki həmin məktəb, ümumiyyətlə, ölkə üçün ağır nəticələrə gətirib çıxarıb. Hal-hazırda bu proses Azərbaycan Respublikasının qanununa görə tənzimlənir. Belə ki, “Təhsil müəssisəsinin idarə edilməsi ilə bağlı məsələlərə təhsili idarəetmə orqanları istisna olmaqla, dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının və digər təşkilatların müdaxiləsinə yol verilmir” (maddə 30.9). Azərbaycan müstəqillik əldə etdikdən sonra təhsil, hüquq, səhiyyə və digər sosial sahələrdə avtoritar rejimdən demokratik rejimə keçid edib. Kazımsadə və digərlərinin (2020) tədqiqatları göstərir ki, Sovet dövrünün irsi olan avtoritar sistemin Bakı məktəb direktorlarının idarəçiliyində hələ də qalacağı gözlənilir. Magno (2023) qeyd edir ki, son 20 ildə təhsillə bağlı bütün dəyişikliklər müəllim və sinfi hədəf alıb və bütün bu səylər də davamlı və güclü deyil. Davamlı və güclü sinflərin effektivliyi müəllimlərdən, müəllimlərin effektivliyi isə məktəb direktorundan asılıdır. Məktəb liderləri kimi məktəb direktorları kollektivini doğru yola yönəldən, məktəb mühitini yaxşılaşdırmağa çalışan idarə edənlərdir.

Arasa (2013) görə, məktəblərdə nəaliyyətin açarı məktəb direktorları olduğundan bir ölkənin iqtisadi gücünün və beynəlxalq bazarda rəqabətə davamlılığının məktəblərin

nəaliyyətindən asılı olduğunu, eyni zamanda məktəb direktorları hazırlayan proqramların uğursuzluğunun gələcək nəsillərin uğursuzluğu ilə nəticələnməyini vurğulayır.

Təhsil sahəsində dövlətin vəzifələrindən biri (maddə 29, 2009) dövlət təhsil müəssisələrinin rəhbərlərini qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada vəzifəyə təyin etmək və azad etməkdir.

Magno (2009) qeyd edir ki, məktəblərdə mövcud maliyyə sistemi məktəb direktorlarının maliyyə azadlığını məhdudlaşdırır. Onlar mərkəzləşdirilmiş nəzarətə görə maliyyə ilə bağlı qərarları sərbəst qəbul edə bilmirlər.

Ağaoğlu və digərlərinin (2002) araşdırmalarında universitetlər tərəfindən həyata keçirilən magistr programlarının və müxtəlif xidmətdaxili məktəb rəhbərlərinin işə uyğunlaşmasında və rəhbər olaraq vəzifə və səlahiyyətlərini yerinə yetirmədə gözlənilən nəticələri həyata keçirə bilmədikləri müəyyən olub. Mərkəzində tətbiq dayanan rəhbərlərin vəzifə başında daim inkişaf etdirilməsi fərqli araşdırmalarda irəli sürülən əsas təkliflərdən biridir. Beləliklə, Açıkalının (1994) 'köhnəlmiş idarəetmə' olaraq ifadə etdiyi dövrdən azad oluna bilər.

III FƏSİL

3. METODOLOGİYA

Bu fəsildə tədqiqatın metodologiyası yer alır. Tədqiqatın metodu, populyasiyada yer alan müəllimlərin cinsi, yaşı, fəaliyyət göstərdikləri rayon və tədqiqat qrupu haqqında məlumat verilir. Daha sonra tədqiqatın data toplama və təhlil texnikası haqqında məlumat yer alır.

3.2. Tədqiqat metodu

Məktəb direktorlarının sahib olduğu məktəb liderliyi standartlarını müəllimlərin düşüncələrində müəyyənləşdirməyi hədəfləyən bu tədqiqatda kəmiyyət metodologiyasından istifadə edilmişdir. Bu metod geniş populyasiyalarda ümumiləşdirmələr, orta hesablamalar aparmaq, nümunələr göstərmək və proqnozlar vermək üçün əlverişlidir (Rana vd., 2021). Kəmiyyət metodologiyasını seçən tədqiqatlar, əsasən, təsviredici və izahedici xarakterə malik olur. Burada xassənin və ya problemin miqyası və ya yayılma dərəcəsi, tendensiyası və gedişatı təsvir edilir (Şahbazov, 2019). Kəmiyyət metodologiyasının axtarış növündən istifadə cari tədqiqatın məqsədi də məhz münasib şkaladan istifadə edərək məktəb liderliyi standartlarını müəllimlərin düşüncələrində müəyyənləşdirmək və bunu rəqəmlərlə göstərməkdir. Kresvelə (2014) görə, kəmiyyət metodunun axtarış yanaşmasının məqsədi seçmədən alınan nəticəni daha geniş populyasiyaya aid etməkdir. Əlavə olaraq, kəmiyyət metodologiyası prinsiplərinə uyğun olaraq, cari tədqiqat dəyişənlər arasında əlaqələri də nəzərdən keçirməyi hədəfləyir.

3.3. Hədəf əhali və tədqiqat qrupu

Bu tədqiqatın hədəf əhalisi 2023-2024-cü tədris ilində Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsi nəzdində fəaliyyət göstərən Ağstafa, Tovuz və Şəmkir rayon ümumitəhsil orta və tam orta məktəblərində çalışan müəllimlərdir. Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsi nəzdində fəaliyyət göstərən sözügedən məktəb və müəllimlər haqqında məlumat cədvəl 2-də verilmişdir.

Cədvəl 2.

Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsi nəzdindəki məktəb və çalışan müəllim sayları

	b sayı	m sayı
fa rayonu		
z rayonu		
ir rayonu		

Qaynaq: AR Elm və Təhsil Nazirliyi (2024)

Cədvəl 2-də yer alan məlumatlara əsasən, Ağstafa rayonunda 39 məktəb, Tovuz rayonunda 82, Şəmkir rayonunda 78 məktəb yerləşir. Məktəblərdə çalışan müəllimlər haqqında məlumat üçün Regional Təhsil İdarəsinə müraciət edilmişdir. Əldə olunan datalar

əsasında Ağstafa rayonunda 1253, Tovuz rayonunda 2770, Şəmkir rayonunda 3072 müəllim fəaliyyət göstərdiyi məlum olmuşdur. Ümumilikdə 7095 müəllimin fəaliyyət göstərdiyi Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsinə bağlı Ağstafa, Tovuz və Şəmkir rayonlarının bərabər ölçüdə tədqiqata daxil edilməsi məqsədi ilə məqsədyönlü seçmə üsulundan istifadə edilmişdir. Hədəf əhalinin aidiyyəti xassələrini özündə müəyyən əminlik dərəcəsilə təmsil edəcək 365 respondent 95% doğruluq və 5 % xəta payı nəzərə alınmaqla müəyyən edilmişdir.

3.4. Data toplama texnikası

Tədqiqatda beşli qiymətləndirmə şkalası anketindən istifadə edilib. ABŞ-nın Ştatlararası Məktəb Rəhbərləri Lisenziya Konsorsiumu (ISLLC, 2008) məktəb icması tərəfindən dəstəklənən bir tədris vizyonu, təhsilalanın öyrənməsi və həmkar inkişafına fokuslanan məktəb mədəniyyəti, optimal qaynaq istifadəsi, məktəb-valideyn əlaqələri, etika və ədalət prinsipləri və son olaraq sosial-iqtisadi vəziyyəti anlayaraq məktəbə liderlik etmə standartlarını ortaya qoyub. ISLLC (2008) çərçivəsində Aras (2013) tərəfindən formalaşdırılmış beşli qiymətləndirmə şkala anketi 60 sualdan ibarətdir. İstifadə olunan beşli Likert tipli şkalada cavablar “Tamamilə razıyam” (5), “Razıyam” (4), “Qərarlıyam” (3), “Razı deyiləm” (2) “Qətiyyən razı deyiləm” (1) kimi verilmişdir. İstifadə edilən anket forması Azərbaycan dilinə tərcümə edilib.

3.5. Data toplama aləti və pilot tədqiqat

Data toplama aləti kimi qapalı anket sorğusundan istifadə edilib. Beşli qiymətləndirmə şkalası olan anketin validliyi və etibarlılığını təmin etmək tədqiqatın ümumi etibarlılığını ortaya qoyur. Bu səbəbdən pilot tədqiqat aparılaraq validlik və etibarlılıq təmin edilməsi planlaşdırılıb. Bunun üçün populyasiyadan qeyri-təsadüfi seçmə üsulu (qartopu seçmə üsulu) ilə 219 müəllim (müxtəlif bölgələrdən) müəyyən edilib. Müəllimlər sorğuya qartopu seçmə üsulu cəlb edilib ki, burada da tədqiqat müəllifi peşəkar əlaqələrdən istifadə edib.

Cavablar SPSS proqramı ilə təhlil edilib. Pilot sorğunun cavablarına əsasən sualların konkret olmadığı, ümumi xarakter daşdığı müəyyən edilmişdir. Pilot sorğudan sonra anketdə müəyyən düzəlişlər edilərək əsas sorğu aparılıb. Belə ki, pilot sorğunun nəticələri təhlil olunduqdan sonra sualların təkrarlandığı və respondentlərin eyni cavab verdikləri məlum olmuşdur. Əsas sorğu hazırlanan zaman pilot sorğunun təhlilindən çıxan nəticələr nəzərə alınmış və hər bir standartdan çıxan suallara yenidən baxılmışdır. Sualların təkrar olduğu nəzərə alınaraq, sual sayı 60 maddəlik olan anketdən 39-a endirilmiş və ümumi suallar daha konkret verilmişdir.

3.6. Pilot anket suallarının etibarlılığı

İlkin hazırlanmış suallar olan 60 suallıq anket sorğusunun pilot tətbiqi SPSS proqramında analiz edilib. Qeyd edilməlidir ki, 60 sual 6 fərqli standartı təmsil etdiyindən, 6 yeni dəyişən yaradılıb. Bu məqsədlə Cronbach's Alpha dəyərlərinə baxılmışdır. Pilot sorğu analiz edildikdən sonra hər bir standart və onun Cronbach's Alpha dəyəri növbəti paraqraflarda göstərilib.

Standart 1

Standart 1-in nəticəsinə görə anketdə yer alan “Təhsildə yeni texnologiyaların istifadəsini üstün tutur”, “Məktəbə uyğun strateji plan hazırlaya bilər”, “Tədris üsul və texnikaları haqqında ətraflı məlumat sahibidir”, “Məktəbi maliyyə vəsaiti ilə təmin edir”, “Yeni fikirlərə açıqdır”, “Məktəbin təbliğinə diqqət edir”, “Dəyişimə ehtiyacı olan məqamlarda dəyişim üçün baza hazırlayır” sualı və ümumilikdə 7 sualın Cronbach`'s Alpha dəyəri .945 olmuşdur.

Standart 2

Standart 2-nin nəticəsinə görə anketdə yer alan “Kollektivin inkişafına yönələn fəaliyyətləri dəstəkləyir”, “Kollektivini necə motivasiya edəcəyini bilir”, “Ölçmə və qiymətləndirmə strategiyalarını bilir”, “Mövcud maliyyə resurslarından düzgün istifadə etməyi bacarır”, “Ola biləcək problemləri əvvəlcədən görə bilir”, İşçilərin uğurlarını təqdir edir”, “Məktəbin mövcud fiziki imkanlarını genişləndirir”, Müasir texnologiyalar mövzusunda məlumatlıdır”, “Lazımı məqamlarda risk alır”, “Akademik nəaliyyətlər mövzusunda olan işləri dəstəkləyir”, “Məktəbin inkişafı üçün faydalı tədbirləri dəstəkləyir” sualı və ümumilikdə 11 sualın Cronbach`'s Alpha dəyəri .964 olmuşdur.

Standart 3

Standart 3-ün nəticəsinə görə anketdə yer alan “Məktəb qaydaları ilə bağlı məlumat sahibidir”, “Forsmajor hallarda nə etməli olduğunu bilir”, “Ona olunan müraciətlərə çox diqqətlidir”, “Pozitiv bir iş mühiti yaradır”, “Məktəbin təmizlik işlərinin ən faydalı şəkildə keçirilməsini təmin edir”, “İşçilərə qarşı empatikdir”, “Şagirdlərin dərslə yaxşı davamiyyəti üçün tədbirlər görür”, “Təhsil fəlsəfəsi mövzusunda biliklərə sahibdir” sualı və ümumilikdə 8 sualın Cronbach` s Alpha dəyəri .950 olmuşdur.

Standart 4

Standart 4-ün nəticəsinə görə, anketdə yer alan “Ünsiyyət maneələrini aradan qaldırmağa çalışır”, “Məzunları ilə maraqlanır”, “Ətrafdakılarla inamlı münasibət qurmağa çalışır”, “Məktəbin yetişkən insanlara da faydalı ola bilməsi üçün əlindən gələni edir”, “İnsan resurslarının idarəsi baxımından bacarıqlıdır”, “Validəynlərlə sıx əlaqələr qurur”, “Digər məktəb müdirləri ilə işbirliyi edir” sualı və ümumilikdə 7 sualın Cronbach` s Alpha dəyəri .949 olmuşdur.

Standart 5

Standart 5-in nəticəsinə görə anketdə yer alan “Öz fəaliyyəti ilə bağlı rəyləri qəbul edir”, “Kollektivdəki insanlarla münasibəti yaxşıdır”, “Lider rəhbər davranışları sərgiləyir”, “Sosial ədaləti təmin etməyə çalışır”, “Demokratiya, bərabərlik kimi dəyərlərin qoruyucusudur”, “Özünə tənqidi yanaşmağı bacarır”, “Qarşısındakını diqqətlə dinləməyi bacarır”, “Məktəblə bağlı

məsələləri kollektivlə paylaşır”, “Məktəb kollektivinin haqqını qoruyur”, “Peşə etikalarını bilir”, “Tətbiq etdiyi hər şey şəffafdır”, “Qarşısındakının fikirlərini dinləyir”, “Peşəsini təmsil edən davranışlar edir”, “Həmkarlarına hörmətlə yanaşır”, “İşçilərə qarşı ədalətlidir” sualı və ümumilikdə 15 sualın Cronbach`s Alpha dəyəri .984 olmuşdur.

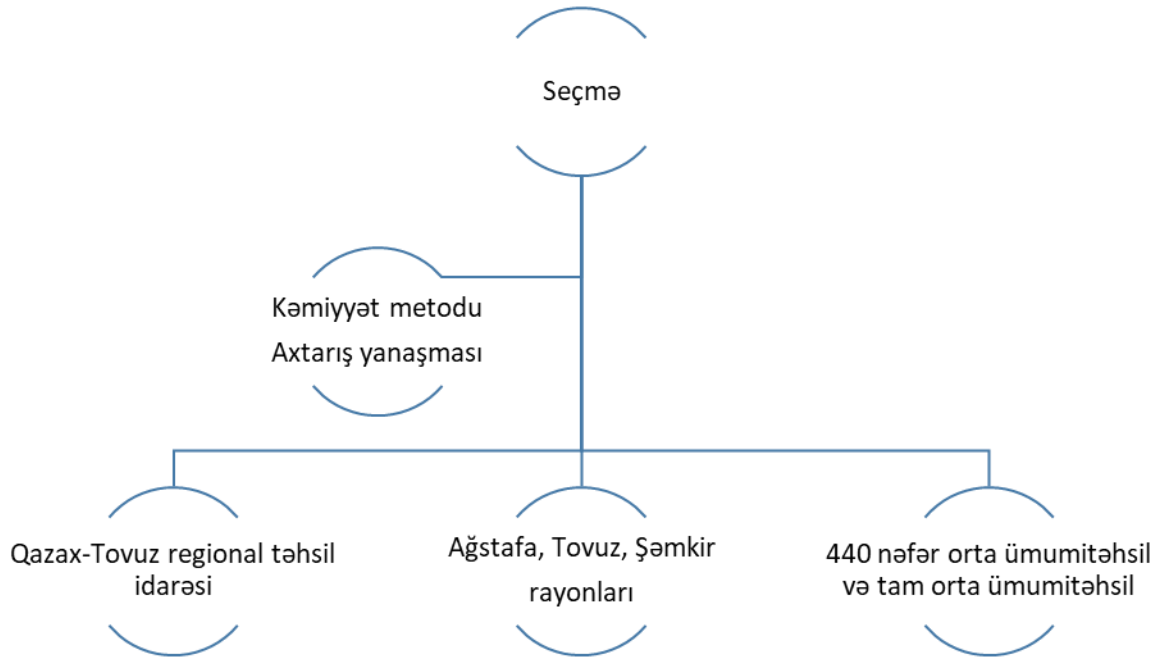
Standart 6

Standart 6-nın nəticəsinə görə anketdə yer alan “İnkluziv təhsil alan şagirdlərə qarşı diqqətlidir”, “Azərbaycan dilində fikirlərini dəqiq və aydın ifadə edir”, “Bütün şagirdlərin bərabər təhsil almasına diqqət edir”, “Verdiyi qərarların əxlaqi nəticələrini dəyərləndirir”, “İnsanlar arasında olan münaqişələrin həllinə rəhbərlik edir”, “Rəhbərlərinə hörmətlə yanaşır”, “Xüsusi təhsilə ehtiyacı olan şagirdləri tanıyır”, “Məktəbin maliyyə fəaliyyətini yaxşı bilir” sualı və ümumilikdə 8 sualın Cronbach`s Alpha dəyəri .956 olmuşdur.

3.7. Əsas sorğu

Anketi məktəblərdə istifadə edə bilmək üçün Qazax- Tovuz Regional Təhsil İdarəsindən lazımı icazə alınıb və 2023-2024 tədris ilinin ikinci yarımilindən etibarən sorğuya başlanılıb. Anket internet üzərindən müəllimlərlə paylaşılıb. Beləliklə, vaxt və maliyyə itkisinin qarşısı alınıb. Anketin doldurulması 10-15 dəqiqə vaxt aldığından qısa zaman ərzində datalar toplanmışdır.

3.7.1. Seçmə



Əsas sorğuda ümumilikdə 440 nəfər müəllim iştirak edib. Ağstafa rayonunda müəllimlərlə əlaqə rahat seçmə üsulu ilə qurulub. Şəmkir və Tovuz rayonları üçün isə müvafiq olaraq təhsil sektoruna və regional təhsil idarəsinə rəsmi müraciət ünvanlanıb.

IV FƏSİL

4. TAPINTILAR VƏ TAPINTILARIN MÜZAKİRƏSİ

Bu fəsildə anket sorğusu nəticələri yer alır. Datalar SPSS proqramı ilə təhlil edilərək nəticələri ortaya qoyulub. Tapıntılar, %, ədədi orta, standart meyllənmə dəyərləri, reqressiya və normal paylanma testləri olaraq təqdim edilib.

4.2. Anketə cəlb olunan müəllimlərin demoqrafik göstəriciləri

Bu bölmədə tədqiqata cəlb olunan müəllimlərin cinsiyyət, yaş və fəaliyyət göstərdikləri rayon haqqında məlumat Cədvəl 3-də verilmişdir.

Cədvəl 3.

Demoqrafik göstəricilər

<u>Cinsiyyət</u>	<i>N</i>	<i>%</i>
Qadın	383	87
Kişi	57	13
<u>Rayon</u>		
Ağstafa	92	20,9
Tovuz	88	20,0
<i>Şəmkir</i>	260	59,1
<i>Cəm</i>	440	100

Müəllimlərin orta yaş meyllənməsi: **42,37**

Tədqiqatın məqsədi 6 standart üzrə pedaqoji heyətin münasibətini ölçmək olduğundan hər bir standart üçün orta, median və standart sapma dəyərləri verilib. Böyüköztürk və digərlərinə görə beşli likert qiymətləndirmə şkalasından istifadə olunan bu tədqiqatda ən zəif nəticə 0-1,24 orta dəyər aralığında ən zəif nəticə, 1,25-2,50 zəif nəticə, 2,51-3,75 orta və 3,76 ilə 5 aralığı yüksək nəticə hesab olunur. 440 respondentin 1-ci standart olan vizyon başlığı altındakı suallara verilən cavabların ədədi orta dəyəri 4,34 olmuşdur. Alınan nəticə müəllimlərin qiymətləndirmələrinə əsasən yüksək hesab olunur. 2-ci standart məktəb mühiti başlığı altında olan suallardan ibarətdir. 4,29 ədədi orta dəyərə sahib olan suallar da müəllimlər tərəfindən yüksək qiymətləndirilib. Resursların idarəsi başlığı ilə 3-cü standarta aid suallar 4,24 ədədi orta dəyəri ilə yüksək qiymətləndirilib. Dürüst və ədalətli idarə etmə və bərabərlik başlığı altında olan standartlara aid sualların ədədi orta dəyərləri müəllimlər tərəfindən müvafiq olaraq 4,12 və 4,22 olaraq qeyd edilən yüksək aralığa aid edilir.

Cədvəl 4.

Standartların ədədi orta və standart meyllənmə dəyərlər

Vizyo	Məktəb	Resursların	Əməkdaşlı	Dürüst	və Bərabərli
n	mühi	idarə	q	ədalətli	k
	ti	si		idarəet	
				mə	

N	440	440	440	440	440	440
Mean	4.3482	4.2945	4.2430	4.2068	4.1244	4.2214
Median	4.4000	4.3750	4.2500	4.2500	4.1250	4.2000
Standart sapm	.61747	.59383	.68569	.63811	.58459	.62623

a

Bu tədqiqata cəlb olunan 440 müəllimin cavablarının normal paylanmasını müəyyən etmək üçün

6 standart üzrə normal paylanma testi edilmişdir. Tabaşnik və Fidelə (2013) görə, əyrilik və kurtoz dəyərləri -1,5 ilə 1,5 arasında dəyişirsə bu hal normal paylanma hesab olunur.

1-ci standart olan vizyon başlığı altında olan sualların analiz nəticəsinə baxdıqda -1,7 ilə

6.35 arasında yerləşdiyi görünür. Beləliklə, vizyon başlığı altında olan suallara verilən

cavablar normal paylanmayıb. Eyni zamanda 2-ci standart olan məktəb mühiti başlığı

altında olan suallara müəllimlərin verdiyi cavabların analizinə əsasən əyrilik dəyəri 1,642

və kurtoz dəyəri 5,132 olmuşdur. 3-cü standart olan resursların idarəsi üzrə əyrilik dəyəri

-1,530, kurtoz dəyəri isə 3,917 olmuşdur. 4-cü standart əməkdaşlıq üzrə əyrilik dəyəri -

1,438 və kurtoz dəyəri 3,969 olmuşdur. 5-ci standart olan dürüst və ədalətli idarəetmə

üzrə əyrilik dəyəri -1,550, kurtoz dəyəri isə 4,739 olmuş və sonuncu standart bərabərlik

üzrə əyrilik və kurtoz dəyəri müvafiq olaraq -1,473 və 4,259 olmuşdur.

Beləliklə, hər bir standart üzrə normal paylanma olmadığı müəyyən edilmişdir.

Cədvəl 5.

Normal paylanma üzrə əyrilik və kurtoz göstəriciləri

	Əyrilik	Kurtoz
Vizyon	-1.719	6.355
Məktəb mühiti	-1.642	5.132
Resursların idarəsi	-1.530	3.917
Əməkdaşlıq	-1.438	3.969
Dürüst və ədalətli idarə etmə	-1.550	4.739
Bərabərlik	-1.473	4.259

Cədvəl 6.

Normal paylanma üzrə Kolmoqorov-Smirnov və Şapiro-Vilk göstəriciləri

	Kolmoqorov-Smirnov			Şapiro-Vilk		
	Statistika	N	P	Statistika	N	P
Vizyon	.155	440	<.001	.845	440	<.001
Məktəb mühiti	.153	440	<.001	.869	440	<.001

Resursların idarəsi	.171	440	<.001	.856	440	<.001
Əməkdaşlıq	.155	440	<.001	.884	440	<.001
Dürüst və ədalətli idarəetmə	.134	440	<.001	.890	440	<.001
Bərabərlik	.196	440	<.001	.867	440	<.001

Regressiya

Tədqiqatın məqsədi 6 standart üzrə pedaqoji heyətin münasibətini ölçmək və münasibətə müstəqil dəyişənlərin (yaş, cins və fəaliyyət göstərdiyi rayon) mümkün təsirlərini müəyyən etmək olduğundan mövcud standartlar üzrə 6 xətti regressiya modeli qurulub. Xətti regressiya modelinin seçilmə səbəbi asılı dəyişənin şkala tipinə (*continuous variable*) malik olmasıdır. Şefer (1999) və Benet (2001) qeyd edirlər ki, sorğu zamanı “qərarlıyam” cavabını seçən respondentlər 5 və 10 % aralığında olarsa, sorğudan həmin cavabı seçən respondentləri çıxarmaq məqbuldur. Bu baxımdan regressiya testini edən zaman anket sorğuya “qərarlıyam” cavabı verən respondentlər çıxarılmış və daha sonra regressiya analizi edilmişdir. Beləliklə, ən yüksək dəyər təməmilə razıyam (4), daha sonra razıyam (3), razı deyiləm (2) və qətiyyənlə razı deyiləm (1) olaraq kodlaşdırılmışdır. 6 xətti regressiya modelinin sadəcə olaraq birində bir demoqrafik dəyişənin asılı dəyişənə təsir etdiyi

müəyyənləşdirilib. Belə ki, Ağstafa rayonundakı pedaqoji heyətin “Məktəb direktoru məktəb cəmiyyətinin siyasi, sosial, iqtisadi, hüquqi və mədəni əsaslarını başa düşməyi və şərh etməyi bacarır” üzrə ədədi orta razılıq balı 2.48 olub ki, bu da Şəmkir (2.33) və Tovuz (2.28) ilə müqayisədə daha yüksəkdir. Xətti reqressiya modelinə əsasən pedaqoji heyətin fəaliyyət göstərdiyi rayon ilə “Məktəb direktoru məktəb cəmiyyətinin siyasi, sosial, iqtisadi, hüquqi və mədəni əsaslarını başa düşməyi və şərh etməyi bacarır” arasında $p=0.05$ səviyyəsində ($B^{III}=0.059$) korrelyasiya mövcuddur. Beləliklə, demoqrafik dəyişənlərin 6 standartda təsir etmədiyi müəyyən edilib. Deməli, demoqrafik dəyişənlər olan yaş, cins və fəaliyyət göstərdiyi rayonların fərqi müəllimlərin verdikləri cavaba təsir etməyib.

Cədvəl 7.

Rayonlararası orta göstərici (6-cı standart üzrə)

Rayon	orta göstərici	Respondent sayı	Standart sapma
Ağstafa	1.5250	92	.50408
	Standartlaşdırılmayan əmsallar	Standartlaşdırılan əmsallar	P dəyəri
	B	Standart xəta (b)	
Cins	.050	.074	.033
			.499

Yaş .000 .002 .009 .856

Rayon .059 .030 .094 .052

$R^2 = 0.010$

$F = 1.489$

$Df = 3$

Tovuz	1.7213	88	.59521
-------	--------	----	--------

Şəmkir	1.6740	260	.48071
--------	--------	-----	--------

Cədvəl 8.

Xətti reqressiya

4.3. Məhdudiyyətlər

Bu tədqiqatdan əldə edilən datalar istifadə olunan data toplama vasitəsi ilə məhdudlaşır. Tədqiqat 20232024-cü tədris ilində Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsinə bağlı olan Ağstafa, Tovuz və Şəmkir ümumitəhsil məktəblərində çalışan direktorların sahib olduğu liderlik standartları haqqında müəllimlərin məlumat toplama vasitəsinə verdiyi cavablarla məhduddur. Tədqiqatın digər problemi isə data toplanılma mərhələsilə bağlıdır. Hesab edirəm ki, sorğunun onlayn müstəvidə aparılması da bu problemin müşahidə edilməsində qismən təsirli olub. Belə ki, respondentlər tədqiqat müəllifinin olmadığı bir şəraitdə sorğunu cavabladıqları üçün tədqiqatçının “düz xətləmə” davranışına müdaxilə etmək imkanı olmayıb.

Digər bir məhdudiyyət isə, standartlar direktorların öz nöqteyi-nəzərindən sınaqdan keçirilmir və bu standartlar mükəməlliyin daha yüksək şagird profilinə nail olmağa necə kömək etdiyini sınaqdan keçirir. Standartlararası korrelyasiya[2] dərəcələrinə əsasən, 6 standarta verilən cavablar bir-birilə yüksək dərəcədə oxşarlıq təşkil edir. Bunun bir neçə mümkün səbəbi var. Bəzi respondentlər “düz xətləmə” davranışı sərgiləyərək, sualların hər birinə eyni və ya oxşar cavabı vermiş ola, bu da onların heç də bütün sualları dərk etmədiyinə dəlalət edə bilər. Bununla yanaşı, bəzi müəllimlər işlədikləri müəssisə barədə mənfi rəy bildirməmək üçün əsas etibarilə “Tamamilə razıyam” və “Razıyam” variantlarını seçmiş ola bilər.

Mənbələr

AR Elm və Təhsil Nazirliyi (2024) Ümumtəhsil məktəbləri.

<https://shamkir.edu.gov.az/az/page/14740?page=2>

4.4. Müzakirə

Anketə cəlb olunan orta ümumitəhsil və tam orta ümumitəhsil məktəblərində fəaliyyət göstərən müəllimlərin verdikləri cavablarının ədədi orta dəyərinə görə müəllimlər fəaliyyət göstərdikləri məktəbin direktorunun 1-ci standart olan “Vizyon” başlığı altında: “Direktorumuzun məktəbin gələcəyi ilə bağlı aydın vizyonu var və başqalarını bu vizyona doğru işləməyə ruhlandırır”, “Direktorumuzun məqsədi və məktəbdəki fəaliyyəti əsasən şagirdlərin inkişafına yönəlikdir”, “Direktorumuz şagirdlərin akademik nəəliyyətlərini və ümumi inkişaflarını daim təhlil edir”, “Effektiv liderlik vasitəsilə şagirdin öyrənmə nəticələrinin artırılmasına töhfə verir”, “Məktəbimizin tədris

proqramı şagirdlərin intellektual və peşəkar inkişafına yönəlidir” maddələrinin orta dəyəri 4,34 olduğundan respondentlərin qiymətləndirmələri orta hesab olunur. Beləliklə, məktəb direktoru şagirdmərkəzli öyrənmə sistemini mərkəzdə tutmaqla, onların akademik nəaliyyətlərini yüksəltməsi üçün məktəbdə həmin istiqamətdə tədbirlər görməli, eyni zamanda direktorun məktəbin illik strateji planını gözdən keçirmələri məqsədəuyğun hesab olunur. Magnonun (2009) mövzu ilə əlaqəli araşdırmasının nəticəsində qeyd olunur ki, Azərbaycanda məktəb direktorları məktəbin məqsədlərini müəyyənləşdirmək və strateji planlarının hazırlanması üçün təlim keçməyiblər.

Cədvəl 9.

1-ci standart üzrə ədədi orta və standart meyllənmə dəyərlər

Ədədi orta	4,3482
Standart meyllənmə	0,65518
Minimum	1
Maksimum	5

2-ci standart “Məktəb mühiti” başlığı altında incələnilib. Belə ki, “Direktorumuz kollektivin qarşısında onların təkmilləşdirilməsi üçün məqsədlər qoyur”, “Direktorumuz məktəb icması daxilində açıq dioloqu və şəffaflığı təşviq etmək üçün mütəmadi görüşlər təşkil edir”, “Müəllimlər, işçilər, şagirdlər və digər maraqlı tərəflərlə səmərəli ünsiyyət qurmaq

imkanımız olub”, “Vaxtaşırı keçirilən məktəbin pedoqoji şuralarının iclaslarından sonra özümü daha səlahiyyətli və inamlı hiss edirəm”, “Tədris təcrübələrini təkmilləşdirməkdə müəllimləri dəstəkləyərək onlara rəhbərlik edir”, “Direktorumuz işçilərin şəxsi nəaliyyətlərinə dəyər verir və bu nəaliyyətləri komandanın son məqsədinə yönəldir”, “Məktəb mühitini təhlükəsiz hesab edirəm”, “Direktorumuz uğurları qeyd etməklə müsbət və həvəsləndirici atmosfer yaradır” maddələrinin ədədi orta dəyəri 4,29 olmuşdur. Nəticə olaraq, bu standartdan əldə olunan 4,29 ədədi orta dəyəri ilə müəllimlərin direktorlarının “Direktorumuz kollektivin qarşısında onların təkmilləşdirilməsi üçün məqsədlər qoyur”, “Direktorumuz məktəb icması daxilində açıq dioloqu və şəffaflığı təşviq etmək üçün mütəmadi görüşlər təşkil edir”, “Müəllimlər, işçilər, şagirdlər və digər maraqlı tərəflərlə səmərəli ünsiyyət qurmaq imkanımız olub”, “Vaxtaşırı keçirilən məktəbin pedoqoji şuralarının iclaslarından sonra özümü daha səlahiyyətli və inamlı hiss edirəm”, “Tədris təcrübələrini təkmilləşdirməkdə müəllimləri dəstəkləyərək onlara rəhbərlik edir”, “Direktorumuz işçilərin şəxsi nəaliyyətlərinə dəyər verir və bu nəaliyyətləri komandanın son məqsədinə yönəldir”, “Məktəb mühitini təhlükəsiz hesab edirəm”, “Direktorumuz uğurları qeyd etməklə müsbət və həvəsləndirici atmosfer yaradır” maddələrinə aid fikirləri 3,76-5 aralığında olduğundan orta qiymətləndirilir. Məktəb mühiti şagirdlərin sosial, intellektual inkişafında əsas aparıcı qüvvələrdən hesab olunur. Məktəbdə sağlam psixoloji mühiti formalaşdıran şəxs kimi 2-ci standartın təhlili üzrə alınan orta dəyər yüksək hesab olunur. Bu da o deməkdir ki, müəllimlərin qiymətləndirmələrinə əsasən Qazax-Tovuz regional təhsil idarəsi nəzdində tədqiqat aparılan məktəblərin direktorlarının peşəkar inkişafına yönəlik təlimlərə cəlb edilməsi məqsədəuyğundur.

Cədvəl 10.

2-ci standart üzrə ədədi orta və standart meyllənmə dəyərlər

Ədədi orta	4,2945
Standart meyllənmə	0,7055
Minimum	1
Maksimum	5

3-cü standart “Resursların idarəsi” başlığı altında “Direktorumuz mütəmadi olaraq dərsləri ziyarət edir və konstruktiv rəy bildirir”, “Direktorumuz texnologiyayı tədrisə inteqrasiya etmək üçün imkanlar yaradır və təlim dəstəyi ilə təmin edir”, “Peşəkar olaraq böyümək və inkişaf etmək üçün imkanlarla təmin olunuram”, “Direktorumuz daha geniş icma ilə (yerli təşkilat və qurumlar) fəal şəkildə tərəfdaşlıq edir və onları məktəbin fəaliyyətində iştirak etməyə cəlb edir” maddələrinin orta dəyəri 4,24 olmuşdur. Alınan bu orta dəyər digər standartlar arasında ən az olanıdır. Nəticə olaraq qeyd edə bilərik ki, təhsil rəhbərlərinin resursları idarə etmə imkanları ilə bağlı səriştəsizliyini dəqiq aydınlaşdırmaq üçün əlavə araşdırma tələb olunur. Bu cür tədqiqatlar liderlərin xüsusi ehtiyaclarını müəyyən etməyə və onları hədəf almağa kömək edə bilər.

Cədvəl 11.

3-cü standart üzrə ədədi orta və standart meyllənmə dəyərlər

Ədədi orta	4,2430
------------	--------

Standart meyllənmə	0,757
Minimum	1
Maksimum	5

4-cü standart “Əməkdaşlıq” başlığı altında “Şagirdlərin, işçilərin və valideynlərin ehtiyac və narahatlıqlarına anlayış və empatiya nümayiş etdirir”, “Fəaliyyət göstərdiyim məktəbdə müəllimlər və direktor arasındakı münasibətlər qarşılıqlı hörməti əks etdirir”, “Ötən dərs ili barədə düşünəndə məktəblə münasibətlərimdən razı qaldım”, “Maraqlı tərəflərin maraqlarına, fikir, rəy və ehtiyaclarına əsaslanaraq qərarlar qəbul edir”, “İşçilər arasında komandanı gücləndirmək, əməkdaşlığı artırmaq və effektiv ünsiyyət üçün yaradıcı fəaliyyətlər, seminarlar və təlim sessiyaları təşkil edir”, “Direktorumuz komanda üzvlərinə fikir, təcrübə və rəy mübadiləsi üçün imkanlar yaradaraq əməkdaşlığı və kollektiv problemlərin həllini asanlaşdırır”, “Gün ərzində direktoromla asanlıqla əlaqə saxlaya bilirəm”, “Son bir neçə ay ərzində məktəblə valideyn arasında səmərəli əməkdaşlıq baş tutub” maddələrinin ədədi orta dəyəri 4,20 olmuşdur. Ən yüksək bal olan 5 bal üzərindən baxdıqda, alınan orta dəyər 4,20 bal ilə orta dərəcə hesab olunur. Beləliklə, 4-cü standart üzrə müəllimlərin direktorlarının liderlik bacarıqlarından olan əməkdaşlıq bacarığı ilə bağlı fikirləri yüksək qiymətləndirilmir.

Cədvəl 12.

4-cü standart üzrə ədədi orta və standart meyllənmə dəyərlər

Ədədi Orta	4,2068
Standart meyllənmə	0,7932
Minimum	1
Maksimum	5

Standart 5 olan “Dürüst ədalətli idarəetmə” başlığı altında “Direktorumuz məktəblə bağlı qərarları işçi heyətin və maraqlı tərəflərin iştirakı ilə verir”, “Direktorumuz qərar qəbul edərkən şagirdləri və məktəb ictimaiyyətini müzakirələrə cəlb edir”, “Direktorumuz şagirdlərin və müəllimlərin etimadını doğrultmaq üçün böyük səylə çalışır”, “Öz məktəbimi başqa həmkarlarıma tövsiyyə edərim”, “Hər üç ildən bir direktorların yerdəyişmələri həyata keçirilməlidir”, “Direktorumuz yeniliyə açıqdır və yeni şəraitə uyğunlaşa bilər”, “Direktorumuz dürüstlük, ədalətlik və etik davranışa uyğun rəhbərlik edərək kollektivə nümunə olur”, “Direktorumuz şagirdlər və kollektivin nəaliyyətlərindən xəbərdardır və dəstəkləyir” maddələrinin ədədi orta dəyəri 4,12 olmuşdur. Beləliklə, standart 5-in orta dəyəri digər 5 standartların arasında azdır. Bu da onu göstərir ki, direktorların “Dürüst və ədalətli idarəetmə” istiqamətində tədbirlərə ehtiyac var.

Cədvəl 13.

5-ci standart üzrə ədədi orta və standart meyllənmə dəyərlər

Ədədi orta	4,1244
Standart meyllənmə	0,8756
Minimum	1

Maksimum

5

6-cı standart “Bərabərlik” başlığı altındadır. Ona aid olan maddələr: “Dəstəkləyici və inkluziv məktəb mədəniyyətini inkişaf etdirir”, “Direktorumuz sosial, iqtisadi, hüquqi və irqi mənsubiyyəti fərqli olan şagirdlərə eyni cür yanaşır”, “Direktorumuz məktəbin resurslarının bütün şagirdlərə bərabər paylanmasını və onlardan effektiv istifadə edilməsini təmin edir”, “Son bir neçə ay ərzində direktorumuz peşəkar inkişafının yüksəldilməsi üçün təlimlərdə iştirak edib” maddələrin orta dəyəri 4,22 olmuşdur. Alınan nəticəyə əsasən, qeyd etmək olar ki, bu standart 4-cü standart olan “Əməkdaşlıq” başlığı altında olan sualların cavabları ilə təxmini eyni olmuşdur. Hər iki standartla bağlı müəllimlərin cavablarının təhlili zamanı orta dəyər göstəricisinin orta baldan qismən üstün olması ortaya çıxıb.

Cədvəl 14.

6-cı standart üzrə ədədi orta və standart meyllənmə dəyərlər

Ədədi orta	4,2214
Standart meyllənmə	0,7786
Minimum	1
Maksimum	5

Hesabatın nəticələrini təhlil edərək belə qənaətə gəlirik ki, məktəb direktorlarının üzləşdiyi ən mühüm problemlərdən biri onların işçilərin və müəllimlərin peşəkar inkişafı və təkmilləşmələri üçün imkanlar təqdim etmə bacarığıdır. Belə ki, respondentlərin “Peşəkar olaraq böyümək və inkişaf etmək üçün imkanlarla təmin olunuram” sualına verdiyi cavab orta səviyyədən yuxarı olsa

da, 10,4% (43 respondent) razı deyiləm və qətiyyənlə razı deyiləm cavablarını verərək bu maddənin respondentlər arasında ən yüksək narazılıq səviyyəsini ortaya qoyur.

Direktorların liderlik potensialının ən zəif orta dəyəri 4,12 ilə onların yaradıcı fəaliyyətlər, seminarlar və təlimlər təşkil etməklə komanda ruhunu yüksəltmək, əməkdaşlığı və işçi heyəti arasında səmərəli ünsiyyəti artırmaq bacarığıdır. Belə ki, respondentlərin 7,6%-i (34 nəfər) suala mənfi cavab verib. Eyni zamanda, üstünlük təşkil edən razıyam cavablarının sayı 50% (222 respondent) olduğu halda daha əminlik bildirən təməmilə razıyam cavabı 34% (153 respondent) təşkil edir. Bu da öz növbəsində sözü gedən sərəştənin digərləri ilə müqayisədə daha zəif olduğunu bildirir.

Məktəb rəhbərlərində aşkar olunan bu iki zəif cəhət ya kifayət qədər maliyyə resurslarına çıxışın olmaması, ya da onların kooperativ peşəkar inkişaf və mentorluq konsepsiyasından xəbərsizliyi ilə əlaqələndirilə bilər.

Yüksək ədədi orta dəyər 4,24 ilə ISLLC-nin 3-cü standartına, yəni təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin uğurla təşkil olunmasına aiddir. Belə ki, gün ərzində məktəb direktorunun əlçatan olması ilə bağlı cavabların 95,5%-i (422 nəfər) müsbət olub.

“Hər üç ildən bir direktorların yerdəyişmələri həyata keçirilməlidir” maddəsinə verdikləri cavablara baxdıqda 46,1% (202 nəfər) razı olmadığı məlum olub. Beləliklə, müəllimlərin 46,1 %-nin öz direktorlarının yerdəyişmələrini istəməməsi onlardan qismən razılıq əlaməti kimi dəyərləndirilir ki, bunun da öz növbəsində eyni standart daxilində (5ci standart) digər maddələrin nəticəsi ilə uyğunluq təşkil edir.

Azərbaycanda Sovet dövrünün irsi olan avtoritar liderlik təhsil sahəsində də özünü göstərir. Direktorlar onlara tapşırılan praktik işləri yerinə yetirməklə kifayətlənirdilər.

Lakin liderliklə bağlı sualların təhlilinin nəticələrinə baxdıqda, eyni standart daxilində “Effektiv liderlik vasitəsilə şagirdin öyrənmə nəticələrinin artırılmasına töhfə verir” maddəsinin fərqli nəticəsini görmək mümkündür. Belə ki, 89% (394 respondent) razılıq göstərdiyi məlum olur. Beləliklə, belə qənaətə gəlirik ki, Azərbaycanda direktorların peşəkar inkişafı istiqamətində görülən işlər (magistr proqramları və təlimlər) artıq özünü doğrultmağa başlayıb. Bu tədqiqatla oxşar olan Aras (2013) orta ümumitəhsil və tam orta ümumitəhsil məktəblərində fəaliyyət göstərən müəllimlərin direktorları haqqında düşüncələrini ISLLC standartlarına əsaslanaraq müəyyənləşdirməyi hədəfləyən tədqiqatında 80 % kimi böyük bir çoxluğun qərarlı cavabları verdiyi, orta dəyər və f dəyəri incələndirən zaman isə direktorların kommunikasiya, siyasi liderlik, etik və vizyon liderliyi kimi bir çox liderliyin tələb olunduğu məktəb direktorluğu vəzifəsini lazımı qədər yerinə yetirmədikləri müəyyən olunub.

Toplanılan dataların nəticələrinə əsasən, müəllimlərin direktorlarının vizyonu, onların yaratmış olduğu sağlam, təhlükəsiz və öyrədici məktəb mühiti, resursların idarəsi baxımından, direktorları ilə əməkdaşlıqlarını, eyni zamanda direktorlarının ədalətli idarəetməsi və bərabərlik baxımından orta səviyyədə qiymətləndirirlər. Müəllimlərin öz direktorları haqqında mənfi rəy bildirməkdən çəkinmələrini göz önünə alınırsa, nəticə aldığımız ədədi orta dəyərin çox aşağısında olma ehtimalı düşündürücü məqamdır.

Çoxsaylı dəyişənlərin asılı dəyişənə mümkün təsirinə baxmaq üçün aparılan xətti reqressiya təhlili demək olar ki, heç bir korrelyasiya aşkar etməmişdir ki, bunun da bir neçə mümkün izahı var:

1. Tədqiqata cəlb olunan müəllimlərin anket sorğuya biganə yanaşmaları və düz xətləmə metodu ilə sualları oxumadan eyni xananı işarələməkləri.

2. Sorğu zamanı anonimliyın qorunduğunun qeyd olunmasına baxmayaraq, cinsindən, yaşından və fəaliyyət göstərdiyi rayondan asılı olmayaraq, direktorları haqqında mənfi rəy bildirməkdən çəkinmələri.

3.

V FƏSİL

5. NƏTİCƏ

Nəticə etibarilə, bu tədqiqat müəllimlərin direktorlarının sahib olduğu liderlik standartlarını ISLLC standartlarına əsasən müəyyənləşdirir. 39 suallıq onlayn anket sorğu formasında aparılan tədqiqatın nəticəsinə görə, məktəb direktorlarının resursların idarə olunmasındakı səriştəsizliyi ilə əlaqədar əlavə araşdırma aparılmalı olduğunu üzə çıxarır. Məktəb direktorlarının komanda ruhunu yüksəltmək üçün yaradıcı fəaliyyətlər və seminarlar təşkil etməsi, əməkdaşlıq və işçi heyəti arasında ünsiyyət qurma bacarığı ən zəif liderlik bacarığı kimi dəyərləndirilib. Buradan belə qənaətə gəlmək olar ki, onların kooperativ peşəkar inkişaf və mentorluq bacarıqları inkişaf etməyib. Direktorların əməkdaşlıq və resursların idarə olunması bacarıqları müəllimlər tərəfindən yüksək səviyyədə dəyərləndirilib. Tədqiqatda direktorların effektiv liderlik bacarıqlarını müəllimlərin yüksək qiymətləndirməsi son zamanlarda məktəb direktorları üçün təşkil olunan peşəkar inkişaf seminarları, təlimləri və ən əsası bu istiqamətdə olan universitet proqramlarının öz töhfəsini verdiyi məlum olur.

Son olaraq, onu da qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda məktəb direktorlarının sahib olduğu liderlik standartlarının ISLLC standartlarına əsasən uyğunluğunu müəyyənləşdirməyi hədəfləyən tədqiqatın nəticəsi ümumi olaraq orta səviyyədə dəyərləndirilir.

5.2. Təkliflər

Eyni mövzu keyfiyyət metodu ilə tədqiqata müəllimlərin cəlb edilməsi ilə aparıla bilər. Bu tədqiqat 1 regional təhsil idarəsi daxilində, 3 rayonun (Ağstafa, Tovuz, Şəmkir) bütün orta ümumitəhsil və tam orta ümumitəhsil məktəblərini əhatə etdiyindən daha geniş miqyasda (regional təhsil idarəsi tabeliyində olan bütün rayonlar və ümumi respublikada) aparıla bilər.

Bundan əlavə, eyni mövzu keyfiyyət metodu ilə tədqiqata məktəb direktorları və müəllimlərin cəlb edilməsi ilə müqayisəli təhlili aparıla bilər.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

- Abdurrezzak, S. (2015). Etkili okul ve okul liderliđine iliřkin öğretmen algılarının incelenmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ađaođlu. E., Altınkurt. Y (2012) *Okul yöneticilerinin yeterliklerine iliřkin okul yöneticilerinin Ve öğretmenlerin görüşleri* (Kütahya İli)
- Ahi, B. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin sahip olduđu liderlik standartlarının öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Altın, F. & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiřtirme, atama ve devamlı inkiřaf model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırřehir Təhsil Fakültəsi Dergisi* , 15 (2), 17-35.
- Altınkurt, Y. (2007). *Eđitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları* [Unpublished doctoral dissertation]. Anadolu Üniversitesi
- Aras, N. (2013). Okul müdürlerinin sahip olduđu okul liderliđi standartlarına iliřkin öğretmen algıları. [Yüksek lisans tezi]. Eskiřehir Osmangazi Üniversitesi
- Aslanargun, E. (2011). Türkiyede okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *Education Sciences*, 6(4), 2646-2659
- Aslan, H. & Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliřtirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 255-279.
- Arslandař, H. İ. ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26, 181-193.
- Balcı, A. (2010). Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. Ankara: Pegem.
- Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 181-214
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
- Bařtepe, İ. (2009). Etkili ökülün eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 76-83.
- Bennett, M., J. (2001). Developing Intercultural Competence for Global Leadership. *Interkulturelles Management* (pp.205-226)

- Beytekin, F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için okul liderliğinin standartlarının araştırılması [Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Black, G. L. (2008). A correlational analysis of servant leadership and school climate. *A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), s.437-466
- Brumley, C. (2010). Situating literacy leadership within the ISLLC standards for education administration. *Scholar Practitioner Quarterly*, 4(3), 207-218.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., E., Karadeniz Ş., & Demirel, F. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Corderio, P. A. & Cunningham, W. G. (2013). Educational leadership: a bridge to improved practice. Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Çelikten, M. (1999). Etkili okullarda karar süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 11, 44-55.
- Çoroğlu, C. (2003). İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi. Alfa Basım Yayım.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). School Principalship from the perspectives of school principals *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Edward, J., & Martin, B. (2016). Schools that deliver. Corwin.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). Management and Organizational Behavior. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*, 5. 169-201.
- Hord, S. M. (1992). Facilitative leadership: The imperative for change. Southwest Educational Development Laboratory
- Ingvarson, L.C. (2009). School leadership standards. *Australian Council for Educational Research*, 1-17
- Jayapragas, P. (2016). Leaders in education program: The Singapore model for developing effective principal-ship capability. *Current Issues in Comparative Education* 19(1), 92-108
- Jehue, R. J. (2000). Development of a measure for assessing military leaders' chance facilitator styles [Unpublished doctoral dissertation]. The University of Northern Colorado
- Kesen, İ., Sundaram, D., ve Abaslı, K. (2019). Öğretim lideri vs. okul müdürü. Seta yayınları.

- Katz, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-44
- Kazımzadə, E. (2017). School principalship development in Azerbaijan: challenges of professional development of school leaders vs. managers. Network of Education Policy Centers
- Magno, C. (2009). Reimagining the school leadership paradigm in a postsocialist context. *European Education*, 41(3), 23-41
DOI: 10.2753/EUE10564934410302
- Magno, C. (2013). Comparative perspectives on international school leadership: Policy, Preparation, and Practice. Routledge Taylor & Francis Group
- Murphy, A. J. (1941). American Sociological Review, *American Sociological Association*, 6(5), pp. 674-687
- Murphy, J. C. & Shipman, N. (1996). Interstate School Leaders Licensure Consortium: Standards For School Leaders. Council of Chief State School Officers State Education Assessment Center
- Nixon, H. A. (2015). Defining principals : the seen and the unseen. a critical discourse analysis of interstate school leaders licensure consortium standards five and six. George Washington University.
- Onorato, M. (2013). Transformational leadership style in the educational sector: an empirical study of corporate managers and educational leaders. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(1), 33-47.
- Önder, S. (2023). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki [Yüksek Lisans Tezi]. Erzincan Binali Üniversitesi.
- Peterson, P. & Baker, E. and McGaw, B. (2009). International Encyclopedia of Education. Oxford: Elsevier Press.
- Rana, J., Oldroyd, J. and Gutierrez, P. L. L. (2021). *Quantitative methods*. Springer, Cham
- Schroeder, B. (2016). The effectiveness of servant leadership in schools from a christian perspective. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 8(2), 356-401
- Sindhvad, S., Kazımzadə, E. & Mikayılova, Ü. (2020). Bakıda təlimatçı liderlik qabiliyyətinə təsir edən amillər, Azərbaycan. *Təhsil İdarəetmə və Liderlik*, 50(003):174114322093836 DOI: 10.1177/1741143220938364
- Şahbazov, İ. (2019). Tədqiqat metodları. TEAS Press.
- Şişman, M. (2011). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Pegem A.
- Tabachnick, B., G., Fidell L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (sixth ed.). Pearson, Boston
- Tunçbilek, M. M., Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik ile örgütsel

bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics, Economy and Management*, 3(2), 31-52

Turan, S. & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.

Turan, S. (2006). Eğitim Liderliği: Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı Ders Notları. Ankara: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü

Uzun, A., Şişman, M. (2023). Eğitim liderliği ile 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>

Yammarino, F. J & Spangler, W. D & Bass, B. M. (1989). Transformational Leadership and performance: A Longitudinal Investigation. State University of New York at Binghamton

Yenipınar, Ş. (1998). İlköğretim okulu yöneticilerinin etkililik düzeyleri [Unpublished master thesis]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

[http://www.epsb.ky.gov/pluginfile.php/396/mod_resource/content/1/Educational Leadership Policy Standards_2008.pdf](http://www.epsb.ky.gov/pluginfile.php/396/mod_resource/content/1/Educational_Leadership_Policy_Standards_2008.pdf)

Əlavə A: Rəy məktubu

Azərbaycan Universitetinin "Tərcümə və Filologiya" kafedrasının professoru, filologiya elmlər doktoru Şaban Hüseynovaya

Hörmətli Şaban müəllim!

2022-2023-ci tədris ilində ADA Universitetinin "Təhsil" fakültəsinin "Təhsilin idarə edilməsi" ixtisası üzrə magistratura təhsilinə başlamışam. Birinci tədris ilini müvəffəqiyyətlə tamamlamışam. Bildiyiniz kimi, magistratura təhsilinin tamamlanması üçün elmi tədqiqat işi - dissertasiya yazılmalıdır. Bu çərçivədə "Direktorların sahib olduğu məktəb liderliyi standartları" mövzusunda dissertasiya işi yazıram. Dissertasiya işimdə məlumatların toplanması üçün xarici dildə yazılmış anket formasını Azərbaycan dilinə tərcümə etmişəm. Anketin orfoqrafiya, qrammatika və dil xüsusiyyətləri çərçivəsində təhlilinə və şərhə ehtiyacım vardır. Qoşmada sizə göndərdiyim anketin tərcüməsi haqqında rəyinizi bildirməyi xahiş edirəm.

Hörmətlə,

İmza:



Süsən Aslanova

Tarix: 27.12.2023

<https://docs.google.com/document/d/17LrMpVhQbBhWYs91DNpWqld9zdXCaV02Jp8jga1358M/edit?usp=sharing>

Əlavə B: Anket sorğusunun təhlili və şərhinə üçün rəy

ADA Universitetinin "Təhsil"
fakültəsinin "Təhsilin idarəedilməsi"
ixtisası üzrə magistrantı Sürən
Aslanovaya

Hörmətli Sürən xanım!

"Direktorların sahib olduğu məktəb liderliyi standartları" mövzusunda dissertasiya işinizlə əlaqəli olaraq istifadə edəcəyiniz anket sorğusunun təhlili və şərhinə üçün 27.12.2023-cü il tarixində müraciətinizə əsasən aşağıdakı şərhlərimi verirəm:

- Anket sorğusunun 4-cü bəndində "Kollektivin inkişafına yönəlik fəaliyyətləri dəstəkləyir" cümləsində *yönəlik* sözü *yönəlan* kimi əvəzlənsə, daha məqsədəuyğundur.
- Anket sorğusunun 10-cu bəndində "Azərbaycan dilini doğru və yerində istifadə edir" cümləsi belə ifadə olunsaydı, yaxşıdır: "Azərbaycan dilində fikirlərini dəqiq və aydın ifadə edir."
- Anket sorğusunun 22-ci bəndində deyilir: "Ətrafındakılarla güvənli münasibət qurmağa diqqət edir" cümləsi aşağıdakı kimi ifadə olunsaydı daha məqsədəuyğundur: "Ətrafındakılarla inamlı münasibət qurmağa önəm verir."

Bu şərhləri nəzərə alaraq düzəltmə etməyiniz məsləhət görülür. Tərcümə etdiyiniz "Məktəb liderliyi standartları anketi" istifadəyə tam yararlıdır. Təhsilinizdə uğurlar arzulayıram.

Hörmətlə,

İmza:

Tarix: 27.12.2023

Prof. Şaban Qulam oğlu Hüseynov

Əlavə C: Onlayn anket sorğusunun sualları

“Məktəb liderliyi standartları” sorğu anketi

Bu anket ADA Universitetinin "Təhsilin idarə olunması" ixtisasının II kurs magistr tələbəsi Aslanova Süsən Zahid qızının "Direktorların məktəb liderliyi standartları" mövzusu üzrə dissertasiya işinin sorğusudur. Bu anket sorğuya Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsi tabeliyində olan 3 rayon və həmin rayon və kənd məktəblərində fəaliyyət göstərən müəllimlər cəlb olunacaqlar. Respondentlərin ad və soyadlarının qeyd edilməyəcəyini nəzərə alaraq, anketi dolduran zaman səmimi olmağınız xahiş olunur.

Sorğu anketi 10-15 dəqiqə vaxtınızı alacaq.

Cinsiniz

Yaşınız

Fəaliyyət göstərdiyiniz rayon

1. Direktorumuzun məktəbin gələcəyi ilə bağlı aydın vizyonu var və başqalarını bu vizyona doğru işləməyə ruhlandırır.

2. Direktorumuzun məqsədi və məktəbdəki fəaliyyəti, əsasən, şagirdlərin inkişafına yönəlikdir.
3. Direktorumuz şagirdlərin akademik nəaliyyətlərini və ümumi inkişaflarını daim təhlil edir.
4. Direktorumuz kollektivin qarşısında onların təkmilləşdirilməsi üçün məqsədlər qoyur.
5. Direktorumuz məktəb icması daxilində dialoqu və şəffaflığı təşviq etmək üçün mütəmadi görüşlər təşkil edir.
6. Müəllimlər, işçilər, şagirdlər və digər maraqlı tərəflərlə səmərəli ünsiyyət qurmaq imkanımız olub.
7. Vaxtaşırı keçirilən məktəbin pedoqoji şuralarının iclaslarından sonra özümü daha səlahiyyətli və inamlı hiss edirəm.
8. Direktorumuz məktəblə bağlı qərarları işçi heyətin və maraqlı tərəflərin iştirakı ilə verir.
9. Direktorumuz qərar qəbul edərkən şagirdləri və məktəb ictimaiyyətini müzakirələrə cəlb edir.
10. Direktorumuz şagirdlərin və müəllimlərin etimadını doğrultmaq üçün böyük səylə çalışır.
11. Effektiv liderlik vasitəsilə şagirdin öyrənmə nəticələrinin artırılmasına töhfə verir.
12. Tədris təcrübələrini təkmilləşdirməkdə müəllimləri dəstəkləyərək onlara rəhbərlik edir.
13. Direktorumuz mütəmadi olaraq dərsləri baş çəkir və konstruktiv rəy bildirir.
14. Direktorumuz texnologiyanı tədrisə inteqrasiya etmək üçün imkanlar yaradır və təlim dəstəyi ilə təmin edir.
15. Peşəkar olaraq böyümək və inkişaf etmək üçün imkanlarla təmin olunuram.
16. Şagirdlərin, işçilərin və valideynlərin ehtiyac və narahatlıqlarına anlayış və empatiya nümayiş etdirir.

17. Dəstəkləyici və inkluziv məktəb mədəniyyətini inkişaf etdirir.
18. Fəaliyyət göstərdiyim məktəbdə müəllimlər və direktor arasındakı münasibətlər qarşılıqlı hörməti əks etdirir.
19. Öz məktəbimi başqa həmkarlarıma tövsiyə edərdəm.
20. Ötən dərs ili barədə düşünəndə məktəblə münasibətlərimdən razı qaldım.
21. Direktorumuz dəstəkləyici və inkluziv məktəb mədəniyyətini inkişaf etdirir.
22. Direktorumuz sosial, iqtisadi, hüquqi və irqi mənsubiyyəti fərqli olan şagirdlərə eyni cür yanaşır.
23. Maraqlı tərəflərin maraqlarına, fikir, rəy və ehtiyaclarına əsaslanaraq qərarlar qəbul edir.
24. Direktorumuz məktəbin resurslarının bütün şagirdlərə bərabər paylanmasını və onlardan effektiv istifadə edilməsini təmin edir.
25. İşçilər arasında komandanı gücləndirmək, əməkdaşlığı artırmaq və effektiv ünsiyyət üçün yaradıcı fəaliyyətlər, seminarlar və təlim sessiyaları təşkil edir.
26. Direktorumuz komanda üzvlərinə fikir, təcrübə və rəy mübadiləsi üçün imkanlar yaradaraq əməkdaşlığı və kollektiv problemlərin həllini asanlaşdırır.
27. Direktorumuz işçilərin şəxsi nəaliyyətlərinə dəyər verir və bu nəaliyyətləri komandanın son məqsədinə yönəldir.
28. Məktəb mühitini təhlükəsiz hesab edirəm.
29. Hər üç ildən bir direktorların yerdəyişmələri həyata keçirilməlidir.
30. Direktorumuz yeniliyə açıqdır və yeni şəraitə uyğunlaşa bilir.
31. Son bir neçə ay ərzində direktorumuz peşəkar inkişafının yüksəldilməsi üçün təlimlərdə iştirak edib.

32. Gün ərzində direktorumla asanlıqla əlaqə saxlaya bilərəm.
33. Direktorumuz dürüstlük, ədalətlik və etik davranışa uyğun rəhbərlik edərək kollektivə nümunə olur.
34. Direktorumuz daha geniş icma ilə (yerli təşkilat və qurumlar) fəal şəkildə tərəfdaşlıq edir və onları məktəbin fəaliyyətində iştirak etməyə cəlb edir.
35. Son bir neçə ay ərzində məktəblə valideyn arasında səmərəli əməkdaşlıq baş tutub.
36. Məktəbimizin tədris proqramı şagirdlərin intellektual və peşəkar inkişafına yönəlikdir.
37. Direktorumuz şagirdlər və kollektivin nəliyyətlərindən xəbərdardır və dəstəkləyir.
38. Direktorumuz uğurları qeyd etməklə müsbət və həvəsləndirici atmosfer yaradır.
39. Son bir neçə ay ərzində hansısa bir səbəbdən məktəbdən uzaqlaşdırılan şagird sayı neçədir?

Əlavə Ç: Müəllimlərin anket maddələrinə verdikləri cavablara aid tezlik və faizləri

Müəllimlərin anket maddələrinə verdikləri cavablara aid tezlik və faizləri verilmişdir.

Burada anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin cavabları say və faiz olaraq bir maddə üçün ayrı-ayrı cədvəllər şəklində verilmişdir.

Anketin ilk maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 15-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuzun məktəbin gələcəyi ilə bağlı aydın vizyonu var və başqalarını bu vizyona doğru işləməyə ruhlandırır” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 15-də verildiyi kimi, anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuzun məktəbin gələcəyi ilə bağlı aydın vizyonu var və başqalarını da bu vizyona doğru işləməyə ruhlandırır” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 215 nəfər (48,9 %) təmamilə razıyam, 187 nəfər (42,5 %) razıyam, 24 nəfər (5,5 %) qərarlıyam, 9 nəfər (2 %) razı deyiləm və 5 nəfər (1,1 %) qətiyyənlə razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 15.

N

%

Qətiyyən razı deyiləm	5	1,1
Razı deyiləm	9	2
Qərarsızam	24	5,5
Razıyam	187	42,5
Tamamilə razıyam	215	48,9

Anketin 2-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 16-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuzun məqsədi və məktəbdəki fəaliyyəti əsasən şagirdlərin inkişafına yönəlikdir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 16-də görüldüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuzun məqsədi və məktəbdəki fəaliyyəti əsasən şagirdlərin inkişafına yönəlikdir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 223 nəfər (50,7 %) tamamilə razıyam, 194 nəfər (44,1 %) razıyam, 12 nəfər (2,7 %) qərarsızam, 5 nəfər (1,1 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl

16	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	6	1,4
Razı deyiləm	5	1,1
Qərarsızam	12	2,7
Razıyam	194	44,1
Tamamilə razıyam	223	50,7

Anketin 3-cü maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 17-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz şagirdlərin akademik nəaliyyətlərini və ümumi inkişaflarını daim təhlil edir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir. Cədvəl 17-də göründüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz şagirdlərin akademik nəaliyyətlərini və ümumi inkişaflarını daim təhlil edir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 204 nəfər (46,4 %) təamamilə razıyam, 208 nəfər (47,3 %) razıyam, 15 nəfər (3,4 %) qərarsızam, 7 nəfər (1,6 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	6	1,4
Razı deyiləm	7	1,6
Qərarlıyam	15	3,4
Razıyam	208	47,3
Təməmilə razıyam	204	46,4

Anketin 4-cü maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 18-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz kollektivin qarşısında onların təkmilləşdirilməsi üçün məqsədlər qoyur.” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 18-də göründüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz kollektivin qarşısında onların təkmilləşdirilməsi üçün məqsədlər qoyur” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 180 nəfər (40,9 %) təməmilə razıyam, 213 nəfər (48,4 %) razıyam, 27 nəfər (6,1 %) qərarlıyam, 16 nəfər (3,6 %) razı deyiləm, 4 nəfər (0,9 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	4	0,9
Razı deyiləm	16	3,6
Qərarlısızam	27	6,1
Razıyam	213	48,4
Tamamilə razıyam	180	40,9

Anketin 5-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 19-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz məktəb icması daxilində açıq dioloqu və şəffaflığı təşviq etmək üçün mütəmadi görüşlər təşkil edir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 19-də göründüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz məktəb icması daxilində açıq dioloqu və şəffaflığı təşviq etmək üçün mütəmadi görüşlər təşkil edir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 186 nəfər (42,3 %) tamamilə razıyam, 204 nəfər (46,4 %) razıyam, 1 nəfər (0,2 %) qərarlısızam, 12 nəfər (2,7 %) razı deyiləm, 9 nəfər (2 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 19

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	9	2
Razı deyiləm	12	2,7
Qərarlısızam	28	6,4
Razıyam	204	46,4
Tamamilə razıyam	186	42,3

Anketin 6-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 20-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Müəllimlər, işçilər, şagirdlər və digər maraqlı tərəflərlə səmərəli ünsiyyət qurmaq imkanımız olub” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 20-də göründüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Müəllimlər, işçilər, şagirdlər və digər maraqlı tərəflərlə səmərəli ünsiyyət qurmaq imkanımız olub” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 187 nəfər (42,5 %) tamamilə razıyam, 212 nəfər (48,2 %) razıyam, 20 nəfər (4,5 %) qərarlısızam, 15 nəfər (3,4 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl

1 20

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	4	0,9
Razı deyiləm	9	2,0
Qərarsızam	20	4,5
Razıyam	217	49,3
Tamamilə razıyam	190	43,2

Anketin 7-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 21-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Vaxtaşırı keçirilən məktəbin pedoqoji şuralarının iclaslarından sonra özümü daha səlahiyyətli və inamlı hiss edirəm” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 21-də görüldüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Vaxtaşırı keçirilən məktəbin pedoqoji şuralarının iclaslarından sonra özümü daha səlahiyyətli və inamlı hiss edirəm” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 187 nəfər (42,5 %) tamamilə razıyam, 212 nəfər (48,2 %) razıyam, 20 nəfər (4,5 %) qərarsızam, 15 nəfər (3,4 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 2
1

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	6	1,4
Razı deyiləm	15	3,4
Qərarlısızam	20	4,5
Razıyam	212	48,2
Təmamilə razıyam	187	42,5

Anketin 8-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 22-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz məktəblə bağlı qərarları işçi heyətin və maraqlı tərəflərin iştirakı ilə verir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 22-də göründüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz məktəblə bağlı qərarları işçi heyətin və maraqlı tərəflərin iştirakı ilə verir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 179 nəfər (20,7 %) təmamilə razıyam, 206 nəfər (46,8 %) razıyam, 27 nəfər (6,1 %) qərarlısızam, 19 nəfər (4,3 %) razı deyiləm, 8 nəfər (1,8 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

2

Cədvəl 2

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	8	1,8
Razı deyiləm	19	4,3
Qərarlısızam	27	6,1
Razıyam	206	46,8
Təmamilə razıyam	179	40,7

Anketin 9-cu maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 23-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz qərar qəbul edərkən şagirdləri və məktəb ictimaiyyətini müzakirələrə cəlb edir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 23-də görüldüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz qərar qəbul edərkən şagirdləri və məktəb ictimaiyyətini müzakirələrə cəlb edir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 159 nəfər (36,1 %) təmamilə razıyam, 223 nəfər (50,7 %) razıyam, 26 nəfər (5,9 %) qərarlısızam, 24 nəfər (5,5 %) razı deyiləm, 7 nəfər (1,6 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 2

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	7	1,6
Razı deyiləm	24	5,5
Qərarlısızam	26	5,9
Razıyam	223	50,7
Təmamilə razıyam	159	36,1

Anketin 10-cu maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 24-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz şagirdlərin və müəllimlərin etimadını doğrultmaq üçün böyük səylə çalışır” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 24-də görüldüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz şagirdlərin və müəllimlərin etimadını doğrultmaq üçün böyük səylə çalışır” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 220 nəfər (50,0 %) təmamilə razıyam, 184 nəfər (41,8 %) razıyam, 20 nəfər (4,5 %) qərarlısızam, 9 nəfər (2,0 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 2

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	6	1,4
Razı deyiləm	9	2,0
Qərarlıyam	20	4,5
Razıyam	184	41,8
Təmamilə razıyam	220	50,0

Anketin 11-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 25-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Effektiv liderlik vasitəsilə şagirdin öyrənmə nəticələrinin artırılmasına töhfə verir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 25-də görüldüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Effektiv liderlik vasitəsilə şagirdin öyrənmə nəticələrinin artırılmasına töhfə verir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 167 nəfər (38 %) təmamilə razıyam, 227 nəfər (51,6 %) razıyam, 29 nəfər (6,6 %) qərarlıyam, 12 nəfər (2,7 %) razı deyiləm, 5 nəfər (1,1 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 2

	N	%
Qətiyyəən razı deyiləm	5	1,1
Razı deyiləm	12	2,7
Qəraratsızam	29	6,6
Razıyam	227	51,6
Tamamilə razıyam	167	38,0

Anketin 12-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 26-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Tədris təcrübələrini təkmilləşdirməkdə müəllimləri dəstəkləyərək onlara rəhbərlik edir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 26-da göründüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Tədris təcrübələrini təkmilləşdirməkdə müəllimləri dəstəkləyərək onlara rəhbərlik edir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 199 nəfər (45,2 %) tamamilə razıyam, 199 nəfər (45,2 %) razıyam, 25 nəfər (5,7 %) qəraratsızam, 11 nəfər (2,5 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyəən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 26

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	6	1,4
Razı deyiləm	11	2,5
Qərarlıyam	25	5,7
Razıyam	199	45,2
Tamamilə razıyam	199	45,2

Anketin 13-cü maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 27-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz mütəmadi olaraq dərsləri ziyarət edir və konstruktiv rəy bildirir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 27-də görüldüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz mütəmadi olaraq dərsləri ziyarət edir və konstruktiv rəy bildirir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 201 nəfər (45,7 %) tamamilə razıyam, 201 nəfər (45,7 %) razıyam, 20 nəfər (4,5 %), 12 nəfər (2,7 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	6	1,4
Razı deyiləm	12	2,7
Qərarlıyam	20	4,5
Razıyam	201	45,7
Cədvəl 27		
Tamamilə razıyam	201	45,7

Anketin 14-cü maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 28-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz texnologiyanı tədrisə inteqrasiya etmək üçün imkanlar yaradır və təlim dəstəyi ilə təmin edir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 28-də göründüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz texnologiyanı tədrisə inteqrasiya etmək üçün imkanlar yaradır və təlim dəstəyi ilə təmin edir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 154 nəfər (35,0 %), 214 nəfər (48,6

Cədvəl

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	6	1,4
Razı deyiləm	24	5,5
Qərarlıyam	41	9,3
Razıyam	214	48,6

%) razıyam, 41 nəfər (9,3 %), 24 nəfər (5,5 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyən

razı deyiləm şəklində olmuşdur. 1 28

Tamamilə razıyam	154	35,0
------------------	-----	------

Anketin 15-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 29-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Öz məktəbimi başqa həmkarlarıma tövsiyyə edərim” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 29-də görüldüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Öz məktəbimi başqa həmkarlarıma tövsiyyə edərim” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 120 nəfər (27,3 %) tamamilə razıyam, 243 nəfər (55,2 %) razıyam, 32 nəfər (7,3 %) qərarlıyam, 35 nəfər (8,0 %) razı deyiləm, 8 nəfər (1,8 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cødvøl 29

Cødvø

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	8	1,8
Razı deyiləm	35	8,0
Qərarlısızam	32	7,3
Razıyam	243	55,2
Tamamilə razıyam	120	27,3

Anketin 16-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 30-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Şagirdlərin, işçilərin və valideynlərin ehtiyac və narahatlıqlarına anlayış və empatiya nümayiş etdirir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 30-də göründüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Şagirdlərin, işçilərin və valideynlərin ehtiyac və narahatlıqlarına anlayış və empatiya nümayiş etdirir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 168 nəfər (38,2 %) tamamilə razıyam, 226 nəfər (51,4 %) razıyam, 12 nəfər (2,7 %) razı deyiləm, 7 nəfər (1,6 %) qətiyyən razı deyiləm, 26 nəfər (5,9 %) qərarlısızam şəklində olmuşdur.

Cədvəl 3

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	7	1,6
Razı deyiləm	12	2,7
Qərarlıyam	26	5,9
Razıyam	226	51,4
0		
Tamamilə razıyam	168	38,2

Anketin 17-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 31-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Dəstəkləyici və inkluziv məktəb mədəniyyətini inkişaf etdirir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 31-də göründüyü kimi anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Dəstəkləyici və inkluziv məktəb mədəniyyətini inkişaf etdirir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 147 nəfər (33,4 %) tamamilə razıyam, 240 nəfər (54,5 %) razıyam, 13 nəfər (3,0 %) razı deyiləm, 8 nəfər (1,8 %) qətiyyən razı deyiləm, 32 nəfər (7,3 %) qərarlıyam şəklində olmuşdur.

Cədvəl 3

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	8	1,8
Razı deyiləm	13	3,0
Qərarlıyam	32	7,3
Razıyam	240	54,5
1 Tamamilə razıyam	147	33,4

Anketin 18-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 32-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Fəaliyyət göstərdiyim məktəbdə müəllimlər və direktor arasındakı münasibətlər qarşılıqlı hörməti əks etdirir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 32-də göründüyü kimi “Fəaliyyət göstərdiyim məktəbdə müəllimlər və direktor arasındakı münasibətlər qarşılıqlı hörməti əks etdirir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 213 nəfər (48,4 %) tamamilə razıyam, 199 nəfər (45,2 %) razıyam, 16 nəfər (3,6 %) qərarlıyam, 9 nəfər (2,0 %) razı deyiləm, 3 nəfər (0,7 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 3

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	3	0,7
Razı deyiləm	9	2,0
Qərarlısızam	16	3,6
Razıyam	199	45,2
Tamamilə razıyam	213	48,4

Anketin 19-cu maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 33-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Öz məktəbimi başqa həmkarlarıma tövsiyyə edərim” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 33-də göründüyü kimi “Öz məktəbimi başqa həmkarlarıma tövsiyyə edərim” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 191 nəfər (43,4 %) tamamilə razıyam, 197 nəfər (44,8 %) razıyam, 31 nəfər (7 %) qərarlısızam, 15 nəfər (3,4 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyən razı deyiləm şəkildə olmuşdur.

Cədvəl 33

	N	%
--	---	---

Qətiyyən razı deyiləm	6	1,4
Razı deyiləm	15	3,4
Qərarsızam	31	7,0
Razıyam	197	44,8
Tamamilə razıyam	191	43,4

Anketin 20-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 34-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Ötən dərslə barədə düşünəndə məktəblə münasibətlərimdən razı qaldım” maddəsinə aid verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 34-də görüldüyü kimi “Ötən dərslə barədə düşünəndə məktəblə münasibətlərimdən razı qaldım” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 191 nəfər (43,4 %) tamamilə razıyam, 197 nəfər (44,8 %) razıyam, 31 nəfər (7,0%) qərarsızam, 15 nəfər (3,4 %) razı deyiləm, 6 nəfər (1,4 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 34

Qətiyyən razı deyiləm	6	1,4
Razı deyiləm	10	2,3
Qərarsızam	26	5,9
Razıyam	240	54,5
	N	%
Tamamilə razıyam	159	36,1

Anketin 21-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 35-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz dəstəkləyici və inkluziv məktəb mədəniyyətini inkişaf etdirir” maddəsinə aid verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 35-də göründüyü kimi “Direktorumuz dəstəkləyici və inkluziv məktəb mədəniyyətini inkişaf etdirir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 181 nəfər (41,1 %) tamamilə razıyam, 218 nəfər (49,5 %) razıyam, 28 nəfər (6,4 %) qərarsızam, 10 nəfər (2,3 %) razı deyiləm, 3 nəfər (0,7 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 35

N %

Qətiyyən razı deyiləm	3	0,7
Razı deyiləm	10	2,3
Qərarlıyam	28	6,4
Razıyam	218	49,5
Tamamilə razıyam	181	41,1

Anketin 22-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 36-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz sosial, iqtisadi, hüquqi və irqi mənsubiyyəti fərqli olan şagirdlərə eyni cür yanaşır” maddəsinə aid verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 36-də göründüyü kimi “Direktorumuz sosial, iqtisadi, hüquqi və irqi mənsubiyyəti fərqli olan şagirdlərə eyni cür yanaşır” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 197 nəfər (44,8 %) tamamilə razıyam, 213 nəfər (48,4 %) razıyam, 16 nəfər (3,6 %) qərarlıyam, 9 nəfər (2,0 %) razı deyiləm, 4 nəfər (0,9 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 36

N %

Qətiyyən razı deyiləm	4	0,9
Razı deyiləm	9	2,0
Qərarlısızam	16	3,6
Razıyam	213	48,4
Tamamilə razıyam	197	44,8

Anketin 23-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 37-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Maraqlı tərəflərin maraqlarına, fikir, rəy və ehtiyaclarına əsaslanaraq qərarlar qəbul edir” maddəsinə aid verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 37-də göründüyü kimi “Maraqlı tərəflərin maraqlarına, fikir, rəy və ehtiyaclarına əsaslanaraq qərarlar qəbul edir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 161 nəfər (36,6 %) tamamilə razıyam, 243 nəfər (55,2 %) razıyam, 19 nəfər (4,3 %) qərarlısızam, 12 nəfər (2,7 %) razı deyiləm, 5 nəfər (1,1 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 37

N

%

Qətiyyən razı deyiləm	5	1,1
Razı deyiləm	12	4,3
Qərarlızam	19	3,6
Razıyam	243	55,2
Tamamilə razıyam	161	36,6

Anketin 24-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 38-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz məktəbin resurslarının bütün şagirdlərə bərabər paylanması və onlardan effektiv istifadə edilməsini təmin edir” maddəsinə aid verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 38-də görüldüyü kimi “Direktorumuz məktəbin resurslarının bütün şagirdlərə bərabər paylanması və onlardan effektiv istifadə edilməsini təmin edir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 203 nəfər (46,1 %) tamamilə razıyam, 205 nəfər (46,6 %) razıyam, 20 nəfər (4,5 %) qərarlızam, 8 nəfər (1,8 %) razı deyiləm, 2 nəfər (0,5 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 38

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	2	0,5
Razı deyiləm	8	1,8
Qərarlısızam	20	4,5
Razıyam	205	46,6
Təmamilə razıyam	203	46,1

Anketin 25-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 39-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “İşçilər arasında komandanı gücləndirmək, əməkdaşlığı artırmaq və effektiv ünsiyyət üçün yaradıcı fəaliyyətlər, seminarlar və təlim sessiyaları təşkil edir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 39-da görüldüyü kimi “İşçilər arasında komandanı gücləndirmək, əməkdaşlığı artırmaq və effektiv ünsiyyət üçün yaradıcı fəaliyyətlər, seminarlar və təlim sessiyaları təşkil edir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 153 nəfər (34,8 %) təmamilə razıyam, 221 nəfər (50,2 %) razıyam, 28 nəfər (6,4 %) qərarlısızam, 27 nəfər (6,1 %) razı deyiləm, 7 nəfər (1,6 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl
1 39

	N	%
Qətiyyəən razı deyiləm	7	1,6
Razı deyiləm	27	6,1
Qəraratsızam	28	6,4
Razıyam	221	50,2
Tamamilə razıyam	153	34,8

Anketin 26-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 40-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz komanda üzvlərinə fikir, təcrübə və rəy mübadiləsi üçün imkanlar yaradaraq əməkdaşlığı və kollektiv problemlərin həllini asanlaşdırır” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 40-da görüldüyü kimi “Direktorumuz komanda üzvlərinə fikir, təcrübə və rəy mübadiləsi üçün imkanlar yaradaraq əməkdaşlığı və kollektiv problemlərin həllini asanlaşdırır” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 166 nəfər (37,7 %) tamamilə razıyam, 226 nəfər (51,4 %) razıyam, 30 nəfər (6,8 %) qəraratsızam, 13 nəfər (3,0%) razı deyiləm, 5 nəfər (1,1 %) qətiyyəən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl

140

	N	%
Qətiyyəən razı deyiləm	5	1,1
Razı deyiləm	13	3,0
Qərarıızam	30	6,8
Razıyam	226	51,4
Təmamilə razıyam	166	37,7

Anketin 27-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 41-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz işçilərin şəxsi nəaliyyətlərinə dəyər verir və bu nəaliyyətləri komandanın son məqsədinə yönəldir” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 41-də görüldüyü kimi “Direktorumuz işçilərin şəxsi nəaliyyətlərinə dəyər verir və bu nəaliyyətləri komandanın son məqsədinə yönəldir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 173 nəfər (39,3 %) təmamilə razıyam, 226 nəfər (51,4 %) razıyam, 24 nəfər (5,5 %) qərarıızam, 12 nəfər (2,7 %) razı deyiləm, 5 nəfər (1,1 %) qətiyyəən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl

141

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	5	1,1
Razı deyiləm	12	2,7
Qərarlıyam	24	5,5
Razıyam	226	51,4
Təmamilə razıyam	173	39,3

Anketin 28-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 42-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Məktəb mühitini təhlükəsiz hesab edirəm” maddəsinə verdikləri cavablara aid say və faizlər verilmişdir.

Cədvəl 42-də göründüyü kimi “məktəb mühitini təhlükəsiz hesab edirəm” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 194 nəfər (44,1 %) təmamilə razıyam, 198 nəfər (45,0 %) razıyam, 31 nəfər (7 %) qərarlıyam, 13 nəfər (3,0 %) razı deyiləm, 4 nəfər (0,9 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cædvæ
Cædvæl 42

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	4	0,9
Razı deyiləm	13	3,0
Qərarlısızam	31	7
Razıyam	198	45,0
Tamamilə razıyam	194	44,1

Anketin 29-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 43-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Hər üç ildən bir direktorların yerdəyişmələri həyata keçirilməlidir” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 43-də göründüyü kimi “Hər üç ildən bir direktorların yerdəyişmələri həyata keçirilməlidir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 73 nəfər (16,6 %) tamamilə razıyam, 85 nəfər (19,3 %) razıyam, 86 nəfər (19,5 %) qərarlısızam, 154 nəfər (35,0 %) razı deyiləm, 42 nəfər (9,5 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 43

	N	%
--	---	---

Qətiyyən razı deyiləm	42	9,5
Razı deyiləm	154	35,0
Qərarsızam	86	19,5
Razıyam	85	19,3
Tamamilə razıyam	73	16,6

Anketin 30-cu maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 44-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz yeniliyə açıqdır və yeni şəraitə uyğunlaşa bilir” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 44-də görüldüyü kimi “Direktorumuz yeniliyə açıqdır və yeni şəraitə uyğunlaşa bilir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 193 nəfər (43,9 %) tamamilə razıyam, 212 nəfər (48,2 %) razıyam, 21 nəfər (4,8 %) qərarsızam, 10 nəfər (2,3 %) razı deyiləm, 4 nəfər (0,9 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 44

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	4	0,9

Razı deyiləm	10	2,3
Qərarlızam	21	4,8
Razıyam	212	48,2
Tamamilə razıyam	193	43,9

Anketin 31-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 45-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Son bir neçə ay ərzində direktorumuz peşəkar inkişafının yüksəldilməsi üçün təlimlərdə iştirak edib” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 45-də görüldüyü kimi “Son bir neçə ay ərzində direktorumuz peşəkar inkişafının yüksəldilməsi üçün təlimlərdə iştirak edib” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 136 nəfər (30,9 %) tamamilə razıyam, 211 nəfər (48,0 %) razıyam, 71 nəfər (16,1 %) qərarlızam, 18 nəfər (4,1 %) razı deyiləm, 4 nəfər (0,9 %) qətiyyənlə razı deyiləm şəklinə olmuşdur.

Cədvəl 45

	N	%
Qətiyyənlə razı deyiləm	4	0,9

Razı deyiləm	18	4,1
Qərarlızam	71	16,1
Razıyam	211	48,0
Təmamilə razıyam	136	30,9

Anketin 32-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 46-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Gün ərzində direktorumla asanlıqla əlaqə saxlaya bilirəm” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 46-da göründüyü kimi “Gün ərzində direktorumla asanlıqla əlaqə saxlaya bilirəm” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 235 nəfər (53,4 %) təmamilə razıyam, 187 nəfər (42,5 %) razıyam, 10 nəfər (2,3 %) qərarlızam, 4 nəfər (0,9 %) razı deyiləm, 4 nəfər (0,9 %) qətiyyənlə razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl 46

	N	%
Qətiyyənlə razı deyiləm	4	0,9

Razı deyiləm	4	0,9
Qərarlızam	10	2,3
Razıyam	187	42,5
Tamamilə razıyam	235	53,4

Anketin 33-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 47-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz dürüstlük, ədalətlik və etik davranışa uyğun rəhbərlik edərək kollektivə nümunə olur” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 47-da göründüyü kimi “Direktorumuz dürüstlük, ədalətlik və etik davranışa uyğun rəhbərlik edərək kollektivə nümunə olur” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 225 nəfər (51,1 %) tamamilə razıyam, 185 nəfər (42,0 %) razıyam, 20 nəfər (4,5 %) qərarlızam, 6 nəfər (1,4 %) razı deyiləm, 4 nəfər (0,9 %) qətiyyənlə razı deyiləm şəkildə olmuşdur.

Cədvəl 47

N %

Qətiyyən razı deyiləm	4	0,9
Razı deyiləm	6	1,4
Qərarsızam	20	4,5
Razıyam	185	42,0
Tamamilə razıyam	225	51,1

Anketin 34-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 48-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz daha geniş icma ilə (yerli təşkilat və qurumlar) fəal şəkildə tərəfdaşlıq edir və onları məktəbin fəaliyyətində iştirak etməyə cəlb edir” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 48-da göründüyü kimi “Direktorumuz daha geniş icma ilə (yerli təşkilat və qurumlar) fəal şəkildə tərəfdaşlıq edir və onları məktəbin fəaliyyətində iştirak etməyə cəlb edir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 167 nəfər (38,0 %) tamamilə razıyam, 221 nəfər (50,2 %) razıyam, 38 nəfər (8,6 %) qərarsızam, 12 nəfər (2,7 %) razı deyiləm, 2 nəfər (0,5 %) qətiyyən razı deyiləm şəkildə olmuşdur.

Cədvəl 48

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	2	0,5
Razı deyiləm	12	2,7
Qərarlıyam	38	8,6
Razıyam	221	50,2
Tamamilə razıyam	167	38,0

Anketin 35-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 49-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Son bir neçə ay ərzində məktəblə valideyn arasında səmərəli əməkdaşlıq baş tutub” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 49-da göründüyü kimi “Son bir neçə ay ərzində məktəblə valideyn arasında səmərəli əməkdaşlıq baş tutub” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 178 nəfər (40,5 %) tamamilə razıyam, 221 nəfər (50,2 %) razıyam, 18 nəfər (4,1 %) qərarlıyam, 20 nəfər (4,5 %) razı deyiləm, 3 nəfər (0,7 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	3	0,7
Razı deyiləm	20	4,5
Qərarlısızam	18	4,1
Razıyam	221	50,2
149 Tamamilə razıyam	178	40,5

Anketin 36-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 50-da verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Məktəbimizin tədris proqramı şagirdlərin intellektual və peşəkar inkişafına yönəlikdir” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 50-də göründüyü kimi “Məktəbimizin tədris proqramı şagirdlərin intellektual və peşəkar inkişafına yönəlikdir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 164 nəfər (37,3 %) tamamilə razıyam, 232 nəfər (52,7 %) razıyam, 28 nəfər (6,4 %) qərarlısızam, 12 nəfər (2,7 %) razı deyiləm, 4 nəfər (0,9 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	4	0,9
Razı deyiləm	12	2,7
Qərarlısızam	28	6,4
Razıyam	232	52,7
1 50 Tamamilə razıyam	164	37,3

Anketin 37-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 51-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz şagirdlər və kollektivin nəaliyyətlərindən xəbərdardır və dəstəkləyir” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 51-də göründüyü kimi “Direktorumuz şagirdlər və kollektivin nəaliyyətlərindən xəbərdardır və dəstəkləyir” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 203 nəfər (46,1 %) tamamilə razıyam, 218 nəfər (49,5 %) razıyam, 11 nəfər (2,5 %) qərarlısızam, 5 nəfər (1,1 %) razı deyiləm, 3 nəfər (0,7 %) qətiyyən razı deyiləm şəklində olmuşdur.

Cədvəl

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	3	0,7
Razı deyiləm	5	1,1
Qərarlıyam	11	2,5
Razıyam	218	49,5
151 Tamamilə razıyam	203	46,1

Anketin 38-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 52-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Direktorumuz uğurları qeyd etməklə müsbət və həvəsləndirici atmosfer yaradır” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 52-də göründüyü kimi “Direktorumuz uğurları qeyd etməklə müsbət və həvəsləndirici atmosfer yaradır” maddəsinə verdikləri cavabların təhlili zamanı 207 nəfər (47,0 %) tamamilə razıyam, 199 nəfər (45,2 %) razıyam, 22 nəfər (5,0 %) qərarlıyam, 10 nəfər (2,3 %) razı deyiləm, 2 nəfər (0,5 %) qətiyyən razı deyiləm şəkildə olmuşdur.

Cədvəl

	N	%
Qətiyyən razı deyiləm	2	0,5
Razı deyiləm	2	0,5
Qərarlıyam	10	2,3
Razıyam	199	45,2
152 Tamamilə razıyam	207	47

Anketin 39-ci maddəsinə aid nəticələr Cədvəl 53-də verilmişdir.

Anket sorğusuna cəlb olunan müəllimlərin “Son bir neçə ay ərzində hansısa bir səbəbdən məktəbdən uzaqlaşdırılan şagird sayı neçədir?” maddəsinə verdikləri cavabların say və faizləri verilmişdir.

Cədvəl 53-də görüldüyü kimi “Son bir neçə ay ərzində hansısa bir səbəbdən məktəbdən uzaqlaşdırılan şagird sayı neçədir?” maddəsinə verdiklərikləri cavabların təhlili zamanı 383 nəfər (87,0 %) 0-2, 43 nəfər (9,8 %) 3,4, 10 nəfər (2,3 %) 5,6, 2 nəfər (0,5 %) 8+, 2 nəfər (0,5 %) 7,8 şəklində olmuşdur.

Cədvəl

153

Cødve

126

	N	%
0-2	383	87,0
3,4	43	9,8
5,6	2	0,5
7,8	2	0,5
8+	2	0,5