

**RÜFƏT LƏTİF OĞLU HÜSEYNZADƏ
LALƏ YUSİF QIZI ƏZİMOVA**

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Metodik vəsait

**Metodik vəsait BDU-nun Pedaqogika kafedrasının
02.12.2024-cü il tarixli iclasında müzakirə edilərək,
bəyənilmiş və çap edilməsi məsləhət bilinmişdir. (pr 6)**

Bakı – 2025

**Redaktor: Prof. Ləzifə Nağı qızı Qasımova (BDU,
Pedaqogika kafedrasının müdürü)**

**Rəyçilər: Prof. Akif Abbasov.
Prof. Məcid İsmixanov
Dos. Nəzakət İmamverdiyeva**

**Rüfət Lətif oğlu Hüseynzadə
Pedaqoji elmlər doktoru, professor, Əməkdar müəllim
Lalə Yusif qızı Əzimova
Qərbi Kaspi Kollecinin direktoru**

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Bakı: “ADPU nəşriyyatı”, 2025, 191 səh.

Metodik vəsaitdə təhsilin idarə edilməsinin metodoloji məsələləri, elmi – pedaqoji əsasları, idarəetmənin səciyyəvi xüsusiyyətləri, onun funksiyaları və prinsipləri, məzmunu, forma və metodları təhlil edilmiş, “menecment”, “menecer”, “idarəçi, “rəhbər”, “lider” anlayışları ətraflı şərh edilmişdir. Təhsilin idarə edilməsində kollegial orqanların fəaliyyətinə - xüsusilə məktəb rəhbərlərinin, elmi şura, məktəb şurası, metodik şuralar, valideyn şurası, sinif rəhbərləri, məktəb uşaqlar birliyi, özünüidarə orqanlarının fəaliyyətinə geniş yer verilmişdir. Vəsait pedaqoji təmayüllü ali məktəb tələbələri, magistrantlar, doktorantlar, müəllim və məktəb rəhbərləri və bütün təhsil işçiləri üçün nəzərdə tutulmuşdur.

ÖN SÖZ

İdarəetmə fəaliyyəti, xüsusilə təhsilin idarə edilməsi çox mürəkkəb pedaqoji, psixoloji proses olmaqla, həm də uğurlu fəaliyyət və yüksək nəticələr əldə etmək üçün ən mühüm bacarıqlardan və amillərdən biridir.

İdarəetmə prosesinin düzgün, pedaqoji əsaslar üzərində qurulması ilk növbədə kollektivdə əlverişli psixoloji mühitin yaranması təmin edilir, bütün fəaliyyət sahələrində keyfiyyətin yüksəldilməsinə, uğurlu nəticələrin əldə olunmasına zəmanət verilir. Bu cəhətdən idarəetmə bir sinergetik elm olaraq pedaqoji, psixioloji, sosial, fəlsəfi, iqtisadi, erqonomik və digər elmlərin kompleks birliyini özündə ehtiva edir.

Bu mürəkkəb idarəetmə elmindən istifadə etmək isə idarəedicidən, menecerdən yüksək səriştəlilik, təşkilatçılıq, çeviklik, iradi keyfiyyətlər, insanlara humanist və pozitiv yanaşmaq, emosional təsir etmək, yüksək ünsiyyət mədəniyyəti və peşəkarlıq tələb edilir.

İdarəetmə ən qədim incəsənət növü və ən yeni sinergetik elm hesab edilir. Cəmiyyət daim inkişafda olduğundan idarəetmə mexanizmi də daim inkişafda, təkmilləşmədə və yeniləşməkdədir.

İdarəetmənin əsas məqsədi dünənki işə yekun vurmaq, bu günkü problemi həll etmək, sabahkı problemə hazırlıq görməkdir.

İdeal rəhbər, idarəçi olmaq çox çətindir. Amma, özünə inanan, çətinliklərdən qorxmayan, işini düzgün quran səriştəli idarəedicilər də çoxdur.

Müəyyən bir sahənin idarə edilməsi konkret xarakter daşıyır. İdarəetmənin məzmunu, məqsədi, quruluşu, prinsipləri həmin sahənin, yaxud təşkilatın sosial quruluşundan, xarakterindən asılıdır. İnsan sosial sistemin başlıca komponenti və aparıcı qüvvəsidir. Bu cəhətdən o ya idarəedicidir ya da idarəolunandır. Buna görə də idarəetmə və ya idarəçilik həyatımızın hər anında özünü göstərir və həyatımızın uğurlu və uğursuz olmasına təsir göstərir.

İdarəetmənin mühüm və vacib sahələrindən biri təhsilin idarəedilməsidir. Hər bir uğurlu nəticənin təməli təhsildən, elmdən başlayır. Bu cəhətdən təhsilin idarəedilməsi bütün idarəetmə sahələrinin əsasını təşkil edir.

Diqqətinizə təqdim etdiyimiz metodik vəsaitdə təhsilin idarəedilməsinin metodoloji məsələləri, elmi – pedaqoji əsasları geniş şərh edilmişdir. Vəsaitdə idarəetmənin metodoloji əsasları, onun funksiyaları və prinsipləri, məzmunu, forma və metodları ətraflı təhlil edilmişdir. Burada həmçinin “menecment”, “menecer”, “idarəçi”, “rəhbər”, “lider” anlayışlarına açıqlıq gətirilmişdir. Təhsilin idarəedilməsində kollegial orqanların fəaliyyətinə - xüsusilə məktəb rəhbərlərinin, elmi şura, məktəb şurası, metodik şuralar, valideyn şurası, sinif rəhbərlərinin, məktəb uşaqlar birliyinin, özünüidarə orqanlarının fəaliyyətinə geniş yer verilmişdir.

Rüfət Lətif oğlu Hüseynzadə
Lalə Yusif qızı Əzimova

I. İDARƏETMƏNİN ELMİ-NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. İDARƏETMƏNİN FUNKSİYALARI VƏ PRİNSİPLƏRİ

İdarəetmənin əsas anlayışı, strukturu və funksiyaları ictimai əhəmiyyət kəsb edən məqsədlərə nail olmaq üçün həyata keçirilən hərəkətlər, fəaliyyət məcmusudur. Dünya açıq ensiklopediyasında qeyd edilir ki, idarəetmə məzmunca təşkilətmənin formalaşması və məqsədlərə nail olmaq üçün həyata keçirilən planlaşdırma, motivasiya və nəzarətdir. İdarəetmə geniş mənada nəyinsə və ya kiminsə, yaxud da hansı təşkilat və qurumunsa üzərində rəhbərliyin, idarəçiliyin həyata keçirilməsi başa düşülür.

İdarəetmə - məqsədəuyğun qərarlar qəbul etməyə, onu tənzimləməyə və nəzarət etməyə yönəldilmiş fəaliyyət, düzgün informasiya əsasında işin təhlili və yekunlaşdırılması başa düşülür.

İdarəetmə ictimai-iqtisadi münasibətlərin hər hansısa bir konkret məqsədəuyğun şəkildə təşkil olunması, hər hansısa bir tam sistemin ayrı-ayrı komponentləri, üsurları arasındakı əlaqənin təmin olunması prosesi kimi səciyyələndirilir. Əvvəlcədən nəzərdə tutulan və dərk edilən məqsədə nail olmaq üçün nəticənin əldə olunması istiqamətində hər hansı bir obyektə məqsədəuyğun şəkildə təsiretmə vasitəsi olan idarəetmə, obyektiv qanunlar sisteminin tələbləri və cəmiyyətə xas ictimai, kollektiv və şəxsi mənafehlərin reallaşdırılması mexanizmidir. İdarəetmə cəmiyyətin bütün fəaliyyəti dairəsi ilə əlaqədar

olmaqla çoxcəhətli və mürəkkəb bir proses olub, özünün konkret obyektləri ilə səciyyələnir. İdarəetmənin konkret obyektlərini bir çox elmi tədqiqat vasitələrinə istinad edərək aşağıdakı kimi qruplaşdırma bilərik :

- 1) Müəssisələr, təşkilatlar, ayrı-ayrı kollektivləri əhatə edən kompleks xalq təsərrüfatı sahəsi;
- 2) Ümumilikdə cəmiyyət və xalq təsərrüfatı;
- 3) Cəmiyyətin həyatında baş verən iqtisadi və siyasi, sosial, hüquqi və ideoloji proseslər.

Sosial sahədə idarəetmə ictimai həyatın əsas atributu kimi geniş mənada, düzgün istiqamət və rəhbərlik sayəsində cəmiyyətə xas olan özünü tənzimləmə, özünü qoruma və özünü təşkilatlandırma, özünü təkmilləşdirmə sistemidir.

Sosial idarəetmə cəmiyyətdə yaranan ictimai əlaqələrin təşkili mexanizmi olmaqla, insanların subyektiv, şüurlu və məqsədyönlü fəaliyyəti, əlaqə və münasibətləri kimi xarakterizə olunur. Başqa sözlə desək, idarəetmə cəmiyyətin qorunub saxlanmasına, inkişafına, təkmilləşməsinə təminat verir.

Sosial fəaliyyətin istənilən sahəsində iştirakçıların, kollektiv üzvlərinin birgə yaşayışı, birgə fəaliyyəti üçün məqsədyönlü, ağıllı idarəetməyə ehtiyac duyulur.

Sosial sahədə- təhsil sistemində idarəetmə çox növlü və çox yönlüdür. Buraya dövlət, qeyri-dövlət, ictimai və yerli özünüidarəetmə strukturları aid edilir.

İdarəetmənin məzmununu dərinlən öyrənmək üçün ilk növbədə onun strukturuna diqqət edilməlidir.

İdarəetmənin strukturu dedikdə, məqsəd birliyi olaraq qarşılıqlı vəhdət və əlaqədə olan aidiyyəti elementlərin

məcmusu başa düşülür. İdarətmədə iştirak edən elementlər isə aşağıdakılardır:

- İdarəetmənin subyekti;
- İdarəetmənin obyekt;
- İdarəetmənin düzünə (birbaşa) və əksinə olan əlaqələri;
- idarəetmənin sistemi;
- idarəetmənin funksiyaları.

İdarətmə metodlarından istifadə edərək birgə fəaliyyət iştirakçılarına təsir edən komponent idarəetmənin subyekti adlanır.

İdarəetmə subyekti idarəetmə prosesində birgə fəaliyyət iştirakçılarının iradə və davranışlarını öz iradəsinə tabe etməklə qarşısına qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsinə nail olur.

İdarəetmənin obyekt öz iradə və davranışını idarəetmənin subyektinin iradəsinə uyğunlaşdıran birgə fəaliyyət göstərən iştirakçısıdır.

İdarətmə təsirləri idarəetmə obyektlərinə düzünə (birbaşa) əlaqə kanalları vasitəsilə daxil olur. Onların qəbul edilməsi və icra edilməsi haqqında məlumat isə, əks əlaqə kanalları vasitəsi ilə idarəetmənin subyektinə çatdırılır.

İdarəetmənin subyektləri və obyektləri arasında qarşılıqlı əlaqə, bir birilə kompleks, vəhdətdə fəaliyyəti idarəetmənin sistemi adlanır

Sistemin fəaliyyət məqsədləri vəzifələrində (idarəetmə sisteminin əsas funksiyalarında) maddiləşir. Sistemin bütün funksiyalarının uzlaşdırılması və reallaşdırılmasında özünü-qoruma və inkişaf naminə yeni sahələrarası ümumi rəhbərlik (qərargah) funksiyası meydana çıxır.

İdarəetmə bacarıqları, hər hansı bir işçinin işləyəcəyi təşkilatda xüsusi tapşırıqları yerinə yetirmək üçün sahib olacağı xüsusi qabiliyyətlər nəzərdə tutulur.

İdarəetmənin ümumi, xüsusi və təminədiçi funksiyaları mövcuddur. Pedaqoji prosesi idarə etmək, qaydaya salmaq vəzifələrini yerinə yetirmək üsulları və vasitələrinin məcmusu idarəetmə funksiyası adlanır. İdarəetmə funksiyası idarəetmənin fəaliyyət dairəsi və növləri ilə əlaqədardır. İdarəetmə işləri idarəetmə vəzifələrindən irəli gəlir.

İdarəetmənin ümumi funksiyaları hər bir idarəetmə prosesinə şamil edilən əsas fəaliyyət istiqamətləridir ki, onlara aşağıdakılar daxildir:

- planlaşdırma;
- proqnozlaşdırma;
- dəqiqləşdirilmiş (doğru) məlumat;
- təşkilətmə;
- nizamlama və operativ sərəncam vermə;
- koordinasiya (əlaqələndirmə);
- yoxlama (nəzarət);
- qeydiyyat-uçot.

Planlaşdırma funksiyası - bu və ya digər fəaliyyətin, proseslərin (iqtisadi, mədəni, müdafiə və s.) inkişafının kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin, istiqamətlərinin, vəzifə və nəticələrinin, məqsədinin, sürətinin (tempinin) əvvəlcədən müəyyən edilməsidir.

Təcrübə göstərir ki, məqsədin düzgün qoyulduğu planlaşdırma işini asanlaşdırır. Planlaşdırma gələcək fəaliyyət istiqamət-

lərinin yaradılmasına, onun icra mərhələlərinin müəyyən edilməsinə yönəlmiş əqli fəaliyyət növüdür. Planlaşdırma bir sıra əməliyyatların köməyi ilə həyata keçirilir:

- 1) məqsədə çatmaq üçün fəaliyyətin modelləşdirilməsi;
- 2) idarəetmə fəaliyyətinin əsas istiqamətlərinin müəyyənənləşdirilməsi;
- 3) məqsədə çatmağın mərhələlərinin müəyyən edilməsi;
- 4) hər bir mərhələ üçün məsul şəxsin müəyyən edilməsi;
- 5) hazırlanmış planın razılaşdırılması və təsdiqi. Fəaliyyət planı təsdiq edildikdən sonra pedaqoji kollektiv üçün məcburi sənəd statusu alır.

Proqnozlaşdırma funksiyası - elmi nailiyyətlər və alınmış məlumatlar əsasında istənilən hadisə və ya proseslərin inkişafında baş verə biləcək dəyişikliklərin əvvəlcədən görülməsidir. Proqnozlaşdırması olmadan təşkilatın gələcək vəziyyətini bütövlükdə, nə də hər hansı bir sahəsinin vəziyyətini, problemlərini müəyyən etmək qeyri-mümkündür.

Dəqiqləşdirilmiş (doğru) məlumat funksiyası - ictimai münasibətlərin sosial qarşılıqlı əlaqələrinin nizama salınması üçün cəmiyyətdə yaranan və sənədləşdirilən biliklərin, məlumatların və xəbərlərin məcmusudur.

Təşkiletmə funksiyası idarəetmənin vahid (tam) sisteminin əsas hissəsini təşkil edən idarəedən və idarəolunan sistemlərin təşkil edilməsidir. Təşkil etmə - nəyəsə düzgün görünüş vermək, yaratmaq, hissələrin quruluşunun qarşılıqlı yerləşməsini, onların qarşılıqlı əlaqəsini və hər bir hissəsinin funksiyasını müəyyən etməklə nizama salınmasıdır.

Təşkiletmə - bu idarəetmə orqanının qəbul edilən idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinin effektivliyi üçün vacib

olan idarəetmə sistemində təşkilati münasibətlərin müəyyən strukturunu yaradan, nizamlayan fəaliyyətdir.

Təşkilətmə dedikdə məktəb rəhbərlərinin, müəllimlərin, şagird özünüidarə orqanlarının qarşıya qoyulmuş planın yerinə yetirilməsinə, məqsədlərə nail olunmasına yönəlmiş fəaliyyətləri başa düşülür.

İdarəetmənin təşkilatçılıq funksiyası aşağıdakı əməliyyatların köməyi ilə realizə olunur:

1) plana uyğun olaraq konkret vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi;

2) düzgün iş bölgüsünün aparılması;

3) əməkdaşlığın yaradılması;

4) əməyin stimullaşdırılması və ümumi məqsədin reallaşması üçün məsuliyyətin artırılması.

Bütün səviyyələrdə təşkilati münasibətlər sisteminin effektivliyinin artırılması idarəetmənin demokratikləşdirilməsinin mühüm məsələlərindən biridir. Təşkilətmə funksiyasının demokratikləşdirilməsi üçün idarəetmə fəaliyyətinin yeni təşkilati formalarını yaratmaq, yeni idarəetmə subyektlərini daxil etmək, bu subyektlərin yeni funksiyalarını, onların arasındakı əlaqələri və münasibətləri müəyyən etmək lazımdır. Əslində bu yanaşma məktəbi idarəetmənin demokratik əsaslarını inkişaf etdirən özünüidarə sisteminə çevirməyə imkan verir. Təşkilati fəaliyyətin yerinə yetirilməsindən sonra, bəzən də onunla paralel kontrol (nəzarət) funksiyası həyata keçirilir ki, buna da məktəbin fəaliyyətinin təhlili və uçotu daxildir. Bəzi tədqiqatlarda nəzarət-tənzimləmə və uçot müstəqil, bəzilərində isə birlikdə idarəetmə funksiyaları kimi təqdim edilir. Məktəb təcrübəsi göstərir ki, onlar eyni prosesin zəruri həlqələri

olduğundan onları ayırmaq, aralarına sədd çəkmək məqbul deyil. Nəzarətin funksiyasının məqsədi idarəetmə strukturuna daxil olan sahələrin hər birində mövcud vəziyyəti aşkara çıxarmaq, lazımi informasiyalar əldə etmək və bu əsasda pedaqoji prosesi yaxşılaşdırmaqdan ibarətdir. Nəzarət və məktəbdaxili idarəetmə ilə bağlı operativ informasiyaların nəticələrini təhlil edən məktəb rəhbəri alınan ümumi nəticələrə uyğun olaraq tənzimləmə funksiyasını həyata keçirməyə başlayır.

Nizamlama və operativ sərəncam vermə funksiyası - idarəetmənin müəyyən bir fəaliyyət rejiminin, bu və ya digər hərəkətlərin həyata keçirilmə qaydasının (birbaşa təsir göstərməmək şərti ilə) müəyyən edilməsindən və ya dolayı təsir göstərməkdən ibarətdir. Operativ sərəncam vermə dedikdə, idarəedilən obyektlərin fəaliyyətinə dərhal təsir edən cari göstərişlərin verilməsi başa düşülür.

Koordinasiya funksiyası - ümumi məqsədə nail olmaq məqsədi ilə müəssisədə fəaliyyət göstərən əməkdaşların bir birilə qatrılıqlı fəaliyyətinin əlaqələndirilməsidir.

Yoxlama (nəzarət) funksiyası - idarəetmənin faktiki vəziyyətinin əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş vəziyyətə uyğun olub-olmamasının müəyyən edilməsidir. İdarəetmədə yoxlama nəzarət funksiyası müəssisədə keçirilən monitorinqlər və qiymətləndirmələr vasitəsilə həyata keçirilə bilər.

Nəzarət funksiyası bir sıra əməliyyatların köməyi ilə həyata keçirilir:

- 1) nəzarətin məzmunu müəyyənləşdirilir;
- 2) nəzarət bilavasitə həyata keçirilir;
- 3) nəzarət məlumatları toplanır və emal edilir;

4) təhlilin nəticələri əsasında müvafiq tədbirlər işlənilib həyata keçirilir. Bu zaman pedaqoji prosesin digər bir funksiyası - idarəetmə dövrəsinin strukturunda mühüm yer tutan pedaqoji təhlil xüsusi aktualıq kəsb edir.

Qeydiyyat (uçot) funksiyası - nəzarət funksiyası ilə sıx bağlı olub, vəsaitlərin (insan, maddi, pul və s.) mövcudluğu və sərf olunmaları, qərarların yerinə yetirilməsi üzrə fəaliyyətin nəticələri, sənədlərin mövcudluğu və hərəkəti haqqında məlumatların say formasında işlənilməsi və müvafiq qaydada sənəddə, kitabda əmrə qeyd olunmasından ibarətdir.

Bu funksiya idarəetmə prosesində istifadə olunan ümumi funksiyalardan ən geniş yayılmışdır. Aparılan işlərin uçotu, qeydiyyatı olmadan növbəti işləri görmək, “kompassız” hərəkət etmək deməkdir. Yuxarıda dediklərimiz idarəetmənin ümumi funksiyalarına aid idi.

İdarəetmənin xüsusi funksiyaları isə idarəetmə prosesində fəvqəladə hallar zamanı, nəzərdə tutulmamış işlər vaxtı və ya gözlənilməz müəyyən hadisənin baş verməsi zamanı və sair bu kimi hallarda həyata keçirilə bilər. Bu zaman rəhbər idarəedicinin yanında fəvqəladə müşavirə, yığıncaq, toplantı keçirilə bilər. Təhsil müəssisəsində rektorun və ya direktorun çağırışına əsasən müvafiq tədbirin görülməsi – fəaliyyətin dayandırılması, işdən azad edilməsi, müəyyən xüsusi cəzanın verilməsi və s. ola bilər.

İdarəetmənin təminədiçi funksiyaları xüsusi idarəetmə sisteminə daxil olaraq digər funksiyalarla bilavasitə və ya bilvasitə əlaqədar olaraq qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq, vəzifələri yerinə yetirmək üçün görülən tədbirlərin məcmusundan ibarətdir.

İdarəetmə prosesi zaman baxımından sonsuzdur. O, bir-birini tamamlayan və ardıcıl olaraq dəyişən **aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:**

- həll edilən problemin araşdırılması və onun təhlili;
- qərar layihəsinin hazırlanması;
- layihənin müzakirəsi və ona ekspert qiymətinin verilməsi;
- aidiyyəti olan orqan və təşkilatlarla razılaşdırılması;
- qərar layihəsinin təsdiqi;
- qərarın icraçılara çatdırılması;
- qərarın yerinə yetirilməsi;
- qərarın yerinə yetirilməsinə nəzarətin həyata keçirilməsi.

Təhlil olunan ümumi və xüsusi funksiyaların uzlaşdırılması ilə idarəetmə prosesi formalaşır və təkmilləşir.

İdarəetmə prosesinin uğurlu həyata keçməsi üçün bir sıra şərtlərə də əməl edilməlidir. Belə ki, *idarəetmə fəaliyyəti mürəkkəb və çoxşaxəlidir. İdarəedici rəhbər mütləq savadlı, səriştəli mütəxəssis olmalı, idarəetmənin təşkilati tərəfini yaxşı bilməlidir. O, əxlaqi, etik məsələləri, psixoloji mühiti daim diqqət mərkəzində saxlamalıdır.*

İdarəetmədə peşəkarlıq, təşkilatçılıq, kommunikativlik, kollektivdə mənəvi-psixoloji, əxlaqi mühit, düzgün seçilmiş idarəetmə üslubu, qərarların düzgün qəbul olunması və optimallaşdırma xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Təhsil müəssisəsində sağlam mənəvi-psixoloji iqlimin yaradılması, təhsilverənlərin öz əməyindən zövq alması, kollegiallıq və kollektiv qərarların qəbul edilməsi pedaqoji prosesin idarə edilməsinin səmərəsini artıran mühüm şərtlərdəndir.

İnsanlara rəhbərlik etmək üçün ilk növbədə onları başa düşmək, tanımaq, davranış motivlərini öyrənmək lazımdır. İdarəetmədə uğur qazanmağın şərtlərini yenə də aşağıdakı kimi təsnif edə bilərik:

- 1) İdarəçikdə peşəkarlıq.*
- 2) İdarəçilikdə təşkilatçılıq.*
- 3) Kollektivdə əlverişli psixoloji mühit formalaşdırmaq.*
- 4) Kollektivdə mənəvi-əxlaqi mühit formalaşdırmaq.*
- 5) Kollektivdə intellektual mühit formalaşdırmaq.*
- 6) İdarəçilikdə müxtəlif növ metodlardan istifadə.*
- 7) Kollektiv üzvlərinin əməyinin ədalətli qiymətləndirilməsi;*
- 8) Humanist və demokratik idarəetmə*
- 9) Qərarların qəbul edilməsində kollegiallıq*
- 10) İdarəçikdə ədalətlilik.*
- 11) İdarəçilikdə işçilərə qayğı, hörmət və tələbkarlıq.*
- 12) İdarəetmədə işçilərin stimullaşdırılması.*
- 13) İdarəetmədə işçilərin fəaliyyətinə nəzarət.*
- 14) İdarəetmədə ierarxik münasibətlərə əməl edilməsi.*

Göründüyü kimi idarəetmə mexanizmi çətin və mürəkkəb mexanizm olduğundan uğurlu fəaliyyət üçün də idarəçinin düzgün mövqeyə sahib olması, pedaqoji qabiliyyətlərə, səriştəlilik və peşəkarlıq keyfiyyətlərinə, yüksək əxlaqi-mənəvi keyfiyyətlərə malik olması lazımdır.

İdarəetmənin uğurlu təşkili üçün bir sıra prinsiplərə əməl edilməlidir.

1) İdarəetmədə məqsədyönlülük prinsipi.

Hər bir iş müəyyən məqsəddən başladığı kimi, idarəetmə də elmi cəhətdən əsaslandırılmış məqsəd ol-

malı, görülcək işin əvvəli və sonu müəyyənləşdirilməli və buna uyğun həyata keçiriləcək işlərin, tədbirlərin proqramı tərtib olunur.

Tərtib edilmiş proqram əsasında məqsədlər formalaşdırılır və müəyyən fəaliyyətin icrasına başlanılır. Fəaliyyət prosesi nəzarətdə saxlanılır və yeri gəldikcə müəyyən istiqamətləndirmə və stimullaşdırma tədbirləri həyata keçirilir. Son olaraq isə, fəaliyyətin nəticələri ümumiləşdirilir, təhlil edilib qiymətləndirilir və müavafiq nəticələr əldə edilir.

2) Kollegiallıq ilə vahid rəhbərliyin əlaqələndirilməsi prinsipi.

Bu prinsipə görə müəsisə rəhbəri təkbaşına çalışa bilməz və uğurlu nəticə əldə edə bilməz. Bunun üçün idarəetmə səmərəli nəticələr verməz. Səmərəli və keyfiyyətli idarəetmə kollegial orqanların, ictimai özünüidarə orqanlarının əməkdaşlığı, birgə fəaliyyəti ilə həyata keçirilir. İdarəetmə zamanı mübahisəli məsələlərdə kollektiv müzakirələr aparılır, nəticələr çıxarılır və ümumi rəyə əsaslanan qərarlar qəbul edilir. Bu halda kollektivin maraqları və işin mənafeyi əsas götürülür. Məsuliyyət isə həm kollektivin, həm də rəhbərliyin üzərinə düşür.

Bəs kollegial orqanlar dedikdə nə başa düşülür? Kollegial orqanlara nələr daxildir? “Bura daxildir: Pedaqoji şura, Məktəb şurası, Valideyn şurası, Metodik Şura və metod birləşmələr, Məktəb Uşaqlar birliyi, Şagird özünü idarə orqanları, Məktəb həmkarlar təşkilatı, direktoryanı müşavirələr, Məktəb konfransı, məktəb direktorunun müavinləri, məktəb psixoloqu, hərbi rəhbər.

3) İdarəetmədə demokratiklik prinsipi.

Bu idarəçilikdə həm mühüm bir prinsip, həm də rəhbərin idarəçilik üslubudur. İdarəetmədə demokratiklik o deməkdir ki, burada insan azadlığı və hüquqları qorunur, hörmət edilir, onların maraq və istəkləri, rəyləri nəzərə alınır, qabiliyyət və bacarıqları sərbəst şəkildə üzə çıxır, alınan nəticələrdə inkişafyönlü sığrayış baş verir

4) İdarəetmədə humanizm prinsipi.

Bu prinsip rəhbərin, idarəçinin təbəçiliyində olan insanlara qarşı hörmət və qayğı ilə yanaşmasından, onlarla münasibətdə pedaqoji etika normalarına və işgüzar ünsiyyət və münasibət etikasına ciddi riayət etməsi deməkdir. Bu, eyni zamanda hər bir insanın qabiliyyət və imkanlarını, istedad və qabiliyyətini nəzərə alaraq vəzifələrin bölüşdürülməsini və onların yaradıcı potensialının inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur.

5) İdarəetmədə dövlət və ictimai əsasların uzlaşdırılması prinsipi.

Bu prinsip, idarəetmədə xüsusilə təhsil sisteminin idarə olunmasında və məktəbə rəhbərlikdə dövlət orqanlarının fəaliyyəti ilə ictimaiyyət, onu təmsil edən ictimai özünüidarə orqanlarının birgə əməkdaşlığının əlaqələndirilməsini təmin edir.

6) İdarəetmədə ardıcılıq, sistemlilik və bütövlük prinsipi.

Bu prinsip pedaqoji prosesin sistemli və ardıcıl mahiyyətini dərk etməyə əsaslanır. Sistemlilik prinsipi - idarəetməyə sistem halında yanaşmanı nəzərdə tutur. Bu əsas hesab olunan bütün prinsiplərin idarəetmə sisteminin bütün tərəflərinə, elementlərinə, funksiyalarına tətbiqini nəzərdə tutur.

Bu prinsip görülcək işlərin “asandan çətinə, məlumdan məchula, yaxından uzağa” qaydalarına əməl edilməsini tələb edir.

7) İdarə etmədə elmilik və nəzəriyyə ilə praktikanın əlaqələndirilməsi prinsipi.

Müasir dövrdə idarəetmə insanlar arasında yüksək şüurlu münasibətə və elmə əsaslanır. Bunların hər ikisi bir-biri ilə əlaqədar olub, biri digəri olmadan mümkün deyil. Şüurlu idarəetmə təbiət və cəmiyyətin obyektiv qanunların tələblərini və reallığı nəzərə almağı tələb edir.

Elmi idarəetmənin qarşısında duran vəzifə isə ictimai münasibətləri elmi əsaslarla qurmaq, inkişafda baş verən ziddiyyətləri üzə çıxarmaq və vaxtında aradan qaldırmaqdır.

8) İdarəetmədə aşkarlıq və şəffaflıq prinsipi.

Bu prinsip demokratiyanın təzahürü olub, bir-birilə sıx bağlıdır. Aşkarlıq görülmə işlərin, aparılan yoxlamaların, müzakirə və qərarların gizlin yox, aşkar şəkildə olmasını, kollektivə vaxtında məlumat verilməsini nəzərdə tutur.

Aşkarlıq - hər şeyin hamı üçün aydın olması deməkdir. Təcrübə göstərir ki, məxfilik işdəki qüsurların daha da dərinləşməsinə səbəb olur və ictimai bəlaya çevrilir. Aşkarlıq olmayan yerdə təlim-tərbiyə işlərinin vəziyyətini düzgün müəyyənləşdirmək, pedaqoji kollektivin, yaxud ayrı-ayrı müəllimlərin və ya tərbiyəçilərin fəaliyyətini lazımi şəkildə qiymətləndirmək, işdə müvəffəqiyyətə nail olmaq mümkün deyildir. Şəffaflıq məktəbin müxtəlif fəaliyyət sahələrinin, xüsusən, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin kollektivə, cəmiyyətə açıq olmasında özünü göstərir.

9) İdarəetmədə planlaşdırma, uçot və nəzarətin vəhdəti prinsipi. Planlaşdırma idarəetmənin mərkəzi həlqəsidir. İdarəetmə sistemində planlaşdırmanın mühüm rol oynadığı sübuta ehtiyacı olmayan bir həqiqətdir. Hər bir iş planlaşdırmadan başlanır. Plan ölçüdür, meyardır, mayakdır, kompasdır. Planlaşdırma - şagirdlərin təlim-tərbiyəsini daha da yaxşılaşdırmaq üçün nəzərdə tutulan kompleks tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi və sistemləşdirilməsidir.

Nəzarət və uçot idarəetmənin əsas tərkib hissələrindəndir. O öz ifadəsini qəbul edilmiş qanunların, qərarların, sərəncamların, əsasnamələrin, qaydaların, təlimatların, əmrlərin və s. icrasının tələbə uyğunluğunu yoxlamaq deməkdir.

10) İdarəetmədə optimallıq prinsipi.

Bu prinsip idarəetmə işində konkret şərait üçün ən münasib (optimal) variant seçib tətbiq etməklə səmərəli nəticəyə nail olmağı nəzərdə tutur. Optimallaşdırmanın iki ümumi göstəricisi vardır: a) müəyyən şəraitdə mümkün olan yüksək nəticələr əldə etmək; b) bu nəticələrə az vaxt, qüvvə, vəsait və əsəb gərginliyi sərf etməklə nail olmaq.

11) İdarəetmədə integrasiya prinsipi.

Bu prinsip idarəetmədə Avropa və dünya təhsil sistemini öyrənməyi, onların təcrübəsindən istifadə etməyi tələb edir. Integrasiyanın məqsədi həmçinin tələbə və müəllimlərin hərəkətliliyini və onların beynəlxalq əmək bazarında yüksək rəqabət qabiliyyətini təmin etməkdir. Integrasiya prinsipi idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsində inkişaf etmiş qabaqcıl təhsil müəssisələrinin təcrübələrindən istifadə edilməsini, beynəlxalq idarəetmə sistemlərinə integrasiya olunmasını nəzərdə tutur.

12) İdarəetmədə təbəçilik prinsipi.

Bu prinsip idarəetmənin yuxarı və aşağı pillələrinin qarşılıqlı asılılığını təmin etməklə, yuxarı səviyyədən gələn tapşırıqların aşağı səviyyələrdə lazımi qaydada yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Müxtəlif səviyyəli təhsil müəssisələrində isə direktor-müəllim, rektor-müəllim, müəllim-şagird, müəllim-valideyn və s. bu kimi münasibətlər nəzərdə tutulur.

13) İdarəetmədə bərabərlik prinsipi.

Bu prinsip bir müəssisə daxilində fəaliyyət göstərən pedaqoji kollektivin bərabər hüquqlara malik olması ilə xarakterizə olunur. Çünki bərabərlik prinsipi əsasında səlahiyyət və əmək bölgüsünün həyata keçirilməsi ilə onlar arasında sağlam ünsiyyətin formalaşmasına nail olmaq mümkündür.

14) İdarəetmədə obyektivlik və ədalətlik prinsipi.

Müəssisə rəhbərləri tərəfindən həyata keçirilməsi tələb olunan əsas prinsiplərdən biri obyektivlik prinsipidir ki, bu qərarların qəbul olunmasında, əmək və vəzifə bölgüsünün həyata keçirilməsində, kadrların işə qəbulu və işdən azad edilməsində, onlar haqqında inzibati tədbirlərin görülməsində ədalətli və obyektiv olmağı tələb edir. Ədalətli qərarlar təhsil müəssisəsində hüquq bərabərliyini təmin edir, sağlam sosial-psixoloji mühitin formalaşmasına səbəb olur, motivləşmənin, stimullaşdırmanın əsasını təşkil edir. Bu prinsip hər bir işçinin əməyinin düzgün qiymətləndirilməsi və layiqincə mükafatlandırılmasını tələb edir. Təhsil idarəçiliyində ədalət tətbiq etmək üçün hər bir insana öz səyləri və qazandıqları nailiyyətlər üçün müvafiq mükafat və pay vermək zəruriliyi və vacibliyi vardır.

15)İdarəetmədə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə prinsipi.

Bu rəhbərin funksiyalarının bir hissəsinin tabeliyində olan işçilərə verilməsi, onlar arasında, vəzifə bölgüsünün aaparılması, idarə etmədə optimal əlaqələrin təmin edilməsidir. Təhsil idarəçiliyində mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasındakı nisbət düzgün müəyyən olunmalıdır. Mərkəzləşdirmə dedikdə, səlahiyyətin mərkəzdə cəmlənməsi və ya rəhbərliyin əsas səlahiyyətləri öz əlində saxlaması kimi başa düşülə bilər.

Göstərilən prinsiplərdən əlavə digər prinsiplər də müxtəlif ədəbiyyatda verilmişdir ki, onlara da nəzər salmaq olar: **Operativlik, Çeviklik, Prinsipiallıq, Məsuliyyət, Nəticəyönümlülük, Şəxsiyyət yönümlülük, Varislik, Konkretlik, Bərabər əmək bölgüsü. Əməyin elmi təşkili.**

Beləliklə, deyə bilərik ki, idarəetmə çətin və mürəkkəb bir proses olmaqla onun səmərəsi və keyfiyyəti idarəçilərin, rəhbərlərin yüksək səriştəlik və peşəkarlıq göstərməsindən asılıdır.

1.2.İDARƏETMƏDƏ “MENECEMENT”, “MENECE” VƏ “İDARƏETMƏ” ANLAYIŞLARI

İdarəetmə prosesində tez tez işlənən “Menecment”, “Menecer” və “idarəetmə” anlayışlarına da bir aydınlıq gətirək. Bu anlayışlar 1990- cı illərdən pedaqoji, psixoloji ədəbiyyatımıza daxil olmuşdur. Bunlar bir-birinə çox yaxın olsalar da fərqli mənalara və təyinatlara malikdirlər. Bəzi ədəbiyyatda bu anlayışlar eyniləşdirilir. Texniki nöqteyi nəzərdən bu heç də bir o qədər etiraz doğurmur. Hərfi tərcümədə **“Menecment”**

“İdarəetmə” “Menecer” isə idarəçi deməkdir. Bu bir şəxsin peşəsidir. Bunların hər üçü idarəetmə prosesində iştirak edir və müxtəlif funksiyalar yerinə yetirilir. İdarəetmə anlayışı ingilis dilindən tərcümədə “Comonder” — “İdarəetmə” deməkdir.

Amma, qeyd edək ki, “menecment” və “idarəetmə” anlayışları bir-birindən fərqlənir.

Menecement termini birdən-birə yaranmamışdır. Menecment ingilis dilində “management” sözündən olub, idarəetmə, bacarmaq, öhdəsindən gəlmək mənasındadır. Menecment özünəməxsus tarixi inkişaf yolu keçmişdir. Menecment çox qədim olmasına baxmayaraq, o bir elm, təsərrüfatçılıq və tədqiqat sahəsi kimi nisbətən yenidir. Menecment, sərbəst elm və fəaliyyət sahəsi kimi XX əsrin əvvəllərində özünü təsdiq etmişdir.

Bu özünü aşağıdakı istiqamətdə göstərmişdir:

1. Antik dövrdə menecment sözü işlənməsə də, yunanca adamları idarə etmə məharəti qəribə olsa da müasir mənaya zidd olan “demaqoq” sözü ilə ifadə olunurdu;
2. Ev sahibi, hər hansı bir şeyin sahibi olma mənasında;
3. Despotiya-hakimiyyət, despotizm-rəhbərlik tipi mənasında;
4. Təlimləndirmə, tərbiyələndirmə, təşkilətmə məharəti mənasında;
5. Alman tarixçisi İ.Şaydın dediyi kimi menecment sözünün mənası italyanca “atların idarə edilməsini bacarmaq”, ingilis dilindən tərcümədə isə həm idarəetmə həm də ağıllı hərəkət etmə mənasında, sonralar isə bunun insanların idarə edilməsi mənasında işlənməsi mənasında;

6. Əvvəllər menecment və sahibkarlıq bir adamın əlində cəmləşmişdir. Sonralar isə onlar ayrılmışdır. Menecment müstəqil sahəyə çevrilmişdir.

Ümumiyyətlə menecmentin inkişaf yolu aşağıdakı kimi olmuşdur. 1) Mülkiyyət sahibi həm də işçi olmuşdur. 2) Kapital sahibi həm də menecer olmuşdur. 3) Kapital sahibi menecer və digər işçilər müstəqil sosial təbəqə olmuşdur, muzzdlu menecer geniş yayılmağa başlamışdır. 4) İdarəetmə elmi formalaşmağa başlamışdır. 5) Marketinq menecmenti inkişaf etmiş, yeni-yeni menecment metodları yaranmışdır. 6) İdarəetmə insan amilinə geniş yer verilmişdir, sosial davranış problemi kəskin halda irəli sürülmüşdür.

Müasir menecmentin meydana gəlməsində klassik menecmentin böyük rolu olmuşdur (F.Teylor, Emerson, Ford) Əslində klassik menecment müasir menecmentin metodoloji əsaslarından birini təşkil edir.

Menecmentin metodoloji əsaslarının formalaşmasında R.Oyenin böyük xidməti olmuşdur. O, özü bir fabrikant kimi bizneslə menecment arasında əlaqə yaratmağa, iqtisadi sistemin yeni qaydada təşkil etməyə, hətta böhran şəraitində belə işçilərə əmək haqqı verilməsinə, fabrikdə uşaq bağçaları açmağa, bütövlükdə menecment sisteminin yenidən qurulmasına çalışırlar. Oyen sadəcə olaraq əmək proseslərinin səmərəli modelinin təşkilinin deyil, həm də birinci növbədə insan davranışını əsas götürürdü. Çünki idarəçilik modeli kollektivin fəaliyyətinə təsir göstərir.

Menecmentin ilk dəfə meydana gəlməsi əməyin təşkili metodlarının tətbiqi ilə bağlıdır. 1911-ci illərdə F.Teylor “Elmi idarəetmənin prinsipləri” adlı kitabının nəşri idarəetmə işlərinə

olan marağı əhəmiyyətli dərəcədə artırdı. İdarəetmə elminin universal prinsiplərinin, funksiyalarının irəli sürülməsində və onun dövlət idarəetmə sistemində tətbiqinə A.Fayolun böyük rolu olmuşdur.

Menecment və biznes məktəbləri ABŞ-da hələ XX əsrin 80-ci illərində yaranmışdır. Bu gün Amerika biznes məktəblərində sosiologiya, hüquq, iqtisadiyyat, psixologiya, fəlsəfə kimi fənlər tədris edilir. Yəni Amerikan menecerlərinin beş nəsli insan və cəmiyyətşünaslıq maliyyə və menecment sahəsində peşə hazırlığına malikdirlər. Personalın idarə edilməsi motivləşdirmə və rəhbərlik üsulları sahəsində amerikalıların keçirdiyi empirik tədqiqatlar və nəzəriyyələrin sayı milyonlarla olmasa da yüz minlərlə hesablanır

Menecmentin predmetini idarəetmə münasibətləri təşkil edir. Menecmentin obyektı bazar münasibətləri şəraitində istehsal, ticarət, xidmət, nəqliyyat, tikinti və s. fəaliyyət sahələri ilə məşğul olan müəssisə və təşkilatlardır. Menecmentin subyektləri dedikdə isə, idarə edən və idarə olunan sistemlər başa düşülür.

Menecment fənlərarası elmi bilik sahəsi kimi də başa düşülür. Çünki elə bir sahə yoxdur ki, orada idarəetməyə ehtiyac olmasın. Məsələn, maliyyə özü ayrı bir elmdir və onun menecmenti də vardır. Həmçinin marketinq, innovasiya, kommersiya və s. Menecment bazar münasibətləri şəraitində idarəetmə nəzəriyyəsi hesab edilir.

Menecment çox tutumlu geniş anlayış olub onun məzmunu aşağıdakı kimi başa düşülə bilər. a) idarəetmə elmi və təcrübəsi kimi; b) idarəetmənin təşkili kimi; c) idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin prosesi kimi;

Menecment idarəetmə elmi və təcrübəsi kimi. İdarəetmənin elmi əsasları dedikdə idarəetmə praktikasının nəzəri bazasını təşkil edən elmi biliklər sistemi başa düşülür. İdarəetmənin xarici elmində idarəetmənin müasir nəzəriyyəsinin və təcrübəsinin inkişafında mühüm rol oynamış dörd əsas konsepsiyası vardır. Bunlar: elmi idarəetmə konsepsiyası (F.Teylor), inzibati idarəetmə konsepsiyası (A.Fayol), menecment və insan münasibətləri nöqtəyindən idarəetmə konsepsiyası (E.Meyo və A.Maslou), davranışın elm mövqeyindən idarə olunması konsepsiyası.

Menecment təşkilatların idarə edilməsi prosesi kimi. Bu halda menecmentin məzmunu fəaliyyət prosesində təşkilatın müəyyən nəticələrə nail olması baxımından nəzərdən keçirilir. Bu şərh menecment haqqında idarəetmə orqanı kimi; idarəetmə aparatının müxtəlif səviyyələri kimi; nəzərdə tutulmuş məqsədə daha səmərəli üsulla çatmaq üçün kollektivin işinin təşkili kimi; idarəetmə sistemi kimi danışmaq olar.

Menecment idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesi kimi. İdarəetmə prosesində meydana çıxan istənilən situasiya, rəhbər-menecerlər, müvafiq qərarların qəbul edilməsini tələb edir. Qərarların qəbul edilməsi müvafiq səlahiyyətə malik olan bütün səviyyə menecerlərinin müstəsna hüququdur.

İdarəetmə anlayışı insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə aid edilə bilər (məsələn, dövlətin idarə edilməsi, cəmiyyətin idarə edilməsi). Menecment anlayışı isə yalnız bazar mühiti şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələrdə sosial iqtisadi proseslərin idarə olunmasını əks etdirir. “İdarəetmə” məfhumunun məzmununu araşdırarkən aydın olur ki, o sərbəst peşəkar fəaliyyət növü olub, təkcə sənaye firamalarının elmi-tədqiqat, layihə-

konstruktor işləri ilə deyil, həmçinin, istehsal, texnoloji, təşkilati, maliyyə, satış sahələrini, həm də bank, sığorta təşkilatları, turizm agentliyi, mehmanxana, nəqliyyat kompaniyaları və ümumiyyətlə, bazara sərbəst iqtisadi subyekt kimi daxil olan bütün təsərrüfat vahidlərini əhatə edir. Beləliklə, aydın olur ki, menecment bazar münasibətləri şəraitində müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin təşkil olunub, onun müstəqil həyata keçirilməsini əhatə edir.

Menecment daha az maddi, əmək və maliyyə ehtiyatlarından istifadə edərək səmərəliliyi yüksəltmək və mənfəəti artırmaq məqsədi ilə həyata keçirilən idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar peşədir. Bu peşə idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı bütün funksiyaların, metodların, prinsiplərin, strategiyaların və formaların məcmusudur. Başqa sözlə, menecment bazar və bazar münasibətləri şəraitində idarəetmə deməkdir ki, o -firmanı tələb və təklifə uyğunlaşan bazara və məhsul buraxılışına elə yönəltməlidir ki, nəticədə yüksək mənfəət əldə etmiş olsun; azad qərar qəbul etməklə tam təsərrüfat sərbəstliyi şəraitində keyfiyyətli məhsul bolluğu yaratsın; bazarın vəziyyətindən asılı olaraq qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olsun;

Əgər menecment idarəetmə haqqında elmdirsə, menecer idarəedən şəxs və ya menecment üzrə mütəxəssisdir. Menecer (ingiliscə “manager” sözündən olub, müdir, idarə edən deməkdir. İqtisadiyyatın idarə edilməsi sahəsində hüquqi və digər məsələlərdə səriştəsi olan mütəxəssisdir.

Aşağıdakı vəzifə sahibləri menecerlər hesab oluna bilərlər. 1)Müəssisənin rəhbərləri. 2)Təşkilati struktur vahidlərinin (şöbələrin, bölmələrin) rəhbərləri). 3.Müəssisədə hər hansı fəaliyyət sahələrinin funksional icraçıları.4.Nəzarətçilər və s.

Menecerlər hansı sahədə çalışmalarından asılı olmayaraq beş baza-vəzifələri həyata keçirirlər. 1. Menecerlər məqsədi müəyyənləşdirirlər. Hər hansı məqsəd nəticəyə yönəlir və onlara nail olunması yolları aydınlaşdırılır. Bunun üçün qərarlar qəbul edilib, icraçılara çatdırılır. **2. Menecerlər təşkilatçıdır.** Təşkilatçılıq dedikdə təşkilətmə funksiyasını həyata keçirmək fəaliyyəti başa düşülür. Təşkilətməni idarəetmə fəaliyyətindən ayrılıqda təsəvvür etmək olmaz.

Təşkilətmə özü də idarəçilik funksiyasıdır. Çünki təşkilatçılığı həyata keçirmək üçün təşkilati planlaşdırmanı yerinə yetirmək, sonra isə lazım olan bütün əmək və maddi-texniki resursları səfərbər etmək lazımdır. Bu isə yüksək idarəetmə məharəti və nəzəri-təcrübi biliklər tələb edir. **3. Menecer motivasiya və kommunikasiyanı təmin edir.** Müxtəlif işlərə cavabdeh adamlardan ibarət komanda yaradır. O, bunları kadr məsələləri, əmək haqqı, mükafatlandırma sahəsində qərarlar vasitəsi ilə həyata keçirir və bu zaman tabeliyində olanlar, icraçılar və həmkarları ilə daim əlaqə saxlayır. **4. Menecerin işində ən əsas element ölçüdür.** O, ölçü vahidini müəyyənləşdirir, nəticələri təhlil edir, qiymətləndirir və izah edir. Bu barədə isə həmişə olduğu kimi rəhbərliyə, həmkarlarına və təbəçiliyində olanlara xəbər verir. **5. Menecer işçilərin maddi və mənəvi inkişafını təmin edir.** *Menecerlər idarəetmədə öz funksiyalarını yerinə yetirmək üçün aşağıdakı rola malikdirlər. 1. Təşkilati rol; 2. İnformasiya rolu; 3. Qərar qəbul edilməsi.*

Təşkilati rol yuxarıda deyildiyi kimi təşkilati məsələlərin həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır. Menecerlər idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirmək üçün daim informasiyalar əldə

etməlidirlər. Çünki informasiyalara malik olmadan düzgün qərar qəbul etmək mümkün deyildir. İdarəetmədə ən vacib ünsürlərdən biri də qərarların qəbul edilməsidir. İdarəetməni həyata keçirmək üçün qərarlar qəbul etmək lazımdır. Düzgün qərarlar istər idarəetmə sahəsində, istərsə də maliyyə-təsərrüfat sahəsində məqsədlərə çatmağa və müsbət nəticələr əldə etməyə yönəlir.

İdarəetmənin başlıca məqsədi iqtisadi sistemlərdə baş verən dəyişiklikləri əvvəlcədən görməkdən, real vəziyyəti və uzunmüddətli iqtisadi qərarları düzgün qiymətləndirib təşkilatın fəaliyyətinə töhfə verməkdən ibarətdir.

Menecerlərin hazırlanması sistemi bir sıra ilkin prinsiplərə əsaslanır: Birinci - mütləq nəzərə almaq lazımdır ki, menecerlər də təhsil prosesinin hər bir digər iştirakçısı kimi peşəkar olmalı, bacarıq və ustalığa yiyələnəlməlidir. Buna görə də menecerləri öyrətmək, inkişaf etdirmək, həvəsləndirmək lazımdır. **İkinci** - bu peşəyə o şəxslər yiyələnmə bilər ki, onların buna qabiliyyəti olsun. Yəni səmərəli rəhbərə hazır resept vermək yox, istənilən vəziyyətdən ən az vaxta və məsrəfə çıxmaq bacarığı və arzusunu öyrətmək lazımdır. **Üçüncü** - menecerlər aydın nitqə malik olmalı, xarici dil və mədəniyyət, vəziyyətin dəyişilməsinə operativ cavab vermək və az bir vaxtda strateji fikir yürütmək, məlumatların işlədilmə metodikaları kimi sahələri də ətraflı bilməlidir.

Menecer təhsilin, iqtisadiyyatın idarə edilməsi sahəsində hüquqi və digər məsələlərdə səriştəli olmağı nəzərdə tutan mütəxəssisdir. Hər şeydən əvvəl menecer özünə məxsus funksiyası olan rəhbərdir. Onun üçün vacib olan işlərin vaxtında və səmərəli yerinə yetirilməsidir. Əsas məsələ ondan ibarətdir

ki, menecer bunlara necə nail ola bilər: 1) Tabeçiliklərində olanların texniki təhlükəsizliyini təmin etməlidir; 2) Kollektiv işə nail olmalıdır; 3) Özü nəyi bilirə, onu öyrətməli, bilmədiklərini öyrənməlidir; 4) Hesabat işlərini yaxşı aparmalıdır; 5) İş ədalətlə bölüşdürməlidir; 6) Hər kəsə şəxsi nümunə olmalıdır və s.

Menecer fəaliyyəti - əməyi əsasən yüksək səviyyədə ödənilən fəaliyyət növüdür, çünki menecerlik məsuliyyət tələb edir. O, müəssisənin işini planlaşdırır, təşkil edir, cavabdeh olduğu sahəni idarə edir və onun işinə nəzarət edir. Bir çox hallarda menecerin səriştəsizliyi müəssisənin geri qalmasına gətirib çıxardır. Belə bir halın baş verməməsi üçün menecer idarəetdiyi sahə üzrə biliklərin əsaslarını dərinlən bilməli, istehsal marketinq, maliyyə, təhsil və s. üzrə mütəxəssis olmalıdır. Bundan əlavə, menecer daim öz işçiləri ilə qarşılıqlı münasibətdə olduğu üçün o, psixoloji və sosioloji biliklərə də yiyələnməlidir.

Menecerin də hüquq və vəzifələri mövcuddur. O, özünün və həmçinin kollektivin hüquq və vəzifələrini yaxşı bilməlidir.

Menecerin vəzifələr aşağıdakılardan ibarətdir.

1. Təşkilatın, müəssisənin, firmanın məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsi, fəaliyyətinin planlaşdırılması. 2. İcraçılar arasında tapşırıqların bölüşdürülməsi. 3. Tabeçilikdə olan işçi heyətinin işgüzarlıq, davranış və peşəkarlıq səviyyəsinin öyrənilməsi. 4. Sənədlərlə iş bacanğı. 5. Ayrı-ayrı işçilərə, sosial əmək qruplarının fəaliyyətinə nəzarət, həmin fəaliyyətin qiymətləndirilməsi. 6. Ayrı-ayrı təhsil subyektləri, menecerlər və əməkdaşlarla əlaqə yaratma formalarını həyata keçirmək. 7. Özünün funksional fəaliyyəti çərçivəsində əməkdaşların işini

tənzimləmə və təşkil etmə. 8. Resurslardan səmərəli istifadəni təmin etmə.

Menecerlər hər bir təşkilatın həyatında aparıcı rola malikdir. Onlar da öz fəaliyyətini müəyyən elmi mülahizələr, prinsiplər əsasında təşkil etməlidir. **Menecerlərin fəaliyyət prinsipləri aşağıdakılardır.** 1. Menecment fəaliyyətinin səmərəliliyi prinsipi. 2. İdarəçilik qərarlarının optimallığı. 3. İdarəçilik prinsiplərinin elmi təşkili. 4. Təşkilat və sosial - iqtisadi prinsiplərə vəhdət sistem halında yanaşma. 5. Səlahiyyətin, məsuliyyətin bölüşdürülməsində qərarlarının qəbulunda mərkəzləşmiş və qeyri-mərkəzləşmiş bölgü tələblərinin əlaqələndirilməsi. 6. Menecerlərin digər əməkdaşların optimal davranış normalarına əməl etməsi.

Bununla əlaqədar olaraq menecerlərə qarşı aşağıdakı tələblər irəli sürülür:

1. Fəaliyyət göstərdiyi sahə üzrə peşəkar biliyə və təcrübəyə malik olmalıdır. 2. İş fəaliyyəti ilə əlaqədar olaraq müəyyən və qeyri-müəyyən situasiyalarda əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyi bacarmalıdır. 3. Bütövlükdə idarəçilik əməyinin xarakteri, prinsipləri və məzmununu bilməlidir. 4. İşçi heyətini, insan resurslarını yüksək səviyyədə idarə etmək bacarığına malik olmalıdır. 5. İş, idarəçilik fəaliyyəti ilə əlaqədar olan bütün informasiya məlumatlarına malik olmalıdır. 6. Öz fəaliyyətinə qiymət verməyi, özü-özünü idarə etməyi bacarmalıdır. 7. Öz fikir və mühakiməsini dəqiq ifadə etməyi bacarmalıdır.

Yuxarıda göstərilən tələblərlə menecerlərin vəzifələri vəhdətlik təşkil edir. Menecerin bu vəzifələri konkret fəaliyyət sferalarından, funksional fəaliyyət növündən asılı olaraq daha

konkret, spesifik xarakter daşıyır. Təcrübə göstərir ki, məcərlərin bir hissəsi adamları öz arxasınca aparmağı, yaranan çətinlikləri bacarıqla aradan qaldırmağı bacarır, digərləri isə belə şəraitdə təbəçiliyində olanların etibarını itirir. Liderlər təbəçilikdə olanları arxasınca aparmaları üçün onları başa düşməlidir. Həm insanların, həm də vəziyyətin, şəraitin daim dəyişdikləri üçün menecer fasiləsiz dəyişməli, kifayət qədər çevik olmalıdır. Həm menecer, həm də tabelikdə olanlar aydın dərk etməlidirlər ki, anlaşılmazlıq yaranmaması üçün kimə nə dərəcədə səlahiyyət verilir.

İdarəçilik fəaliyyətində uğur hakimiyyətin gücündən daha çox menecerin şəxsi nüfuzundan asılıdır.

İdarəetmə anlayışı sözün dar və geniş mənalarında tarixi dövrdə mədəniyyət tipindən və iqtisadi quruluşdan asılı olmayaraq istənilən cəmiyyətdə tətbiq edilə bilər, bir çox elmlərin obyektı və tədqiqat predmetidir.

İdarəetmə anlayışı insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə aid edilə bilər (məsələn, dövlətin idarə edilməsi, cəmiyyətin idarə edilməsi). Menecment və menecer anlayışı isə yalnız bazar mühiti şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələrdə sosial-iqtisadi proseslərin idarə olunmasını əks etdirir.

“İdarəetmə” məfhumunun məzmununu araşdırarkən aydın olur ki, o sərbəst peşəkar fəaliyyət növü olub, təkcə sənaye firmalarının elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor işləri ilə deyil, həmçinin, istehsal, texnoloji, təşkilati, maliyyə, satış sahələrini, həm də bank, sığorta təşkilatları, turizm agentliyi, mehmanxana, nəqliyyat kampaniyaları və ümumiyyətlə, bazara sərbəst iqtisadi subyekt kimi daxil olan bütün təsərrüfat vahidlərini əhatə edir.

1.3. İDARƏETMƏ ELMİNƏ TARİXİ BİR NƏZƏR

İdarəetmə bizim eramızdan əvvəl 3-cü minilliyə aid olan Şumerdə tapılmış saxsı qablarda, lövhələrdə kommersiya sövdələşmələri və qanunları barədə məlumatlar verilmişdir. Bu da onu göstərir ki, hələ qədim Şumerdə idarəetmə praktikası mövcud olmuşdur.

Qədim dövrlərdə böyük təşkilatların yaranması onu göstərir ki, onlar idarəetmə strukturuna malik olmuşlar. Qədimdə tapılmış böyük şəhərlər, tikililər, məişət və döyüş alətləri, hərbi birlikləri, Misir ehramları və s. heç şübhəsiz idarəetmə məsələləri olmadan yarana bilməzdi.

Hələ lap qədimdən idarəetmə haqqında fikirlər söylənilirdi. Məsələn, Sokrat hələ eramızdan əvvəl idarəetmənin xüsusi fəaliyyət növü adlandırırdı. O idarəetmənin universallıq prinsipini irəli sürmüşlər.

Platon isə dövlət idarəçiliyin formalarının təsnifatını, onların funksiyalarının mahiyyətini verməyə cəhd göstərirdi. Misirdə idarəetmə haqqında ilk elmi təfəkkürlər meydana gəlmişdir.

Sərkərdələrin rəhbərlik etdikləri Roma legionları idarəetmənin dəqiq strukturuna malik olduqları üçün, planlaşması və intizamı pis təşkil edilmiş Avropanın və Yaxın Şərqi o zamankı qüdrətli dövlətləri üzərində böyük zəfərlər qazanmışlar. Qədim dövrlərdə elə təşkilat nümunələri olmuşdur ki, hal-hazırda bizim dövrümüzdəki təşkilatlar kimi idarə olunmuşlar.

İdarəetmənin inkişafında və uğurlarında əhəmiyyətli sıçrayış ilk dəfə Amerikada yaranmışdır. XIX əsrdə ABŞ yeganə

ölkə idi ki, orada insan özünün milliyyəti və mənşəyi ilə bağlı problemləri unudaraq öz peşəsi üzrə iş tapa bilir, iş qurub çalışa bilirdi. Öz həyat səviyyəsini yaxşılaşdırmağa çalışan milyonlarla avropalı XIX əsrdə Amerikaya köçmüş və orada əməksevər insanlardan ibarət nəhəng işçi qüvvəsi yaratmışlar.

ABŞ dövləti yarandığı gündən elm və təhsil almaq istəyənləri ciddi dəstəkləmişdir. Elm və təhsil insanlar arasında intellektual səviyyənin yüksəlməsi, müxtəlif sahələrdə, eləcə də biznes, idarəçilik sahəsində və idarəetmə elmində üstünlük yaratmışdır.

İdarəetməyə elmi yanaşma da elə XX əsrin əvvəllərində başlanmışdır.

İdarəetmə elminin inkişafına üç böyük alim qiymətli töhfələr vermişlər. Onlar – Amerika alimi Frederik Teylor, fransız alimi Anri Fayol və rus alimi Leonid Vitalyeviç Kantoroviç olmuşdur.

Frederik Teylor (1856 - 1915) 1911 - ci ildə “Elmi idarəetmənin prinsipləri” adlı kitab yazmış burada idarəetmənin elmi sistemini, quruluşunu, prinsiplərini şərh etmişdir.

Teylor öz əsərində yazırdı: “Müəssisə rəhbərliyinin əsas vəzifəsi müəssisədə işləyən hər bir işçinin maksimum rifahını yüksəltməli və əldə olunan payın maksimum miqdarı işçiyə çatmalı və bu da sahibkar üçün maksimum mənfəət hesab olunmalıdır”. Bu fikirlərinə görə Teylorun kapitalist həmkarları onu tənqid edirdilər ki, maksimum pay işçilərə deyil sahibkara çatmalıdır. Mətbuatda onu “sosialist” və “problemçi” adlandırırdılar.

Teylor həmçinin hesab edirdi ki, müəssisələrdə hakimiyyət yalnız mülkiyyət hüququ əsasında onun sahibinə məxsus

olmamalıdır. İdarəetmə, hazırkı terminologiyada menecer adlanan xüsusi təlim keçmiş, bilikli insanlar tərəfindən həyata keçirilirdi. O dövrün kapitalistləri üçün bu, heç də xoş qarşılanmırdı, çünki sahibkarların əkəsriyyəti qazandığı təcrübə ilə və ya ailə dövryyəsi olaraq olaraq sahibkarlığa gəlmişdilər.

Teylor göstərirdi ki, istehsalın düzgün planlaşdırılması, işçilərin intizamlılığı, yaradıcı fəaliyyəti, iş vaxtından səmərəli istifadə edilməsi və əməyin elmi təşkili müəssisənin məhsuldarlığına təsir edən əsas amillərdir.

Özünün təhlilləri və mülahizələrində idarəçilik üçün xüsusi kadr hazırlığı haqqında tövsiyələr də tərtib etmişdir.

Teylorun elmi üsullarla idarəçiliyi, ardıcıl surətdə tətbiq etdiyi elmi yeniliklərin nəticəsində dövrün Amerika müəssisələrində baş verən çətinliklərə baxmayaraq işçilərin kütləvi tətili, narazılığı və ya digər sosial münaqişələr, sosial tələblər heç vaxt qeydə alınmamışdır.

Onun nəzəriyyəsinin bir sıra çatışmazlıqlarına baxmayaraq, Teylor tərəfindən elan edilən sahibkar və işçi münasibətləri, onlar arasında tərəfdaşlıq maddi və mənəvi əməyin elmi təşkili, fəaliyyətin humanist xarakteri, düzgün ünsiyyət və münasibətlər uğur qazanamğın əsası oldu. Teylorun sonrakı elmi idarəetmə nəzəriyyələrində də insan amili məhsuldar idarəetmədə mərkəzi amil oldu. O deyirdi “Varlı və kasıb ölkələr olmayacaq – bilikli və cahil ölkələr olacaq”. Bilik dedikdə isə Teylor ilk növbədə bütün sahələrdə elmi idarəetməni nəzərdə tuturdu.

Elmi idarəetmə məktəbi, təqribən 1885-1920 -ci illərdə inkişaf etdi. Teylorun elmi idarəetmə məsələlərinə Liliya Qilbretlər və Henri Hanttın da qoşuldu. Bu məktəbin

yaradıcıları hesab edirdilər ki, müşahidə, ölçmə, məntiq və təhlildən istifadə etməklə bir çox əl əməyini təkmilləşdirmək olar və elə etmək olar ki, bu işlər daha səmərəli görülsünlər. Teylor və onun davamçıları əməyin icrası zamanı nəzarətə imkan verən cihaz kəşf etdilər və onu mikroxronometr adlandırıdılar. Onlar, bu cihaz vasitəsilə müəyyən əməliyyatlarda hansı hərəkətlər yerinə yetirildiyini və onların hər birinin nə qədər vaxt apardığını qeyd edirdilər. Alınan məlumatlara əsaslanaraq, onlar qeyri-effektiv hərəkətləri aradan qaldırmaq üçün iş əməliyyatlarını dəyişir və standart qaydalar və avadanlıqlardan istifadə edərək işin səmərəsini yüksəltməyə çalışırdılar.

Əvvəlki sistemlərlə və iş rejimləri ilə müqayisədə, bu, fenomenal fayda gətirirdi. Elmi idarəetmə məktəbi insan amilini rədd etmirdi. İşçiləri istehsalın yüksəldilməsində və hazır məhsulun həcmnin artırılmasında maraqlandırmaq üçün sistematik olaraq motivləşdirmə və stimullaşdırmadan istifadə edilirdilər.

Bu, elmi idarəetmə məktəbinin çox vacib töhfələrindən biri idi. Bundan başqa, qısa istirahət etmə imkanları və istehsalda zəruri olan fasilələr nəzərdə tutulurdu. Belə ki, müəyyən işi görmək üçün ayrılan vaxtın miqdarı, rejim, istirahət, fasilə real və ədalətli idi. Bu, rəhbərliyə yerinə yetirilməsi mümkün olan istehsal normalarını müəyyən etməyə, həmçinin təyin olunmuş minimumu keçən işçilərə əlavə əmək haqqı ödəməyə imkan verirdi. Beləliklə də, bu məktəb tərəfindən motivləşdirmə və stimullaşdırma amillərinin tətbiqinin əsası qoyuldu. Belə yanaşmada, əsas element bu idi ki, daha çox məhsul istehsal edən adamlar, digər işçilərə

nisbətən çox da mükafat alırdılar. Elmi idarəetmə məktəbinin baniləri, görülcək işi yerinə yetirmək üçün fiziki və intellektual səviyyələri uyğun gələn adamları seçməyi lazım bilirdilər. Onlar həmçinin təcrübəli işçilərdən öyrənməyin böyük əhəmiyyəti olduğunu qeyd edirdilər. F.Teylorun və onun ardıcılarının ilk dəfə irəli sürdüləri fikirlər bu məktəblə əlaqədar olmuşdur. Onlar, insanların fiziki əməklərinin yüngülləşdirilməsinin mümkün və vacib olduğunu sübut etməyə çalışmışlar. Onlar elmi yolla sübut edirdilər ki, hər bir işçi insan, bir sutkada gördüyü işi 8 saat ərzində normal yerinə yetirə bilər. Norma və normativlərin yaranması bu məktəblə əlaqədardır. Bu məktəb, idarəetmənin mühüm bir elm sahəsi olduğunu sübut etmişdir.

Digər tərəfdən, elmi idarəetmə məktəbi sübut etdi ki, cəmiyyətin bütün üzvləri, o cümlədən, fəhlələr də müəyyən hörmətə layiqdirlər. Onların fiziki əməyini yüngülləşdirmək üçün, elmi yolla yeni-yeni mexanizimlər hazırlamaq və onları tətbiq etməklə bunu həyata keçirmək olar. Elmi idarəetmə məktəbi əllə görülən işlərin icrasını yüngülləşdirmək üçün müxtəlif üsullar tapılmasına, işin tələbinə görə adamların seçilməsinə, işçilərin xammal və avadanlıqlarla vaxtında təmin edilmələrinə, onların maraqlarını artırmaq üçün maddi həvəsləndirmədən istifadə olunmasına şərait yaradıldı. Beləliklə, F. Teylor məktəbi əl əməyini yüngülləşdirdi, əmək prosesində qısa fasilələrin verilməsini təmin etdi, iş və vaxt normaları qoyuldu, artıq iş üçün və yaxşı iş üçün mükafatlar verildi, idarəetmə əməyi fiziki əməkdən ayrılması - prosesləri bərqərar oldu.

İdarəetmə elmində növbəti elmi sıçrayış **Anri Fayolun (1841-1925)** şəxsi fəaliyyəti ilə bağlıdır. **Fayol** “Elmi

idarəetmənin atası” hesab edilir. O 30 il ərzində Fransanın iri dağ – mədən və metal emalı şirkətinə başçılıq etmiş bu şirkətin idarəedicisi olmuşdur. Bu şirkət müflisləşmə ərafəsində qəbul edilərkən, düzgün idarəetmə sistemi nəticəsində şirkət ən qabaqcıl müəssisəyə çevrilmişdir.

Yaradıcı şüurun zəngin praktika ilə vəhdəti, düzgün idarəçilik, təşkilatçılıq məharəti, səriştəlilik işin uğurlu fəaliyyəti üçün əsas olmuşdur. Fayol “idarəetmə” anlayışına öz dövrünə görə belə bir tərif də vermişdir: “İdarə etmək – müəssisənin sərəncamında olan bütün resurslardan, imkanlardan maksimum yararlanmaqla onu öz məqsədinə doğru aparmaq deməkdir”.

Fayol doğulduğu İstanbul şəhərində atası ilə birlikdə bu şəhərdə inşa edilən “Qızıl Buynuz” körpüsünün tikintisində iştirak etmişdir. O 1847-ci ildə ailəsi ilə birlikdə Fransaya köçmüş, burada 1860-cı ildə Saint-Etienne Mədən Məktəbini bitirdikdən sonra böyük bir mədən şirkətində 1918-ci ilə qədər menecer vəzifəsində çalışmışdır. O burada dəyərli iş təcrübəsi toplamışdır. Fayol menecmentlə bağlı, elmi idarəçiliklə bağlı fikirlərini ilk dəfə olaraq 23 iyun 1900-cü ildə Parisdə keçirilən Beynəlxalq Mədən və Metallurgiya Konqresinin yekun iclasında çıxışında açıq şəkildə ifadə etmişdir.

Fayol özünün idarəçilik təcrübələrini Administration Industrielle et Generale jurnalında nəşr etdirmişdir. Fayol daha sonra öz kitabında işləyib hazırladığı idarəetmə sxemlərini ümumiləşdirərək, idarəetmənin məntiqi ardıcıl sisteməlik nəzəriyyəsini yaradaraq menecerlərə təqdim etmişdir.

Fayol müstəqil sahələr olan, lakin eyni zamanda idarəetmə prosesinin digər sahələri ilə əlaqəli olan beş idarəetmə funksiyasını aşağıdakı kimi müəyyən etmişdir:

- 1. Planlaşdırmaq (prevoir)**
- 2. Təşkil etmək (təşkilatçı);**
- 3. Həvəsləndirmək (komandir)**
- 4. Tənzimləmək (koordinator)**
- 5. Nəzarət etmək (nəzarətçi)**

Fayol idarəetmənin geniş istifadə olunan prinsiplərini aşağıdakı kimi formalaşdırmışdır.

1.İdarəetmədə əmək bölgüsü prinsipi.

Yəni işçilərin idarəetməyə bərabər olaraq cəlb edilməsi, hər kəsin fərdi əməyinin olması, çalışması və ümumi işə fayda verməsi deməkdir. Bu isə ümumi nəticədə heyətin əmək məhsuldarlığının artırılması deməkdir.

2. İdarəetmədə hörmət, tələb və məsuliyyət prinsipi.

Yəni işçilərə hörmətlə yanaşmaqla bərabər, həm də tələb etməli, işini məsuliyyətlə yerinə yetirməyi tələb etməli, lazım gələrsə inzibati tədbirlər də görməli, müvafiq əmrlər qəbul edilməlidir.

3.İdarəetmədə komanda birliyi prinsipi.

Yəni idarəetmədə işçi heyətinin birliyi, bir-birinə qarşı səmimi münasibəti, qarşılıqlı hörməti, hər cür intriqa və qrupbazlıqdan uzaq olmaq kollektivin ümumi işinin, fəaliyyətinin yüksəlməsi üçün vacib şərtlərdən biridir.

4. İdarəetmədə fəaliyyət birliyi prinsipi.

Yəni idarəetmədə fəaliyyət birliyi olmalı, hamı ümumi işin xeyrinə çalışmalıdır.

5.İdarəetmədə rəhbər birliyi.

Yəni hər bir işçi öz rəhbərini bilməli, işini məsuliyyət və keyfiyyətlə görməli və yalnız bir rəhbərə hesabat verməli, yalnız bir rəhbərdən əmr və tapşırıqlar almalıdır.

6. İdarəetmədə maraqların təbəçiliyi prinsipi.

Yəni işçinin və ya işçilər qrupunun şəxsi maraqları təşkilatın ümumi maraqlarından üstün tutulmamalıdır. İlk növbədə müəssisənin uğurları, maraqları təmin edilməli, daha sonra işçilərin maraqları təmin edilməlidir.

7. İdarəetmədə stimullaşdırma prinsipi.

Yəni işçilər daim həvəsləndirilməli, mükafatlandırılmalı, həvəsləndirilməli və maddi, mənəvi cəhətdən stimullaşdırılmalıdırlar.

8. İdarəetmədə Əmək haqqının ədalətli bölgüsü prinsipi.

Yəni əmək haqları ədalətli bölünməli, maddi və mənəvi dəstəklər, mükafatlar stimullaşdırıcı vasitə olmalıdır.

9. İdarəetmədə İerarxiya prinsipi.

Yəni aşağı qurumaların yuxarı orqanlara təbə olması idarəetmənin vacib prinsiplərindəndir.

10. İdarəetmədə qaydalara, daxili nizam – intizama təbə olmaq prinsipi.

Yəni uğurun əldə olunması hər kəsin qaydalara əməl etməsi və hər kəsin öz yerində olması uğurlu idarəetmənin əsas şərtlərindəndir.

11. İdarəetmədə ədalət prinsipi.

Yəni ədalət olmadan işdə uğur qazanmaq olmaz. Bütün işlərdə ədalət başda olmalıdır.

12. İdarəetmədə stabillik prinsipi.

Yəni müəssisə işçilərinin daha çox stabil olaraq çalışması təmin edilməlidir.

13. İdarəetmədə təşəbbüs prinsipi.

Yəni təşəbbüs olmadan işdə uğur qazanmaq çətin olacaqdır. - işçilərə şəxsi təşəbbüs göstərmək imkanı vermək. Təşəbbüs- yenilikdir, təşəbbüs – yaradıcılıqdır, təşəbbüs innovasiyadır.

14. İdarəetmədə kollektivçilik, birlik və birgə çalışmaq prinsipi.

Yəni “Güc birlikdədir” – idarəetmədə də özünü göstərməli, bütün kollektiv üzvləri bir hədəfə vurmalıdırlar.

İdarəetmənin mahir bilicilərindən biri də Rusiya alimi iqtisadiyyat üzra yeganə Nobel mükafatı laureatı **L.V.Kantoroviçdir. (1912 - 1986)** Onun idarəetməyə elmi yanaşmaları daha müasir və daha maraqlı olmuşdur. **O idarəetmədə planlaşdırmanın, xətti proqramlaşdırmanın, proqnozlaşdırmanın, xammal ehtiyatlarından səmərəli və qənaətlə istifadə edilməsinin əsasını qoymuşdur.**

L.V. Kantoroviç 1939-cu ildə nəşr etdirdiyi “İstehsalın riyazi təşkili və planlaşdırılması” əsərində göstərirdi ki, idarəetmədə fəaliyyəti ardıcıl olaraq analiz və sintez etmək, proseslərə nəzarət, elmi yanaşma və riyazi elementlərin idarəetmədə tətbiqi uğurlu nəticələr əldə etməyə əsas verir.

Müasir idarəetmə mexanizmi çox müxtəlif hər gün yeniləşən, mürəkkəbləşən təşkilati-texnoloji proseslərin zənginliyi ilə səciyyələnir. Bu cəhətdən idarəetmə prosesi getdikcə mürəkkəbləşir və bir çox hallarda qərarların hazırlanması, qəbul edilməsi də çətinləşir.

Bütün bunlardan uğurla baş çıxarmaq üçün idarəedici yüksək savad və biliyə sahib olmalı, özü səriştəli mütəxəssis

olmalı, idarəetmə prosesinə elmi yanaşmalı və onun hər bir sahəsinə, səviyyəsinə elmi yartadıcı baxmalıdır.

İdarəetmədə xətti proqramlaşdırma məsələsini də ilk dəfə tədqiq edənlərdən biri Nobel mükafatı laureatı L.V.Kantoroviç olmuşdur.

Müasir dövrdə idarəetməni uğurla inkişaf etdirməsi üçün müasir rəhbərə təcrübə və dərin bilik, yüksək təşkilatçılıq, intuisiya qabiliyyəti və yaradıcı, elmi biliklər lazımdır.

1.4.İDARƏETMƏNUN FORMALARI

Har gün minlərlə müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə qərarlarının formalaşmasında on minlərlə mütəxəssis və rəhbər, vəzifəli şəxslər iştirak edirlər.

Bu qərarların bir hissəsi lokal əhəmiyyət daşısa da, bir böyük qismi ölkənin iqtisadiyyatına, cəmiyyətin yaşayış tərzinə, insanların fəaliyyətinə qüvvətli təsir göstərir. Hətta qəbul edilən qərarlar, çıxarılan nəticələr insan taleyini həll edə bilər. Bu cəhətdən idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi ağıllı, müdrik və yalnız insanların xeyrinə istiqamətlənməlidir.

Müasir dövrdə idarəetmənin müxtəlif struktur formaları mövcuddur. Belə ki, idarəetmənin **xətti, funksional, xətti-funksional, matris, şəbəkə, divizional təşkilati struktur formaları da mövcuddur.**

Xətti təşkilati struktur forma idarəetmənin ən səmərəli təşkilati struktur formasıdır. Xətti sistemin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, kollektivi aşağı idarəetmə səviyyəsində aşağı rəhbərlər idarə edirlər. Onlar yuxarı rəhbərlərə tabedirlər. Xətti təşkilati strukturda asılılıq sxemi xətti formada yuxarıdan

aşağıya istiqamətlənir. Hər bir işçi çalışdığı şöbənin, bölmənin rəhbərinə, öz növbəsində şöbənin və ya bölmənin rəhbəri həvalə olunduğu müdir müavinlərinə, müdir müavinləri isə müdirə tabedirlər. İdarəetmənin xətti strukturunda istər vahid rəhbərlik, istərsə də kollegiallıq prinsipi tətbiq edilə bilər.

Təşkilatın idarə olunmasının **funksional təşkilati struktur forması** idarəetmədə tez-tez rast gəlinən formadır. Funksional təşkilati struktur ən sadə təşkilati struktur forması olub, funksional icraçıların yuxarı idarəetmə həlqəsinə təbəçilik sxemini özündə əks etdirir. Funksional idarəetmədə məqsəd ondan ibarətdir ki, konkret məsələlər ayrı-ayrı funksiyaların mütəxəssislərinə və ya icraçılarına həvalə edilir. Lakin elə müəssisələr də vardır ki, funksional idarəetmə forması ilə yanaşı xətti idarəetmə forması da mövcud olur ki, bu da ikili idarəetmə formasını yaradır. Rəhbərlər müəssisənin bəzi sahələrində idarəetmənin xətti formasını, digər sahələrində isə funksional formasını tətbiq edirlər. Bu cür təşkilati struktur formasına xətti-funksional təşkilati struktur deyilir.

İdarəetmənin Matris forması daha mürəkkəb formadır. Matris formasında xətti asılılıq pozulur. Matris riyazi məfhum olub, sistem xarakterini daşıyır. Həmin sistemin bütün elementləri bir-birindən qarşılıqlı formada asılıdır. Matris formasında idarəetmənin yuxarı rəhbərləri özündən aşağıda olan bütün struktur vahidlərini idarə edirlər. Yəni aşağı rəhbərlər özündən yuxarıda olan bütün rəhbərlərə təbə olurlar.

1.5.İDARƏETMƏNUN METODLARI

İdarəetmə metodları dedikdə müəssisədə insanların bir birinə olan münasibətləri, onların inkişafı və sosial proseslərlə eyni məqsəd üçün qarşılıqlı fəaliyyətlərinin düzgün, məqsədyönlü istiqamətləndirilməsi başa düşülür.

Bu mənada səmərəli, düzgün idarəetmə üçün nəyə əsaslanmalı, hansı prinsiplərə, qaydalara əməl edilməlidir.

İdarəetmədə rəhbərin (subyektin) məharəti, idarəetmə metodları kompleksindən daha hərəkətdə olan, məqsədə inamla aparan metodların seçilməsində və onların sıx əlaqəsini təşkil etməsində özünü göstərir. Müxtəlif metodların bir-birilə uyğunluğu idarəetmənin müasir dövrdə yeniləşməsinin mühüm istiqamətlərindən biri sayılır. Sosial tarixi proseslər sosial idarəetmənin yeni, daha müasir metodlarının yaranmasına təsir göstərir.

Qəbul ediləcək idarəetmə qərarlarının hazırlığı mərhələsində mütəxəssis və yaxud mütəxəssislər qrupu iqtisadi diaqnostika üsullarının köməyi ilə təcrübədə, müəssisədə baş verən problemləri öncə ciddi təhlil etməli, xüsusi vasitələrdən (statistik, ekonometrik, riyazi, kompüter və s.) istifadə edərək ağıllı, düşünülmüş qərarlar qəbul etməlidir. **Belə ardıcıl fəaliyyətin təməlində aşağıdakı elmi-metodiki və metodoloji prinsiplər durur:**

1.İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində öncədən hazırlıq mərhələsi.

2. Qərarların qəbulunda elmi üsullardan istifadə etmək

3. Qərarların qəbul edilməsinə sistemli yanaşma

4. Qərarların qəbul edilməsində riyazi modelləşdirmə

5. Qərarların qəbul edilməsində elektron hesablama maşınlarından (EHM) istifadə.

İdarəetmənin elmi metodologiyası dedikdə - bura ilk növbədə idarəetmənin metodları daxildir.

İdarəetmə prosesində istifadə olunan bütün inzibati, iqtisadi, ideoloji, sosioloji, pedaqoji, psixoloji və digər metodlar bir-birilə sıx bağlıdır və hamısı bir-birini tamamlayır. İstifadə olunan bütün metodlar idarəetmənin prinsiplərinə uyğun gəlməlidir. İdarəetmə elmi sinergetik elm olduğundan bütün elmlər sırasına daxildir. Çünki, bu elm cəmiyyətin idarə olunması prosesində insanlar arasındakı ünsiyyət və münasibətləri ayırmır.

İdarəetmə bir fəaliyyət növü kimi qədimdən mövcuddur. Lakin indiki qədər idarəetmə heç vaxt elmi müddəalara əsaslanmamışdır. Çünki təsdiq olunmuşdur ki, uğurların əsas təməli düzgün idarəetmədən, onun düzgün müəyyən edilmiş metodlarından asılıdır.

Metod məqsədə çatmaq üçün müxtəlif üsulların, vasitələrin məcmusudur. Metod - yunan sözü olub “*yol*”, “*üsul*” deməkdir.

İdarəetmə metodları idarəetmə elmində xüsusi yer tutur. İdarəetmə metodlarına, idarəetmə subyektinin obyektə qarşı təşkil etdiyi təsir üsullarının məcmusu kimi də baxmaq lazımdır. Bu təsir təcrübi olaraq müxtəlif üsullarla həyata keçirilir. Bu üsullara idarəedici təsir üsulları deyilir. **İdarəetmə metodu məqsədə nail olmaq üçün idarəetmə subyektinin idarəolunan sistemə və ya idarəetmənin konkret obyektinə təşkilatma təsiri vasitəsidir.**

İdarəetmə metodlarının mahiyyətinin düzgün anlaşılması, məzmununun aydınlaşdırılması, qarşılıqlı əlaqələri və tətbiq olunma şərtləri, bütün sahələrdə olduğu kimi təhsil sahəsində də uğurlu nəticələr əldə etməkdə mühüm rol oynayır. İdarəetmə mexanizminin köklü surətdə yenidən qurulması prosesində elə metodlara üstünlük verilir ki, onlar əmək fəaliyyətində insanların şüurlu, aktiv, yaradıcı iştirakını təmin etsin.

İdarəetmənin məzmununa görə idarəetmə metodlarını aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:

1. İnzibati metodlar. Bu metod göstəriş, tələb, qayda-qanunlara əməl etməyə sövq etmək, tövsiyə vermək, vəzifədən azad etmək, aşağı vəzifəyə keçirmək, nəzarət etmək, tənqid etmək, töhmət vermək, işdən azad etmək kimi metodları özündə birləşdirir.

2. Təşkilati metodlar. Təşkilati metodların əsasını səlahiyyət, təşkilatlanma, özünüidarə, nizam-intizam və məsuliyyət təşkil edir. Bu metodların əsas vəzifəsi idarəetmə obyektlərinin fəaliyyətlərinin koordinasiya olunmasıdır.

3. İqtisadi metodlar. Belə metodlar iqtisadi qanunlardan, iqtisadi tələblərdən istifadə etməklə və idarəetmənin iqtisadi məqsəd və vəzifələri həyata həyata keçirilir. Bura həmçinin iqtisadi stimullaşdırma, maddi həvəsləndirmə, pul mükafatları, əlavə əmək haqlarının verilməsi metodları daxil edilə bilər.

4. Sosial metodlar. Belə metodlar insanların sosial, psixoloji, pedaqoji fəallığının artırılması məqsədilə tətbiq olunur. Sosial metodların tərkibinə aşağıdakılar daxil ola istifadə olunur.

Sosial metodlar həmçinin insanlar arasında sosial münasibətlərin tənzimlənməsinə xidmət edir. Ayrı-ayrı kollektivlərin,

qrupların və şəxslərin (müqavilələr, qarşılıqlı öhdəliklər, seçim sistemləri, sosial tələbatların bölüşdürülməsi və təmin edilməsi) maraq və məqsədlərini tənzimləmək məqsədilə sosial metodlardan istifadə edilir.

Sosial metodların məzmununa həmçinin maddi və mənəvi stimullaşdırma üsulları da daxildir.

5.Psixoloji metodlar işçilərin psixoloji durumunun yüksəldilməsi, fəaliyyətə yüksək şüurluluq və fəallıqla yanaşılmasını təmin etmək, kollektivdə müsbət psixoloji iqlimin yaradılması, işçilər arasında xoş, gözəl, işgüzar ünsiyyət və münasibətlərin yaradılması məqsədilə istifadə edilir. Bu metodlar kollektiv üzvlərinin işgüzarlığının artırılmasında və insanların sosial tələbatlarının təmin edilməsində də uğurla tətbiq edilir.

İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları insanların qarşılıqlı münasibətlərinin yaxınlaşdırılmasına, kollektivdə sağlam, psixoloji mühitin yaradılmasına yönəldilməlidir.

Psixoloji metodlar həmçinin işçilər arasında işgüzar, səmimi münasibətlərin tənzimlənməsinə xidmət edir. İşçilərin düzgün seçilib yerləşdirilməsi də buna nail olmağa imkan verir. Psixoloji metodlara həmçinin kollektivdə kiçik qrupların kompleksləşdirilməsi, təmayülləşməsi metodları, əməyin humanistləşdirilməsi, demokratikləşdirilməsi, peşəkar seçim və ixtisas təlimləri daxil ola bilər.

Psixoloji mühit – kollektiv üzvlərinin bir-birlərinə yaxınlıq əlaqəsi, simpatiyası, empatiyası, xarakter və mənafeələrinin uyğun gəlməsi zəminində meydana gələn psixoloji əlaqələrin emosional cizgiləridir. İdarəetmə metoları kompleks şəkildə tətbiq edilməlidir.

6. Pedaqoji metodlar. Belə metodlar geniş və çox yönlüdür. Pedaqoji elmin müxtəlif sahələrində - təlim, tərbiyə, təhsil, kollektivin idarə edilməsi metodları bir sistem təşkil edir ki, bu metodlardan səriştəli, peşəkar, müəllimlər, məktəb rəhbərləri və digər təhsil işçiləri istifadə edirlər.

Pedaqoji kollektivdə uğurlu nəticələr əldə etmək düzgün metodların seçilməsindən asılıdır.

İdarəetmədə istifadə edilən metodlar kollektivdə müəyyən problemi, pedaqoji prosesdə baş verən hadisəni həll etmək üçün istifadə olunan müxtəlif yol və vasitələrin məcmusu başa düşülür. Bu pedaqoji metodları şərti olaraq dörd qrupa bölmək olar:

a) empirik metodlar;

b) nəzəri metodlar;

c) empirik-nəzəri metodlar;

ç) pedaqoji riyazi, statistik, sosioloji metodlar.

İdarəetmədə **empirik metodlar** kollektivdə müəyyən faktların, məlumatların yazılı və ya şifahi olaraq materialların toplanmasıdır.

Bu metodlar toplusuna daxildir:

Pedaqoji müşahidə.

Pedaqoji müsahibə.

Anket sorğusu.

Pedaqoji konsilium.

Pedaqoji sənədlərin və fəaliyyət məhsullarının öyrənilməsi.

Pedaqoji müşahidə - pedaqoji prosesi müəyyən məqsədlə və planlı şəkildə izləməkdir. İdarəçi, rəhbər müşahidə zamanı nəyi, necə nə məqsədlə izləyəcəyini əvvəlcədən müəyyən edir, müvafiq faktlar toplayır, onları təhlil edib qruplaşdırır və nəticə

çıxarır.

Pedaqoji müsahibə - müəyyən pedaqoji hadisənin mahiyyətini, səbəblərini, başvermə şəraitini aşkara çıxarmaq məqsədi ilə kollektiv üzvü ilə aparılan sual-cavab, söhbət metodudur. Müsahibəyə hazırlıq zamanı onun nə məqsədlə, kimlərlə (müəllim, valideyn, məktəb işçiləri və ya şagirdlərlə), hansı suallar əsasında aparılacağı müəyyənləşdirilir.

Müsahibə prosesində alınan cavablar dəqiq qeyd olunmalı (və ya lentə yazılmalı), sonra isə ciddi təhlil olunmalıdır.

Anket sorğusu - bu və ya digər pedaqoji məsələ (problem) kollektivdə baş verən hadisə haqqında müəllim, şagird və ya valideynlərin mövqeyini, rəyini öyrənmək, hər hansı pedaqoji hadisənin tipikliyi müəyyən etmək məqsədi ilə aparılan yazılı sorğudur. Anket sorğusunda sualların düzgün seçilməsi və ifadə olunması mühüm şərtidir.

Pedaqoji konsilium metodu - bu və ya digər pedaqoji fakt, hadisə və ya konkret təhsil alanla, yaxud təhsil işçisi ilə bağlı pedaqoji işçilərin (müəllimlərin) kollektiv müzakirəsi, fakt və ya hadisənin qiymətləndirilməsi, çətinliklərin araşdırılması və optimal tədbirlərin müəyyən edilməsi metodudur.

Pedaqoji sənədlərin və fəaliyyət məhsullarının öyrənilməsi – idarəetmə prosesində bəzi zəruri faktları toplamağa xidmət edən metodlardır.

Məktəb sənədləri (jurnallar, hesabatlar, iş planları, şəxsi işlər və s.), habelə şagirdin fəaliyyət məhsulları (yazı, rəsm, əmək işləri, yaradıcılıq məhsulları və s.) təlim-tərbiyə işlərinin vəziyyəti, təlim müvəffəqiyyəti haqda müəyyən məlumat əldə etməyə imkan verir.

İdarəetmədə nəzəri metodlar dedikdə nəzəri mənbələrin öyrənilməsi, təhlili və nəticə çıxarılması məqsədi daşıyır. Nəzəri metodlar praktik faktlar səviyyəsində deyil, nəzəri pedaqoji anlayışlar səviyyəsində aparılır və kollektivin köklü problemlərini (məsələn, pedaqoji qanun və prinsiplərin tədqiqi, şəxsiyyətin formalaşması amillərinin öyrənilməsi və s.) öyrənir.

İdarəetmədə nəzəri metodlara daxildir: təhlil və tərkib, induksiya və deduksiya, modelləşdirmə, müqayisəli-tarixi təhlil metodları.

Nəzəri təhlil metodu pedaqoji hadisələri tərkib hissələrinə bölməyi, başlıca əlaməti, xassələri, faktları, hədsiləri ayırmağı, bölməyi nəzərdə tutur.

Təhlil həmişə təkiblə (sintezlə) ayrı-ayrı hissələrin, əlamətlərin əlaqələndirilməsi, ümumiləşdirilməsi metodu ilə müşayiət olunur, onunla tamamlanır.

Təhlil və tərkibin vəhdəti pedaqoji hadisələrin idarəedilməsinin mahiyyətini, məqsədini dərk etməyə, ümumidə xüsusi, xüsusidə isə ümumi cəhətləri tapmağa imkan verir.

Pedaqoji idarəetmədə çox vaxt *induksiya* (konkret faktlardan, hədsilərdən, nümunələrdən irəli gələrək ümumiləşmiş nəticələr, qanunlar, əmrlər çıxarmaq) və *deduksiya* (ümumi nəticəni, qəbul edilmiş qərarı, əmri, müxtəlif kollektivlərə tətbiq etmək, yaymaq) metodlarına da müraciət olunur.

Modelləşdirmə metodu - müəyyən pedaqoji prosesi öyrənmək üçün xüsusi analoqlar (modellər) yaratmaq yolu ilə təsvir etmək metodudur. Bu metod əyani-obrazlı şəkildə (sxem, çertyoj, sözlə, şəkillə təsvir edilir), öyrənilən pedaqoji prosesi xarakterizə etməyə imkan verir. Bu yolla, məsələn, dərsin

idarəedilməsini, dərsin quruluşunu, onun müxtəlif tiplərini öyrənmək olar və onların xüsusi modelini qurmaq olar.

Modelləşdirmə idarəetmənin vəzifələrini daha dəqiq formalaşdırmağa imkan verən, idarəetmə kadrlarının təfəkkür mədəniyyətinin, idarəetmə qərarlarının səmərəliliyinin artırılmasına kömək edən, eləcə də idarəetmənin yeni forma və metodlarının hər yerdə idarəetmə təcrübəsinə tətbiq edilməzdən əvvəl həmin forma və metodlar haqqında nəzəri müddəa və fərziyyələrin təcrübədə dəqiqləşdirilməsinə və yoxlamağa imkan verən sosial eksperimentdir.

Müqaisəli-tarixi təhlil metodu idarəetmədə geniş tətbiq edilir. Müxtəlif tarixi dövrlərdə, keçmişdə, keçən dövrlərdə və ya dünya təcrübəsində, başqa ölkələrdə ayrı-ayrı pedaqoji sistemlər, idarəetmə mexanizmləri müqayisə edilir, öyrənilir, bu yolla da idarəetmə mexanizmi təkmilləşdirilə bilər.

Pedaqoji idarəetmədə empirik-nəzəri metodlar müxtəlif metodlarla əlaqəli şəkildə tətbiq olunur. Belə metodlara müxtəlif *pedaqoji eksperimentlərin* təşkili, idarəetmə prosesin də təcrübi-eksperimental işlər təşkil etmək, sınaq metodları aparmaq daxil ola bilər.

İdarəetmədə pedaqoji eksperimentlər təşkil etmək müəyyən pedaqoji fərziyyəni yoxlamaq metodudur. Bu zaman məqsəd pedaqoji prosesin idarə olunmasında səbəb-nəticə əlaqələrini, kəmiyyətlər arasındakı asılılığı öyrənmək, idarəetmədə yeni forma və metodların səmərəliliyini aşkara çıxarmaq məqsədi ola bilər.

Məqsədə görə pedaqoji eksperimentin bir neçə növü ayırd edilir: müəyyənədic, öyrədici və yoxlayıcı eksperiment. Təşkili formasına görə eksperiment üç cür olur: təbii (adi, təbii

şəraitdə keçirilir), laborator (laboratoriya şəraitində keçirilir) və kompleks (həm təbii, həm də laborator şəraitdə keçirilir) eksperiment.

Eksperimentin təşkili üçün iki paralel sinif (qrup) götürülür: bunlardan birində sinfin idarəedilməsi yeni qaydada aparılır (eksperimental sinif və ya qrup), digərində isə ənənəvi sinif idarə edilir. (kontrol sinif və ya qrup). Hər iki sinfin ümumi mənimsəmə, intizam nəticələri öyrənilir. Eksperiment sinifdə idarəetmə yaxşı olarsa həmin idarəetmə sistemi qəbul edilir. Eksperimentin səmərəli nəticə verməsi üçün onu başqa metodlarla (müşahidə, müsahibə, anket sorğusu və s.) əlaqələndirmək də olar.

Eksperiment zamanı ehtimallar sınaq yoxlamasından keçirilir. Eksperimentin nəticələrinin təhlilindən sonra da dəqiqləşdirmələr daxil edilə bilər, ondan sonra isə təcrübəyə tətbiq edilə bilər və yaxud səhv olduğu halda ləğv oluna bilər. Eksperiment ayrı-ayrı obyektlərdə də keçirilə bilər. Məsələn, işçilərin vəzifə dəyişmələrində və s. Eksperiment yolu ilə idarəetmə təcrübəsində vəzifələrin həyata keçirilməsinin səmərəli yollarının axtarışı gedir.

Pedaqoji idarəetmədə riyazi-statistik və sosioloji metodlara da müraciət olunur. Riyazi-statistik metodlar idarəetmənin nəticələrini kəmiyyət baxımından təhlil etməyə imkan verir. Sosioloji metodlar isə kollektivdə sosial münasibətləri, idarəetməyə təsir edən sosial amilləri öyrənir. Məsələn, təlim-tərbiyə işinə ailənin təsiri, ictimai mühitin təsiri, kollektivdə münasibətlərin səviyyəsi, tərbiyəlilik və ya təhsil səviyyəsi və s. öyrənilir. Sosioloji metodlara kollektivdə

aparılan sorğular, müsahibələr, sosiometrik metodlar (şkala, sosioqramma və s.) daxil ola bilir.

Pedaqoji idarəetməyə *özünüidarəetmə metodları* da daxil olur. Özünüidarəetmə metodları insana idarəetmənin obyektindən idarəetmənin subyektinə çevrilməsinə imkan verir. Özünüidarəetmə bütün idarəetmə prosesinin effektivliyini, səmərəsini artırır. Belə ki, o işçilərin maraq dairəsində olmasına və onların yaradıcılıq fəaliyyətinə qoşulmasına əsaslanır. Bura insanların kompleks motivasiya metodikası da daxildir. Onun tərkibi bir neçə üsullardan ibarətdir:

1.6. İDARƏETMƏDƏ MOTİVASİYA VƏ STİMULLAŞDIRMA

İdarəetmədə motivasiya və stimullaşdırma uğurlar, nailiyyətlər qazanmaq üçün əsas şərtlərdəndir.

Motivasiya - insanın qarşıya qoyduğu məqsədə doğru hərəkətini, fəaliyyətini müəyyənləşdirən daxili prosesdir, onu fəaliyyətə sövq edən, fəallaşdıran davranışdır. Motivasiyanı öyrənərkən sual verilir: Hansı qüvvə, hansı maraq onu bu fəaliyyətə təhrik edir, qarşısına çıxan maneəni dəf etmək üçün ona güc qüvvət verən nədir? Bu sualların cavabı motivasiyada axtarılır və motivasiyaya əsaslanır.

Motivasiyanın yaradılması mürəkkəb pedaqoji, psixoloji prosesdir. Bunun idarə olunanlarda formalaşdırılması bir çox sosial-psixoloji amillərdən, işçilərin psixoloji keyfiyyətlərindən asılıdır.

Motivasiya müəyyən bir məsələyə, fəal, məsuliyyətli münasibət bəsləməkdən, maraq göstərməkdən başlayır.

Müəyyən edilmişdir ki, idarəetmənin keyfiyyəti, məhsuldarlığı motivasiyanın intensivliyindən, davamlılığından asılıdır. Bu cəhətdən motivasiyanın intensivliyinin iki mühüm paradiqması vardır:

I paradiqma: Motivasiyanın intensivliyi artdıqca, fəaliyyətin keyfiyyəti də artır. Əgər fəaliyyət uğurla icra olunursa, demək motivasiyanın bu səviyyəsi optimal səviyyə adlanır.

II paradiqma: İşçinin fəaliyyəti nə qədər çətin və mürəkkəb olsa da onun qarşısında fərəhli perspektiv və stimula varsa işçi fəallıqla, məsuliyyətlə öz işini görəcəkdir.

Motivasiya - insanın şüurunda özünün bu və ya digər davranışını əsaslandıran, onun hansısa tələbatının ödənilməsi istəyindən doğan məqsəd və səbəblərin vəhdətidir. Uğura və müsbət nəticələrə istiqamətlənmiş rəhbər, idarəçilikdə heç vaxt kor-koranə hərəkət etmir. Əksinə, o, şüurlu surətdə öz idarəçilik fəaliyyətini sosial birliklərdə idarə olunmanın prinsip və qanunauyğunluqları üzərində qurur, daim bu istiqamətdə öz üzərində çalışır və inkişaf edir.

Səriştəli idarəedici rəhbərin məqsədi və vəzifəsi tabelikdəkilərin öz vəzifələrinin öhdəsindən layiqincə gəlməyə, əvvəlkindən daha yaxşı işləməyə yönəltmək, gələcək inkişaf perspektivlərini görməyə və proqnozlaşdırmağa sövq etməkdir. Bu baxımdan, rəhbərin əsas motivasiyası - yaxşı nəticələr əldə etmək və bunun üçün işgüzar və bacarıqlı kollektiv yaratmaq, onun işini səmərəli qurmaqdır.

Düzgün motivasiyası olmayan rəhbər kollektivin inkişafını və səmərəli fəaliyyətini təmin edə bilməz. Geniş mənada motivasiya - əməkdaşın, kollektivin hansısa tələbatının

ödənilməsinə yönəlmiş davranışını (fəaliyyətini) əsaslandırıran məqsəd və arzuolunan nəticədir. Məqsəd və istəklərinə nail olmuş əməkdaşda, tələbatının ödənilməsi səbəbindən doğan razılıq ilə (maddi, mənəvi, ruhi və s.) bərabər, fəaliyyətinin ayrı-ayrı insanlar, işlədiyi kollektiv və bütövlükdə cəmiyyət üçün dəyərli olduğu barədə fikir formalaşır, bu da onun gələcək fəaliyyətində motivasiyanı gücləndirən amillərdən birinə çevrilir. Əksinə, əməkdaşın öz işindən narazı olması onu daxili tələbat kimi deyil, yalnız məcburiyyət olaraq qəbul etməsi onun motivasiyasını ciddi şəkildə zəiflədir, eyni zamanda fəaliyyətinə mənfi təsir göstərir. Digər tərəfdən, əməkdaşın mütəmadi surətdə işin öhdəsindən gələ bilməməsi onda çalışmağın əbəs olması fikrini formalaşdıraraq özünə inamsızlıq hissi yaradır, motivasiyanı zəiflədir. İnsanın gördüyü işə olan münasibətinə müxtəlif müsbət və mənəvi faktorlar da təsir edir. Onların arasında daha çox əhəmiyyət kəsb edənlər aşağıdakılardır: - nailiyyətlər və onların qiymətləndirilməsi; - öz-özlüyündə iş (işə və tapşırığa maraq); - məsuliyyət (gördüyü işin vacibliyi); - xidmətdə irəliləyiş; - peşəkarlığı yüksəltmək imkanı; - kollektivin idarə olunması üsulları; -iş şəraiti; - iş yerindəki şəxsiyyətlərarası münasibətlər; -məvacib; - işin stabilliyi; - işin şəxsi həyata təsiri.

Motivasiyaya təsir edən amillərdən biri də kollektivdəki təşkilati mühitdir. Yəni, bu kateqoriyanın xüsusiyyətlərindən asılı olaraq motivasiya güclənə və ya zəifləyə bilər. Odur ki, rəhbərin davranışı, onun idarəçilik tərzini tabelikdəkilərin fəaliyyətinin motivasiyasına, onların nailiyyətlərinə ciddi təsir göstərən amillərdəndir.

Motivasiyanın 2 tipi mövcuddur: 1) Müsbət motivasiya – insanların öz fəaliyyətində müvəffəqiyyət əldə etməyə can atmaqdır. Müsbət motivasiya şüurlu aktivliyin mövcudluğunu nəzərdə tutan qüvvə müsbət emosiyaların yaranması ilə əlaqədardır. Məsələn, birlikdə işləyən insanların bir-birlərini dəstəkləməsi;

2) Mənfi motivasiya – insanların işləməyə, çalışmağa həvəs və marağı olmamasıdır. Bu da işçilərin qınanmasına, tənqid olunmasına, cəza almasına səbəb olur. Mənfi motivasiya zamanı insan müvəffəqiyyətsizlikdən qaçmaq istəyir. Cəzalanmaqdan qorxmaq, adətən, mənfi emosiyaların yaranmasına, bunun da ardınca həmin sahədə işləmək istəməmək arzusu yaradır.

Məlumdur ki, cəza tədbirlərinin dəfələrlə tətbiq olunması həmin tədbirlərin təsirini azaldır. Nəticədə insanlar cəza tədbirlərinin təsirinə uyğunlaşır və nəticədə həmin tədbirlərə reaksiya vermirlər. Belə bir hal maddi həvəsləndirməyə də aiddir. Əgər insan daima mükafatlar alırsa, o, getdikcə motivasiya yükünü itirir və ətalət reaksiyası yaranır.

Müxtəlif insanlarda eyni davranış müxtəlif motivasiyalara malik ola bilər. Əgər ondan düzgün istifadə edilsə, insanlara müvəffəqiyyətlə təsir etmək olar. Hər bir rəhbər, hər bir işçinin fərdi motivasiyası, yəni maraqları, tələbatlarından istifadə etməklə, işçiyə xüsusi yanaşma yolu tapmağı bacarmalıdır.

Sübut olunmuşdur ki, əmək fəaliyyətinin ən güclü motivasiya vasitəsi işləməyə maraqdır. İnsan üçün ən ağır iş yeksənək, maraqsız iş şəraitidir. Yeksənək iş psixikaya mənfi təsir edir, işdə yaradıcılığı stimullaşdırmır, yaradıcı fikir əməliyyatları tələb etmir. Maraqsız iş şəraitində cəmərəsiz və

keyfiyyətsiz iş olur, yaradıcılıq tamamilə itir. Bu zaman işçi diqqətini ayrı-ayrı yerinə yetirilən sadə hərəkətlərə kökləyir, əməyin son nəticəsini isə görmür. Əməyin yadlaşması, əməyin məzmununun aşağı düşməsi baş verir, bu isə mənfi emosiyalar yaradır ki, o da işləməmək kimi arzunu doğurur. İnsanın bilikləri, onun ixtisas səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa, həmin insan bir o qədər də maraqla işləməyə can atar. Bu zaman insan yalnız əmək haqqından deyil, həm də işin məzmun və onun prosesindən zövq alar.

Maraqlı işdə insan öz qabiliyyətini aktuallaşdırır, inkişaf etdirir, bununla da psixoloji, sosioloji potensialını reallaşdırır, əməyə onu daha maraqlı etmək üçün dəyişiklik gətirir. Belə insanlarda əməyə açıq-aydın müsbət motivasiya yaranır. Əgər bu və ya digər səbəblərdən işçilərdə motivasiya dəyişərsə, onda əməyə münasibət də dəyişir. Bu psixologiyada aksiomdur. Praktiki aspektdə motivasiyaya insan davranışını idarə etmək imkanları nöqtəyi-nəzərindən baxılır.

Davranışın motivasiya xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması rəhbərlərin və kollektivlərin fəaliyyətini səmərəliliyinin yüksəldilməsi uğurlu idarəetmə üçün mühüm əhəmiyyət kəsb etməkdədir.

İdarəetmənin uğurlu həyata keçirmək üçün stimullaşdırma amilindən səmərəli istifadə etmək lazımdır.

Maddi həvəsləndirmə – xarici stimula hesab edilərək əməyin keyfiyyətinə müsbət təsir göstərir.

Maddi həvəsləndirmə o zaman stimula kimi təsir qüvvəsinə malik ola bilər ki, o daima davamlı olaraq artsın.

Əməyin yadlaşması, əməyin məzmununun aşağı düşməsinə səbəb olur. Bu isə mənfi emosiyalar yaradır ki, o da işləməmək

kimi arzu doğurur. Maraqlı işdə insan öz qabiliyyətini aktualaşdırır, inkişaf etdirir, bununla da psixoloji potensialını reallaşdırır, əməyə onu daha maraqlı etmək üçün dəyişiklik gətirir. Belə insanlarda əməyə açıq-aydın müsbət motivasiya olur. Əgər bu və ya digər səbəblərdən işçilərdə motivasiya dəyişərsə, onda əməyə münasibət də dəyişir. Praktiki aspektdə motivasiyaya insan davranışını idarə etmək imkanları nöqteyi-nəzərindən baxılır. Davranışın motivasiya xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması rəhbərlərin və kollektivlərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Beləliklə rəhbərin ən böyük üstünlüyü - tabelikdəkiləri qarşıya qoyulan vəzifələrin icrasına düzgün istiqamətləndirmək, onların motivasiyasını öz motivasiyasının tərkib hissəsinə çevirməyi bacarmaqdır. Beləliklə, idarəetmədə insan və ilk növbədə rəhbər faktorunun rolu olduqca böyükdür. Məhz rəhbərin şəxsiyyəti kollektivdəki psixoloji mühiti yaradaraq qarşıda duran vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan təşkilati-praktiki işin mahiyyətini və həcmi müəyyən edir, onların həyata keçirilməsinə və son nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyır. Heyətin idarəedilməsi iqtisadi, sosial, hüquqi, təşkilati və psixoloji məsələləri əhatə edir. **Onun idarəedilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılır:** - insan resurslarından səmərəli istifadə edilməsi; - əməkdaşın potensialının aşkara çıxarılması və fəaliyyətinin stimullaşdırılması; - heyətin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi; - əməkdaşlara fəaliyyəti və ixtisaslaşması baxımından yanaşma. Dünya açıq ensiklopediyasında qeyd olunduğu kimi istənilən kollektivdə heyətin idarə edilməsində integrativ səciyyə daşıyan aşağıdakı əsas iki

konsepsiya fərqləndirilir: Sosioloji konsepsiyalar (sosial davranış, əmək davranışı, sosial münacişələr və s.). Psixoloji konsepsiyalar (işçinin dəyərlər meyli, mentaliteti, ünsiyyəti və davranışının psixanalizi, əmək fəaliyyətinin psixologiyası və s.). Əmək və sosial hüquq konsepsiyası (heyətin idarə edilməsinin müəyyən qanunlar və qaydalar çərçivəsində aparılması, əmək hüququ, müqavilə üzrə işçilər və rəhbərlik arasındakı hüquqi münasibətlər və s.)

İdarəetmədə sosial-psixoloji metodlar vartdır ki, bu kollektivdə əlverişli sosial –psixoloji mühitin yaradılmasına xidmət edir. Sosial-psixoloji mühit anlayışının məzmununu ilk dəfə izah edənlərdən biri də psixoloq V.M.Şepel olmuşdur. Şepel hesab edirdi ki, insanlar arasında sosial-psixoloji münasibətlər 3 zonadan ibarətdir:

1. Sosial mühit: bu mühüm qrupda məqsəd və vəzifələrin nə dərəcədə qavranılması, işçinin bir vətəndaş kimi bütün konstitusiyə hüquqlarının qorunmasının təminatı ilə müəyyən edilir.

2. Mənəvi mühit: bu mühüm qrupda qəbul edilən mənəvi dəyərlərlə müəyyən edilir.

3. Psixoloji mühit: bu, işçilər arasındakı qeyri-rəsmi münasibətlərlə müəyyən edilən ünsiyyət və münasibətlərdir. Sosial-psixoloji mühit elə bir mikro mühitdir ki, onun fəaliyyəti zamanı sosial və mənəvi mühitin fəaliyyət zonası ilə müqayisədə daha lokal, yəni yerli xarakter daşıyır.

İdarəetmədə sosial psixoloji mühit əsasən aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır.

1. İşçilərin mənəvi, psixoloji cəhətdən həvəsləndirilməsi;

2.Kollektivdə sosial planlaşdırma və tələblər (sosial davranış normalarının müəyyən edilməsi)

3. İnandırma və özünə inam;

4. Pozitiv təsir etmə;

5. Şəxsi nümunə;

6. Şəxslər və qruplar arasındakı münasibətlərin tənzimlənməsi;

7.Kollektivdə mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması və dəstəklənməsi.

Motivasiyalı işlər. Bura təhsil işçilərinin yerlərinin dəyişdirilməsi, yaxşılaşdırılması, təkmilləşdirilməsi, vəzifə səlahiyyətlərinin genişləndirilməsi və s. daxil ola bilər.

Beləliklə deyə bilərik ki, idarəetmənin keyfiyyəti bir çox cəhətdən metodların düzgün seçilməsindən asılıdır. Yaxşı demişlər ki, pis metod yoxdur, metodan yaxşı və pis istifadə etmək vardır.

1.7. İDARƏETMƏ MƏDƏNİYYƏTİ

Müasir dövrdə fəaliyyətin səmərə və keyfiyyətinin yüksəldilməsində idarəetmə mədəniyyəti çox vacibdir. İdarəetmə proseslərinin əsasını təşkil edən mədəniyyət sosial münasibətlər, müxtəlif fəaliyyətlər zamanı insanlar tərəfindən yaradılmış və səmərəli nəticələr əldə etmişlər.İdarəetmə mədəniyyəti insanların cəmiyyətdəki fəaliyyətini stimullaşdıran, proqramlaşdıran, tənzimləyən və əlaqələndirən, onların ictimai həyatına qüvvətli təsir göstərən bir vasitədir.

Qeyd etmək lazımdır ki , idarəetmə mədəniyyəti etik prinsiplərə əsaslanaraq insanların davranışlarını, ümumi mədəniyyətini müəyyən edir.

İdarəetmə mədəniyyəti, idarəetmə fəaliyyətinin cəmiyyətin inkişafı və tələblərinə, habelə cəmiyyətin əxlaq normalarına, insanın mənəvi keyfiyyətlərinə nə dərəcədə uyğun olması ilə ölçülür.

İdarəetmə mədəniyyəti cəmiyyətin bütün üzvlərinin hərəkət və davranışlarını tənzimləməyi, harada olursa olsun vicdanla, ədalətlə, xeyirxahlıqla xidmət etməyi öyrədir. İdarəetmə mədəniyyəti - integrativ anlayış olub, müəssisələrdə inzibati və sosial-psixoloji funksiyaların müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün rəhbərin işgüzar, professional və şəxsi mənəvi-əxlaqi keyfiyyətlərinin məcmusudur. Yalnız öz üzərində müntəzəm çalışan, özünü təkmilləşdirən, yeni ideyalar irəli sürməyi bacaran, insanlara emosional, pozitiv təsir etməyin yollarını bilən rəhbər müəssisəni müvəffəqiyyətlə idarə edə bilər.

İdarəetmə mədəniyyəti təşkilatın həyatının və inkişafının əsasını təşkil edir.

Mədəniyyət və təhsil bir-birindən asılı olan anlayışlardır ki, bu da tamamilə aydındır. Mədəniyyət və idarəetmə kimi anlayışların qarşılıqlı əlaqəsini dərk etmək lazımdır. Bunun zəruriliyi ondan irəli gəlir ki, cəmiyyətin idarə olunması problemlərinin həlli cəmiyyətin və hər bir şəxsiyyətin mədəniyyətinin formalaşması yolu ilə həyata keçirilir. Təhsili idarəetmə mədəniyyəti bu təhsil fəaliyyətinin qəbul edilmiş davranış standartlarının əsasını təşkil edir. Hər bir təhsil işçisi gündəlik davranışlarını tənzimləyən öz qaydalarını hazırlayır. Təhsili idarəetmə mədəniyyəti həm təşkilatın daxilində, həm də xarici mühitlə əlaqələrinin möhkəm olmasına kömək edir.

İdarəetmə mədəniyyəti, ümumi mədəniyyətin ayrılmaz hissəsi kimi, fəaliyyət mədəniyyətinin digər növləri ilə qarşılıqlı əlaqədədir. İdarəetmə mədəniyyəti insan fəaliyyətinin müxtəlif növlərinin müxtəlif sahələrdə qarşılıqlı əlaqəsinin kəsişməsində yaranır. İdarəetmə mədəniyyəti əsasən etik, əxlaqi standartlara əsaslanır. Bunlar cəmiyyətdə, digər insanlarla münasibətlərin təşkilində, bir insanın xüsusi sosial və ya peşə statusu ilə müəyyən edilmiş davranış normalarında özünü göstərir.

İdarəetmə mədəniyyətinin əsas komponentlərini təhlil edərkən belə qənaətə gəlmək olur ki, idarəetmə mədəniyyəti integrativ, integrasiya olunmuş bir anlayışdır. Bu rəhbərliyin inzibati və sosial, pedaqoji, psixoloji funksiyalarının əxlaq qaydalarına uyğun yerinə yetirilməsi üçün vacib olan bir liderin işgüzar, peşə və şəxsi keyfiyyətlərinin məcmusudur.

İdarəedici kadrların inkişafı sahəsində, kadr hazırlığı və işçilərin bacarıq səviyyəsinin yüksəldilməsi düşüncə mədəniyyətinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Bu fəaliyyətdə xüsusi bir istiqaməti - düşüncə sənətində tərbiyəni vurğulamaq lazımdır, çünki idarəetmə əməyinin məhsulu, idarəetmə qərarları tərbiyə işi ilə əlaqədardır.

İdarəetmə iki alt sistemdən ibarətdir: idarə edən və idarə olunan. İdarəetmə alt sisteminə direktor və onun müavinləri daxildir. İdarə olunan alt sistemə müəllimlər, tələbələr, laboratoriya işçiləri, texniki işçilər daxildir. Cəmiyyətdə idarəetmənin məqsədi sosial sistemin bütövlüyünü, normal işləməsini, təkmilləşdirilməsini və inkişaf etdirilməsini və verilən hədəfə çatmasını təmin etməkdir. Bu baxımdan, sosial və digər münasibətləri tənzimləmək, insanların bütün fəaliyyətlərini, cəmiyyətdəki bütün qarşılıqlı münasibətləri, o

cümlədən təkcə insanlar, xalqlar, ölkələr arasındakı münasibətləri tənzimləməkdən ibarət olan mədəniyyət anlayışına yaxınlaşır. Burada həlledici rol, cəmiyyətin idarə olunması problemlərinin həlli cəmiyyətin və hər bir fərdi mədəniyyətin formalaşdırılması yolu ilə həyata keçirilməsidir. Bu, ilk növbədə idarəetmə sistemindəki mütəxəssislərə aiddir, lakin xüsusilə menecerin şəxsiyyətinə aiddir.

Rəhbərin idarəetmə mədəniyyətinin xüsusiyyətləri – iradə və qətiyyət, ədalət, məsuliyyət hissi eyni zamanda, tabeliyində olan və əməkdaşlıq etdiyi insanlarla düzgün münasibətlər formalaşdırmaq və onların işini təşkil etmək bacarığıdır. Bu sadalanan amillər effektiv idarəetmə üçün üstün əhəmiyyətə malikdir və düzgün siyasi, sosial və iqtisadi qərarların qəbul edilməsini təmin edir. İdarəetmə mədəniyyəti rəhbərə yaranmış vəziyyətlərdə düzgün qərar verməyə, cəmiyyətin inkişaf perspektivlərini görməyə, dövlətin inkişafının və rəqabət qabiliyyətinin yüksək dinamikasını təmin edən mədəni yeniliklərdən istifadə və inkişaf etdirməyə kömək edir. Rəhbərin idarəetmə mədəniyyəti inkişafın bütün səviyyələrində ahəgdarlığa nail olmaq üçün elmi əsaslı təhlili yerinə yetirməyə imkan verir.

Menecerin mədəniyyəti mədəniyyətin mücərrəd anlayışı deyil, onun bütün konkret hərəkətləri, münasibətləri, davranışı, bacarığı və incəsənətidir. Məhz mədəniyyət vasitəsi ilə menecerin öz əməkdaşlarına necə qayğı göstərdiyini, müəssisə daxilində öz işini necə apardığını, onun ətraf mühitlə sosial mühitlə qarşılıqlı əlaqəsini necə təşkil etdiyini qiymətləndirmək olar. Menecerin mədəniyyəti təşkilatın mədəniyyətindən çox asılıdır. Menecerin davranış mədəniyyəti üç komponentdən

ibarətdir: ümumi qabiliyyətlər; menecerlərin tiplərini aşkar etməyə imkan verən spesifik xüsusiyyətlər (onlar olmadan menecer yoxdur) və fərdi fərqlər. Birlikdə götürülən bütün bu xüsusiyyətlər menecerin davranış mədəniyyətinin ümumiləşdirilmiş portretini tərtib edə bilər. Ümumi qabiliyyətlər arasında aşağıdakıları əsas adlandırmaq olar:

ağılın praktikliyi- bilikləri və təcrübəni tətbiq etmək bacarığı;

ümumilik- başqaları ilə ünsiyyət qurmağa hazır olmaq, insanlarla ünsiyyətə ehtiyac;

ağılın dərinliyi - hadisələrin mahiyyətinə çatmaq, onların səbəblərini və nəticələrini görmək, ən başlıcası müəyyən etmək bacarığıdır;

aktivlik- praktiki məsələlərin həllində enerjili, inadkarcasına hərəkət etmək bacarığı;

təşəbbüskarlıq- fəallığın xüsusi yaradıcılıq təzahürüdür, ideyaların, təkliflərin irəli sürülməsi;

iş qabiliyyəti- gərgin vəziyyətdə iş aparmaq, uzun müddət yorulmamaq, vaxtı dəyərləndirmək qabiliyyəti;

müşahidə qabiliyyəti- görmə qabiliyyəti, yaddaşda detalları saxlamaq;

müstəqillik - vəzifəni müstəqil şəkildə yerinə yetirmək yollarını tapmaq, məsuliyyəti öz üzərinə götürmək bacarığıdır.

Menecerin davranış mədəniyyəti üçün çox vacib olan spesifik xüsusiyyətlərinə isə aid edilir: Təşkilatçılıq bacarığı - başqa bir insanın psixologiyasına tez və dərindən nüfuz etmək və onu əks etdirmək; empatiya qurmaq (başqasının yerinə özünü qoymaq və onun vəziyyətini anlamaq); qarşıya qoyulan

vəzifələrlə real imkanları müqayisə etmək, onları bir-birinə uyğunlaşdırmaq bacarığı.

İdarəetmə məsələlərində menecer şəxsiyyətinin ən əhəmiyyətli komponentləri aşağıdakılardır: 1) ümumi insan xüsusiyyətləri: nəzakət, məsuliyyət, vicdan, xeyirxahlıq, öz bacarıqlarına adekvat bir baxış, yaxşı niyyət, öz peşəsinə sevgi, nikbinlik, özünə və başqalarına qarşı tələbkərlik, baxımlı görünüş, səliqəlilik; 2) psixoloji və intellektual xüsusiyyətlər: sabit sinir sistemi, zehni rifah, kifayət qədər daxili enerji, 3) təşəbbüs, hərəkətilik, öz biliyi əsasında seçim etmək; özünün və başqalarının vaxtına hörmətlə yanaşmaq (göstərişlərin, istək və vədlərin vaxtında yerinə yetirilməsində özünü göstərir), çalışqanlıq, məqsəd və vəzifələri təyin etmək bacarığı, davranış qabiliyyəti, liderlik potensialı, mütəxəssislər qrupu toplamaq və səmərəli əməkdaşlığı qurmaq bacarığı; tabeliyində olanların fəaliyyətinə maneəsiz, lakin effektiv nəzarət təşkil etmək bacarığı, alınan nəticələrin qərəzsiz qiymətləndirilməsi, əmək motivasiyasının artmasına səbəb olan amillərin müəyyənləşdirilməsi və istifadəsi, problemlərə yaradıcı yanaşma, əsassız tənqiddən çəkinmək bacarığı, innovativ metod və həllərə ehtiyac, birmənalı olmayan vəziyyətdə də işgüzar nüfuzunu qorumaq bacarığı; 4) kommunikativ xüsusiyyətlər: tabeliyində olanlar və işçilərlə qarşılıqlı əlaqə, rahat psixoloji iqlim formalaşdırmaq və saxlamaq, həmsöhbətini dinləmək bacarığı, qabaqcıl inandırma bacarıqları; 5) peşə xüsusiyyətləri: idarəetmə elminin müxtəlif aspektlərini bilmək, təşkilati prinsiplərin həyata keçirilməsi.

Təhsil menecerinin idarəetmə mədəniyyəti təhsil prosesinin inkişafında vacib komponentdir, çünki bu, təhsil

proseslərində modernləşmənin mahiyyətini və tempini müəyyən edən mühüm dəyişikliklərin effektivliyinə təsir göstərir. Təhsil meneceri davam edən peşə fəaliyyətinin gedişatını izləyir, bu da bütövlükdə təşkilatın məqsədlərinə çatmağa kömək edir. Belə bir menecer yalnız idarəetmə sahəsində peşəkar səriştəyə, eyni zamanda təhsil sisteminə aid bilik və bacarıqlara sahib olmalıdır. Menecer fəaliyyətin tənzimləmə aspektlərinə rəhbər olmalı və təhsil qanunvericiliyində baş verən dəyişiklikləri izləməlidir. Eyni zamanda unutmək lazım deyil ki, idarəetmə mədəniyyəti yalnız peşəkar bacarıq və səriştələrə əsaslanmır, həm də mənəvi komponenti nəzərə alır. Menecer üçün ilk növbədə ədalət prinsipinə əsaslanan komanda arasında psixoloji mühiti düzgün şəkildə formalaşdırma bilməsi vacibdir.

İdarəetmə mədəniyyəti həmçinin işin estetikasında, onu gözəl tərtib etmək və yerinə yetirmək cəhdində də özünü göstərir. İdarəetmə mədəniyyəti həm bütün idarəetmə sisteminə, həm də onun ayrı-ayrı elementlərinə xasdır. Müasir tələblərə və idarəetmə texnologiyalarına cavab verən idarəetmə mədəniyyəti, ali təhsil müəssisəsinin effektiv uyğunlaşması və integrasiyasını, idarəetmə fəaliyyəti prosesini inkişaf etdirməyi, rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün müsbət mühit yaratmağı bacarır. İdarəetmə mədəniyyəti siyasi və iqtisadi tərəqqini, davamlı sosial inkişafı, xalqın rifahı və həyat keyfiyyətinin yüksəlməsini təmin edən dövlətin strateji fəaliyyət sahəsidir.

Bu gün cəmiyyətdəki dəyişikliklər şəraitində müəllimin yüksək pedaqoji mədəniyyətinin formalaşması məsələsi xüsusi aktualıq kəsb edir. Məktəb rəhbərliyi və həmkarları ilə düzgün qurulan yoldaşlıq və işgüzar münasibətlər, bütün kollektivin

şagird və valideynləri ilə münasibətlərdə təhsil təsirinin birtərəfli və ardıcıl olmasına kömək edir. Müəllim heyətinin mənəvi və psixoloji iqlimi, təhsildə idarəetmənin forma və metodlarından, cəmiyyətdəki bütün münasibətlər sistemindən çox asılıdır. Əsasən müəllim heyətinin daxili idarəetmə və özünüidarəetmə prosesləri ilə müəyyən edilir.

Müəllim heyətində münasibətlərin xarakterini müəyyən edən əsas prinsiplər bunlardır: 1) humanizm; 2) İctimai rəy; 3) aşkarlıq; 4) demokratiya; 5) mərkəzləşdirilmiş inzibati idarəetmənin özünüidarəetmə və komanda fəaliyyəti ilə birləşdirilməsi; 6) fəaliyyət nəticələri üçün məsuliyyət daşımaq.

Müəllim heyətinin formalaşdırılması rəhbər üçün ən vacib idarəetmə vəzifələrindən biridir. Yalnız mehriban və açıq münasibətlər, qarşılıqlı yardım mühiti yaradılan kollektivdə müəllimlər yaradıcı potensiallarını reallaşdırır və daima peşəkar özünü inkişaf etdirməyə səy göstərə bilər. İdarəetmə mədəniyyətində pedaqoji kollektivin rəsmi etik normalarını aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar :

- həmişə, hər yerdə diqqətli və nəzakətli olmaq;
- dözümlülük, səbr, özünə hakim olmaq;
- ədəb və nitq mədəniyyəti;
- ünsiyyətlik;
- münaqişə vəziyyətlərindən qaçınmaq bacarığı.

İdarəetmə mədəniyyətinin keyfiyyətini fəaliyyətin effektivliyinə görə təyin etmək olar. Effektiv idarəetmə üçün insanların davranış mədəniyyəti əsas şərt hesab olunur. Təbii ki, cəmiyyət normalarına xas olan, əxlaq normalarına uyğun ümumi davranış normalarından başqa hər bir müəssisənin özünün daxili nizam-intizam qaydaları da ola bilər. Hər bir müəssisə rəhbəri

müəyyən problemlərin həlli üçün uyğun qaydalar da tərtib edir. Eyni zamanda hər kəs üçün qüvvədə olan “məhdudiyyətlər” vardır ki, bu da idarəetmə problemlərinin həlli üçün lazım ola bilər. Müxtəlif məhdudiyyətlər ilə tənzimlənən müəssisə ümumi bir sosial-psixoloji mühit yaratmağa, iştirakçıların davranış və münasibətlərinin lazımı qaydaları və normalarını qorumağa xidmət edir. Bütün bu məhdudiyyətlər sabitliyin təməlidir və arzuolunmaz münaqişələrin yaranma ehtimalını azaldır.

Müasir iqtisadi şəraitin əsas istiqaməti təhsil meneceri hazırlığının səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, onun idarəetmə mədəniyyətinin, intellektual səviyyəsinin, düşüncə mədəniyyətinin, sosial normalara və dəyərlərə əsaslanan ünsiyyət bacarıqlarının inkişaf etdirilməsidir ki, bu da təkcə şəxsin deyil, həm də rəhbərlik etdiyi təşkilatın rəqabət qabiliyyətini artırır. Həm də yüksək idarəetmə mədəniyyətinə malik təsirli bir liderin formalaşmasının aktuallığı sosial sahənin və xüsusən də təhsilin yenilənməsi şəraitində təhsildə peşəkar menecer səviyyəsinə artan tələblər ilə izah olunmalıdır. İdarəetmə mədəniyyəti təşkilatın həyatının və inkişafının əsasını təşkil edir

1.8.İDARƏETMƏ BACARIĞI VƏ LİDERLİK

İDARƏETMƏ BACARIĞI

İdarəetmə bacarığı təşkilatın, müəssisənin və ya bir qrupun fəaliyyətlərinin səmərəli şəkildə istiqmətləndirən, onun uğurlu fəaliyyətini təmin edən pedaqoji, psixoloji və sosial prosesdir.

Bu, prosesi həyata keçirmək üçün qarşıya məqsədin qoyulması, lazımi resursların təyin edilməsi, planlaşdırılması, təşkili, rəhbərliyi və nəzarəti kimi fəaliyyətləri əhatə edir. İdarəetmə bacarığı, daha çox qısa müddətli məqsədlərə və təşkilatın daxili strukturlarının effektivliyinə yönəlir. Bu proses, mövcud resurslardan maksimum səmərəliliklə istifadə etməyi, təşkilatın daxili proseslərini optimallaşdırmağı və riskləri idarə etməyi hədəfləyir.

İdarəetmə bacarığı, təşkilatın işlərinin düzgün axışını təmin etmək üçün lazımi qərarları qəbul etməyi, problemləri həll etməyi və təşkilatın günlük işlərinin idarə edilməsini əhatə edir. Bu, həmçinin, insan resurslarının idarə edilməsi, maliyyə vəsaitlərinin idarəsi, layihələrin idarə edilməsi və digər təşkilat daxili fəaliyyətləri daxil edir. İdarəetmə, təşkilatın daxili quruluşunun sabitliyini və effektivliyini qoruyaraq, onun uzun müddətli inkişafını təmin edir.

“İdarəetmə” anlayışı ümumi idarəçilik anlayışları sırasındadır. Bu anlayış yalnız texniki və istehsal sahələrində deyil, həm də sosial sistemlərdə, həmçinin pedaqoji sistemdə, təhsilin idarə edilməsində uğurla istifadə edilir. İdarəetmənin elmi əsasını elmi biliklər təşkil edir. Elmi biliklər idarəetmənin nəzəri və praktik əsasını təşkil edir.

“İdarəetmə” anlayışı optimal nəticələri əldə etmək məqsədi ilə görülməli işlərinin planlı, mütəşəkkil, müntəzəm təmin və təşkil etmək üçün, kollektiv daxilində baş verən münasibətləri, mürəkkəb pedaqoji, psixoloji proses və problemləri məqsədyönlü və səmərəli şəkildə tənzimləməkdir.

İdarəetmə hər hansı bir obyekt, qrup, təşkilat, müəssisə, olmadan icra edilə bilməz. İdarəetmənin mövcudluğu təşkilatın

mövcudluğu ilə bağlıdır. Yəni təşkilat varsa idarəetmə də vardır. İdarəetmə sistemi - obyekt və subyekt olmaqla iki əsas tərkib hissədən ibarətdir.

Klassik idarəetmə məktəbinin nümayəndələri idarəetmənin funksiyalarını aşağıdakı kimi təsnifləşdirmişlər:

- 1) Planlaşdırma.
- 2) Təşkilətmə.
- 3) Motivləşdirmə.
- 4) Nəzarət.
- 5) Marketing.

Onlar idarəetmənin 3 üsulunu təklif edirdilər.

- 1) İqtisadi üsul.
- 2) İnzibati üsul.
- 3) Sosial-psixoloji üsul.

İdarəetmə, əsasən, üç istiqamətdə aparılır:

1. Müəssisənin təsərrüfatının idarəedilməsi.

Yəni kollektivin iqtisadiyyatın, həyat şəraitinin idarə edilməsi;

2. Sosial-siyasi istiqamətdə idarəetmə.

Yəni kollektivin rifah halının yüksəldilməsi, kollektiv üzvlərinin fəaliyyətə pozitiv yanaşması, əməyinin sosial-siyasi əhəmiyyətini anlaması, maddi və mənəvi stimullaşdırma və s.

3. Sosial-psixoloji idarəetmə.

Yəni kollektivin uğurlu fəaliyyəti üçün kadrların sosial – psixoloji hazırlığı, düzgün motivasiya edilməsi, kollektivdə düzgün ictimai-psixoloji iqlimin yaradılması və s.

Bunu da qeyd edək ki, idarəetmə bütöv bir sistemdir ki, göstərilən istiqamətlər də bu sistemin tərkib hissəsidir.

Təhsili idarəetmə dedikdə isə vahid məqsəd uğrunda pedaqoji prosesdə təhsil iştirakçılarının uğurlu fəaliyyəti üçün qarşılıqlı təsiri və qarşılıqlı münasibəri nəzərdə tutulur.

Təhsildə idarəetmənin struktur ünsürlərinə onun obyekt və subyektləri, həmçinin onların qarşılıqlı münasibətləri daxildir. Təhsilin idarəetmə subyektləri dedikdə idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirən, bu sahədə səlahiyyətə malik olan şəxslər, idarə, təşkilat və qurumlardır.

Təhsilin idarədilməsinin başlıca məqsədi cəmiyyətin və dövlətin məktəb qarşısında qoyduğu tələbləri yerinə yetirmək, müasir cəmiyyətimizə uyğun zəngin mənəviyyətli, elmi dünyagörüşlü, vətən layiq vətəndaş yetişdirmək, hərətəraflı ahəngdar inkişaf etmiş şəxsiyyət formalaşdırmaq və bunun üçün əlverişli şərait yaratmaqdan ibarətdir.

Təhsilin idarə edilməsi funksiyaları dedikdə isə hər şeydən əvvəl, “idarəetmə funksiyası” ifadəsinin mənasını açıqlamaq lazımdır. “Funksiya” sözü latın sözü olub, “həyata keçirmə”, “həll olunma” deməkdir. Bu, idarəetmə obyektı ilə idarə edən sistem arasında münasibətlərin qurulmasıdır.

İdarəetmə bacarığının funksiyalarından danışdıqda söhbət planlaşdırma, təşkilətmə, rəhbərlik, nəzarət - monitoring, təhlil və tərkib etmək deməkdir. Bunlarla yanaşı bir sıra konkret funksiyalar da mövcuddur. Məsələn, pedaqoji kadrlarla işin təşkili və ya təhsilin keyfiyyətinə nəzarət, özfəaliyyət dərnəklərinin işinin keyfiyyətinin əldə edilməsi, fənn kafedralarının (fənn birləşmələrinin) fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və s. Ümumiyyətlə, idarəetmə funksiyaları çoxdur.

İdarəetmə bacarığında təşkilətmənin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar səlahiyyət, məsuliyyət, nüfuz, hakimiyyət, lider

kimi müxtəlif anlayışlardan istifadə olunur. Bu anlayışlar barədə də məlumat verməyi məqsəduyğun hesab edirik.

Səlahiyyət – rəhbər işçinin müəssisənin müəyyən işlərini yerinə yetirmək üçün işçilərdən, təşkilatın maddi və maliyyə ehtiyatlarından istifadə etmək hüququdur.

Məsuliyyət – verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsi öhdəliyini və onların qənaətbəxş həll edilməsinə cavabdehliyi, çalışqanlığı, vicdanla fəaliyyət göstərməyi ifadə edir.

Nüfuz – bir fərdin başqa bir fərdin davranışında, münasibətlərində, duyğusunda dəyişiklik yarada bilən, ona təsir edə bilən davranışdır.

Hakimiyyət – səlahiyyət, nüfuz və fərdi keyfiyyətlərindən istifadə etməklə başqalarının davranışına təsir etmək, onu müəyyən istiqamətə yönəltməkdir.

Lider - (ingiliscə "leader" — birinci, aparıcı, qabaqda gedən) Müəyyən bir qrupda və ya kollektivdə hamının aparıcılığını qəbul etdiyi nüfuzlu şəxsdir. İnsanlar qrupu bu şəxsə ən məsul qərarlar qəbul etməyə səlahiyyət verir, ona inanır, o kollektivin daxili təşkilində, inkişafında və müsbət fəaliyyətində, əsas rol oynayır.

Güclü və bacarıqlı lider zəif orqanı qabaqcıl mövqelərə çıxara bildiyi kimi, zəif lider də güclü kollektivi dağıda, iflic vəziyyətinə sala bilər. Ona görə də, rəhbərin əsl liderlik keyfiyyətləri, onun rəhbərlik üsulları, prinsip və metodları - idarəetmədə uğurun açarıdır.

İdarəçilik tərzində müxtəlif idarəetmə modellərində özünü göstərir.

1. Avtoritar idarəetmə: - rəhbər son nəticəyə istiqamətlənmişdir; - o, güman edir ki, ən yaxşı insanlar xidməti

fəaliyyətdə yüksək nəticələr əldə edənlərdir; - gündəlik fəaliyyətdə «rəis hər şeyi hamıdan yaxşı bilir» prinsipi rəhbər tutulur; - tabelikdəkinin fikri, düşüncəsi və mülahizələri maraq doğurmur, ona görə də o dinlənilmir; - adətən, mənəviyyət zəifdir, psixoloji durum gərgindir.

2. Demokratik idarəetmə: - hər şey kollegial şəkildə kollektiv tərəfindən həll edilir. İnsanların hüquqlarına hörmət edilir, kollektiv üzvlərinin, rəyi, fikri nəzərə alınır.

3. Humanist idarəetmə: - insanın maraqları xidmət maraqlarından irəlidir; Kollektiv üzvlərinə dərin hörmət və qayğı göstərilir, onların problemləri həll olunur.

4. Özbaşınalıq idarəetmə: - rəhbər lider deyildir. Nüfuzu yoxdur. Tabeliyində olanlar onun tapşırıqlarına məhəl qoymur. Özləri istədikləri kimi çalışır. Kollektivdə nizam-intizam və qanunçuluq çox zəifdir.

5. Situativ idarəetmə: - Belə idarəetmə siyausiyaya uyğun olaraq idarəetmədir. Situasiyanın idarə edilməsi menecerlər tərəfindən real vaxt rejimində və vəziyyətin inkişaf sürətinə uyğun bir sürətlə həyata keçirilir. Müəyyən fəvqalədə vəziyyətlərdə də situativ idarəetmə həyata keçirilir.

Təcrübələrdən məlum olur ki, yeganə və birmənalı idarəçilik tərz (üslubu), modeli yoxdur. Müasir idarəetmə elminə görə, effektiv lider özünün idarəetmə tərzini daim dəyişməli, fəaliyyət göstərdiyi şəraitdən, yaranmış vəziyyətdən (situasiyadan) asılı olaraq daha səmərəli idarəçilik tərzini seçməlidir.

İdarəetmə bacarığında idarəolunana təsir mexanizmi də müxtəlifliyi ilə seçilir. Özünün idarəçilik xüsusiyyətlərinə görə bu təsirlər aşağıdakı kimidir:

- İstiqamətləndirmə. Rəhbər, iadrəçi konkret göstərişlər verərək qoyulmuş vəzifələrin icrasına ciddi nəzarət edir.

- Öyrətmə. Rəhbər verilən tapşırıqların icrasına nəzarət etməklə bərabər, bu işdəki ayrı-ayrı məsələləri əməkdaşlara izah edir, onunla fikir mübadiləsi aparır, düzgün istiqamətə yönəldir.

- Köməklik. Rəhbər problemlərin həllində əməkdaşa kömək edir. Əməkdaşın qəbul etdiyi qərarlara görə məsuliyyəti onunla bölüşdürür.

- Səlahiyyətlərin verilməsi. Rəhbər problemin həlli üzrə qərarların qəbul edilməsi səlahiyyətlərini əməkdaşa verməklə onun məsuliyyətini və müsbət nəticələr əldə etmədə marağını artırır.

Vəzifə və funksiyalarının həyata keçirilməsi prosesində ümumi təşkilətmənin tərkib hissələrindən biri də rəhbər tərəfindən özünün idarəçilik qərarlarının icrasını təşkil etməsidir. Bu zaman təşkilətmənin ümumi prinsipləri baxımından yerli şərait nəzərə alınmalı, konkret vəzifələrdən və şəraitdən çıxış edilməlidir. Qərarların qəbul edilməsi insanı fəaliyyət istiqamətini seçməsinə gətirir. Yaxşı qərar qəbul edilməsi çətin və mürəkkəbdir. Bu psixoloji prosesdir.

İdarəetmə fəaliyyət olmaqla bərabər, həmçinin bir prosesdir. Bu proses müəssisə və təşkilatların son məqsədə çatması üçün onun fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə xidmət edir.

İdarəetmə fəaliyyətini təşkil etmək və həyata keçirmək üçün idarəetmə prosesini, onun mexanizmini yaratmaq lazımdır. İdarəetmə prosesi bu sahədə bütün funksiyaların, prinsiplərin, metodların bilavasitə həyata keçirilməsinin məcmusudur. Yəni idarəetmə dedikdə planlaşdırma, təşkil etmə, marketing, motivasiya, nəzarət, bunların həyata keçirilməsinin prinsip və

metodlarını başa düşürük. Lakin idarəetmə prosesi isə sadalanan bu komponentlərin həyata keçirilməsi ardıcılığını, yerinə yetirilmənin müddətlərini, dövrlərini özündə əks etdirir. Deməli, idarəetmə prosesi idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin prosedur məcmusudur.

İdarəetmə prosesi müəssisənin fəaliyyətinin bütün tərəflərini (istehsal, təchizat, maliyyə, marketinq, satış və s.) əhatə edir. Elə bir sahə yoxdur ki, o idarəetmədən kənarda qalsın. Əks təqdirdə, həmin sahədə problemlər aşkar edilməz, təhlil edilməz, onların qarşısı alınmaz, aradan qaldırılmaz və bu da müəssisənin uğursuzluğa düçar olmasına gətirib çıxarar.

İdarəetmə prosesi əhatə dairəsinə görə aşağıdakı kimi təsnif olunur.

1. Müəssisənin idarəedilməsi.
2. İstehsalın idarəedilməsi.
3. Ayrı-ayrı şöbə və ya bölmələrin idarə edilməsi (maliyyə, təchizat, plan, kadr və s. şöbələrin idarə edilməsi).

Müəssisənin idarəedilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

1. Fəaliyyətin planlaşdırılması.
2. Təşkilati məsələlərin idarəedilməsi.
3. Təşkilati strukturun yaradılması.
4. İnformasiya menecmenti.
5. Marketinq və onun idarə edilməsi.
6. Müəssisənin strateji və cari fəaliyyətinin idarəedilməsi.
7. Müəssisənin bütün istehsal və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsi və ona nəzarət olunması.
8. İnnovasiya menecmenti.
9. İnvestisiya menecmenti.

10. Ümumi nəzarətin həyata keçirilməsi və s.

Müəssisənin ümumi idarə etmə fəaliyyəti onun rəhbəri tərəfindən həyata keçirilir. Lakin o bu prosesi təşkilati struktur vasitəsi ilə həyata keçirir.

Rəhbər idarəçilik qərarlarının icrasının təşkili zamanı təşkilətmə vəzifələrini tabelikdə olan rəhbərlər və icraçılar arasında elə bölüşdürməlidir ki, onların ayrı-ayrılıqda gördükləri iş eyni məqsəd ətrafında birləşərək vəhdət təşkil etsin. Yuxarı orqanların idarəçilik qərarlarının icrasının təşkili prosesi bir neçə mərhələyə bölünür:

1. Daxil olmuş qərarların mahiyyətinin dərk edilməsi.
2. Onların konkretləşdirilməsi (detallaşdırılması), təşkilati planın hazırlanması.
3. Əməkdaşların vəzifəsi, peşəkarlığı və səriştəliliyi əsasında icraçıların seçilməsi.
4. Qarşıda duran vəzifələrin icraçılara çatdırılması, onların təlimatlandırılması və öyrədilməsi.
5. İcraçıların təminatı (hüquqi, maddi-texniki, təşkilati, psixoloji və s.). İdarəçilik qərarlarının icrasının təşkilində ixtisaslı və səriştəli təlimatlandırmaların xüsusi əhəmiyyəti vardır. Onların həcmi müəyyən dərəcədə təlimatlandırılanların tərkibindən asılıdır.

LİDERLİK

Liderlik, bir qrupun və ya bir təşkilatın, cəmiyyətin üzvlərini məqsədlərinə doğru hərəkət etməyə vadar edən, onlara yol göstərən, istiqamət və ilham verən, dəstək olan bir prosesdir.

Bu proses, şəxslərin potensiallarını ortaya çıxarmaq, onları yenilik və dəyişikliklərə təşviq etmək üzərində qurulub. Liderlər, fərdlərin inkişafına xüsusi önəm verir, onları məqsədlərinə doğru irəliləməyə ruhlandırırlar. Lider insanlara təsir edən, istiqamətləndirən, onları səfərbər edən və həvəsləndirən şəxslərdən seçilir.

Liderlik haqqında bir çox təriflər vardır. Bu təriflərə müəyyən bir təşkilatın başında duran şəxs, siyasi xadim, arxasınca gedənlərə yol göstərən öncül, qurumların, qrupların idarə olunmasına məsuliyyət daşıyan, cavabdeh olan şəxs daxildir. Lider tərifinə layiq olan şəxs hansı icmanın başında olmasından asılı olmayaraq xüsusi bacarıq və istedadlara malik olmalıdır. Əks halda bu şəxs lider deyil, idarəçi adlanır.

Lider təşkilatın işçiləri tərəfindən qəbul edilən, fikir, düşüncə və prinsipləri olan, insanları öz ardınca bir məqsədə doğru aparan və hər kəsi müəyyən məqsədlər üçün hərəkətə gətirən, fəallaşdıran nüfuzlu şəxsdir.

Liderliyin iki fərqli cəhəti vardır. Bunlardan biri liderliyi proses, fəaliyyət baxımından dəyərləndirmək. Digəri xüsusiyyət baxımından dəyərləndirmək.

Proses, fəaliyyət baxımından lider, müəssisə üzvlərinin fəaliyyətini məqsədlərə uyğun olaraq təşkil edən irəli aparan bir şəxsdir.

Xüsusiyyət baxımından isə qrup üzvlərinə uğurla təsir edə biləcək müsbət xarakterik xüsusiyyətlərə malik şəxsdir.

Liderlik yanaşması, təşkilatın yaradıcı düşüncəsini və yenilikçi yanaşmasını gücləndirir. Liderlik, həm də, fərdlərin daxili motivasiyalarını, potensiallarını və öz-özünü inkişaf etdirmə qabiliyyətlərini gücləndirən bir prosesdir.

Liderlər, təqibçilərini tənqid etməkdənsə, onları dəstəkləyərək, onların öz güclərini və bacarıqlarını kəşf etmələrinə kömək edirlər.

Liderlik, təşkilatın uzun müddətli inkişafı və sürətli adaptasiya qabiliyyəti üçün əsas amildir.

Rəhbər bir müəssisənin, yaxud böyük bir kütlənin təşkilatçısı, istiqamətvericisi, səfərbəredicisi, tapşırıqlar, göstərişlər, tövsiyələr vericisidir. Əgər Lider ideyalar verir, qarşıya uzun müddətli məqsədlər, perspektivlər qoyursa və buna nail olmaq üçün səmərəli yollar axtarıb tapırsa, rəhbər isə məqsədə çatmaq üçün tapşırıqlar verir, yollar göstərir.

Effektiv liderin ən önəmli xüsusiyyətləri bunlardır: vəziyyəti bütövlükdə görməsi; səmərəli ünsiyyət qurma bacarığı; işçilərin etibarını qazanması; qərar verməkdə ədalətlik və çeviklik.

Lider bioloji cəhətdən proqramlaşdırılan, yazılmamış özünəməxsus qanunlarına uyğun hərəkətləri ilə fərqlənir

Lider təşkilatın işçiləri tərəfindən qəbul edilmiş fikir, düşüncə və prinsipləri olan, insanları öz ardınca bir məqsədə doğru aparan və hər kəsi müəyyən məqsədlər üçün hərəkətə gətirən, fəallaşdıran şəxs olaraq tanınır.

Liderlər daha çox imkan və şəraitə uyğun fəaliyyət göstərirlərsə, rəhbər qaydalar, qanunlar əsasında fəaliyyət göstərir. Lider öz komandasını yaxşı bilir, tanıyır, onlarla bərabər çalışaraq nəticə əldə edilir. Lider stimül verici, motivasiyaedici,

həvəsləndirici, ruhlandırıcı keyfiyyətlərə malikdir. Rəhbər isə verdiyi tapşırıqların nəticəsini gözləyir.

Liderlər özünəməxsus, unikaldırlar. Onlar nüfuzlu, ünsiyyətçi, stimül verici, motivasiyedicisi, məsuliyyətli, xoş ünsiyyət və münasibətlər qurandır. Rəhbərlər isə qanunlar, qaydalar əsasında işləyir, tələbkər və bir çox hallarda inzibatçıdırlar. Liderlər uzun müddətli düşünürlər, rəhbərlər qısa müddətli və konkret düşünürlər. Liderin tərəfdarları, sevənləri, azarkeşləri olur, rəhbərin isə işçiləri olur.

Ağıllı, müdrik idarəçilik olan yerdə uğurlar, nailiyyətlər və keyfiyyət əldə olunur. Amma, idarəedicisi lider olmaya da bilər. Lider də sadəcə olaraq idarəedicisi deyildir.

Lideri xarakterizə edən əsas xüsusiyyətlərdən biri onun hökmlü, nüfuzlu və hörmətli olmasıdır. Burada, vəzifə hökmü ilə şəxsi hökmü fərqləndirmək lazımdır.

Vəzifə hökmü liderin tutduğu vəzifə üzrə səlahiyyətlərdən irəli gəlir və onun şəxsi keyfiyyətlərindən, idarə olunanın iradəsindən asılı deyildir.

Şəxsi hökm isə liderin şəxsi nüfuzundan irəli gəlməklə onun hökm etmək hüququnun idarəolunan tərəfindən könüllü surətdə qəbul edilməsinə əsaslanır.

Şəxsi hökm, bir qayda olaraq, liderin intellekti, geniş biliklərə malik olması, problem və məsələləri daha geniş görmək, təhlil etmək, onların həlli yollarını tapmaq və nəticələrini proqnozlaşdırmaq, öz məqsədlərini idarəolunanın prioritet məqsədləri kimi formalaşdırmaq, onu inandırmaq və öz həmfikirinə çevirmək bacarığından asılıdır.

Vəzifə liderliyini özünün şəxsi liderliyi ilə təsdiqləyən, onların vəhdətinə nail olan vəzifəli şəxs ən yaxşı liderdir və

sözsüz ki, o qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həllində yüksək nəticələr əldə etməyə daha şanslıdır.

Bu baxımdan, rəhbərlik etdiyi kollektivin əsl lideri olmaq üçün rəhbər öz idarəçilik fəaliyyətində aşağıdakı müddəalara əsaslanmalıdır.

1. Özünü tam dərk etmək, düzgün qiymətləndirmək, daim təkamülə can atmaq;

2. Peşəkar olmaq;

3. Kollektivi ümumi vəziyyət, görülmə işlər barədə mütəmadi məlumatlandırmaq;

4. Kollektivdə nümunə olmaq, hər-hansı işin müəyyən hissəsini şəxsən etməkdən çəkinməmək, lakin əməkdaşı əvəzləməmək, onun bütün işini görməmək;

5. Qoyulmuş məqsəd və vəzifələrin əməkdaşlar tərəfindən düzgün dərk olunmasına və icra edilməsinə əmin olmaq;

6. Kollektivi «komanda» kimi formalaşdırmaq və tərbiyə etmək. Çünki eyni məqsədlər üçün birləşmiş «komanda» çətin və mürəkkəb problemlərin daha tez və səmərəli həllinə qadirdir;

7. Ciddi və zəruri idarəçilik qərarlarını vaxtında qəbul etmək. Tabelikdəkilər vaxtında qəbul edilmiş idarəçilik qərarlarını ruh yüksəkliyi ilə qarşılayırlar. Onlar hətta kifayət qədər səmərəsi olmayan qərarlara da uyğunlaşa bilərlər, lakin zəruri olan məqamda qərarların yoxluğu əməkdaşlarda çaşqınlıq və inamsızlıq hissi yaradır;

8. Tabelikdəkilərin məsuliyyət hissini inkişaf etdirmək, onlara mürəkkəb problemlərin həllini etimad etməkdən çəkinməmək;

9. Əməkdaşlara öz bacarıqlarına uyğun iş həvalə etmək. Əməkdaşın bilik və bacarığı tam həcmdə və səmərəli şəkildə

istifadə olunduqda o özünü daha rahat və işində daha inamlı hiss edir.

10. Öz əməllərinə və hərəkətlərinə görə məsuliyyətli olmaq. Rəhbərlik etdiyiniz orqan uğurla işləyirsə əməkdaşların əməyini qiymətləndirin. Əgər iş uğursuzdursa bunda şəxsən özünüzü təqsirli bilin. İdarəetmədə liderin idarəçilik tərz (üslubu) kifayət qədər vacib məsələlərdən biridir. İdarəçilik tərz - rəhbərin tabelikdəkilərin işinə təsir göstərməyə çalışdığı zaman onun hərəkətləri və davranışdır.

Psixologiya elmində liderliyin aşağıdakı növləri vardır: Ruhlandırıcı lider; universal lider; şəraitə uyğun fəaliyyət göstərən lider; İşgüzar lider; Xarizmatik lider.

Liderlərin təsnifatından onların fəaliyyət üslubunu təxmin etmək olar.

Xarizmatik lider haqqında deyə bilərik ki, belə lider ilk növbədə böyük nüfuza, hərətərəfli bacarıq və qabiliyyətlərə, insanlara emosional təsir edə biləcək nitqə malik bir insandır. O, özünəməxsus səciyyəsi olan, yüksək təşkilatçılıq və natiqlik qabiliyyətinə, ünsiyyət mədəniyyətinə, yüksək mənəvi, əxlaqi keyfiyyətlərə malik, məqama uyğun olaraq çevik qərarlar qəbul edə bilən, çətin vəziyyətlərdən, situasiyalardan uğurla çıxıb, dərin zəkaya, intellektual qabiliyyətlərə malik, fiziki cəhətdən sağlam, qamətli, gümrah olan insanları həqiqi, doğru yola istiqamətləndirə bilən şəxsiyyət başa düşülür.

Xarizmatik lider aşağıdakı keyfiyyətlərə sahibdir:

1. Liderin yükəsk səviyyədə nüfuzu olmalıdır.

Nüfuz - rəhbərin öz tabeliyində olanlar, yuxarı rəhbərlik, iş üzrə həmkarları arasında qazandığı layiqli etibardır. Bu, şəxsiyyətin tanınması, menecerin subyektiv keyfiyyətlərinin obyektiv tələblərə müvafiq olduğuna kollektiv tərəfindən verilən qiymətdir. Rəhbərin nüfuzu - tutduğu vəzifəyə uyğun olaraq əsas funksiyaları yerinə yetirilməsi ilə bağlı şəxsi nümunə və yüksək mənəvi keyfiyyətlərlə daha da möhkəmləndirilməlidir. Bu mənada nüfuzun iki mənbəyi (statusu) fərqləndirilməlidir

- rəsmi nüfuz – tutduğu vəzifə ilə müəyyən edilir (vəzifə statusu).

- real nüfuz – faktik təsir, real etibar və hörmət (subyektiv status).

Nüfuzlu rəhbər adamların hörmətini qazanır, onlara müsbət təsir göstərir. Nüfuzlu rəhbərin göstərişi heç bir daxili müqavimət olmadan, can-başla, üstəlik heç bir inzibati təsir olmadan yerinə yetirilir. Nüfuzu olmayan rəhbərliyin sərəncamları isə həmişə mürəkkəb daxili həyəcana səbəb olur, belə menecerə münasibət isə onun qərarlarına da şübhə yaradır. Nüfuzunu möhkəmləndirərkən menecer öz tabeliyində olanların təşəbbüskarlığını boğmamalı, onların fəaliyyətini məhdudlaşdırmamalıdır. Eyni zamanda süniliyə də yol vermək olmaz. Müasir dövrdə rəhbər vəzifə deyil, peşədir və buna görə də tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq rəhbərlər peşə bilikləri və vərdişlərinin məcmusuna malik olmalıdır. Buna görə də nəzərə almaq lazımdır ki, rəhbərin malik olduğu biliklərin həcmi onun

səviyyəsindən olan digər mütəxəssislərin biliklərinin cəmindən çox olmalıdır.

2.Liderin güclü ünsiyyət qabiliyyəti və ünsiyyət mədəniyyəti olmalıdır.

“Ünsiyyət” insan fəaliyyətinin hər anıyla, onun təbiətiylə iç-içə olan xüsusiyyətlərə malikdir; ünsiyyət, insanın hər an, hər yerdə və hər şəraitdə, özünü maddi və idraki (intellektual, emosional, inanca bağlı və əxlaqi) olaraq yenidən- formalaşdırması anlayışıdır. Ünsiyyət insanlar arasında təmasın yaranması və inkişafı prosesi kimi meydana çıxır. Həç bir insan birliyi oradakı adamlar arasında təmas yaradılmadan birgə fəaliyyəti həyata keçirə bilməz və onların arasında qarşılıqlı anlama baş verməz. Ünsiyyət insanlar arasında birgə fəaliyyət tələbatından doğan təmasın çoxplanlı inkişaf prosesidir. Başqa sözlə, insanların öz münasibətlərini aydınlaşdırmaq və ümumi nəticə əldə etmək məqsədilə öz səylərini əlaqələndirməyə və birləşdirməyə yönəldilmiş qarşılıqlı təsirinə ünsiyyət deyilir.

Ünsiyyət prosesində insanlar arasında fikir, bilik, rəy, təcrübə və hisslər mübadiləsi gedir, onlar bir-birinin inam və əqidəsinə təsiri olan müxtəlif tipli məlumatları əsasən başqaları ilə ünsiyyət prosesində əldə edir, öz bilik və təsəvvürlərini başqalarına aşılalırlar.

Müasir sosial psixologiyada ünsiyyətin üç mühüm tərəfi, cəhəti qeyd olunur:

1) ünsiyyət informasiya mübadiləsi kimi və yaxud ünsiyyətin kommunikativ tərəfi;

2) ünsiyyət qarşılıqlı təsir prosesi kimi və ya ünsiyyətin interaktiv tərəfi;

3) ünsiyyət insanların bir-birini qavraması, anlaması kimi və yaxud ünsiyyətin perseptiv tərəfi.

Ünsiyyətin 8 funksiyası vardır ki, lider məqamına görə, yerinə görə bu funksiyalardan istifadə etməyi bacarır. Həmin funksiyalar aşağıdakılardır:

Təmas funksiyası. Bu funksiyanın məqsədi ünsiyyətdə olan tərəflərin informasiya mübadiləsi üçün qarşılıqlı əlaqəni gözləməklə bağlı təmas yaratmaqdan ibarətdir.

İnformasiya funksiyası. Bu funksiyanın məqsədi məlumat mübadiləsindən, daha doğrusu, sorğuya qarşı fikir mübadiləsindən ibarətdir.

Təhrikedici funksiya. Bu funksiyanın məqsədi ünsiyyət tərəf müqabilini bu və ya digər işi yerinə yetirməklə bağlı fəallığa yönəltməkdən ibarətdir.

Əlaqələndirmə funksiyası. Bu funksiyanın məqsədi birgə fəaliyyətin təşkili zamanı yerinə yetiriləcək işlərin qarşılıqlı əlaqəsinin yaradılmasından ibarətdir.

Anlama funksiyası. Bu funksiyanın məqsədi təkcə məlumatın mənasının adekvat qavranılması və anlaşılması deyil, tərəf müqabillərin bir-birini (məqsədlərini, yönəlişliklərini, həyəcanlarını, vəziyyətlərini və s.) anlamalarından ibarətdir.

Amotiv funksiya. Bu funksiyanın məqsədi tərəf müqabilində emosional təəssürat yaratmaq, eyni zamanda bunun köməyi ilə özünün həyəcan və vəziyyətini dəyişdirməkdən ibarətdir («emosiyaların mübadiləsi»).

Münasibətlərin yaradılması funksiyası. Bu funksiyanın məqsədi rol, işgüzar, şəxsiyyətlərarası əlaqələr sistemində özünün yerini dərk etməkdən ibarətdir.

Təsir göstərmək funksiyası. Bu funksiyanın məqsədi tərəf müqabilinin vəziyyətini, davranışını, eləcə də onun niyyətini, fikrini, təsəvvürünü, tələbatlarını, fəallığını və s. dəyişdirməkdən ibarətdir.

Ünsiyyət həyat tələbatlarından doğur və demək olar ki, insanın ictimai həyatının gedişini tənzim edir. Ünsiyyət, hər şeydən əvvəl, obyektiv varlığın dərk edilməsini təmin edən əsas şərtidir. Həyatı faktlar göstərir ki, ünsiyyət eyni zamanda psixi proseslərin təzahüründə özünəməxsus tərzdə iştirak edir. Ünsiyyət psixi proseslərin dinamikasına, təzahürünə təsir göstərir və onları daha da mütəhərrik edir.

Ünsiyyət eyni zamanda şəxsiyyətin formalaşmasına da müəyyən tərzdə istiqamət verir. Demək olar ki, şəxsiyyətin təşəkkülü müəyyən mənada ünsiyyət prosesinin məhsuludur.

Bütün bunlar onu göstərir ki, liderin yüksək ünsiyyət mədəniyyəti, nitq qabiliyyəti olmalıdır.

3. Lider səriştəli mütəxəssis olmalıdır. Lider öz işinin ustadı olmalı, o səriştəli və peşəkar mütəxəssis olmalıdır.

4. Lider konfidensiallıq keyfiyyətlərinə malik olmalıdır. Sırr saxlamağı bacarmalı, özü də bir qədər sirli olmalıdır.

5. Lider insanlara dərin sevgi, böyük hörmət və qayğı ilə yanaşmalıdır.

Bəziləri liderliyin fitri olduğunu söyləsələr də, bir qrup tədqiqatçı insanların lider kimi anadan olmadıqlarını, onun zaman keçdikcə öyrənilə və eyni zamanda inkişaf etdirilə biləcəyini iddia edirlər. Liderliyin anadangəlmə genetik xüsusiyyətlərlə bir əlaqəsi olduğunu bildirərək, sonradan qazanılmış bəzi bacarıqlar və şəxsiyyət xüsusiyyətləri ilə formalaşdığını söyləmək daha məqsədə uyğun hesab olunur.

1.9. ÜMUMMİLLİ LİDER HEYDƏR ƏLİYEV LİDERLİYİ

Xarizmatik lider keyfiyyətlərinə malik biz ilk növbədə Azərbaycan Xalqının Ümummilli Lideri Heydər Əliyev nümunəsində, onun liderlik fəaliyyətində görə bilirik. O bütöv bir Azərbaycan xalqının lideri olmaqla bərabər, dünya liderliyində də lider olmuşdur. Heydər Əliyev - böyük siyasi lider daim öz iradəsi, cəsarəti, çevik və rəşadətli qərarları ilə ən çətin situasiyalarda belə çıxış yolunu tapan parlaq şəxsiyyətdir. O məharətli çıxışları, nitqləri, söhbətləri ilə insanlara qüvvətli pozitiv təsir etməyi bacarmış, insanlar arasında ayrı seçkiləyə yol verməmiş, onların tələbat və ehtiyaclarına diqqət və qayğı ilə yanaşmış, zamanın nəbzini tutaraq ona uyğun fəaliyyət göstərmişdir.

XX əsrdə xalqımızın yetirdiyi ən böyük şəxsiyyət, dünya şöhrətli siyasi xadim, xalqımızın milli lideri Heydər Əliyev dövlətçilik konsepsiyasında üç ali dəyəri - ədalət, müdriklik, həqiqət meyarını önə çıxararaq gücün siyasətinə qarşı siyasətin gücünü, ağıl və müdrikliyin, zəkanın gücünü qoymuşdur.

Heydər Əliyevin uzaqgörənliyi, hadisələri qabaqlaması, intuisiyası, öngörümü, cəsarəti, iradəsi və xüsusi fəhmi ilə əsil liderlik keyfiyyətlərini özündə birləşdirmişdir. Heydər Əliyev millətin gələcəyini düşünən lider olaraq bütün həyatını fəaliyyətini canından artıq sevdidi Azərbaycanın tərəqqisinə, inkişafına, yüksəlişinə həsr etmişdir. Müstəqil Azərbaycan dövlətinin qurucusu, Azərbaycan siyasi sisteminin yaradıcısı, Azərbaycançılıq ideologiyasının banisi, milli özünüdərk prosesinin başladıcısı və idarəedicisi Heydər Əliyev böyük,

tarixi hadisələrə imza atmışdır ki, onun titank, hərtərəfli geniş siyasi fəaliyyəti tükənməzdir.

Burada bir faktı da qeyd etmək lazımdır ki, Heydər Əliyevin liderliyi, hər bir işdə birinci olması onun yalnız siyasi fəaliyyətindən başlamamışdır. O hələ kiçik yaşlarından, məktəbli həyatından, uşaqlıq və yeniyetməlik dövründən, gənclik həyatından lider olmuş və əsası da elə oradan başlamışdır.

Bəli ulu öndər Heydər Əliyevin anadangəlmə fitri istedadı, liderliyə məxsus xüsusi qabiliyyətləri olmuşdur.

Heydər Əliyevin yeniyetməlik və gənclik dostları öz söhbətlərində, yazılarında bildirirlər ki, gənc Heydər Əliyev yeniyetməlik və gənclik illərində də çox ağıllı, tədbirli, təfəkkürlü, savadlı, istedadlı, səliqəli, mehriban və həmişə haqq və ədalətin tərəfində olan, qamətli, fiziki cəhətdən görkəmli bir oğlan idi. Kəndə gələndə bütün kənd cavanları onun başına toplaşar onunla söhbət edərdilər. Onda insanları asanlıqla öz ətrafına toplamaq, onları idarə etmək, onlara rəhbərlik etmək bacarığı çox yüksək idi.

O təhsilində, həmçinin müxtəlif fəaliyyət növlərində yalnız birinci olmuşdur. Heydər Əliyev Naxçıvanda orta məktəbi “Əla” qiymətlərlə bitirmiş və Naxçıvan Pedaqoji Texnikumuna daxil olmuşdur. Burada o mükəmməl pedaqoji təhsil almış, müəllimlik peşəsinə yiyələnmiş və müəllim haqqında bu gün bir aforizmə çevrilmiş dahiyənə fikrini demişdir: **“Mən Yer üzündə müəllim adından yüksək bir ad tanımıram”**. Onun bütün fənlərdən aldığı qiymətlər yalnız “Əla” qiymətlər olmuşdur. Ayrıca olaraq əxlaqdan aldığı qiymət də “Əla” dır.

Pedaqoji texnikumda təhsil aldığı illərdə Heydər Əliyev rəssamlıqla məşğul olmuş, musiqi ilə məşğul olmuş, teatr tamaşalarına kollektiv baxışlar təşkil etmiş və özü də aktyor kimi çıxış edərək tamaşalar göstərmişdir. O vaxtlar Pionerlər evinə getmiş tar dərənəyində tar çalmış, idmanla, üzgüçüləklə məşğul olmuş, daim müəliə etmiş, kitablar oxumuşdur. Bütün bu işlərdə Heydər Əliyev hər zaman öndə olmuş, birinci olmuş, uğurlu olmuş və həyatda həmişə fəal mövqə tutmuşdur.

Heydər Əliyevin çıxışları, nitqləri həmişə öz zənginliyi, mənə dolğunluğu ilə, pozitiv, emosional təsiri ilə seçilirdi. O, özünün əzəmətli görkəmi, baxışı, səsinin ahəngi ilə auditoriyanın diqqətini özünə cəlb edirdi. Dahi natiq insanlarla ünsiyyətə girir, sual verib, cavab alırdı. Bu dahi şəxsiyyətin nitqindəki mənə ardıcılığı və məntiqilik bütün çıxışlarında özünü göstərirdi.

Heydər Əliyev çıxış edərkən bütün varlığı və inamı ilə danışır və hamı ona diqqətlə qulaq asırdı. **Heydər Əliyevin Naxçıvan Pedaqoji Texnikumunda təhsil illərindəki fəaliyyətini xatırlayan “İstiqlal” ordenli, Əməkdar Müəllim, dos.Lətif Hüseynzadə o illəri xatırlayaraq yazırdı ki, “Heydər Əliyev sinifdə dərş danışarkən sinfə tam sükut köçürdü. Onun məntiqli danışığı, işlətdiyi sözlər, ifadələr fərqli və çox diqqətçəkici idi...”**. Heç şübhəsiz Heydər Əliyevin bu natiqlik qabiliyyəti, liderlik qabiliyyəti onun hərtərəfli hazırlığından, təhsil illərindəki uğurlu təhsilindən, müəliəçi olmaısından irəli gəlmiş və sonrakı fəaliyyətində də daha təknil şəkildə özünü göstərmişdir.

Ulu Öndər, milli liderimiz daha sonra Leninqradda (Sankt-Peterburq) DTK məktəbində təhsil aldığı illərdə, daha sonra da

Bakı Dövlət Universitetindən məzun olduğu zaman onun təhsil haqqında sənədlərində yalnız “Əla” qiymətlər olmuşdur. O bütün fəaliyyət növlərində ən fəal, ən qabaqcıl olmuş, daim yoldaşlarına kömək etmiş, qayğısına qalmış birinciliyi, liderliyi heç zaman əldən verməmişdir.

Ümummilli liderimiz Heydər Əliyev həmişə xalqımızın milli-mənəvi dəyərlərinin qorunmasına, milli mədəniyyətimizin, təhsilimizin inkişafına, xalqın tərəqqisinə, adət və ənənələrinin qorunmasına, zənginləşdirilməsinə çalışmışdır. Eyni zamanda, Ulu Öndər gənclərimizi xalqımızın milli-mənəvi dəyərləri, milli əxlaq prinsipləri əsasında tərbiyə etməyi tövsiyə edir və deyirdi: “Biz öz milli-mənəvi dəyərlərimizi, adət-ənənələrimizi, əxlaqi dəyərlərimizi bütün istiqamətlərdə qorumalıyıq, saxlamalıyıq və gənc nəsli əsrlər boyu böyük sınaqlardan keçmiş bu mənəvi, əxlaqi dəyərlər ruhunda tərbiyələndirməliyik”.

Onun bütün fəaliyyəti – uşaqlıq, yeniyetməlik, gənclik həyatı və siyasi fəaliyyəti gənc nəslimizə nümunə olmalıdır. Liderliyi ondan öyrənməli, onun liderlik məktəbini öyrənmək lazımdır.

Hazırda ölkəmiz iqtisadiyyatın inkişafı sahəsində, hərbi texnika sahəsində lider ölkələr sırasındadır. Ölkəmiz 44 günlük Vətən müharibəsində ölkə başçısının komandanlığı, müdrik siyasəti, “Dəmir yumruq” hərbi əməliyyatı ilə işğal olunmuş torpaqlarımız azad edildi, xalqımız tarixi Zəfər qazandı.

Əsgərlərimiz qəhrəmanlıq və şücaət göstərmiş, ordumuz hərbi tarixində görünməmiş qələbələr qazandı, ən yeni hərbi texnika nümayiş etdirdi, düşmənin hərbi tarixində ağır zərbələr vurdu, xüsusi hazırlıq görmüş əsgərlərimiz əlbə-yaxa döyüşlərdə, çətin şəraitdə qələbə çaldılar. Bütün bunlar hazırda

bir çox ölkələrdə Azərbaycanın hərbi üsul-idarəsi, qələbə əzmkarlığı, hərbi texnikası öyrənilməkdədir.

Bütün bu uğurların müəllifi xalqımızın yeni əsrdə, yeni lideri Heydər Əliyevin liderlik siyasi məktəbinin layiqli davamçısı İlham Əliyevdir. Prezident İlham Əliyev mili ruhlu, xəlqi xislətli, qətiyyətli, iradəli, cəsarətli, pozitiv təsirli, pragmatik dünya siyasətçisidir. Böyük Türk şairi Ziya Paşanın dediyi kimi:

***Ayinəsi işdir kişinin, lafa baxılmaz,
Şəxsin görünür, rütbeyi əqli əsərində***

O bir neçə dildə sərbəst danışır, nitq söyləyir, xarici jurnalistlərə müsahibələr verir, eyhamlı, təxribatçı suallara tutarlı cavablar verir, bəzən zarafatla, bəzən yumorla tərəfkeşlik edən jurnalistə də yerini göstərir. O, özünün dediyi kimi, nəyin, nə vaxt edəcəyini, nə zaman deyəcəyini yaxşı bilir. Budur Liderlik, budur, birinci olmaq.

Beləliklə, Ulu öndərizmiz, milli liderimiz, XX əsrin dünya lideri Heydər Əliyevin və XXI əsr Azərbaycan Respublikasının Prezidenti, müzəffər ordumuzun Ali Baş Komandanı İlham Əliyevin liderliyi haqqında müxtəsər məlumat verərək, liderliyi onlardan öyrənməyi, onlardan nümunə götürməyi tövsiyə edirik

II. TƏHSİLİ İDARƏETMƏNİN SƏCİYYƏVİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

2.1. TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİ AKTUAL PEDAQOJİ PROBLEM KİMİ

İdarəetmənin mühüm bir sahəsi, həm də mürəkkəb bir sahəsi təhsilin idarə edilməsidir. Bu məsələ ilə əlaqədar pedaqoji mətbuatda məqalələr yazılmış, kitablar çap edilmiş, dissertasiyalar müdafiə edilmişdir. Bu problemə müxtəsər olaraq yığcam şəkildə, konkret olaraq sadə analıqlı bir dildə şərhlərimizi diqqətə çatdırırıq.

Təhsil üstqurum hadisəsi kimi səciyyələndirilir və cəmiyyətin həyatında baş verən iqtisadi, siyasi, ideoloji, sosial və hüquqi proseslərlə sırf bağlı olub, məqsədi cəmiyyətə hərtərəfli və ahəngdar formalaşmış şəxsiyyət yetişdirməkdir. Bu məqsədin reallaşdırılması təhsilin müxtəlif pillələri üzrə məqsədüyyğun, ardıcıl, humanist, milli və ümumbəşəri dəyərləri nəzərə alaraq təhsil müəssisələrində həyata keçirilir. Bu baxımdan təhsil müəssisələrinin Azərbaycan Respublikasının “Təhsil Qanunu”nu rəhbər tutaraq idarə olunması, təhsilin inkişafı naminə Təhsil İslahatları çərçivəsində qəbul olunan qərar və sərəncamlara riayət olunması məqsədüyyğun və vacibdir.

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti cənab İlham Əliyevin 24 oktyabr 2003-cü il tarixli sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası”nda təhsilin idarəedilməsi ilə bağlı məsələlər strategiyanın 3-cü istiqamətində öz əksini tapmışdır :

“Nəticələrə görə cavabdeh, şəffaf və səmərəli tənzimləmə mexanizmlərinə malik, dövlət-ictimai xarakterli və dövlət-biznes partnyorluğuna əsaslanan təhsildə yeni idarəetmə sisteminin formalaşdırılması mühüm və vacib bir məsələdir”.

Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunması məsələləri haqqında XIX- XX əsrlərdə görkəmli pedaqoqlar, məktəb rəhbərləri - K.D. Uşinski, P.P. Blonski, V.A. Suxomlinski və başqaları dəyərli fikirlər, mülahizələr irəli sürmüşlər.

Bu sahədə Azərbaycan pedaqoqlarının da xidmətləri çox olmuşdur. Bu cəhətdən akademik M.Mehdizadə, prof. Y.Kərimov, prof. R.H.Məmmədzadə, prof. M.A. İsmixanov, prof. L. N.Qasımova, prof. H.Ə. Əlizadə, prof. A.N. Abbasov, prof. H.Bayramov, prof. R.L. Hüseynzadə, prof. H.H. Əhmədov, dos. F.Kərimova, dos. Ş.Ə.Hüseynov və başqalarının xüsusi əməyi olmuşdur.

Təhsilin idarə edilməsi mürəkkəb bir pedaqoji prosesdir. O, elmi idarəetmənin əsas obyektidir. Təhsilin idarə edilməsi anlayışının mahiyyətini təhlil etsək görürük ki, bu ad altında təşkilati, metodiki, kadr, tərbiyə, planlaşdırma, maliyyə, təchizat, nəzarət, şərait, rejim və s. problemlərin məcmusu, təhsil sistemi müəssisələrinin fəaliyyətinin düzgün təmin olunması, kəmiyyət və keyfiyyət baxımından bu məsələlərin gələcəkdə genişləndirilməsi və inkişaf etdirilməsi prosesləri dayanır.

Eyni zamanda təhsil müəssisəsində idarəetmə obyektlərinə planlı və məqsədə uyğun şəkildə təsir edilməsi, təlim-tərbiyənin vəziyyəti ilə bağlı informasiyaların toplanılması, işlənilməsi və təlim-tərbiyə işinin gələcəkdə daha da inkişaf etdirilməsinə yönəlmiş müvafiq qərarların verilməsini də əhatə edir.

Ümumən, təhsili idarəetmə - təhsil müəssisəsinin daxilində baş verən mürəkkəb prosesləri və münasibətləri (buraya psixoloji, təşkilati, metodik proseslər daxildir) şüurlu sürətdə düzgün və dəqiq tənzimləmə, idarəetmə prosesidir. Təhsilin idarə edilməsinin əsas obyektləri dedikdə, orta təhsil sistemi, xalq təhsil orqanları və məktəb rəhbərlərinin idarəetmə ilə bağlı fəaliyyət sahələri nəzərdə tutulur. Məktəb rəhbərləri, müəllimlər və məktəbdaxili ictimai idarəetmə orqanları isə məktəbi idarəetmənin subyektləri kimi çıxış edir.

Ümumdövlət səviyyəsində təhsil sistemini idarəedən başlıca subyektlər isə respublika hökuməti, Təhsil Nazirliyi və yerli idarə etmə orqanları hesab edilir.

2.2.TƏHSİLİ İDARƏETMƏNİN FUNKSİYALARI

Təhsilin uğurlu idarəedilməsi onun funksılarına düzgün əməl edilməsindən başlayır. Təhsili idarəetmənin əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

- Təhlil və proqnozlaşdırma
- Məqsəd qoyuluşu və planlaşdırma
- Təşkiletmə
- Tənzimləmə
- Motivasiya
- Nəzarət (monitorinq)
- Uçot.

Təhlil və proqnozlaşdırma funksiyası. Bu idarəetmənin ilkin funksiyasıdır. Bu funksiya təhsil müəssisəsinin işinin düzgün aparılması və qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün

əsas alət kimi çıxış edir. Pedaqoji təhlilin başlıca məqsədi pedaqoji prosesin vəziyyət və şəraitini aşkara çıxararaq lazımı hazırlıq işləri görməkdən ibarətdir.

Təhlil və proqnozlaşdırma funksiyası bir neçə mərhələdən ibarətdir:

- 1. İdarə edilən sistemin vəziyyəti ilə bağlı informasiyaların toplanması və təsnifi;*
- 2. İnformasiyaların ilkin işlənməsi və təhlili;*
- 3. Vəziyyətin diaqnostikası*
- 4. Proqnozlaşdırma*
- 5. Məqsədin və konkret vəzifələrin müəyyən edilməsi.*

Proqnozlaşdırma isə idarəetmə prosesinin gələcəkdə əldə olunacaq nəticələri əvvəlcədən müəyyən etmə və ilkin qiymətləndirmə prosesidir.

Məqsəd qoyuluşu və planlaşdırma funksiyası. Məqsəd hər bir fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Məqsədin düzgün və aydın qoyuluşu idarəetmə fəaliyyətinin səmərəli təşkilinə imkan yaradır. Planlaşdırma müəssisənin qarşıya qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və mərhələlərini özündə birləşdirir. Plan – qarşıya qoyulan məqsədləri, onların məzmununu, ardıcılığını, müəyyən müddət ərzində onlara nail olunması yollarına dair fikirləri və ideyaları özündə əks etdirir. Planlaşdırma prosesi planların tərtib edilməsi ilə əlaqədar bir prosesdir. Planlaşdırma prosesi qərarların qəbul edilməsi və reallaşdırılması ilə əlaqədar təsəvvürlərin sistemləşdirilməsi mexanizmdir. Planlaşdırmanın idarəetmə fəaliyyəti baxımından dörd əsas funksiyasını fərqləndirmək olar:

- 1) Ehtiyatların bölüşdürülməsi - bu proses özündə fondlar, idarəetmə kadrları, kapital və texnoloji təcrübə kimi məhdud resursların bölüşdürülməsini əks etdirir.
- 2) Xarici mühitə adaptasiya – müəssisənin ətraf mühitlə münasibətini yaxşılaşdıran tədbirləri əhatə edir. Hər bir müəssisənin həm xarici mühitin əlverişli imkanlarına, həm də mümkün olan təhlükələrinə adaptasiya olunması zəruridir. Bunu üçün müəssisə müvafiq situasiyaları aşkar etməli və strategiyasının ətraf mühitə uyğunlaşmasını təmin etməlidir
- 3) Daxili koordinasiya - müəssisə daxilində əməliyyatlarda effektiv inteqrasiyaya nail olmaq məqsədi ilə müəssisənin zəif və güclü tərəflərini əhatə edən fəaliyyətlərin koordinasiyasıdır.
- 4) Menecerin strateji uzaqgörənliyi – müəssisənin səmərəli fəaliyyəti üçün menecerlər tərəfindən keçmiş strateji qərarlardan bəhrələnməklə, elmi və texniki yenilikləri vaxtında görmək və onları tətbiq etməklə müəssisənin müntəzəm və dinamik inkişafının təmin edilməsini nəzərdə tutur.

Planlaşdırmanı müddət baxımından 3 mərhələyə ayırmaq olar:

a) Strateji planlaşdırma: Strateji planlaşdırma – görülməli işin əvvəlcədən uzun müddətli planlaşdırılmasıdır. Bu plan olmazsa, orta və cari planların hazırlanması və həyata keçirilməsi də mümkün olmaz.

b) Orta müddətli planlaşdırma: Orta müddətli planlaşdırma strateji planlaşdırmadan törəyir və onun icrasına yönəlir. Orta müddətli planlaşdırma həm real işlərin nəticəsinə görə, həm də norma və normativlərin müqayisəli tutuşdurulmasına görə qurula bilər.

c) Cari (operativ) planlaşdırma. Cari planlaşdırma bilavasitə işlərin icrası ilə bağlıdır və bu günlük işlərin gedişinə mütənasib qurulmalıdır.

Planlaşdırma təhsil müəssisəsinin məqsədinin seçilməsini və son nəticəyə nail olmaq üçün nələr edilməli olduğunu özündə birləşdirir. O, demək olar ki, bütün idarəetmə qərarlarının əsasını təşkil edir.

Planlaşdırma məqsədin uzunmüddətli həllini nəzərdə tutur. O məqsədə çatmaq üçün təyin olunmuş xüsusi strategiyanın hazırlanmasına doğru aparar, rəhbərlik tərəfindən əvvəlcədən qəbul edilən qərar və ideyaların məcmusudur.

Planlaşdırma idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində istiqamətverici komponentdir. Onun əsas vəzifəsi –təhsil müəssisəsində yenilikləri və dəyişiklikləri lazımı səviyyədə təmin etməkdir.

Planlaşdırma prosesinin mərhələləri aşağıdakılardır:

1. Məqsədin müəyyən olunması;
2. Bilik səviyyəsinin monitoring və qiymətləndirilməsi;
3. Zəif və güclü amillərin tədqiqi;
4. Yeni strategiyanın seçilməsi;
5. Strategiyanın həyata keçirilməsi;
6. Strategiyanın qiymətləndirilməsi.

Təşkilətmə funksiyası. İdarəetmənin növbəti əsas funksiyalarından biri təşkilətmədir. Bu funksiyanın başlıca məqsədi qəbul olunmuş iş planının həyata keçirilməsini təmin etməkdən ibarətdir. Təşkilətmə funksiyası fəaliyyətin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar hazırlıq işlərinin yerinə yetirilməsidir. Bu funksiya fəaliyyətin planlaşdırma mərhələsindən fəaliyyətin

həyata keçirilməsi mərhələsinə keçid mərhələsidir. Təşkilətmə işə başlamaq üçün lazım olan ünsürləri cəlb edir, yerləşdirir, onların gələcəkdə birgə fəaliyyəti üçün qarşılıqlı əlaqəsini təmin edir, işlək vəziyyətə gətirir.

Təşkilətmə funksiyası idarəetmə sisteminin bütün elementləri arasında daimi və mütərəqqi əlaqələri müəyyən edir, onların fəaliyyətinin qaydalarını və şərtlərini müəyyənləşdirir. Təşkilətmə funksiyasının vəzifəsi istehsal və insan ehtiyatlarını elə qarşılıqlı əlaqəli sistemdə birləşdirməkdən ibarətdir ki, qarşıya qoyulan məqsədə səmərəli surətdə nail olmaq mümkün olsun. Burada idarəetmə sisteminin quruluşunun müəyyənləşdirilməsi, subyekt və obyektlər arasında qarşılıqlı əlaqələr, obyektlər arasında funksiyaların paylanması, müvafiq hüquqların verilməsi və s. nəzərdə tutulur. Plan tapşırıqlarının vaxtında və səmərəli yerinə yetirilməsi idarəetmənin təşkilətmə funksiyasının başlıca məsələsidir. Dəqiq tərtib edilmiş plan təhsil müəssisəsinin məqsədinə nail olunması üçün zəruri olan işin detallaşdırılmış təsvirini verir.

Təşkilətmə funksiyasının digər məsələsi isə işin plana uyğun təşkilinin təmin edilməsidir. İşin təşkili isə bir neçə mərhələyə bölünür:

Birinci mərhələ - hazırlanmış planların icrası üzrə konkret vəzifələrin qoyulması.

İkinci mərhələ - işin bölüşdürülməsidir. İş o qədər də böyük olmayan tərkib hissələrə parçalanır. Hər bir işin öz vəzifəsi vardır və bir nəfər insan tərəfindən həyata keçirilə bilər. İşin bölgüsü həyata keçirilərkən işçilərin ixtisası və iş üzrə bilik səviyyəsi nəzərə alınmalıdır. İşin həcmi müəyyən edilərkən

çalışmaq lazımdır ki, işçilərdən biri olduqca az, digəri isə olduqca çox iş yerinə yetirməsin.

Üçüncü mərhələ - məntiqi blokda vəzifələrin qruplaşdırılmasıdır. İki və daha çox şəxsdən ibarət qruplar yaradılır. İnsanlar qrup formasında fəaliyyət göstərdikdə işin effektivliyi daha da yüksək olur

Dördüncü mərhələ - işin koordinasiyasıdır. Bu mərhələdə müxtəlif şöbələrin işi koordinasiya edilməlidir. Koordinasiya münafişələrin qarşısını almağa, onları tənzimləməyə və təşkilatın strukturunu möhkəmləndirməyə imkan verir. Yaxşı təşkil edilmiş və yaxşı fəaliyyət göstərən koordinasiya mexanizmi idarəetmənin digər əsas funksiyaları olan motivasiya və nəzarətin daha müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə şərait yaradır.

Beşinci mərhələ - əməyin stimullaşdırılması və işin nəticələri üçün məsuliyyətin artırılması və s.

Tənzimləmə funksiyası. Planlaşdırma və təşkilətmə funksiyası ilə yanaşı, tənzimləmə funksiyası da ən vacib funksiyalardan biridir. Tənzimləmə funksiyası planlaşdırma funksiyası ilə ən çox əlaqəsi olan funksiyadır.

“Tənzimləmə” hər hansı bir hadisənin razılaşdırılmış, müəyyən uyğunluğa gətirilməsi mənasında işlədilir. Bu, ilk növbədə, bütün fəaliyyət və söylərin əlaqələndirilməsini tələb edir.

Tənzimləmə ayrı-ayrı işçilərin, kollektivlərin, kiçik qrupların, ərazi, ərazi-təsərrüfat komplekslərinin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur. Tənzimləmə funksiyası bütöv bir tamın ayrı-ayrı komponentlərinin əlaqəli fəaliyyəti, qarşılıqlı təsiri və onun bir sistem kimi dinamik, tarazılı inkişafını təmin

edir. Bu funksiya hadisə və proseslərə sistemli təhlil mövqeyindən yanaşmağı zəruriləşdirir.

Tənzimləmə idarəetmə prosesinin tərkib hissəsidir, eyni zamanda idarəetmənin təşkilinin integrasiya edilmə formasıdır, həm də idarəetmənin universal funksiyalarından biridir.

Tənzimləmə yalnız təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini deyil, həm də idarəetmə strukturlarının, bölmələrinin bir-birindən asılı halda idarə olunması mexanizmini nəzərdə tutur.

Motivasiya funksiyası. Motivasiya daha çox psixoloji termindir. Motivasiya insanı məqsədyönlü formada hər hansı bir işi görməyə sövq edən, onu hərəkətə gətirən bir prosesdir. Motivasiya prosesinin baş verməsində maraq yaratmaq çox vacibdir.

Motivasiya” sözü latınca “sövqetmə”, “maraq oyatma” mənası daşıyır. Motivasiya motivlər toplusudur. Motivlər dedikdə, prosesin baş verməsi üçün lazım olan amillər, səbəblər, maraqlar, elementlər və s. başa düşülür. Motivlər insanı fəaliyyətə təhrik edir. Deməli, motivasiya insanı fəaliyyətə sövq etdirən və ya onu fəallaşdıran daxili və xarici hərəkətverici qüvvə və amillərin məcmusudur. Burada daxili və xarici hərəkətverici qüvvələr motivlərdir. Motivləşmə prosesi isə insanda motivlərin köməyi ilə fəaliyyətin başlaması, davam etməsi və fəallığın artması prosesidir. Motivləşmənin əsasında insan tələbatları dayanır. Maddi və mənəvi ehtiyaclar insanın maddi və mənəvi tələbatlarını yaradır. İnsan öz tələbatını ödəmək üçün müxtəlif üsul və vasitələr axtarır. Tələbatlar insanı həyat və əmək fəaliyyətinə sövq edir. Motivləşdirmə prosesi, tələbatları ödəmək üçün müəyyən tapşırıqları icra etməklə bağlıdır. Bu prosesin aşağıdakı mərhələləri vardır:

1. *tələbatın meydana çıxması;*
2. *tələbatı ödəmə yollarının axtarılması;*
3. *fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi;*
4. *fəaliyyətin həyata keçirilməsi;*
5. *yaxşı fəaliyyətə görə mükafat;*
6. *tələbatı ödəmə, hansı motivin daha çox təsiredici olmasının araşdırılması.*

İdarə etmə fəaliyyətində ən başlıca amil, işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəltmək və icranı təmin etməkdir. Bu məqsədlə müxtəlif motivləşdirmə nəzəriyyələri yaradılmışdır. Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin idarəetmə prosesində mühüm rol oynayır. Yaradılmış və hal-hazırda mövcud olan motivləşdirmə nəzəriyyələri idarəetmənin səmərəli təşkili yolu ilə uğurlu son nəticə əldə edilməsinə yönəldilmişlər.

Nəzarət funksiyası. Nəzarətetmə idarəetmənin mühüm funksiyalarından biridir. Nəzarət sözü nəzər yetirmək, baxmaq, müşahidə aparmaq mənasını daşıyır. Nəzarətetmə müəssisədə intizamın yaranmasını, fəaliyyətin tənzimlənməsini, qayda-qanunlara, təlimatlara əməl olunmasını təmin edən idarəçilik funksiyasıdır. Nəzarət idarəetmənin obyektini və subyektlərini əhatə edir. Nəzarətin obyektı bütün təhsil sistemi ola bilər. Nəzarətin subyektı isə şagirdlər, siniflər, məktəb kollektivi və bütövlükdə təhsil müəssisələri ola bilər. Nəzarətin əsas məqsədi qərarların qəbulu ilə icrası arasındakı vəhdətliyi təmin etməkdən, müəssisələrin sərəncamında olan maddi dəyərləri mühafizə etməkdən, problemləri aşkar etməkdən, aradan qaldırmaqdan və gələcəkdə baş verməməsi üçün tədbirlər görülməsindən ibarətdir. Nəzarət təhsil müəssisəsinin qarşıya

qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən bir prosesdir. Nəzarətdə ən başlıca məsələ obyektin arzu olunan standartdan kənarlaşma səbəblərinin sistemli halda aşkara çıxarılması və qiymətləndirilməsi, tənzimləmə proqramının tərtib edilməsidir. Ən vacib məsələdən biri də nəzarətin idarəetmənin digər funksiyaları ilə optimal halda əlaqələndirilməsidir. Nəzarət prosesi dörd mərhələdən ibarətdir:

➤ Birinci mərhələdə qarşıya qoyulmuş məqsədlər və strategiyaya uyğun qiymətləndirmə meyarları və standartları müəyyən edilir.

➤ İkinci mərhələdə idarə etmə obyektlərinin faktiki nəticələri qəbul edilmiş standartlarla müqayisə olunur, yol verilən kənarlaşma intervalı aydınlaşdırılır və müəyyənləşdirilir.

➤ Üçüncü mərhələdə kənarlaşmaların, fəsadların aradan qaldırılması baş verir.

➤ Dörüncü mərhələdə həmin nöqsanların gələcəkdə bir daha baş verməməsi üçün tədbirlər görülür.

Nəzarət baş vermə vaxtına görə ilkin, cari və yekun xarakterli nəzarət formalarından ibarətdir:

❖ İlkin nəzarət fəaliyyətə başlamazdan əvvəl həyata keçirilir. O əksər hallarda diaqnostik qiymətləndirmə vasitəsilə həyata keçirilir. İlkin nəzarət müəssisədə nəzarət sisteminin təşkil olunması və həyata keçirilməsinin mexanizminin, sxeminin, layihəsinin, modelinin tərtib olunması ilə əlaqədardır. Deməli, ilkin nəzarət gələcəkdə nöqsanların və kənarlaşmaların qarşısının alınmasına xidmət edir. Bundan başqa ilkin nəzarət nəzarətin subyektlərinin, obyektlərinin, proseslərinin qeydə alınmasını da özündə əks etdirir.

❖ Cari nəzarət hadisə və fəaliyyətin baş verdiyi və yerinə yetirildiyi zaman həyata keçirilir. Yəni cari nəzarət işin həyata keçirildiyi müddətdə yerinə yetirilir. Bu nəzarət forması kənarlaşmaların, nöqsanların və pozuntuların vaxtında və yerində müəyyən olunub aradan qaldırılmasına xidmət edir. Məhz buna görə də, cari nəzarət prosesi rəhbərlər tərəfindən daim yoxlamaların keçirilməsi, müşahidələrin aparılması ilə xarakterizə olunur.

❖ Yekun nəzarət sonradan nəzarət məfhumu kimi də işlədilir. Yekun nəzarət hadisə və proseslər baş verdikdən sonra, yəni fəaliyyət başa çatdıqdan sonra aparılır. Yekun və ya sonradan nəzarətin aparılması məqsədilə məktəb direktoru ay, rüb və ya il başa çatdıqda işçilərdən həmin dövrlər üzrə görülən işlər barəsində hesabatlar alır və hesabat göstəricilərini təhsil standartları ilə müqayisə edirlər. Müqayisə zamanı kənarlaşmaların olub-olmaması müəyyən edilir. Deməli, sonradan nəzarət əvvəlki dövrlərdə buraxılmış nöqsanların aşkara çıxarılıb, gələcək dövrlərdə bir daha baş verməməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Uçot funksiyası. Təhsilin idarə edilməsində sonuncu funksiya isə uçotdur. O idarəetmənin istiqamət və keyfiyyətini müəyyənləşdirməyə xidmət edir. Uçot – nəzarətin nəticələrinin hesaba alınması və sənədləşməsi deməkdir. Onun məqsədi idarəolunan sistemin vəziyyəti haqqında informasiya toplamaq, bu informasiyanı sistemləşdirməkdən ibarətdir.

İdarəetmənin təhlil və proqnozlaşdırma, məqsəd qoyuluşu və planlaşdırma, təşkilətmə, tənzimləmə, motivasiya, nəzarət və uçot funksiyalarının tətbiqi qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmağa və effektiv idarəetməni təmin etməyə imkan yaradır.

2.3. TƏHSİLİ İDARƏETMƏNİN SƏVİYYƏLƏRİ

Təhsil müəssisəsini idarə etmənin 4 səviyyəsi vardır:

1.Məktəbin direktoru, pedaqoji şura, məktəb şurası, şagird komitəsi və digər ictimai təşkilatları.

Bu birinci səviyyə məktəbin yeniləşdirilməsi ilə əlaqədar olaraq yeni fərdi və kollektiv subyektlərin meydana çıxması ilə də xarakterizə olunur: elmi rəhbər, qəyyumluq şurası, təsisatçılar şurası, məktəbin inkişaf strategiyası üzrə müxtəlif şuralar, məzunlar şurası, valideynlər şurası, pedaqoji şura, məktəb şurası və s.

2) Direktor müavini, psixoloq, ictimai təşkilatlar səviyyəsində idarəetmə.

Demokratik inkişaf rejiminə keçən məktəblərdə təşkilati strukturda mühüm dəyişikliklər baş verir. Bu, hər şeydən əvvəl, məktəblərdə yeni rəhbər vəzifələrin yaranması ilə bağlı olur. Məktəbə əsas rəhbərliyi məktəb direktoru edir. Məktəbin bütün təlim- tərbiyə məsuliyyəti onun üzərindədir.

Direktorla bərabər onun müavinləri, məktəb psixoloqu, məktəb ictimai təşkilatları məktəbi idarəetmədə mühüm qüvələrdir.

3.Müəllim, tərbiyəçi, sinif rəhbəri səviyyəsində idarəetmə.

Bu səviyyədə modernləşdirmə pedaqoqların assosiasiyası şəklində yeni təşkilati strukturların (müəllimlərin yaradıcı qrupu, müvəqqəti yaradıcı və elmi-tədqiqat kollektivləri, ekspert komissiyaları, elmi-metodiki şuralar, kafedralar, yaradıcılıq laboratoriyaları və s.) yaradılmasını nəzərdə tutur. İdarəetmə prosesində müəllim və sinif rəhbərləri fəal iştirak edirlər.

4.Şagird, sinif, məktəb şagird özünüidarəsi səviyyəsində idarəetmə.

Bunu çox zaman özünüidarə səviyyəsi adlandırırlar. Burada şagirdlər öz strukturlarını, idarəetmə orqanlarını (şuralar, komitələr, komissiyalar, bölmələr, studiyalar, klublar, birliklər şəklində) yaradırlar.

Özünüidarədə qəbul olunan qərarların demokratik müzakirəsinin keçirilməsi, azlığın fikrinin nəzərə alınması, ümumi konsensusa gəlinməsi vacib şərtidir.

Məktəbin demokratikləşdirilməsində şagird özünüidarə orqanaları mühüm rol oynayır. Məktəb şagirdləri cəmiyyətdə özünüidare hazırladığından onlarda demokratik davranış normalarını formalaşdırmağa çalışmalıdır. Bu, çox mühüm vəzifədir və onun reallaşdırılması üçün məktəbdə bir sıra şərtlər yerinə yetirməlidir. Belə ki:

-direktor islahatçı və yaradıcı olmalı, demokratik idarəetmənin mahiyyətini başa düşməli və kollegial qərarların qəbuluna hazır olmalıdır;

-idarəetmənin demokratikləşdirilməsi üçün direktorun fəaliyyəti müəllimlər, şagirdlər, valideynlər tərəfindən dəstəklənməlidir;

-fənn müəllimləri və sinif rəhbərləri demokratik idarəetmə bacarıqlarına yiyələnmişdirlər ki, şagirdlərdə bu bacarıqların formalaşmasına kömək edə bilsinlər;

-demokratik özünüidarə sistemi spontan (heç bir xarici təsir olmadan öz-özünə meydana çıxan) formalaşmış, bunun üçün idarəetmə prosesinin iştirakçıları birgə səy göstərməli, məsuliyyəti bölməli, əməkdaşlığa hazır olmalı, tədricən məqsədə doğru irəliləməlidirlər.

Beləliklə, məktəbdaxili idarəetmənin demokratikləşdirilməsi birbaşa məktəbdə şagird özünüidarəsinin yaradılması ilə bağlıdır ki, avtoritar məktəb idarəetməsində bu mümkün deyil.

Məlumdur ki, demokratiyanın ali forması – özünüidarə hesab olunur. Burada, hər şeydən əvvəl, idarəetmə siklini tam yerinə yetirərək hər kəs özü özünü idarə edir: özünütəhlil, bunun əsasında özünütəkmilləşdirmə, özünütəşkil, özünənəzarət, özünütənzimləmə, nail olunmuş nəticələrə görə özünüqiymətləndirmə üzrə idarəetmə qərarının qəbul edilməsi baş verir.

Təcrübə göstərir ki, istənilən pedaqoji kollektivdə öz işinin ustası olan müəllimlər vardır. Belələrinə etimad göstərmək əvəzinə, fəaliyyətini tez-tez monitorinq edəndə onlar daha yaxşı işləmək əvəzinə, həvəsdən düşürlər. Belələrinin məktəb direktorunun, direktor müavinin himayəsinə, yoxlamasına, köməyinə ciddi ehtiyacı yoxdur. Onlara etimad göstərilməlidir. Onlar bu hüquqa layiqdirlər.

Onların fəaliyyət prosesinə müdaxilə etməyə ehtiyac yoxdur, onların fəaliyyəti dəstəklənməli və təlim nəticələri mütəmadi qiymətləndirilməlidir. Təcrübə göstərir ki, işin gedişində müəyyən çətinlik yarananda bu müəllimlər özləri onun səbəblərini müəyyənləşdirir və onu aradan qaldırmağa nail olurlar.

Fikrimizcə, məktəbdə şagirdin yalnız intellekti deyil, ruhi aləmi də formalaşdırıldığından burada etimad, qarşılıqlı əməkdaşlıq, sağlam təhsil-tərbiyə mühiti hökm sürməlidir. İdarəetmə demokratik prinsiplərə uyğun həyata keçirildikdə bu prosesdə iştirak edənlər yalnız öz şəxsi fəaliyyətini təhlil etmir,

təşkil və nəzarət etmir, həm də başqalarına bunu etməyə kömək edir.

Müəllim - şagirdlərin, valideynlərin, həmkarlarının, rəhbərliyin, bütövlükdə kollektivin; şagird -yoldaşlarının, müəllimlərinin, rəhbərliyin, valideynlərin, kollektivin; valideyn - uşaqların, müəllimlərin, rəhbərliyin, digər valideynlərin, bütövlükdə kollektivin fəaliyyətini təhlil edir, planlaşdırır, təşkil və nəzarət etməklə yanaşı, həm də başqalarına bunu etməyə kömək edir.

2.4.TƏHSİLİ İDARƏETMƏDƏ PEDAQOJİ PRİNSİPLƏR

Məktəbdə təhsilin optimal idarə olunması və ona rəhbərlikdə əsas götürüləcək pedaqoji prinsiplər pedaqoji ədəbiyyatda müxtəlif şərh olunsada, hər birində ümumi məqsədin reallaşdırılması istiqamətində ortaq cəhətlər vardır.

Təhsilin idarə edilməsində idarəetməni səmərəli təşkil etmək üçün onun prinsiplərini hərtərəfli bilmək və tətbiq etmək lazımdır. Prinsip latınca “principium” sözündən “əsas fikir”, “əsas fikir”, “başlanğıc” kimi tərcümə olunur.

Təhsildə idarəetmə prinsipləri əsas 2 qrupa bölünür:

1. Təhsilin idarə edilməsində dövlət təhsil siyasətinin prinsipləri.

2. Təhsilin idarə edilməsində pedaqoji prinsiplər.

Təhsilin idarə edilməsində dövlət təhsil siyasətinin prinsipləri aşağıdakılardır:

1. Təhsilin idarə edilməsində humanizm prinsipi.

Bu prinsip ictimai, milli və ümumbəşəri dəyərlərin qəbul edilməsi, şəxsiyyətin sərbəst inkişafı, insan hüquq və

azadlıqları, sağlamlıq və təhlükəsizlik, ətraf mühitə və insanlara qayğı və hörmət, dözümlülük və əzmkarlığın prioritet istiqamət kimi qəbul edilməsini nəzərdə tutur.

2. Təhsilin idarə edilməsində demokratizm prinsipi.

Təhsil alanların azad ictimai düşüncə ruhunda tərbiyə edilməsi, təhsilin dövlət-ictimai əsaslarla təşkili və idarə edilməsində səlahiyyət və azadlıqların genişləndirilməsi, təhsil müəssisələrinin muxtariyyətinin artırılması və təhsil işçilərinin hüquqlarına hörmətlə yanaşılması deməkdir.

3. Təhsilin idarə edilməsində bərabərlik prinsipi. Bütün vətəndaşların ictimai və bərabər şəraitdə təhsil alması üçün imkanların yaradılması və təhsil hüququnun təmin edilməsi;

4. Təhsilin idarə edilməsində millilik və dünyəvilik prinsipi.

Milli və ümumbəşəri dəyərlərin qorunmasına və təhsilin dialektik vəhdətinin təmin edilməsinə əsaslanan dünyəvi təhsil sisteminin yaradılması və inkişafı;

5. Təhsilin idarə edilməsi prosesinin keyfiyyət prinsipi;

Təhsilin mövcud standartlara, sosial normalara, sosial-iqtisadi tələblərə, fərdin, cəmiyyətin və dövlətin maraqlarına uyğunluğu;

6. Təhsilin idarə edilməsində səmərəlilik prinsipi;

Müasir metodlardan istifadə etməklə daim inkişaf edən, faydalı və son nəticəyə aparan təhsilin və elmi yaradıcılığın təşkili;

7. Təhsilin idarə edilməsində davamlılıq və birlik prinsipi.

Daim inkişaf edən, ictimai faydalı və əsas məqsədə yönəlmiş müasir metodlardan istifadə etməklə təhsilin və elmi yaradıcılığın təşkili;

8. Təhsilin idarə edilməsində varislik prinsipi;Təhsil sektorunda əldə edilmiş biliklərin və sosial təcrübələrin ardıcıl olaraq növbəti nəsle ötürülməsi;

9. Təhsilin idarə edilməsində liberallaşma prinsipi;

Təhsil sahəsinin və sosial təhsil fəaliyyətinin açıqlığının genişləndirilməsi;

10. Təhsilin idarə edilməsində integrasiya prinsipi;

Milli təhsil sisteminin dünya təhsil sistemi ilə səmərəli əlaqə, uyğunlaşma və integrasiya əsasında inkişafı.

Təhsilin idarə edilməsində pedaqoji prinsipləri aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:

1. Təhsilin idarə edilməsində demokratikləşdirmə prinsipi. Bu o deməkdir ki, təhsilin idarə edilməsində rəhbər dövlət idarəçiliyinə demokratik liderlik üslubundan başlanmalıdır. Bu üslub müəllim və tələbələrin şəxsiyyətinə dərin hörmətə, fərdi və kollektiv özünü-təşkilata və sosial özünüidarəyə inam üzərində qurulur.

Təhsilin idarə edilməsində demokratiya o deməkdir ki, burada insanların azadlıq və hüquqları qorunur, onların maraq və istəkləri nəzərə alınır, qabiliyyət və bacarıqlar sərbəst şəkildə üzə çıxır, əldə olunan nəticələrdə inkişaf yönümlü sıçrayış meydana gəlir.

Demokratik prinsiplərə əsaslanan və bərabər tərəfdaşlığa əsaslanan təhsil idarəçiliyi formalizmi və anormal asılılığı

aradan qaldırır. Bu prinsip müəllim və tələbələrin, rəhbər işçilərin və menecerlərin qarşılıqlı etimad və əməkdaşlıq şəraitində öz vəzifələrini yerinə yetirmələrini təmin edir. Təhsil sisteminin demokratikləşməsi avtoritar idarəetmə sistemindən kooperativ, koleqial idarəetmə sisteminə keçidi təmin edir.

2.Təhsilin idarə edilməsində humanizm prinsipi. Bu prinsip təhsil rəhbərinin tabeliyində olanlara və özünə hörmətlə yanaşmasından irəli gəlir. Bu prinsipə əsasən şagirdlərin intellektual və mədəni inkişafı üçün əlverişli şərait yaradılır, onların fiziki və psixi sağlamlığı, insan ləyaqəti qorunur, hüquqlarıən hömət edilir.

Bu prinsip təhsil rəhbərinin təbəçiliyində olanlara hörmətlə yanaşmasından, onlarla münasibətində pedaqoji etika normalarına və işgüzar ünsiyyət və münasibət etikasına ciddi riayət etməsindən irəli gəlir.

Bu, eyni zamanda hər bir insanın qabiliyyət və imkanlarını nəzərə alaraq vəzifələrin bölüşdürülməsini və onun yaradıcı potensialının şəxsin özünün, təhsil müəssisəsinin və şagirdlərin, bütövlükdə milli təhsil sisteminin xeyrinə ortaya qoyulması üçün ən əlverişli mühitin yaradılmasını da əhatə edir. Bu prinsipə görə heç bir fərq qoymadan təhsil alanların mənəvi və mədəni inkişafı üçün şərait yaradılır, onların fiziki və psixi sağlamlığı, ləyaqəti qorunur.

3.Təhsil idarəçiliyində dövlət və ictimai əsasların əlaqələndirilməsi prinsipi.

Bu prinsip ictimaiyyətin və onları təmsil edən ictimai özünüidarə orqanlarının dövlət təhsil idarəsi və məktəb idarəetmə müəssisələrinin birgə fəaliyyətini nəzərdə tutur.

Təhsilin həyata keçirilməsi və cəmiyyətdə təmin edilməsi həm dövlətin və həm də ictimaiyyətin mühüm vəzifəsidir. Bu səbəbdən də ictimaiyyət və dövlət təhsilin idarə olunmasında bitgə fəaliyyət göstərir. Məktəb təkcə dövlət müəssisəsi kimi deyil, həm də dövlət - ictimai müəssisəsi kimi fəaliyyət göstərir.

4. Təhsilin idarə edilməsində sistemlilik, ardıcılıq və komplekslilik prinsipi.

Bu prinsip pedaqoji prosesin sistemliliyini və ardıcılığını təmin etməyə istiqamətlənmişdir. Məktəbin idarə edilməsinə sistemli yanaşmanın metodologiyası məktəbi bir sistem (bütövlük, struktur, iştirak, xarici mühitlə əlaqə) kimi aydın dərk etməyə kömək edir. Bu prinsip məktəb direktoru və pedaqoji kollektivin fəaliyyətində nəzarətçi funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsini özündə birləşdirir. İdarəetmədə sistemlilik əsas şərtidir. Bütün idarəetmə sistemli və ardıcıl fəaliyyət göstərməlidir.

Sistemlilik prinsipi - idarəetməyə sistem halında yanaşmanı nəzərdə tutur. Bu əsas hesab olunan bütün prinsiplərin idarəetmə sisteminin bütün tərəflərinə, elementlərinə, funksiyalarına tətbiqini nəzərdə tutur. Bu tətbiq ardıcıl və planlı şəkildə həyata keçirilməlidir

Bundan əlavə, bu prinsip məktəb rəhbərinin və müəllim heyətinin fəaliyyətində idarəetmə funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsini əhatə edir. Prinsipin tətbiqi idarəetmədə birtərəfliliyi istisna edir, ardıcılığa, məntiqi idarəetmə fəaliyyətinə səbəb olur.

Komplekslilik bütövlük deməkdir. İdarəetmənin işinin bütün həlqələri bir birilə əlaqəlidir. O əlaqələri, o tərkib

hissələri kompleks. Bütöv qəbul etməli və yalnız bu zaman uğurlu idarəçilik mümkün ola bilər.

5. Təhsilin idarə edilməsində məqsədə uyğunluq prinsipi. Bu prinsipə əsasən, məktəbin idarə edilməsi müəyyən məqsədlərə uyğun qurulur və bütün fəaliyyət, qüvvə və vasitələr qarşıya qoyulan məqsədə çatmağa yönəldilir. İdarəetmə məqsədyönlü bir prosesdir: Bütün sahələrdə olduğu kimi, hər şey məqsədlə başlayır və ona nail olmaq ilə bitir. Yaxşı düşünülmüş və planlaşdırılmış məqsəd idarəetməni düzgün istiqamətə yönəldir və kortəbiiyyət və şansdan qaçmağa kömək edir. Buna görə də məktəbin rəhbərliyi kollegial qurumlarla birlikdə hər bir dövr üçün (məsələn, tədris ili) məktəbin məqsədini düzgün müəyyən etməli, onun fəaliyyətini və kollektivini bu məqsədə yönəltməlidir. Çünki şüurlu şəkildə dərk edilmiş və yaxşı düşünülmüş məqsəd yoxdursa, hərəkət də yoxdur: hər bir hərəkət şüurlu məqsədlə idarə olunur. Məktəbin idarə edilməsinin digər elementləri - məzmunu, vasitələri və iş üsulları qarşıya qoyulan məqsədə uyğun seçilməli və onun həyata keçirilməsinə yönəldilməlidir.

6. Təhsilin idarəedilməsində elmilik, nəzəriyyə ilə təcrübənin vəhdəti prinsipi .

Hər bir işin uğuru elm ilə mümkün olur. Eımsız görülən işin səmərəsi yoxdur. Xüsusilə təhsilin idarə edilməsi elmi əsaslar üzərində qurulmalıdır.

Elmi biliklərin, elmi fənlərin qanunlarını dərk etmək və dərindən yiyələnmək idarəetməyə elmi cəhətdən yanaşmanın əsasını təşkil edir.

Burada mücərrəd elmi, nəzəri və metodoloji məsələlərlə yanaşı idarəetmədə müasir riyazi-iqtisadi modelləşdirmədən,

innovasiyalardan, yeni pedaqoji texnologiyalardan, interativ idarə etmə mexanizmindən, son yeniliklərdən istifadə edilməlidir.

Bu prinsip tələb edir ki, təhsil müəssisəsinin idarə edilməsini elmi bilikləri yaradıcı şəkildə istifadəsini və yüksək nəticələrə nail olmağı nəzərdə tutur. Elmilik öz növbəsində nəzəriyyə ilə praktikanın birgə təşkilinə əsaslanır. Təhsil işçiləri nəzəri bilikləri praktikaya tətbiq edərək təhsil mühitini yaxşılaşdırmağa çalışdıqları kimi, təcrübədən çıxan yeni ideyaları və qanunauyğunluqları müəyyənləşdirməyə şərait yaradır. Bu prinsipi həyata keçirmək üçün tək müəssisə rəhbərləri deyil, eləcə də müəllimlər də yaxından iştirak etməlidirlər. Müasir dövrdə idarəetmə yüksək şüurlu münasibətə əsaslanır, bu isə elmə söykənir. Ona görə də, elmilik idarəetmənin prinsiplərindən biridir. Bunların hər ikisi bir- biri ilə əlaqədar olub, biri digəri olmadan mümkün deyil.

Elmilik prinsipi cəmiyyətin inkişaf qanunauyğunluqlarını və elmin yeniliklərini nəzərə almağı tələb edir, idarəetmədə meydana çıxan yeni keyfiyyət və iş üsullarının öyrənilməsi və elmi əsaslarla tətbiqini tələb edir.

Bu prinsip məktəb idarəçiliyini elmi əsasda qurmağı, elmi biliklərdən, xüsusilə pedaqogika və psixologiya elmlərinin nəticələrindən yaradıcı şəkildə istifadə etməklə yüksək göstəricilərə nail olmağı nəzərdə tutur. Ümumiyyətlə, yaxşı idarəetmə və rəhbərlik üçün peşəkarlıq, səriştəlik, təcrübə, işgüzarlıq, dərin bilik və bunların vəhdəti çox vacibdir. Bu vəhdət isə pedaqogika, psixologiya elmlərinin nailiyyətlərinə yiyələndikdə və onları təcrübədə tətbiq etdikdə yaranır. Bu keyfiyyətlər məktəb rəhbərləri, xüsusilə direktor üçün səciyyəvi

olmalıdır. Məktəb rəhbərləri geniş dünyagörüşünə, zəngin məlumata, yeni üsullar axtarmaq, tapmaq, işdə tətbiq etmək qabiliyyətinə malik olmalı, mürəkkəb təşkilati və pedaqoji məsələləri yaradıcılıqla və operativ surətdə həll etməyi bacarmalıdırlar.

Elmi idarəetmə - cəmiyyətin inkişaf qanunauyğunluqlarını, mütərəqqi meyllərini dərk etmək və üzə çıxarmaq, obyektiv imkanları nəzərə almaqla mütərəqqi meyllərə müvafiq onu istiqamətləndirməkdir.

Əgər məktəbin direktoru ümumən idarəetmənin, xüsusilə məktəb kollektivinə rəhbərliyin elmi-nəzəri və praktik pedaqoji əsaslarını bilirsə o, işini elmi nailiyyətlərə və qabaqcıl təcrübəyə əsaslanaraq dəqiq qurur, idarəetmə metodlarını ağılla tətbiq edirsə onda pedaqoji kollektivlə rəhbərlik arasında qarşılıqlı anlaşma yaranır, müəllimlərin əməyi səmərəli təşkil olunur, onların elmi-nəzəri səviyyəsi və peşəkarlığı yüksəlir.

İdarəetmə işinə elmi yanaşma mövcud vəziyyəti obyektiv qiymətləndirməyi təmin edir, məktəb kollektivinin fəaliyyətinə təkanverici təsir etməyə imkan yaradır.

Əldə edilən nailiyyətləri elmi mövqedən ümumiləşdirmək bacarığı, real perspektiv planlar işləməyə, pedaqoji kollektivin qüvvəsini onun (planın) yerinə yetirilməsinə istiqamətləndirməyə kömək edir, məktəblilərin təlim-tərbiyəsinin səviyyəsini daha da yüksəltmək üçün yeni yollar açır.

Elmlik prinsipi nəzəriyyə və təcrübənin vəhdətinə əsaslanır. Məktəb rəhbərləri nəzəri bilikləri təcrübəyə əsaslanaraq təlim-tərbiyə işini daha yaxşı qurmağa çalışmalıdır. Bunun üçün məktəb həyatının müxtəlif sahələrində ardıcıl

olaraq müşahidələr aparmaq, faktları elmi baxımdan təhlil edib ümumiləşdirmək, sonda nəticə çıxarmaq vacibdir.

İdarəetmədə elmilik prinsipi, təhsil sistemlərinin idarə olunması ilə bağlı qərar qəbul edərkən obyektiv qanunlara arxalanmaq və ən yeni elmi inkişafların həm ümumi idarəetmə, həm də təhsilin idarə olunmasında geniş iştirak etməsidir. Bu prinsipin əsas məzmunu elə bir tələbdən ibarətdir ki, təhsil müəssisəsində atılan bütün məqsədli addımlar və yerinə yetirilən fəaliyyət elmi cəhətdən əsaslandırılmalıdır. Çünki idarəetmə elmi daim tədqiq olunur və tərəqqi edir. Rəhbərlər, menecerlər idarəetmə elminə dair nə qədər çox nəzəri biliklərə malik olarsa, təcrübədə onların fəaliyyəti elmi əsaslara söykənsə, nəticə bir o qədər uğurlu alınar.

Məktəb rəhbərləri yalnız özləri deyil, həm də müəllimləri elmi problemlərin həllinə cəlb etməli, onları elmi- tədqiqat işlərinə sövq etməlidir.

7. Təhsili idarəetmədə aşkarlıq və şəffaflıq prinsipi.

Bu prinsip demokratiyanın təzahürü olub, bir-birilə sıx bağlıdır. Aşkarlıq görülən işlərin, aparılan yoxlamaların, müzakirə və qərarların gizlin yox, aşkar şəkildə olmasını, kollektivə vaxtında məlumat verilməsini nəzərdə tutur.

Aşkarlıq - hər şeyin hamı üçün aydın olması deməkdir. Təcrübə göstərir ki, məxfilik işdəki qüsurların daha da dərinləşməsinə səbəb olur və ictimai bəlaya çevrilir. Aşkarlıq olmayan yerdə təlim-tərbiyə işlərinin vəziyyətini düzgün müəyyənələşdirmək, pedaqoji kollektivin, yaxud ayrı-ayrı müəllimlərin və ya tərbiyəçilərin fəaliyyətini lazımi şəkildə qiymətləndirmək, işdə müvəffəqiyyətə nail olmaq mümkün deyildir. Bu prinsip nəzarət üçün xüsusilə vacibdir. Nəzarətdə

aşkarlıq və şəffaflıq fakt və hadisələri dərindən və elmi surətdə təhlil etməyi, prinsipial olmağı, subyektivliyə yol verməməyi, ədalətli mövqə tutmağı tələb edir.

Şəffaflıq məktəbin müxtəlif fəaliyyət sahələrinin, xüsusən, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin kollektivə, cəmiyyətə açıq olmasında özünü göstərir. O, işlərin vəziyyəti haqqında vaxtaşırı hesabat və informasiyalar verilməsini, habelə müəssisənin ictimaiyyətlə, qeyri-hökumət təşkilatları və KİV-lərlə müntəzəm əlaqələr yaratmasını nəzərdə tutur.

8. İdarəetmədə planlaşdırma, uçot və nəzarətin vəhdəti prinsipi.

Planlaşdırma idarəetmənin mərkəzi həlqəsidir. İdarəetmə sistemində planlaşdırmanın mühüm rol oynadığı sübuta ehtiyacı olmayan bir həqiqətdir. Hər bir iş planlaşdırmadan başlanır. Plan ölçüdür, meyardır, mayakdır, kompasdır. Planlaşdırma - şagirdlərin təlim-tərbiyəsini daha da yaxşılaşdırmaq üçün nəzərdə tutulan kompleks tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi və sistemləşdirilməsidir.

Nəzarət və uçot idarəetmənin əsas tərkib hissələrindəndir. O öz ifadəsini qəbul edilmiş qanunların, qərarların, sərəncamların, əsasnamələrin, qaydaların, təlimatların, əmrlərin və s. icrasının tələbə uyğunluğunu yoxlamaq deməkdir.

Bu prinsip idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərini - məktəb işini planlaşdırmağı, təşkil etməyi, bu prosesə nəzarət etməyi, işin nəticələrini hesaba almağı və qiymətləndirməyi kompleks halda həyata keçirməyi nəzərdə tutur. Uçot və nəzarət diaqnostika, proqnozlaşdırma və monitorinqlə əlaqələndirilməlidir, yəni qarşıya çıxan çətinliklər və nöqsanlar, onların səbəbləri vaxtında aşkar edilməli, qarşıya qoyulmuş məqsədlə tutuş-

durulmalı, lazımi korreksiya işi aparılmalı, gələcəkdə keyfiyyəti yüksəltmək yolları müəyyən edilməlidir. Monitoring bu əməliyyatları özündə birləşdirən sistemli nəzarət prosesi kimi çıxış edir.

9. Vahid rəhbərlik prinsipi.

Vahid rəhbərlik prinsipinin ifadəsi belədir ki, hər bir işçinin birbaşa və tabe olduğu bir rəhbər olmalıdır. Tabeliyində olanlar yalnız bir rəhbərdən əmr almalı və yalnız bir rəhbərə hesabat verməlidirlər. Burada başlıca məqsəd işçi və rəhbər arasında məqbul əlaqələrin qurulmasında vahid tabeçiliyə əməl olunmasıdır. Bir şəxs yalnız bir rəhbərə cavabdeh olduqda, qarşıdurma ehtimalı o qədər az olar və nəticələr də yaxşı olar.

10. Optimallıq prinsipi.

Bu prinsip idarəetmə işində konkret şərait üçün ən münasib (optimal) variant seçib tətbiq etməklə səmərəli nəticəyə nail olmağı nəzərdə tutur. Optimallaşdırmanın iki ümumi göstəricisi vardır: a) müəyyən şəraitdə mümkün olan yüksək nəticələr əldə etmək; b) bu nəticələrə az vaxt, qüvvə, vəsait və əsəb gərginliyi sərf etməklə nail olmaq. Əgər idarəetmədə alınan nəticələr bu göstəricilərə uyğun gələrsə, bu halda idarəetmənin optimallığından danışmaq olar. Optimallaşdırmanın mahiyyəti - vaxt, qüvvə və vəsaitin səmərəli sərf edilməsi ilə yüksək nəticələrə nail olmaqdan ibarətdir. Məktəbi idarəetmə o zaman optimal sayılır ki, qarşıya qoyulmuş vəzifələr nəzərdə tutulmuş müddətdə yüksək keyfiyyətlə yerinə yetirilmiş olsun. Bundan ötrü aşağıdakı şərtlərə əməl edilməlidir:

kadrlarla təminatda müəyyən edilmiş qaydalara əməl olunmalıdır. Hər şeyi kadrlar həll etdiyindən məktəbdə səriştəli,

işgüzar, stabil müəllim və tərbiyəçilər kollektivi olmalıdır. Eyni zamanda hər bir müəllim, tərbiyəçinin müvafiq hüquqi-normativ sənədlərdə müəyyənləşdirilmiş müddətlərdə ixtisasartırına kurslarına göndərilməsi və vaxtaşırı attestasiyadan keçirilməsi, qabaqcıl iş təcrübəsinin öyrənilməsi və yaradıcılıqla tətbiqi təmin olunmalıdır; məktəbin maddi-texniki bazası daim möhkəmləndirilməli, hər bir məktəb normal tədris binaları, müasir təlim avadanlığı, informasiya və kommunikasiya texnologiyaları, digər tədris ləvazimatları ilə və s. təchiz edilməlidir; idarəetmə sözün həqiqi mənasında demokratikləşdirilməlidir. Bu sahədə sərt reqlamentləşdirmə, bürokratik mərkəzləşdirmə, inzibati-amirlik hallarına son qoyulmalı, yerli orqanların, valideynlərin, ictimaiyyətin geniş iştirakına, şagird öz fəaliyyətinin hər vasitə ilə inkişaf etdirilməsinə nail olunmalıdır, məktəbdə kollektivin hər hansı üzvünün rəyinə hörmət şəraiti yaradılmalıdır; idarəetmə stimullaşdırılmalıdır, yaxşı müəllimlər, tərbiyəçilər və digər işçilər maddi və mənəvi cəhətdən mükafatlandırılmalıdırlar, onların nüfuzu hər vasitə ilə artırılmalıdır, pedaqoji kollektivdə sağlam və xoş psixoloji iqlim yaradılmalıdır; Optimallaşdırmanı inkişaf etdirərək idarəetmənin intensivləşdirilməsinə nail olmaq gərəkdir. İntensivləşdirmənin mahiyyəti vaxta qənaətdən ibarətdir. Vaxt- temp, ritm, sürət deməkdir. Temp, ritm, sürət nə qədər yüksək olarsa, vaxt da o qədər həcmli və məzmunlu olar

11. Təhsili idarəetmədə tabeçilik prinsipi.

Bu prinsip idarəetmənin yuxarı və aşağı pillələrinin qarşılıqlı asılılığını təmin etməklə, yuxarı səviyyədən gələn tapşırıqların aşağı səviyyələrdə lazımi qaydada yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Müxtəlif səviyyəli təhsil müəssisələrində isə

direktor-müəllim, rektor-müəllim, müəllim-şagird, müəllim-valideyn və s. bu kimi münasibətlər nəzərdə tutulur.

12. Vahid istiqamət prinsipi.

Hər hansı bir təhsil müəssisəsinin uğurlu fəaliyyəti üçün vahid bir istiqamət olmalıdır. Bu prinsip vahid bir məqsəd ilə tək istiqamətli işləyən bir işçi qüvvəsi fikrini özündə cəmləşdirdiyindən çox vacibdir. Bir məqsəd çərçivəsində fəaliyyət göstərməyin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, bütün kollektiv eyni istiqamət üzrə güclərini səfərbər edərək daha keyfiyyətli nəticə əldə etməyə birlikdə çalışır.

13. Şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe edilməsi prinsipi.

Bir təhsil işçisinin və ya müəyyən işçilər qrupunun maraqları bütün müəssisənin maraqlarının yerinə yetirilməsinə yönəldilməli və onların marağından üstün olmamalıdır. Hər iki tərəfin maraqlarının maksimum əlaqələndirilməsi kadr səmərəliliyinin artmasına səbəb olur, bu da müəssisənin mənfəətinin artmasına gətirib çıxarır.

14. Stimullaşdırma prinsipi.

Stimullaşdırma müəssisənin rəhbəri tərəfindən işçiləri məhsuldar fəaliyyətə yönəltmək üçün motivləşdirmə tədbirlərinin həyata keçirilməsidir. Bir şəxsin motivlərini və ehtiyaclarını başa düşmədən, işləmək üçün stimullardan düzgün istifadə etmədən effektiv idarəetmə mümkün deyildir. Kadr idarəciliyində işi təşviq edən motivlər və stimullar böyük əhəmiyyət daşıyır.

Mükafatlar formasından asılı olaraq maddi və mənəvi cəhətdən ödənilə bilirlər. Maddi mükafatlandırma, sərf olunan əməyə görə pul vəsaitinin verilməsi hesab oluna bilər. Mənəvi

mükafatlandırma isə yaxşı işə görə tərifləmək, vəzifəyə irəli çəkmək, fəxri fərman vermək və s. hesab oluna bilər.

15. Müəssisədə rejim prinsipi.

Təhsil müəssisəsinin düşünülmüş, səmərəli iş rejimi olmalıdır. Rejim hər bir təhsil işçisini müəssisəyə bağlayan qaydaların məcmusu olmaqla, onların vaxta və normalara görə icrasının zəruriliyidir. Rejim dedikdə, işin icrasını tənzimləyən vaxt bölgüsü, norma və normativlərə əməl olunması başa düşülür. Sözün başqa mənasında, rejim nizam-intizamı və iş qaydalarını tənzimləməyə yönəlmiş inzibati tələblərə əməl edilməsidir.

16. Ədalət, obyektivlik və bərabərlik prinsipi.

Təhsil müəssisəsində ədalət və bərabərlik olmalı və ədalətlə idarə olunmalıdır. Bərabərlik dedikdə, karyera pilləkəninin eyni səviyyəsində dayanan şəxslərin hüquq və vəzifələrinin bərabərliyi olmalıdır. Bu prinsip təhsil müəssisəsində çalışan müəllimlərin bərabər hüquqlara malik olması ilə də xarakterizə olunur. Çünki onlar arasında sağlam ünsiyyətin formalaşması bərabərlik prinsipi əsasında hakimiyyət və iş bölgüsü həyata keçirməklə mümkündür.

Müəssisə rəhbərlərinin əməl etməli olduğu əsas prinsiplərdən biri də qərarların qəbul edilməsində, əmək bölgüsünün və əmək bölgüsünün həyata keçirilməsində, işçilərin işə qəbulu və işdən azad edilməsində, inzibati prosedurlarda ədalətlik və obyektivlik tələb edən obyektivlik prinsipidir.

Məktəb direktorunun davranışı, həmkarlarına və başqa insanlara münasibəti onun obyektivliyindən, prinsipliliyindən ayrılmalıdır.

Onun şəxsiyyəti hər cəhətdən insanlara müsbət, tərbiyəvi təsir göstərməlidir.

Ədalətli qərarlar təhsil müəssisəsində bərabərliyi təmin edir, sağlam sosial-psixoloji mühitin formalaşmasına gətirib çıxarır, motivasiya və stimullaşdırmanın əsasını təşkil edir. Bu prinsip hər bir işçinin əməyinin düzgün qiymətləndirilməsini və müvafiq mükafatlandırılmasını tələb edir. Təhsil idarəçiliyində ədalətliliyi təmin etmək üçün hər kəsə ədalətli mükafat və töhfə və nailiyyətlərdən pay vermək lazımdır və vacibdir.

17. Təhsilin idarə edilməsinə integrativ yanaşma prinsipi.

Bu prinsip Avropa və dünya təhsil sisteminin öyrənilməsini və idarəetmədə onların təcrübəsindən istifadə etməyi tələb edir. Integrativ yanaşmanın məqsədi təhsil alanlarla və müəllimlərin mobilliyini və beynəlxalq əmək bazarında yüksək rəqabət qabiliyyətini təmin etmək, dünya təcrübəsini öyrənməkdir. Integrativ prinsip idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsində xarici təhsil müəssisələrinin təcrübəsindən istifadə etmək, beynəlxalq idarəetmə sistemlərinə inteqrasiya olmaqdır.

18. Heyətin sabitliyi prinsipi.

Təhsil müəssisəsində sabitlik olmalıdır. Kadrların və ya vəzifələrin tez-tez dəyişməsi müəssisənin fəaliyyətinin səmərəsini aşağı salır və idarəetməni zəiflədir.

19. Təşəbbüskarlıq prinsipi.

Təhsil müəssisənin idarə olunmasında kadrların təşəbbüskarlığına geniş yer verilməlidir. Tapşırıqların icrası üçün əlavə təkliflərin irəli sürülməsi və onun müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə əlverişli imkanlar yaradılmalıdır. Təşəbbüskarlıq

hər bir müəssisəyə əlavə imkan, qüvvə və səmərə gətirir. Təşəbbüskarlıq dedikdə, hər hansı bir işin icrası zamanı yeni ideyalar əsasında işin keyfiyyətini və səmərəliliyini artırmaq üçün göstərilən cəhdləri başa düşmək olar. Təşəbbüskanlıq hər hansı bir tapşırığa fərdi yanaşma üsuludur ki, bu da yalnız müsbət nəticə əldə etməyə yönəlmiş olur.

20. Birlik, korporativ ruh, ittifaq prinsipi.

Təhsil müəssisəsinin idarəolunmasında kollektivin birliyi əsas şətdir. Birlik ictimai qüvvə olub, kollektivin xoş ahəngini yaradır. Birlik dedikdə, hər bir qrupun həm iş birliyi, həm də ideya birliyi başa düşülməlidir. Birliyin olması, işçilərin ahəngdar işləmələrini və istənilən son nəticənin alınmasını təmin edir.

21. Təhsili idarə etmədə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə prinsipi.

Bu rəhbərin funksiyalarının bir hissəsinin tabeliyində olan işçilərə verilməsi, onlar arasında, vəzifə bölgüsünün aaparılması, idarə etmədə optimal əlaqələrin təmin edilməsidir. Təhsil idarəciliyində mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasındakı nisbət düzgün müəyyən olunmalıdır. Mərkəzləşdirmə dedikdə, səlahiyyətin mərkəzdə cəmlənməsi və ya rəhbərliyin əsas səlahiyyətləri öz əlində saxlaması kimi başa düşülə bilər. Əslində bu, vahid rəhbərlik prinsipindən irəli gəlir. Bundan başqa, qeyri-mərkəzləşdirmə də vardır ki, burada xətti səlahiyyət bölgüsünə yer verilir. Yəni səlahiyyət, iyerarxiya səviyyələrindəki rəhbər işçilər arasında bölüşdürülmüş olur.

22. Kollegiallıq ilə vahid rəhbərliyin əlaqələndirilməsi prinsipi

Bu prinsip tələb edir ki, təhsil müəssisəsində təkbəşinə idarəetmə deyil, kollegial orqanların, ictimai özünüidarə orqanlarının da əməkdaşlığı ilə idarəetməyin vacibliyi önə sürülür. Mübahisəli məsələlərdə kollektiv nəticələr çıxarılır, ümumi qərar qəbul edilir. Bu halda kollektivin maraqları və işin mənafeyi əsas götürülür. Məsuliyyət isə həm kollektivin, həm də rəhbərliyin üzərinə düşür.

Kollegiallıq qəbul olunan qərarları daha obyektiv edir və onların müvəffəqiyyətlə, ədalətlə həyata keçirilməsinə əsas yaradır. Təhsil prosesinin səmərəliliyi təhsilin idarə edilməsində kollegiallıqla vahid rəhbərliyin vəhdətinin optimal birləşməsindən asılıdır.

Bu prinsipin həyata keçirilməsi ayrılmaz pedaqoji bir prosesin idarə edilməsində subyektivliyi, avtoritarizmi aradan qaldırmaq məqsədi daşıyır. İdarəetmədə həmkarların təcrübəsinə və biliklərinə güvənmək, həll yollarını hazırlamaq və müzakirə etmək, fərqli nöqtələri müqayisə etmək, müzakirə aparmaq və ən yaxşı qərar vermək vacibdir. Bununla yanaşı, həmkarlıq kollektivin hər bir üzvünün təyin olunmuş iş üçün şəxsi məsuliyyətini istisna etmir.

Kollegiallıq prinsipində qərarlar kollektivin müzakirəsinə verildikdən və onların müzakirə süzgəcindən keçdikdən sonra qüvvəyə minir. Müzakirə və qərar qəbul etmə mərhələsində kollegiallıq prioritetdir, qəbul edilmiş qərarların icrası mərhələsində isə komanda birliyi zəruridir. Kollegiallıq prinsipi idarəetmənin demokratik üslubunda daha geniş formada tətbiq edilir.

Bu prinsipin həyata keçirilməsi idarəetmədə subyektivliyi, avtoritarizmi, inzibatçılığı aradan qaldırır. İdarəetmədə

həmkarların təcrübəsinə və biliklərinə güvənmək, həll yollarını hazırlamaq və müzakirə etmək, fərqli nöqtələri müqayisə etmək, müzakirə aparmaq və ən yaxşı qərar verməyə imkan yaardır. Bu prinsip müxtəlif səviyyəli rəhbərlərin, habelə kollektivin rəyi əsasında qərarların işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Problemlərin həlli yönündə insan resurslarının səfərbər olması rəhbərliklə pedaqoji kollektivin yaxınlaşmasına, eyni məqsəd ətrafında yekdil fəaliyyətinə imkan yaradır. Kollegiallıq prinsipində qərarlar kollektivin müzakirəsinə verildikdən və onların müzakirə süzgecindən keçdikdən sonra qüvvəyə minir. Müzakirə və qərar qəbul etmə mərhələsində kollegiallıq prioritetdir, qəbul edilmiş qərarların icrası mərhələsində isə komanda birliyi zəruridir.

Kollegiallıq prinsipi idarəetmənin demokratik üslubunda daha geniş formada tətbiq edilməsidir. Kollegial orqanlara daxildir: Pedaqoji şura; Metodbirləşmələr; Valideyn komitəsi; İstehsalat müşavirəsi; Direktoryanı müşavirə; Məktəb konfransı.

Göstərilən prinsiplərdən əlavə bəzi pedaqoji ədəbiyyatda digər prinsiplər də verilmişdir ki, onları da faydalı və yararlı hesab etmək olar: **Operativlik, Çeviklik, Prinsipiallıq, Məsuliyyət, Nəticəyönlülük, Varislik, Konkretlik, Bərabər əmək bölgüsü. Təhsilin idarəedilməsində kollektivin əməyinin maddi və mənəvi cəhətdən stimullaşdırılması. Pedaqoji əməyin elmi təşkili.**

Bütün bu göstərilən prinsiplər idarəetmə prosesində kompleks şəkildə rəhbər tutulmalı və tətbiq edilməlidir.

2.5. TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ RƏHBƏRLİK ÜSLUBLARI

Təhsilin təşkili sahəsində idarəetmə, təhsilin keyfiyyətini yüksəltmək üçün təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin nəticələrini əldə etməyə yönəlmiş rəhbər və onun tabeliyindəki pedaqoji kollektiv arasındakı münasibətdir.

İdarəetmə, təhsil müəssisəsinin qarşısında duran vəzifələri yerinə yetirmək üçün bütün insan və maddi qaynaqları birləşdirir. Beləliklə, idarəetmə fəaliyyətinin bütün sahəsini iki hissəyə bölmək mümkündür: fəaliyyətin idarə edilməsi və insanların idarə edilməsi.

Məqsədə tez və effektiv şəkildə çatmaq üçün rəhbər işi koordinasiya etməli və pedaqoji kollektivi onu həyata keçirməyə həvəsləndirməlidir. İdarəetmə fəaliyyəti müddətində hər bir menecer öz vəzifələrini yalnız özünəməxsus üslubda yerinə yetirir.

Rəhbərlik üslubu, rəhbərin kollektivi vəzifələrini yerinə yetirməkdə fəal və yaradıcı olmağa təşviq etməsi və tabeliyində olanların fəaliyyətinin nəticələrini necə idarə etməsi ilə ifadə olunur.

Rəhbərlik üslubu idarəetmə fəaliyyətinin təmin edilməsinin xüsusiyyətlərindən biri olaraq kollektivdə əlverişli münasibətlərin və davranışın inkişafına kömək edən xüsusi bir atmosfer yaradır, rəhbərin səlahiyyətlərini nə dərəcədə həvalə etməsi, istifadə etdiyi metodları, insani münasibətləri və liderin liderlik fəaliyyətini əks etdirir.

İş üslubu təkcə rəhbərin fəaliyyətini müəyyənləşdirmir, o, təhsilin təşkilinin bütün sahələrinə və kollektivə birbaşa təsir

göstərir. Hər bir rəhbər təcrübədə tətbiq etdiyi idarəetmə tərzinin yaradıcısıdır. Üslub, rəhbərin dünyagörüşünü, pedaqoji ustalığını əks etdirdiyindən, bütün sistemin nəticələrini böyük ölçüdə müəyyənləşdirdiyindən ictimai bir hadisədir.

Rəhbərlik üslubu dedikdə qərarın işlənilib hazırlanmasına, qəbul edilməsi və onun icrasına nəzarətin həyata keçirilməsi formaları başa düşülməlidir. Üslub rəhbər tərəfindən formalaşdırılır. Rəhbərlik üslubunun əlamətləri aşağıdakılardır:

Öz qüvvəsini başlıca məsələnin həllinə cəmləşdirmək zəruriliyi; Bütün qərarların öz vaxtında reallaşdırılması; Öz fikrini söyləyəne qədər tabeliyində olan işçilərin fikrini öyrənməlidir;

Tabeçilikdə olanlara maksimum fəaliyyət azadlığı verməlidir;

Rəhbər tabeçilikdə olanların yerinə yetirəcəyi işləri yerinə yetirməməlidir; Funksiyalar rəhbər tərəfindən tabeçilikdə onların arasında dəqiq bölüşdürülməlidir;

Uzun-uzadı nitq söyləməkdən və danışıklardan qaçmalı, fikri qısa və son dərəcə aydın şəkildə deməlidir;

Əgər səhv qərar qəbul edilmişsə dərhal o düzəldilməlidir;

Nəzarət daimi və hörmətlə olmalıdır. **Məktəb rəhbərlərinin idarəçilik fəaliyyətində aşağıdakı rəhbərlik üslubları vardır:**

Avtoritar üslub.

Gücün həddindən artıq mərkəzləşdirilməsi, müəssisəyə aid bütün məsələlərin bir əldən həll edilməsi, tabeliyində olanlarla təmasın bilərəkdən məhdudlaşdırılması ilə xarakterizə olunur. Bu tip insanlar şəxsi imkanları haqqında yüksək fikir sahibi olur, vəzifə səlahiyyətinin xarici atributlarına hədsiz aludə olur.

Avtoritar rəhbərin direktiv sərəncamları nəzərə çarpmadan, tədricən özbaşınalığa doğru çevrilir. Avtoritar üslubun 2 növü fərqləndirilir: “istismarçı” və “xeyirxah”.

“İstismar edən” avtoritar üslub, rəhbərin tabeçiliyində olan kollektivin fikir və məsləhətlərini istəməməsi, bütün problemləri təkbaşına həll etməsi və hər şey üçün məsuliyyət daşması, icraçılara yalnız nəyin, necə və nə zaman ediləcəyi barədə göstərişlər verməsidir. Həvəsləndirmə əvəzinə tez-tez cəzadan istifadə edilir. Bunun nəticəsində, müəssisədə əlverişsiz mənəvi və psixoloji mühit formalaşır və münaqişələrin inkişafı üçün bir mühut yaranır.

Yüngül “xeyirxah” avtoritar üslubda rəhbər, tabeçiliyinə qarşı laqeyd münasibət bəsləyir. Qərar qəbul edərkən demokratiya pərdəsi altında gizlənilib fikirlərinə maraq göstərir-miş kimi edir, lakin etibarlı olmasına baxmayaraq, öz bildiyi kimi hərəkət edir. Bu nümayişlə aparılırsa, psixoloji iqlim pisləşir.

Avtoritar və avtokratik üsluba müraciət edən rəhbərlər sonda öz qərarlarına müraciət etsələr də, buna fərqli yollarla nail ola bilirlər. Avtokrat rəhbər heç bir kollektiv zəkanın məhsuluna əhəmiyyət vermir. Onun üçün qərarların qəbulu zamanı ən alternativ variant etibarlı mənbə olaraq dəyərləndirdiyi şəxsi intuisiyasıdır.

Avtoritar üslub rəhbərin tabeliyində olanlara münasibətdə sərt və birtərəfli hərəkətlərinə əsaslanır. Ümumi təşkilati inkişaf strategiyası yalnız rəhbərin özündə mümkündür. Təşkilati qarşılıqlı fəaliyyətin səmərəliliyi sərt intizam və fəaliyyət meyarlarının aydınlığı ilə müəyyən edilir. Eyni zamanda, avtoritar liderlər, bir qayda olaraq, çoxsaylı güc simvolları ilə əhatə olunur, özlərini tabeliyindəki insanlardan təcrid etməyə

çalışır və başqalarına təzyiq göstərmək üçün şifahi olmayan metodlardan fəal istifadə edirlər. Avtoritar lider tez-tez şəxsi özbaşınalığa meyl göstərir. Təşəbbüs və yaradıcılığa təşviq edilmir. Qrupda əməkdaşlıq və qarşılıqlı etimad ruhu yoxdur.

Avtoritar rəhbərlik tərzı məktəb idarəçiliyinin hər səviyyəsində hüquq və vəzifələrin sərt və detallı tənziqlənməsi ilə xarakterizə olunur. Müəllim heyəti təşəbbüs göstərməyə qorxur, çünki cəzalandırıla bilər. Bu şəraitdə müəllimlərin təşkilatçılıq, liderlik bacarıqlarını ortaya qoymaq imkanları yoxdur. Zahirən kollektivdə nizam təəssüratı yaranır, lakin, əslində nizamsızlıq hökm sürür, müəllim heyəti emosional stressdədir.

Avtokrat bir rəhbər xarakterinə görə güclü, israrlı və əzmkar insanlardan olub, öz qabiliyyətləri haqqında şişirdilmiş fikirləri, nüfuz və güc istəyi ilə seçilirlər. Bir qayda olaraq, bu üslubun nümayəndələrində inzibati, imperativ metodlar üstünlük təşkil edir: sifariş, töhmət, müəyyən güzəştlərdən məhrumetmə, cəzalar və s. Öz tabeçiliyini yalnız iki yolla - maddi həvəsləndirmə və inzibati cəza ilə stimullaşdırır.

Demokratik liderlik üslubu

Bu liderlik tərzinin üstünlük təşkil etdiyi müəssisələr yüksək dərəcədə mərkəzsizləşdirmə və qərar qəbul etməkdə işçilərin fəal iştirakı ilə xarakterizə olunur. Təcrübədə demokratik üslubun iki çeşidi var: “məsləhətçi” və “iştirakçı”.

Bir “məsləhətçi” mühitdə, rəhbər işçilərə etibar edir, onlarla məsləhətləşir, işçilərin təklif etdiyi ən yaxşı məsləhətlərdən istifadə etməyə çalışır. Həvəsləndirmə tədbirləri arasında təşviq, nümunə üstünlük təşkil edir və müstəsna hallarda cəza tətbiq olunur. İşçilər belə bir idarəetmə siste-

mindən məmnundurlar, baxmayaraq ki, əksər qərarlar yuxarıdan verilmişdir. Tabeliyində olanlar müdirinə kömək etməyə və lazımı hallarda mənəvi cəhətdən dəstək olmağa çalışırlar.

Demokratik liderlik üslubunun “iştirakçı” çeşidi, rəhbərlərin bütün məsələlərdə təbəçiliyinə tamamilə etibar etmələrinə, daim onları dinləmələrinə və bütün təkliflərindən istifadə etmələrinə, əhatəli məlumat mübadiləsi-ni təşkil etmələrinə, məqsəd qoyanlara və həyata keçirilməsində tabeliyindəki insanları cəlb etmələrinə əsaslanır. Adətən, demokratik idarəetmə tərzii kollektiv görülən işləri yaxşı bildikdə və ona yenilik və yaradıcılıq təqdim edə bildikdə tətbiq olunur.

Demokratik üslub idarəetmə sisteminin çevik şəkildə yenidən qurulmasına imkan verir. Gücü işgüzar və şəxsi nüfuzla söykənir və idarəetmə sənəti təbəçiliyində qərarların verilməsində fəal iştirak etməyi özündə cəmləşdirir. Demokratik bir üslub üçün sərbəst tənqid, müzakirə və təşəbbüskarlıq vardır. Demokratik lider fəaliyyətin səmərəliliyini artırmaq üçün qrupda əməkdaşlıq və qarşılıqlı anlaşma ruhu yaratmağa çalışır.

Aşağıdakı xüsusiyyətlər demokratik rəhbərlik üslubuna xasdır:

məktəb rəhbərlərinin, müəllimlərin, şagirdlərin qarşılıqlı əməkdaşlığı;

ümumi bir məqsədə çatmaqda məktəb icması üzvlərinin marağı və müstəqilliyi; rəhbərlər və idarəetmə orqanları tərəfindən geniş səlahiyyətlərin verilməsi və adi işçilər, ictimai aktivlər tərəfindən vəzifə və məsuliyyətlərin könüllü alınması; məktəbdaxili idarəetmə üçün məlumat dəstəyinin aşkarlığı, açıqlığı, əl- çatanlığı; azlıqların, eləcə də ayrı-ayrı işçilərin, tələbələrin, valideynlərin hüquq və mənafeələrinin mümkün

qədər nəzərə alınması; ictimai rəyin genişləndirilməsi; mövcud problemlərin və planlaşdırılan dəyişikliklərin, təsirlənənlərin hamısı ilə yeniliklərin müzakirəsi; fikirlərin plüralizmi, tənqiddə dözümlülük və cümlələrdə, nəticələrdə, qiymətləndirmələrdə fərdi fərqlərin təzahürləri; işçilərin, tələbə və şagirdlərin şəxsi uğurlarının təşviqi, innovativ yanaşmalar, qərarlar, yaradıcı təşəbbüslər; qarşılıqlı kömək istəyi; motivasiya sistemində xarici nəzarət və cəza rolunun azalması; işçilərin fəaliyyətlərini izləmə sistemindəki diqqəti prosesdən nəticələrə dəyişdirmək.

Beləliklə, lider demokratik üslubda təbəçiliyində olanların fikirlərinə diqqətlə yanaşaraq şəxsi mövqeyini təvazokarlıqla bildirir. Tənqiddə açıqdır və öz qərarları ilə yanaşı, icraçıların mümkün səhvlərinə görə məsuliyyətdən yayınmır. Bu üslubdan istifadə edərkən komanda daxilində iş üçün əlverişli işgüzar bir mühit yaranır.

Liberal liderlik üslubu

Bunun mahiyyəti, rəhbərin icraçıları üçün problem situasiya yaratması, işləmələri üçün lazımi şəraitin təşkil edilməsi, həll üçün sərhədləri müəyyənləşdirməsi və arxa plana keçməsidir. Liberal üslubda əməkdaşlıq yoxdur, liderin mövqeyi qrup xaricindədir. Tətbiqində həddindən artıq sərbəstliyə yol vermək anarxiyaya gətirib çıxara bilər.

Belə rəhbər çox ehtiyatlıdır, çünki vəzifə iyerarxiyasındakı mövqeyinin sağlam olmasına tam arxayın deyil. Təsir altına tez düşdüynə görə hərəkətlərində ardıcılıq müşahidə olunmur. Qəbul etdiyi qərarı asanlıqla dəyişə və ya ləğv edə bilər. İmic qazanmaq və onu möhkəmləndirmək cəhdi ilə işçilərinə müxtəlif güzəştlər etməyə, zəhmətsiz mükafatlar, lüzumsuz

ezamiyyətlər və s. verməyə hazırdır. Özünün “xeyr” demək hüququndan istifadə etməyə cəsarət tapmır.

Lakin, işçilərin vəzifələrin həllinə yaradıcı yanaşmasının stimullaşdırılması zərurətinə gəldikdə, liberal idarəetmə tərzii daha üstündür. Eyni zamanda, təşviq və cəza təbəçiliyinin potensial və yaradıcılıq qabiliyyətlərinin reallaşdırılmasından aldığı daxili məmnuniyyətlə müqayisədə arxa plana keçir. Tabeliyində olanlar daimi nəzarətdən yayınır, əsəbi idarəetmədən canını qurtarır, müzakirə əsasında müstəqil qərarlar qəbul edir və verilən səlahiyyətlər çərçivəsində onların həyata keçirilməsinin yollarını axtarırlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu üslubların hər biri “təmiz formada” çox nadirdir. Əslində, hər bir liderin davranışında, hər hansı birinin üstünlük təşkil edən rolu ilə fərqli üslubların ümumi xüsusiyyətləri müşahidə olunur. Liderlik üslubunun müxtəlif komponentlərinin birləşməsinin mümkünlüyü və məqsədəuyğunluğu vəziyyətdən asılı olaraq dəyişən müəyyən əlamətlərin, rol funksiyalarının hər bir üslubunda olması ilə müəyyən edilir.

2.6. TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ KOLLEGİAL ORQANLAR VƏ ONLARIN FUNKSIYALARI

Ümumitəhsil məktəblərinin cəmiyyətin tələbatı və dövlətin sosial sifarişi əsasında qarşısında duran vəzifələrin uğurla icrası üçün məktəbin idarə olunması, ona rəhbərlik edilməsi səviyyəsindən asılı olub, idarəetmə fəaliyyətindən məsuliyyət, aşkarlılıq, vahidlik, humanizm, demokratiklik tələb edir. Sosial mənada idarəetmə tədqiqatlarda müəyyən obyektə

mütəşəkkil, təşkilatı, sistemli və plan əsasında təsir etmək, obyektin fəaliyyətinin keyfiyyət xüsusiyyətlərinin nizamlanması və qorunması, gələcək inkişafının təmin olunması istiqamətində fəaliyyət göstərmək kimi səciyyəvləndirilir. Cəmiyyətimizin rifahı və demokratikləşdirilməsi istiqamətində aparılan islahatlar bütün sahələrdə olduğu kimi xalq təhsil sisteminin idarəedilməsinə də öz töhvələrini vermişdir. Son zamanlar təhsil sisteminin və bu sistemə daxil olan ümumitəhsil müəssisəsinin məktəblərin idarəedilməsində demokratikləşdirmə ön plana çəkilmişdir. Bunun nəticəsi olaraq müasir dövrdə tədris müəssisələrinin eyni zamanda məktəblərin idarəedilməsində kollegial orqanların təşkilatçılıq fəaliyyətinə geniş imkanlar verilmişdir.

Məktəbin kollegial orqanlarına pedaqoji şura, məktəb şurası, məktəb konfransı, məktəb metodbirləşmələri, valideyn şurası və komitəsi, istehsalat müşavirəsi, direktor-yanı müşavirə, Məktəb uşaqlar birliyi, Məktəb Gənclər təşkilatı, özünüidarə orqanlarının fəaliyyəti daxildir.

Məktəbdə idarəetmə prosesi yalnız məktəb rəhbərlərinin iştirakı və fəaliyyəti ilə məhdudlaşmır. Bu prosesdə məktəbin kollegial orqanlarının fəaliyyəti mütləq şəkildə zəruridir və onların idarəetmə fəaliyyəti məktəb rəhbərlərinin təşkilatçılıq fəaliyyətindən kənar gerçəkləşdirilə bilməz. İdarəetmədə kollegial orqanların təşkilatçılıq vəzifəsi rəhbərlik və kollegial orqanların vəhdəti zəmnində reallaşdırılmalıdır.

2.7. PEDAQOJİ ŞURA

Müasir təhsilin idarəedilməsi mərhələsində ümumitəhsil məktəblərində fəaliyyət göstərən kollegial orqanlar sırasında koleqiallıq və təkbaşçılığın vəhdətini özündə əks etdirən məktəbin Pedaqoji şurasıdır. Ümumitəhsil məktəb Əsasnaməsində pedaqoji şuralar metodik şura adlandırılır. Pedaqoji şuranın fəaliyyəti “Ümumitəhsil məktəbinin Pedaqoji şurası haqqında əsasnamə” də öz əksini tapmışdır. Məktəbi keyfiyyətə yeni səviyyəyə qaldırmağı, fəaliyyətinin inkişafını təmin etməyi təxirəsalınmaz bir vəzifə kimi ictimai-dövlət idarəetmə orqanı olan Pedaqoji şura öz qarşısına qoyur. Pedaqoji şuraya rəhbərliyi məktəb direktoru həyata keçirir. Şuranın katibi isə açıq səsvermə yolu ilə şura üzvləri arasından təyin edilir. Pedaqoji şuranın iclasları ildə dörd dəfədən az olmayaraq çağrılır.

Məktəb direktoru pedaqoji şuranın əsasnaməsi ilə müəyyənləşdirilmiş hüquq və vəzifələrinin pedaqoji kollektivə çatdırılmasını, şura üzvlərinin hər birinin konkret vəzifə və hüquqlarının nə olduğunun dərkinə müvəffəq olmalıdır. Əks halda pedaqoji şuranın işini istənilən səviyyədə təşkil etmək mümkün olmaz.

Məktəbin idarəedilməsində rəhbərlik və pedaqoji şuranın fəaliyyəti eyni məqsədə qulluq etsə də, onların hər birininin spesifik iş sahəsi, vəzifə və hüquqları vardır. Rəhbərliyin, daha konkret məktəb direktorunun pedaqoji şura ilə əlaqələri Pedaqoji şuranının əsasnaməsinin on üçüncü bəndində əks edilmişdir. Burada qeyd olunur: “Pedaqoji Şuranın qərar və göstərişlərinin həyata keçirilməsi üzrə iş məktəb direktoru

tərəfindən təşkil olunur. Şuranın növbəti iclasında o (yeni məktəb direktoru) , bu işin nəticələri haqqında hesabat verir.”

Pedaqoji şurada müzakirə və həll ediləcək məsələlərin əsasən iki qrupa ayırmaq olar:

- 1) təşkilati-pedaqoji tədbirlər;
- 2) təlim-tərbiyə prosesi ilə əlaqədar məsələlər.

Pedaqoji şuranın qarşısında duran vəziflərin düzgün icrası, qaşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün pedaqoji şuranın dəqiq, məqsədyönlü və düşünülmüş iş planı tərtib olunmalıdır. İş planının tərtibini mətn və ya qrafik formasında yazmaq olar. Pedaqoji şuranın iş planı ilə məktəbin ümumi iş planı vəhdət təşkil etməli və dərslərinə aid olmalıdır. Pedaqoji şuranın iş planını tərtib edərkən müəyyən prinsiplərə riayət olunmalıdır. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

- 1) Pedaqoji şuranın əsasnaməyə əsasən müəyyənləşdirilmiş hüquq və vəzifələr;
- 2) Müasir dövrdə məktəb qarşısında duran vəzifə və problemlər.
- 3) Plana daxil edilən məsələlərin məktəbin konkret vəziyyəti ilə əlaqələndirilməsi və zəruriliyi;
- 4) Şurada müzakirəyə qoyulacaq məsələlərin icrası .

Pedaqoji şurada qəbul edilmiş bütün qərarlar məktəb direktorunun əmrindən sonra qüvvəyə minir. Eyni zamanda pedaqoji şura məktəbin ali-pedaqoji orqanı kimi direktorun məktəbin fəaliyyətinin problemləri ilə əlaqədar direktorun hesabatını dinləyir. Pedaqoji şuranın bütün üzvləri vasitəsi ilə idarəetmə ilə bağlı nəzarət funksiyasını, apardığı yoxlamaları , müşahidə və qeydlərini, nəticə, təklif və tövsiyələr irəli sürülsə və bunlar müzakirələr şəklində aparılırsa daha səmərəli və optimal olar. Bu müzakirələr zamanı yalnız

nəzarətlə bağlı nöqsanlar aşkarlanmış nöqsanların qeydi ilə kifayətlənməməli, bu nöqsanları yaradan səbəblər araşdırılmalı, təhlil edilməli, nəticə olaraq əldə edilmiş qırarlar gələcək fəaliyyət üçün yönəldici proqram xarakterini daşımalıdır. Məktəb direktoru irəli sürülmüş bütün təklifləri, tənqidləri dinləməli, məsuliyyətlə yanaşmalı, yaranmış problemlərin həlli istiqamətdə fəaliyyət göstərməli və nəticələri pedaqoji şurada hesabat verməlidir.

Pedaqoji şura iclasda iştirak edən bütün iştirakçıların hesabatlarının dinləmək imkanına sahibdir. Pedaqoji şurada müəyyən qərarların, tövsiyələrin qəbul olunması və icrasını üzərinə məsuliyyət düşən hər bir işçi yerinə yetirilməlidir. Hər bir icraçı öz fəaliyyəti barədə şuraya hesabat verməlidir. Pedaqoji şuranın əsasnaməsi ilə qəbul edilmiş şura üzvlərinin hüquq və vəzifələrinin yerinə yetirilməməsi də şuranın fəaliyyətinə mənfi təsir göstərən faktorlar sırasına daxildir.

Pedaqoji şuranın əsasnaməsinin 15-ci maddəsində göstərilmişdir ki, pedaqoji şura üzvlərinin şuranın iclaslarında məktəbin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar məsələlər qaldırmaq hüquqları vardır. Bu da məktəb direktorundan şuranın iclasını elə idarə etməyi tələb edir ki, burada iştirakçıların fəallığı təmin olunsun, öz fikirlərini açıq formada söyləyə bilsinlər. Müzakirə edilən məsələlərbirbaşa məktəbin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması istiqamətində yerinə yetiriləcək tədbirlərin yollarını müəyyənləşdirilməsi və əlaqələndirməsinə yönəldilməlidir. Müzakirə və nəticə formal və ümumi xarakter daşımamalı, konkret obyekt, mövzu, təhlil, ümumiləşdirmə və təklif şəklində olmalıdır.

Pedaqoji şuranın fəaliyyətinin səmərəli təşkili, məktəbin idarəetmə fəaliyyətində onun rolunun artması üçün aşağıda göstərilmiş istiqamətlərdə fəaliyyəti daha məqsədəuyğundur:

- 1) Pedaqoji şuranın iş planının hazırlanması prosesində şura üzvlərinin iştirakının və fəallığının təmini, irəli sürülmüş təkliflərin nəzərə alınması ;
- 2) İclaslarda müzakirə olunacaq materiallarla tanış olmaq;
- 3) Qəbul olunmuş və təsdiq edilmiş bütün qərarların icrası üçün şura üzvlərinə də təqdim olunması.

Pedaqoji şuralarda irəli sürülən təkliflərin hər birinin dinlənilməsi , yürüdülmən fikirlərin optimal və neqativ aspektlərinin təhlili icraçılarda fəaliyyətə inam, həqiqi qərarın qəbulunda isə daha səmərəli nəticə əldə etmək imkanı yaradır. Elmi pedaqoji tədqiqatlarda pedaqoji pedaqoji şuranın fəaliyyətini şərti olaraq beş hissəyə ayırırlar:

- 1) Pedaqoji şuranın işinin planlaşdırılması;
- 2) Şura iclasları , eyni zamanda müzakirə ediləcək mövzuların hazırlanması;
- 3) İclasın gedişinin təhlili;
- 4) Qərarların qəbulu və onların icrasını n təşkili;
- 5) İcra prosesinə nəzarət.

Pedaqoji şuranın fəaliyyətinin icrası zamanı bütün mərhələlər üzrə müəyyən prinsiplərə istinadən edilməlidir. Həmin ümumiləşdirilmiş prinsiplərə daxildir: aktuallıq; kollegiallıq; kollektivçilik; aşkarlıq.

Aktuallıq prinsipi- pedaqoji şuranın bütün mərhələlərini əhatə edir. Lakin, bütün mərhələlərdə eyni təsir səviyyəsinə malik deyildir. Nümunə olaraq deyə bilərik ki, pedaqoji şuranın

işinin planlaşdırılması mərhələsində aktuallığa riayət edilməsi, icra mərhələsindən daha çox əhəmiyyət daşıyır və riayət olunur. Pedaqoji şuranın iclaslarını planlaşdıran zaman cəmiyyətin və dövlətin məktəb qarşısında qoyduğu mürəkkəb təlim-tərbiyə vəzifələrinin icrası üçün aktuallıq kəsb edən problemlərin müzakirə üçün təyin edilməsi daha vacibdir. Burdan da aydın olur ki, pedaqoji şuranın fəaliyyətinin səmərəliliyi ilk növbədə müzakirə üçün təyin edilmiş məsələlərin aktuallığından asılı olub, müzakirədən əldə ediləcək məktəbin ümumi fəaliyyətində əldə edilə biləcək səmərəni əvvəlcədən müəyyən edə bilmək üçün planlaşdırma prosesində bu prinsipə riayət etmək və şuranın gündəliyində yalnız vacib məsələlər deyil, eyni zamanda aktual məsələlər də öz əksini tapmalıdır.

Fəaliyyətin ilk mərhələsində xüsusi əhəmiyyətə malik olan aktuallıq prinsipi sonrakı mərhələrdə də nəzərdən qaçmamalıdır. Planlaşdırma zamanı seçilən mövzunun aktuallığının təyin edilməsi bir sıra tələblərə riayət etmək lazımdır. Seçilmiş mövzunun konkret məktəb həyatına əhəmiyyəti olmalıdır.

Əhəmiyyətlik prinsipi pedaqoji şurada fənlərin tədrisinə, məktəb işinin konkret sahəsinə aid olan xüsusi məsələlərin müzakirəsini nəzərdə tutmur, çünki bu kimi məsələlər metodbirləşmələrdə öz həllini tapa bilər.

Əhəmiyyətlik prinsipi ilə yanaşı, aktuallıq prinsipi perspektivlilik və münasiblik tələblərini irəli sürür. Mövzu o zaman aktuallıq kəsb edə bilər ki, onun müzakirəsi tədris ili üçün perspektivli və əhəmiyyətli olsun.

Münasiblik prinsipi perspektivliklə sıx bağlı tələbdir. Münasiblik hansı məsələnin hansı dövrdə müzakirəsini özündə ehtiva edir. Münasiblik bir mövzunun yalnız bir dəfə

müzakirəsini əks etdirmir. Hər hansı mövzu bir neçə də müzakirə edilə bilər. Bu müzakirə olunan mövzunun məzmunu, aktuallığı və əhəmiyyətliliyi ilə əlaqədardır.

Dərs ilinin əvvəlində müzakirə olunmuş problem üzrə qəbul olunmuş qərarların icrası vəziyyətinin yoxlama nəticələri həmin problem əhatəsində daha təsirli tədbirlərin görülməsi zərurətini yarada bilər. Belə situasiyalarda eyni məsələnin yenidən müzakirəsi münasib olub, aktuallıq və əhəmiyyətlik kəsb edə bilər.

Kollegiallıq prinsipi. Pedaqoji şuranın fəaliyyətinin bütün mərhələlərində gözlənilməlidir. Həm planlaşdırma, həm hazırlanma, həm iclasın gedişində, həm də qərarların qəbulu və icrası mərhələsində kollegiallıq gözlənilməlidir. Bütün problemlər bütün şura üzvlərinin rəyi əsasında həll olunmalıdır. Hər bir qərar üzvlər tərəfindən irəli sürülmüş təkliflər əsasında qəbul olunmalıdır. Pedaqoji şuranın bütün fəaliyyəti kollektivin hər bir üzvünün təkliflərinin təhlilindən seçilmiş toplu rəylər əsasında formalaşdırılmalıdır. Əldə edilmiş qərar kollegial tapşırıqlara çevrilməli, hər bir üzv öz fəaliyyətində üzərinə düşüən vəzifələri yerinə yetirməli, eyni zamanda öz fəaliyyətini digər üzvlərin fəaliyyəti ilə paralel təşkil etməlidir. Qərarın hansısa birinin yerinə yetirilməməsi və ya bundan imtina öz qərarından imtina kimi səciyyələndirilir.

Kollektivçilik prinsipi. Bu prinsip kollegiallıqla bağlı prinsip olub, məsələlərin seçilməsi və onların müzakirə olunmasında, eyni zamanda qərarların icrası və nəzarət məsələlərini təmin edir. Lakin, qərarların icrası üçün məsuliyyət fərdi xarakterdə qalır. Kollektivdə fəaliyyət göstərən hər bir şəxs kollektiv qarşısında öz fəaliyyətinə görə fərdi məsuliyyət

daşıyır. Kollektivçilik prinsipinin təmini bir sıra şərtlər əsasında formalaşır. Həmin şərtlərə daxildir:

- Pedaqoji şuranın iclasının hazırlanmasında şura üzvlərinin vəziyyəti öyrənmək, tövsiyyə və təkliflərin hazırlamaq istiqamətində iştirakı;

- Pedaqoji şura üzvlərinin iclas materialları haqqında məlumatlandırılması;

- Hər bir şura üzvünün problemlərin müzakirəsi, qərarların qəbulu və icrası prosesində fəal iştirakının təmini;

- Pedaqoji şura üzvlərinin irəli sürdüyü məsələləri şuranın müzakirəsinə vermək hüquqlarından istifadə.

Göstərilən bu şərtlərə əməl olunması kollegial idarəetməni təminləyir.

Aşkarlıq prinsipi. Pedaqoji şuranın fəaliyyətini əhatə edən bütün mərhələlərdə reallaşdırılmalı prinsip olub, pedaqoji şuranın fəaliyyətinin səmərəliliyi təmin edir. Pedaqoji şuranın iş planı bütün üzvlərə çatdırılmalı, o cümlədən qəbul edilmiş qərarlar bütün şura üzvlərinə aydın şəkildə çatdırılmalıdır. Bu prinsip tələb edir ki, məsələlərin müzakirəsində tam aydın şərhlər verilsin və icra prosesinin nəticələri bütün üzvlərə bəyan olsun.

Müzakirə edilən məsələlərin xarakterinə görə pedaqoji şuranın bir neçə tipini fərqləndirə bilərik:

1) Məktəbin müəyyən zaman üçün ümumi fəaliyyətinin yekunlarına həsr edilmiş pedaqoji şura;

2) Problem pedaqoji şuralar;

3) Tematik pedaqoji şuralar;

4) Yoxlama nəticələrinə həsr edilmiş pedaqoji şuralar;

5) Sinifdən-sinfə keçirilmə və buraxılış imtahanlarının yekununa həsr edilmiş pedaqoji şura;

6) Növbədənəknar pedaqoji şuralar.

7) Fövqəladə pedaqoji şuralar.

Son dövrlər məktəblərdə kiçik pedaqoji şura, yaxud sinif pedaqoji şuraları da fəaliyyət göstərir. Digər pedaqoji şuralardan fərqli olaraq burada əsasən konkret və ya paralel siniflərlə bağlı məsələlər müzakirə edilir, sinif rəhbəri tərəfindən tam müstəqil şəkildə təşkil edilir.

2.8. MƏKTƏB ŞURASI

Məktəbin kollegial idarəedilməsində pedaqoji şuralarla yanaşı, məktəb şuraları da mühüm rola malikdir. Məktəb şuralarının tərkibi məktəb konfranslarında müəllim, valideyn və əmək kollektivlərinin nümayəndələrindən eyni zamanda yuxarı sinif şagirdlərindən təyin edilir. Şuranın sədri isə təhsil işinə bələd valideynlər arasından təyin edilir.

Məktəb şurası pedaqoji şuranı təkaralamır, pedaqoji şuralara təlim-tərbiyə məsələlərinin səmərəsini artırmaqla əlaqəli təkliflərini reallaşdırılmasına yardım edir. Məktəb şurası vəzifələrinə daxil olmuş fəaliyyətlərinin icrasının nəticələrini konfransa hesabat verir.

Məktəb şurası məktəbin maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsi, təmir işlərinin gerçəkləşdirilməsi, məktəb profilinin, tədris proqramlarının seçilməsinə, şagirdlərin öyrənmək istədikləri fənlərin müəyyənləşdirilməsinə və s. məsələlərə məktəbə yaxından kömək edir.

Kollegial ictimai idarə orqanı kimi məktəb şuraları məktəbdə işgüzar şəraitin yaradılması və şagirdləri özünüidarə fəaliyyətinin təşkilinə müsbət təsirlər edir. Məktəb rəhbərlərinin iş fəaliyyəti üzərində ictimai nəzarəti gerçəkləşdirir, onların hesabatlarını dinləyir və fəaliyyətlərinə qiymət verir.

Direktoryanı müşavirələr kollegial idarəetmə orqanları sırasına daxildir. Direktoryanı müşavirələrin tərkibi məktəb direktoru tərəfindən, həmkarlar komitəsi ilə razılaşma əsasında müəyyən edilir. Bu tərkibə aşağıdakılar daxil olunur:

- 1) Məktəb direktoru;
- 2) Həmkarlar təşkilatı komitəsinin sədri;
- 3) Təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini;
- 4) İbtidai sınıflar üzrə müavin
- 5) Tərbiyə işləri üzrə direktor müavini
- 6) Təsərrüfat işləri üzrə direktor müavini
- 7) Hərbi rəhbərlər;
- 8) Uşaq və Gənclər təşkilatlarının rəhbərləri.
- 9) Valideyn komitəsinin sədri və fəal valideynlər.
- 10) İctimai təşkilatlardan fəal nümayəndələr

Müzakirədə təyin ediləcək məsələnin aktuallıq səviyyəsi və həll olunma mərhələsindən asılı olaraq direktoryanı müşavirələrə başqa pedaqoji işçilər də dəvət edilə bilər. Direktoryanı müşavirələrin başlıca vəzifələri aşağıdakılardır:

- İllik iş planına uyğun növbəti yarımil üçün tərtib olunana təqvim planlarının müzakirə edilməsi və dəqiqləşdirilməsi;
- Məktəbin illik iş planı və pedaqoji şura planlarının müzakirəsi və layihəsi;
- Keçən həftə ərzində məktəbin iş planında nəzərdə tutulmuş məsələlərin yerinə yetirilməsi vəziyyətinin müzakirəsi;

- Ayrı-ayrı siniflər üzrə təlim-tərbiyənin gedişi haqqında fikir mübadiləsi aparmaq;
- Dərs yükü və sinif rəhbərlərinin təyini ilə əlaqədar proqramların müzakirəsi;
- Üzvlərin bir-birinə məsləhəti, tövsiyələri və qeydləri ;
- Yeni tədris ilində kadrların yerləşdirilməsi və s.

2.9. DİREKTORYANI MÜŞAVİRƏLƏR

Direktoryanı müşavirələr kollegial idarəetmə orqanları sırasına daxildir. Direktoryanı müşavirələrin tərkibi məktəb direktoru tərəfindən, həmkarlar komitəsi ilə razılaşma əsasında müəyyən edilir. Bu tərkibə aşağıdakılar daxil olunur:

Məktəb direktoru; Həmkarlar təşkilatı komitəsinin sədri; Təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini; İbtidai siniflər üzrə müavin;

Tərbiyə işləri üzrə direktor müavini; Təsərrüfat işləri üzrə direktor müavini; Hərbi rəhbərlər; Məktəb psixoloqu; Uşaq və Gənclər Təşkilatının rəhbərləri; Valideyn komitəsinin sədri.

Müzakirədə təyin ediləcək məsələnin aktuallıq səviyyəsi və həll olunma mərhələsindən asılı olaraq direktoryanı müşavirələrə başqa pedaqoji işçilər də dəvət edilə bilər.

Direktoryanı müşavirələrin başlıca vəzifələri aşağıdakılardır:

İllik iş planına uyğun növbəti yarımil üçün tərtib olunana təqvim planlarının müzakirə edilməsi və dəqiqləşdirilməsi; Məktəbin illik iş planı və pedaqoji şura planlarının müzakirəsi və layihəsi;Keçən həftə ərzində məktəbin iş planında nəzərdə tutulmuş məsələlərin yerinə yetirilməsi vəziyyətinin müzakirəsi;

Ayrı-ayrı siniflər üzrə təlim-tərbiyənin gedişi haqqında fikir mübadiləsi aparmaq; Dərs yükü və sinif rəhbərlərinin təyini ilə əlaqədar proqramların müzakirəsi; Üzvlərin bir-birinə məsləhəti, tövsiyələri və qeydləri; Yeni tədris ilində kadrların yerləşdirilməsi və s.

Direktoryanı müşavirələrinin fəaliyyətinin əsas məqsədi məktəb rəhbərlərinin, müəllimlərin, sinif rəhbərlərinin və ictimai təşkilatların işlərindən səmərəli şəkildə istifadə ilə qarşıya qoyulmuş təlim-tərbiyə məsələlərini optimal metodlarla operativ şəkildə həll etməkdir. Həmçinin metodbirləşmələrin rəhbərlərinin, sinif rəhbərlərinin, eyni zamanda ayrı-ayrı fənn müəllimlərinin məlumatlarını dinləmək və onlara müvafiq tövsiyələr vermək də direktoryanı müşavirələrdə gerçəkləşdirilən fəaliyyət sahələrindən biridir. Mözğunun aktuallıq dərəcəsi və ciddilik dərəcəsindən asılı olaraq müşavirənin sonunda direktora tövsiyə olunur ki, müzakirə edilən məsələnin bəzilərini inzibati yolla və ya həmkarlar komitəsinin konfransında yenidən müzakirəyə versin.

Adətən direktoryanı müşavirələr həftənin V günləri təşkil olunur. Növbəti həftənin ilk günündə müşavirədə müzakirə olunan mövzu haqqında yığcam məlumatı və müvafiq qərarların icrası haqqında göstərişlər haqqında kollektiv direktor tərəfindən məlumatlandırılır.

Müasir dövrdə məktəb idarəetməsində direktoryanı müşavirələrdə müzakirə edilən problemlərin yüklülük dərəcəsini aradan qaldırmaq, operativliyi daha da artırmaq üçün direktoryanı müşavirələrlə bərabər müavinyanı müşavirələr də fəaliyyət göstərir. Bu müşavirələrdə əsasən təlim-tərbiyə işləri üzrə müavinin vəzifələrinə aid olan məsələlərin bəziləri

müzakirə edilir. Təxminən işinin gedişi direktoryanı müşavirlərdə olduğu kimi təşkil olunur.

2.10. MƏKTƏBDƏ METODBİRLƏŞMƏLƏR

Kollegial idarəetmə orqanlarına metodik işin kollektiv və kollegial idarəetmə forması olan metodbirləşmələr də daxil edilir. Metodbirləşmələr fəaliyyət istiqamətinə görə bölünür:

- Sinif metodbirləşmələri;
- Fənn metodbirləşmələri;
- Sinif rəhbərlərinin metodbirləşməsi;
- Günüzadılmış qrup tərbiyəçilərinin metodbirləşməsi.

Öz iş keyfiyyətinə görə daha fəal mövqeyə malik metodbirləşmə fənn metodbirləşmələridir. Fənn metodbirləşmələri pedaqoji şura kimi öz fəaliyyət dairəsinə görə əhatəli olmasa da, məktəbin fəaliyyətində kollegial orqan kimi ümumən təlim-tərbiyə işinin idarəedilməsində mühüm rola malikdir. Məktəbdə eyni fənn üzrə ən azı dörd-beş müəllimin fəaliyyət göstərdiyi şəraitdə təşkil olunan fənn metodbirləşmələrinin fəaliyyətinin səmərəsi ona kimin rəhbərlik etməsindən çox aslıdır. Bu səbədən də metodbirləşməyə rəhbərlik edən sədrlərin həmin təlim-tərbiyə sahəsində fəaliyyətləri, təşkilatçılıq qabiliyyətləri, kollektiv arasındakı nüfuzu nəzərə alınmaqla eyni fənn müəllimləri arasında təyin edilir. Metodbirləşmənin sədri pedaqoji şurada tədris ili başlamazdan əvvəl direktor tərəfindən təsdiq edilir. Metodbirləşmə sədrlərinin ilk işi metodbirləşmənin illik iş fəaliyyətini planlaşdırmaq və metodbirləşmə iclasında müzakirə və təsdiqindən ibarətdir. İş planının hazırlanması olduqca mürəkkəbbir proses olub, səhti və məsuliyyətsiz

yanaşılararaq tərtibi səmərəsiz nəticələnir. Metodbirləşmə iclaslarının gündəliyinə primitiv məsələlərin əlavə edilməsi məqsəduyğun deyil. Ayrı-ayrı konkret elmər üzrə qazanılmış nailiyyətlər, qabaqcıl metodikalar, təlim məzmunun və metodlarının inkişafetdirilməsi sahəsindəki vəzifələr, müasir texnologiyaların təlim prosesində tətbiqi və s. kimi ciddi məsələlər metodbirləşmənin müzakirəsində öz əksini tapmalıdır.

Metodbirləşmələrin illik iş planlarının tərtibi bir çox pedaqoji tədqiqatlara əsasən aşağıda göstərilədiyi kimi tərtib olunarsa fəaliyyətin səmərəliliyi ilə nəticələnər:

- 1) Metobirləşmənin tərkibi, müəllimlər haqqında məlumat və ötən tədris ilinə əsasən onların fəaliyyətinin qısa səciyyəsi;
- 2) Məktəbin üzərində işlədiyi problemi nəzərə almaqla metodbirləşmənin qarşısında duran vəzifələr;
- 3) Tədrisin vəziyyətinin yaxşılaşdırılması istiqamətində həyata keçiriləcək pedaqoji tədbirlər;
- 4) Metodbirləşmənin iclasında müzakirə olunancaq məruzə mövzuları, tematik planlaşdırmalar, metodik işləmələr və s. bu kimi məsələlər;
- 5) Açıq, qarşılıqlı, binar dərslər, onların keçirilməsi və müzakirəsi;
- 6) Sinifdən xaric və məktəbdən kənar tədbirlərin planlaşdırılması və hazırlanması, pedaqoji mühazirə və olimpiadaların hazırlanması;
- 7) Fənnin tədrisi, şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdisləri üzrə nəzarətin təşkili;
- 8) Əyani vasitə və didaktik materialların hazırlanması, fənn kabinetlərinin işinin təşkili;
- 9) Qabaqcıl pedaqoji təcrübənin öyrənilməsi, təbliği və tətbiqi;

10) Məlumatların məlumatlandırılması, tövsiyə edilən ədəbiyyat, izlənilməsi zəruri pedaqoji mətbuat.

Metodbirləşmənin sədrləri tövsiyə edilən bu nümunə əsasında fəaliyyəti planlaşdırdıqdan sonra , fəaliyyət planını müəyyən etdikdən sonra yarım ildə ən azı bir dəfə konfrans keçirdib, planda nəzərdə tutulmuş məsələlərin həllinə nail olmalıdır.

Məktəbdaxili metodbirləşmələrin fəaliyyətinə təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavinləri rəhbərlik edirlər. Bir çox hallarda bu funksiya məktəb direktoru və onun müavinləri arasında ixtisas uyğunluğunu gözləmək şərti ilə bölüşdürülə bilər. Bundan əlavə qabaqcıl məktəb rəhbərləri metodbirləşmə iclaslarında şəxsən iştirak edərək, onların fəaliyyətini yüksəltməyə çalışırlar.

Məktəbin fəaliyyətinin idarə olunması olduqca mürəkkəb, çoxşaxəli proses olmaqla bütün ixraçılardan əməkdaşlıq şəraitində fəaliyyət göstərməyi tələb edir. Əməkdaşlıq şəraitinin təmini kollegial orqanların fəaliyyəti ilə şərtlənir və məktəbin qarşısında duran təlim-tərbiyə vəzifələrinin gerçəkləşdirilməsi istiqamətində səmərə verir.

2.11. MƏKTƏB DİREKTORUNUN İDARƏETMƏ FUNKSIYALARI

Cəmiyyətin təhsil sahəsində qarşıya qoyduğu vəzifələrlə əlaqədar müasir dövrdə məktəb direktorunun məktəbin idarəedilməsində rolu və vəzifələri müəyyənləşdirilir. Vətəndaş təhsili sahəsində əsas rolu oynayan məktəb demokratik cəmiyyətdə ailə, kütləvi informasiya vasitələri, həmkarlar

ittifaqları, ictimai və qeyri hökumət təşkilatları, müxtəlif institutlardan bu sahədə daha çox funksiyaları yerinə yetirir. Orta ümumtəhsil məktəbinin başlıca məqsədi təhsilalanları demokratik hüquqi dövlətdə yaşamaq üçün hazırlamaqdan və onları belə cəmiyyətin əsası olan dəyər və prinsipləri ruhunda tərbiyə etməkdir. Məhz məktəbdə həyata keçirilən təlim-tərbiyə prosesinin vasitəsilə şagirdlər dünya, cəmiyyət, onun siyasi, sosial, iqtisadi və ictimai strukturları, eyni zamanda əsas qanunları, vətəndaşın sahib olduğu dövlətdə sahib olduğu hüquqları və öhdəliyində olduğu vəzifələri haqqında biliklərə yiyələnirlər. Şagirdlərdə özünə və başqalarına hörmət, ədalətlik, obyektivlik, tolerantlıq, ictimai rifahın qeydinə qalmaq, kompromisə hazır olmaq, kollektiv qərarların qəbulunda iştirak etmək, fakt və hadisələrə biganə yanaşmamaq, münaqişələri yoluna qoymaq və bu istiqmətdə düzgün qərarlar qəbul etmək və s. kimi mənəvi dəyərlərə yiyələnirlər.

Azərbaycan Respublikasında 1998-ci ildən etibarən Təhsil Nazirliyi tərəfindən bütövlükdə pedaqoji prosesinin demokratikləşdirilməsi və humanistləşdirilməsinə istiqamətlənmiş yeni təhsil siyasəti həyata keçirir. Respublikamızda 1999-cu ildən başlanan təhsil islahatları sistemində təhsilin idarə olunmasının yeni demokratik prinsiplərinin, işlək mexanizmlərinin hazırlanması və reallaşdırılması əsas aparıcı istiqamətlərdən biri hesab olunur.

Dünya miqyasında qabaqcıl təcrübələr, pedaqoji və psixoloji sahələrdə aparılmış tədqiqatların nəticələri təhsil memecərlərinin müxtəlif təhsil pillələrində hazırlanması ilə aşağıda qeyd edilmiş nəticələrin əldə edilməsinə istiqamətləndirilir:

- Yüksək hazırlıqlı menecerlərin yetişdirilməsi idarəetmə funksiyalarının aşağı pillələrə ötürülməsini təmin edir və konkret olaraq gözlənilən müsbət nəticələr edilməsi üçün şərait yaradır;
- İdarəedici kadrlar müasir idarəetmə texnologiyaları ilə tanış olur, onlar haqqında əhatəli biliklərə malik olmaqla idarəedicilik bacarıqlarına yiyələnir və bunun nəticəsi olaraq yüksək dərəcəli idarəetmə nəticələrinə nail olur;
- Yeni təyin olunmuş rəhbər kadrlar öz idarəetmə fəaliyyətinə hazırlıq şəkildə başlayırlar ki, bu da göstəricilərin yüksəlməsinə şərait yaradır;
- Təhsil sistemində fəaliyyət göstərən menecerlərin fəaliyyət nəticələrinin yüksəlişinə zəmin yaradır;
- İdarəetmənin məzmun və formaları müasirləşir, təkmilləşir, prosesə yeni mexanizmlər, metodlar və yanaşmalar tətbiq olunur;
- Xüsusi proqramlarının tətbiqinin köməkliyi ilə təhsil rəhbərləri direktiv sənədlərlə yaxından tanış olur, mövcud rəqlamentləri öyrənir, müasir idarəetmə mexanizmləri ilə bağlı bilikləri əldə edir, qanunvericilikdə müəyyən edilmiş aktları, maliyyə əməliyyatları və s. kimi biliklərə sahib olurlar;
- Bir sıra mühüm sosial islahatların həyata keçirilməsi və cəmiyyətin demokratikləşdirilməsi imkanlar reallaşır, fərdi və kollektiv əmək məsələlərinin həlli sadələşir və bu istiqamətdə optimal variantlar meydana çıxır;
- Fasiləsiz təhsilin menecer hazırlığı üzrə ixtisasartırma və yenidənəhazırlanma səviyyəsində forma və məcmununa görə dünya standartları səviyyəsində müasir plan və proqramlar tətbiq edilir;

- Təhsil rəhbərlərinin fasiləsiz təhsilə cəlbə təmin olunur;
- Menecerlərin əməyinin qiymətləndirilməsi prosesində əsas hesab edilən meyarlar müasirləşdirilir;
- Menecerlərlə idarəolunanlar arasında qarşılıqlı münasibətlər sadələşdirilir və təkmilləşdirilir;
- Təhsil menecerlərinin xüsusi hazırlıq mərkəzləri yaradılır və fəaliyyət çərçivələri müəyyənləşdirilir;
- Təhsil sistemində rəhbər strukturlarının əməkdaşları həmin mərkəzdə idarəetmə elminin əsasları və yenilikləri ilə əlaqədar biliklərə yiyələnir;
- Təhsil sisteminin idarəedilməsi təkmilləşdirilir, müasir idarəetmə mexanizmlərinə keçid təmin olunur.

Qarşıya qoyulan bu məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün əsas komponentlərə aşağıdakılar daxildir:

- Təhsil menecerlərinin hazırlıq mərkəzlərinin yaradılması;
- Təhsil menecerlərinin hazırlığı ilə əlaqədar tədris planları və proqramlarının hazırlanması;
- Təhsil menecerlərinin professioqramı xidməti üzrə və ixtisas tələblərinin tərtib olunması;
- İxtisas proqramları üzrə təhsilini başa vuran və fəaliyyətə başlayanların hazırlıq səviyyəsinə verilən tələblərin müəyyən edilməsi və onlara attestasiyaların keçirilməsi.

Dünya təcrübəsinin nəzərə alınması ilə yanaşı pedaqoji-psixoloji tədqiqatlar və bir sıra məktəblərimizdə qazanılmış qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi nəticəsində təhsilin idarəedilməsi sahəsində ilkin uğurlar əldə edilmişdir. Dünyanın global problemlərindən birinə çevrilmiş insan münasibətləri bugünkü dövrdə idarəetmə və ya menecment nəzəriyyəsi xüsusi aktuallıq kəsb edir. Bu nəzəriyyənin tarixinin qədim

olmasına baxmayaraq idarəetmə müstəqil bir elm kimi XX əsrdə inkişaf etməyə başlamışdır. Təhsil sisteminin idarəedilməsinin mərkəzi subyeklərindən biri olan təhsil menecerləriməktəb direktorları bir sıra funksional vəzifələrinə görə məktəbin və cəmiyyətin sosial həyatında aparıcı fiqura çevrilmişdir.

Təhsil sahəsində həyata keçirilən islahatların tələblərinə əsasən məktəb direktorunun rolu və fəaliyyəti elmi-pedaqoji tədqiqatlarda və cəmiyyətdə müzakirə olunan aktual məsələyə çevrilmişdir. Haqlı olaraq vurğulanır ki, ümumtəhsil məktəbinin qarşısında qoyulmuş tələblərin reallaşdırılmasında məktəb rəhbərlərinin xüsusilə də məktəb direktorunun vəzifələri artmışdır.

Müasir dövrdə məktəb direktorunun rolu haqqında aşağıdakı müddəalar əsasında konsepsiya müəyyənləşdirilir:

- İdarəetmə elminin fəlsəfi, psixoloji, pedaqoji və sosioloji əsaslarını bilmək;
- Müasir inkişaf mərhələsində avtoritar rejimlə idarəetməyə son qoymaq, demokratik əsaslarla idarəetmə işini təşkil etmək;
- Məktəbin tədris-plan və tapşırıqları, qiymətləndirmə məsələləri ilə dərindən məşğul olmaq;
- Rəhbərlik etdiyi müəssisədə “öyrədənlər cəmiyyətini” yəni pedaqoji kollektivi yaratmaq, kollektivçilik ənənlərini qarşıya məqsəd qoymaq və onun reallaşdırılması üçün kollektivlə birgə fəaliyyət göstərmək;
- Məktəb direktorundan kollektivdə həqiqi mənada lider olmasına, şagird kollektivinin təlim-tərbiyə müvəffəqiyyətlərinin yüksəldilməsinə nəzarət etməsi, pedaqoji kadrların peşə səviyyələrinin artırılmasına şərait yaratması, öz vəzifə və

funksiyalarını düzgün şəkildə icra etmək və bu fəaliyyətə kollektivi də cəlb etmək.

Müasir məktəb direktorlarının əsas diqqət yetirdikləri problemlərə valideyn, ictimaiyyət və məktəbin əlaqələrinin möhkəmləndirilməsi, müəllimlərin pedaqoji qabiliyyətlərinin daimi təkmilləşdirilməsi istiqamətində fəaliyyətlərinin təşkili, məktəb həyatının bütün sahələrini əhatə edən profesional kollektiv fəaliyyətinin təşkil olunmasıdır. Müəllimlərin iş yoldaşları ilə qarşılıqlı və humaninstyönümlü əməkdaşlığına, şagirdlərin təlim-tərbiyə müvəffəqiyyətinin təmini və təlim nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsinə, təlim-tərbiyə sahəsində müəllimlərin fəaliyyətinin icrası üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən düzgün münasibətlərlə təşkil olunmuş pedaqoji kollektivin yaradılmasına nəzarət və rəhbərlik məktəb direktorunun qarşısına qoyduğu əsas fəaliyyət planı olmalıdır.

Məktəb müəllimləri rəhbərlərin səlahiyyət daxilində fəaliyyətlərini qiymətləndirmə imkanlarına sahibdirlər. **Direktor müəllimlərin fəaliyyətinə istiqamət verən aşağıda göstərilən əsas dörd standart növünü bilməlidir:**

- 1) Şagirdlərin təlim prosesində öyrənmə fəaliyyəti ilə bağlı standartlar;**
- 2) Müəllimlərin tədris fəaliyyəti ilə əlaqəli standartlar;**
- 3) Təlim-tərbiyə və idarəetmə məsələlərini tənzimləyən standartlar;**
- 4) Müəllimlərin peşə hazırlıqları ilə əlaqədar olan standartlar.**

Şagirdlərin təlim prosesində öyrənmə fəaliyyəti ilə bağlı standartları məktəblilərə öz güclü və zəif cəhətlərini aşkar etməklə təlim fəaliyyətinin inkişafına təkan verir. Müəllimlərin

tədris fəaliyyəti ilə əlaqəli standartlar isə təlimin müvəffəqiyyət səviyyələrini müəyyən etməyə imkan verir. Məktəb direktorları bu standartların tələblərinə müvafiq idarəetmə sistemini təşkil edərsə, onlar aşağıdakı qabiliyyətlərə yiyələnmiş olurlar:

- Şagirdlərin əldə etdikləri bilik, bacarıq və vərdişlərin daha səmərəli və keyfiyyətli olması üçün şəairitin yaradılmasına rəhbərlik;
- Məktəbin inkişafı, kollektiv tərəfindən müdafiə olunan və ümumi təlim məqsədlərinə cavab verən ideyaların həyata keçirilməsinə rəhbərlik;
- Məktəbdə təlim-tərbiyə işlərinin yüksəldilməsinə maddi-texniki imkanların aparılmasına, valideynlər və ictimai təşkilatların nümayəndələri ilə əlaqələrin qurulmasına rəhbərlik;
- Şagirdlərin səmərəli təlim fəaliyyətinə, müəllimlərin peşəkar fəaliyyətinə imkan yaradan təlim proqramlarına və məktəbdə sağlam mühitin yaradılmasına rəhbərlik;
- Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının Təhsil Qanunun tələblərinin reallaşdırılmasında məktəbin siyasi, sosial, mənəvi və ictimai həyatında obyektiv mühitin yaradılmasına rəhbərlik.

Məktəb direktorunun aşağıdakı funksiyaları vardır:

*** *Planlaşdırma və proqnozlaşdırma;***

*** *təşkilati-sərəncamvermə;***

*** *nəzəri-metodiki;***

*** *məktəbin maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinə rəhbərlik.***

Qeyd olunan funksiyaların öhdəsindən gəlmək üçün məktəb direktorunun gündəlik, həftəlik və aylıq planları olmalıdır. Məktəbin illik fəaliyyətinin məcmusunu təşkil edən ümumi istiqamətlər, onların həyata keçirilməsində vasitə və yollarını müəyyən etməklə gözlənilən nəticələrin təhlilinə

director xüsusi diqqət göstərməlidir. Planlaşdırılan məsələlər kağız üzərində qalmamalı pedaqoji prosesdə real həllini tapmalıdır. Məktəbdə təhsilin inkişafı ilə əlaqədar gözlənilən nəticələr proqnozlaşdırılaraq diaqnostik, formativ və summativ qiymətləndirmə aparmaqla təhlillər edilir.

Direktor təşkilatı və sərəncamvermə funksiyasını yerinə yetirərkən qazandığı pedaqoji təcrübəyə, normativ sənədlərə, metodik nümunələrə, dünya praktikasına, zəngin ənənə və müasir mütərəqqi faydalı iş üsullarına istinad etməlidir. Çünki bu funksiyanın uğurlu icrası özündə çoxsaylı komponentlərin sistemli olaraq əlaqələndirilməsini tələb edir. Bunun üçün peşəkarlıq və mənəvi zənginlik vacibdir. **Ulu öndər Heydər Əliyevin müdrik kəlamlarında deyilir: “Rəhbərlik etmək, yəni adamları öyrətmək və tərbiyələndirmək üçün gərək mənəvi haqqın olsun”.** Bu baxımdan məktəb direktoru təşkilatı və sərəncamvermə funksiyasını ilk növbədə şəxsi nümunəsi ilə optimallaşdırı bilər.

Görüləcək işlərlə əlaqədar qeyd olunan funksiyaların hər birinin icra mexanizmini düşünmək, səhvə yol verməmək üçün direktor səbrli, təmkinli, dinləmək bacarığı, bilmək, anlamaq, təhlil etmək, dəyərləndirmək kimi mənəvi keyfiyyətləri olmalıdır.

Bəzi hallarda məktəb direktorlarının hazırlıq səviyyəsinə az əhəmiyyət verilir. Əsasən problemləri müəyyənləşdirən və onları həll etmək üçün müvafiq qərarlar qəbul edən yaradıcı təhsil işçiləri kimi deyil informasiyaları passiv formada qəbul edən insan kimi dəyərləndirilməsi böyük pedaqoji xəta kimi səciyyələndirilir. Belə səciyyələndirmə məktəb direktorlarının təşəbbüskarlığının itirilməsinə, qabaqcıl təcrübənin öyrənil-

məsinə və yayılmasına əhəmiyyət vermələrinə elmi-metodik və idarəetmə sahəsində dayaz biliklərə malik olduqları üçün səriştəsiz olmalarına, müəllimlərə az köməklik edən, pedaqoji prosesin subyektləri ilə lazımi əlaqə qura bilməyən məktəb rəhbərlərinə keçirilmələrinə səbəb olur.

Məktəb rəhbərləri rayon, şəhər, respublika səviyyəsində mütərəqqi iş üsullarının öyrənmələri, ixtisasartırma və yenidənəhazırlanma kurslarında iştirak etmələri onların fəaliyyət dairxələrinə aid əsas xüsusiyyətlərdən biri kimi səciyyələndirilərək, onlarda özünütəhsilə və özünüinkişafa istiqamətlənən bacarıq və qabiliyyətlərin formalaşdırılmasında əsas meyar kimi çıxış edir.

Məktəb rəhbəri onun əhatəsində olan pedaqoji və texniki kollektiv kimi özləri də inkişaf etməli, öz sahələri üzrə təkmilləşməlidirlər. Bunun əsas səbəbi odur ki, məktəbin təlim-tərbiyə fəaliyyətindəki nailiyyətlərin artırılması öz fəaliyyətini düzgün təşkil edən, müasir idarəetmə metodikasına və müasir idarəetmə qabiliyyətinə malik rəhbərlərdən çox asılıdır.

Pedaqoji kollektivin fəaliyyətində ayrı-ayrı vəzifələri icra edən şəxslərin fəaliyyətindəki nöqsanlar kollektiv üzvlərinin nəzərindən qaçmır və tezliklə vahid nəticədə öz əksini tapır. Odur ki, məktəb direktorunun öz işinə, vəzifəsinə məsuliyyətlə yanaşması, maksimum dərəcədə fəaliyyəti zamanı nöqsanların yaranmasına şərait yaratmaması və yaranmış nöqsanların korrektə etməyə meyilliliyi indiki dövrdə daha aktualdır. Bütün bunlarla yanaşı məktəb direktoru idarəedici rəhbər kimi bir sıra keyfiyyətlərə malik olmalıdır.

Məktəb direktorunun üzərinə düşən səlahiyyətlərin yerinə yetirmə dərəcəsi şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır.

Məktəb direktorunu şəxsiyyətinə verilən tələblər içində aşağıda sadalanmış keyfiyyətlər xüsusilə əhəmiyyətli hesab olunur:

- 1) Yüksək mədəniyyət, təmiz mənəviyyət;**
- 2) Təşkilatçılıq bacarığı və iqtisadi hazırlıq;**
- 3) Humanistlik və səmimiyyət;**
- 4) Təmkinlilik, tolerantlıq, möhkəm iradəlilik və hər cür vəziyyətdən çıxış yolu tapa bilmək;**
- 5) İşgüzarlıq və dəqiqlik.**

Yüksək mədəniyyət, təmiz mənəviyyət. Müasir məktəbin direktoru geniş idarəetmə biliklərinə, ictimai, siyasi və sosial həyatda baş verən yeniliklər haqqında informasiyaya malik olmaqla yanaşı, son dərəcədə yüksək mədəniyyət və mənəviyyətə malik olmalıdır. Yüksək mədəniyyət və sağlam mənəviyyət direktor şəxsiyyətini kollektiv arasında ucaldan, kollektivin təlim-tərbiyə problemlərinin həlli istiqamətində birləşməyə şərait yaradan ən başlıca keyfiyyətdir.

Təşkilatçılıq bacarığı və iqtisadi hazırlıq. Yüksək kommunikativ qabiliyyətə, təşkilatçılıq bacarığına və iqtisadi hazırlığa qabil olmayan məktəb direktoru kollektivlərarası münasibətlərin tənzimlənməsinə, təşkilati fəaliyyətin həyata keçirilməsinə, özünün və məktəb iqtisadiyyatının idarəedilməsinə müvəffəq ola bilməz.

Təşkilatçılıq qabiliyyəti hörmət və tələbkarlığın vəhdəti şəklində reallaşdırılmalıdır. Təsərrüfat məsələləri iqtisadi sərəştəliliyə əsaslanır. Bu hər iki keyfiyyət məktəb direktorunun fəaliyyətində yer tutmalıdır.

Humanistlik və səmimiyyət. Son dövrlərdə humanizm məsələsi aktualıq kəsb edir. Pedaqoji sahədə daha çox əhə-

miyyətə malikdir. Çünki, bu sahə insani münasibətlər üzərində təşkil olunur. Bu baxımdan məktəb direktoru humanist keyfiyyətlərə, insanlara qarşı diqqət və sevgi hisslərinə malik olmalı, insan şəxsiyyətinə hörmətlə yanaşmalıdır. Rəhbərliyində olan kollektivə səmimi və humanist tellərdə bağlı olmalıdır. Onların fəaliyyətini humanistcəsinə qiymətləndirməlidir. Eyni zamanda fakt və hadisələrə obyektiv münasibət göstərməlidir. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə düzgün mövqe seçməli, davranışlarında səmimi olmalı, həm şagird, həm pedaqoji, həm də texniki heyətin hər bir üzvü ilə etik normalar çərçivəsində davranmalıdır. Bu həm də direktor şəxsiyyətinin kollektiv arasında ucalmasına səbəb olur.

Təmkinlilik, tolerantlıq, möhkəm iradəlilik və hər cür vəziyyətdən çıxış yolu tapa bilmək. Məktəb direktoru kollektiv idarəçisi kimi müxtəlif temperamentli, müxtəlif xarakterli insanlarla şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə olur. İdarəetmə prosesində o, müxtəlif situasiyalarla qarşılaşır. Məsələn, hər hansı səbəbdən yanına çox əsəbi gələn valideynlə qarşılaşanda, hər hansı haqsızlığa görə hiddətlənən müəllimin şikayətlərini dinləməyi bacarmalı, müsahibindən şəxsiyyətə yüksəkdə olduğunu sübut etməyi bacarmalı, istənilən qarışıq vəziyyətdən məharətlə çıxmağı bacarmalıdır.

İşgüzarlıq və dəqiqlik. Məktəb direktoru işgüzarlığı onun kollektiv qarşısında nüfuz qazanması ilə yanaşı kollektiv üzvlərinin hər birinə örnək olaraq onların fəaliyyətinin stimullaşdırılmasına motiv rolunda çıxış edir. Direktorun işində dəqiqliyi kollektivin hər bir üzvünə nümunə olur və onların fəaliyyətində məsuliyyət hissi aşılayır. Məktəbdə işgüzarlığı və dəqiqliyi özünün gündəlik iş normasına çevirən məktəb

direktorlarımız az deyil. Məktəb direktorunun işgüzarlığı və dəqiqiliyi onların lazımı vaxtda və situasiyada iclas təşkil etməsi və bu iclasda vaxtında iştiraki və məsuliyyətlə yanaşması, habelə özünün dərslərinə qarşı məsuliyyətində, valideynlər və ictimai təşkilatların üzvləri ilə təyin edilmiş iclas və görüşlərdə məsuliyyətlə iştirakında öz əksini tapır. Bütün bu keyfiyyətlərin formalaşması eyni zamanda mühüm pedaqoji tələbdir.

Əlbəttə məktəb direktorunun şəxsiyyətinə verilən tələblər təkcə bu sadalananlarla tamamlanmır. Həmin tələblər sırasında təşəbbüskarlıq, idarəetmədə peşə hazırlığı və səriştəliliyi, yüksək dərəcəli müşahidəçilik qabiliyyəti, ümumi erudisiya, takt, suqgestiv qabiliyyətlər, obyektivlik, qnostik qabiliyyətlər və geniş dünyagörüşü və s. daxildir.

Rəhbərin əsas keyfiyyətlərindən biri də özünə qarşı tənqidi münasibət bəsləməsidir. Özünə qarşı tənqidi münasibət bəsləməyən məktəb direktoru gözdən tez düşür. Çünki özünütərbiyə olduqca mürəkkəb və çətin bir prosesdir. Mənəvi cəhətdən tərbiyələnmək üçün çalışmayan özünütərbiyəyə çalışmayan rəhbər insanlarda da yüksək mənəvi keyfiyyətlər tərbiyə etməyi bacara bilməz. Rəhbərlik etmək çox mürəkkəb bir proses olub, onu istənilən səviyyədə yerinə yetirmək üçün daim öyrənmək, özünütəkmilləşdirmək, mühitə və insanlara yaxından bələd olmaq, kollektiv üzvlərinin psixoloji xüsusiyyətlərini, pedaqogika elminin son nailiyyətlərini bilmək, idarəetmə elminin əsalarını öyrənməyi tələb edir. İdarəetmə xüsusi elm sahəsi olub, bütün idarəedici rəhbərlərdən öz əsalarını bilməyi tələb edir.

Məktəbin direktoru məktəb üzərində ümumi nəzarəti və rəhbərlik prosesini həyata keçirir. O, başqa sahələrlə yanaşı pedaqoji kollektivin işinə də nəzarət edir. Lakin, bu nəzarət və rəhbərlik ümumi xarakter daşıyır. Yəni direktor vaxt bölgüsü ilə əlaqədar olar hər bir sinifdə baş verən bütün situasiyalara dərindən müdaxilə edə bilmir. Odur ki, həmin funksiyanı əsasən sinif rəhbəri yerinə yetirməlidir.

Məktəbdə rəhbərlik etmək olduqca mürəkkəb işdir. Qabaqcıl məktəb rəhbərləri təlim və məktəbin inkişaf problemlərini daima araşdıran və rəhbərlik etdikləri kollektiv üçün mənəvi qüvvə, eyni zamanda sosial müdafiəçidir. Məktəb direktoru kollektivin hər bir üzvünə həm fərdi, həm də kollektiv üzvü kimi yanaşır, onun fəaliyyətinə nəzarətlə yanaşı qayğı da göstərir.

Məktəbin idarə edilməsində əsas sima olan məktəb direktorunun hüquq və vəzifələri Azərbaycan Respublikasının təhsil Nazirliyi və Azərbaycan Təhsil İşçiləri Azad Həmkarlar İttifaqı Respublika Komitəsi tərəfindən 30 iyun 2010-cu il tarixində təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikası Ümumtəhsil məktəbləri üçün müəssisədaxili intizam qayadları”nda öz əksini tapmışdır. Həmin sənəddə öz əksini tapmışdır:

1. Məktəbin gündəlik fəaliyyətini və məktəbdə təlim-tərbiyə işlərini məktəb direktoru reallaşdırır:

a) daxili əmək intizamı qaydaları və məktəbin nizamnaməsi ilə məktəbin işçilərinə həvalə edilmiş vəzifələrin icra olunmasını təmin edilməsi;

b) peşə və ixtisas dərəcələrinə müvafiq olaraq məktəb işçilərinin əməyini düzgün təşkili, onların hər birini müəyyənləşdirilmiş iş yerində möhkəmləndirmək, avadanlığın saz

vəziyyətdə saxlanmasını, işçilərin əmək şəraitinin sağlam və təhlükəsizliyini təmin edilməsi;

c) istehsalat və əmək intizamının ciddi surətdə əməl edilməsinin təmin edilməsi, iş vaxtının itirilməsinin aradan qaldırılmasına, sabit əmək kollektivinin formalaşdırılmasına, əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsinə, məktəbdə sağlam iş şəraitinin yaradılmasına yönəldilmiş təşkilati və mənəvi tərbiyə işlərini həyata keçirmək, əmək intizamını pozanlara qarşı zamanında optimal təsirli tədbirlərin görülməsi;

ç) işçi alkoqollu içkilər, narkotik maddələr və psixotrop, toksik və digər zəhərli maddələr qəbul edərək sərxoş vəziyyətdə işə gələrsə, həmin gün işçini öz vəzifəsini yerinə yetirməyə buraxmamaq və mövcud qanunvericiliyə əsasən onun haqqında müvafiq tədbirlərin görülməsi;

d) təlim-tərbiyə prosesini təkmilləşdirilməsi, əməyin elmi təşkilinin tətbiqi üçün şərait yaradılması, işin keyfiyyətini, əmək mədəniyyətini yüksəltmək üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi, öz məktəbinin və digər məktəb kollektivlərinin qabaqcıl pedaqoji təcrübəsinin öyrənilməsi, yayılması və tətbiqini təşkil edilməsi ;

e) müntəzəm sürətdə məktəb işçilərinin yaradıcılıq və tədqiqatçılıqlarının inkişaf etdirilməsini, peşə ixtisası səviyyəsinin artırılmasını təmin edilməsi, müəyyən edilmiş vaxtda uyğun əsasnamələrə müvafiq olaraq pedaqoji işçilərin attestasiyasını həyata keçirmək, işləməklə yanaşı tədris müəssisələrində təhsil alan işçilər üçün şərait yaradılması ;

ə) məktəbi zəruri avadanlıqlarla, tədris vəsaitləri və təsərrüfat inventarları ilə vaxtında təmin edilməsi üçün tədbirlərin görülməsi ;

f) əmək qanunvericiliyinə müvafiq olaraq əməyin mühafizəsi qaydalarına əməl edilməsi və işçilərin iş şəraitini yaxşılaşdırılması;

g) məktəb işçilərinin və şagirdlərin sağlamlığının və həyatının qorunması təmin edilməsi üçün şərait yaradılması, işçilərin texniki təhlükəsizlik, istehsalat sanitariyası və gigiyenası, yanğından mühafizə qaydalarına dair təminatın tələblərini bilmək, onlara riayət olunmasına nəzarətin həyata keçirilməsi ;

ğ) dövlət əmlakının mühafizəsini təmin edilməsi ;

h) müəyyən edilmiş müddətlərdə əmək haqqının verilməsi üçün tələb olunan sənədləri təqdim olunması, işçilərin əməyinin ödənilməsi şərtlərinə riayət edilməsinə və əməkhaqqı fondunun səmərəli xərclənməsi üzərində müntəzəm nəzarətin təmin edilməsi;

x) məktəb işçilərinin gündəlik ehtiyaclarına həssaslıqla yanaşmaq, onlar üçün qanunvericilik əsasında müəyyən edilmiş güzəşt və üstünlüklərin verilməsini təmin edilməsi;

y) əməyin mənəvi və maddi cəhətdən stimullaşdırılması funskiyasını artırmaq, qabaqcıl işçilərin həvəsləndirilməsi məsələlərini həll edilməsi;

z) əmək kollektivində işgüzar, yaradıcı şəraitin yaradılmasına kömək etmək , işçilərin təşəbbüsünü və fəallığını hərtərəfli müdafiə və inkişaf etdirmək, əmək kollektivlərinin yığıncaqlar; istehsalat müşavirələri və müxtəlif ictimai fəaliyyət formalarından bütövlükdə istifadə edərək məktəbin idarə olunmasında iştirakının təmin edilməsi, işçilərin tənqidi qeydlərinə vaxtında baxılması və görülmə tədbirlər haqqında onlara məlumat verilməsi.

İdarəetmə kimi mürəkkəb bir fəaliyyət prosesini icra edən məktəb direktorları istər mənəvi cəhətdən inkişaf etmiş şəxsiyyət istərsə də ixtisaslı kadr olaraq hərtərəfli biliklərə sahib olmalı, öz üzərində daim işləməli, özünütərbiyə və özünütəhsilə meyilli olmalı, daim elmi-pedaqoji biliklərini inkişaf etdirməli, idarəetmə, sosiologiya, yaş və sosial psixologiya, pedaqogika, məktəbşünaslıq, sosial pedaqogika, fəlsəfə, təhsil fəlsəfəsi, təhsilin idarəolunmasının əsaslarını və digər elmi biliklərini artırmalı habelə əldə etdiyi bilikləri praktikada tətbiq etməyi bacarmalıdır.

2.12. DİREKTOR MÜAVİNLƏRİNİN İDARƏETMƏ FUNKSIYALARI

Təlim-tərbiyə kimi məsul bir prosesin icrasını gerçəkləşdirmək və yüksək nailiyyətlər əldə etmək üçün idarəetmənin mütəşəkkil təşkil edilməsi zəruri bir şərt kimi çıxış edir. Məktəbdə vahid idarəetmə prosesini direktor gerçəkləşdirsə də, bu prosesi ayrı-ayrı istiqamətlər üzrə idarəetmənin təşkilini direktor müavinlərinə həvalə edilir. Direktor müavinləri özünəməxsus vəzifələr yerinə yetirir. Məktəbdaxili idarəetmədə müxtəlif istiqamətlər üzrə aşağıdakı direktor müavinləri bu və ya digər vəzifələri icra edir:

Tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini; sinifdən xaric və məktəbdən kənar tərbibə işləri üzrə direktor müavini, təsərrüfat işləri üzrə direktor müavini (köməkçi, təsərrüfat müdiri).

Tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini. Tədris-tərbiyə işlərinin əsas təşkilatı siması olan tədris tərbiyə işləri üzrə

direktor müavinin əmək funksiyaları çoxkomponentli və məsul vəzifələrin həllinə yönəldilir. Tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini təlim-tərbiyə və metodiki işlərin əsas təşkilatçısıdır. O, bu funksiyanın icrası ilə məktəb üzrə şagirdlərin öyrənmə və mənimsəmə qabiliyyətinin dinamikasının inkişafına, müəllimlərin pedaqoji fəaliyyətinin düzgün təşkili habelə, metodiki işlərin təşkili ilə onların pedaqoji ustalığının artırılması və peşəkarlıq həddinə çatdırılmasına yardımçı və idarəedici fəaliyyətini gerçəkləşdirir.

Tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini tədris planları və proqramlarının yerinə yetirilməsi istiqamətində müəlimlər və digər pedaqoji işçilərin metodiki fəaliyyətlərini istiqamətləndirir. Eyni zamanda o, zəruri tədris-metodiki sənədlərin işlənib hazırlanmasına, onların keyfiyyətinə görə məsuliyyət daşıyır. Əgər zərurət yaranarsa tədris proqramlarında müvafiq dəyişikliklər aparılması üçün təkliflər verir.

Tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini təlim-tərbiyə prosesinin, habelə fakültativ və dərnek məşğələlərinin keyfiyyətli təşkilini reallaşdırır və şagirdlərin dövlət standartlarına uyğun təhsil almalarına müvəffəq olur. Şagirdlərin maraq və meyilləri əsasında seçmə fənlərin və seçmə təhsil sahələrinin müəyyən edilməsini, siniflərin optimal komplektləşdirilməsini təmin edir.

Tədris və digər təlim-tərbiyə məşğələlərinin cədvəllərini hazırlamaqla yanaşı metodik şura və metodbirləşmələrin fəaliyyətinə rəhbərlik edən tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini metodik şura və fənn metodbirləşmələrinin işinə rəhbərliyi və nəzarəti həyata keçirir. Onun fəaliyyət funksiyalarına fənn kabinetlərinin qorunub saxlanması,

zənginləşdirilməsi və səmərəli istifadənin təşkili və təmini də daxildir.

Təlim-tərbiyə prosesinin təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə təkliflər verərək qabaqcıl pedaqoji işin öyrənilməsi və yayılması, gənc müəllimlərlə və valideynlərlə pedaqoji işin təşkili istiqamətində fəaliyyət göstərir. O, eyni zamanda pedaqoji işçilərin attestasiyadan keçmələri üçün görülən hazırlıq işlərində iştirak edir, onların təkmilləşdirilmələrinə, ixtisasartırmalarına, eləcə də kadrların peşə qabiliyyətlərinin artırılması üçün nəzərdə tutulmuş digər tədbirlərdə iştiraklarının təmininə nail olur.

Tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavinin fəaliyyət xüsusiyyətlərindən biri də təlimin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və şagirdlərin bilik səviyyəsinin artırılmasına məsuliyyət daşmasıdır. Bu istiqamətdə o şagirdlərin yarımillik, illik və yekun qiymətləndirilməsinin uçotunu aparır, imtahanların təlimata uyğun həyata keçirilməsini təşkil edir. Eyni zamanda təlimin keyfiyyətinin idarə olunması məqsədilə monitoring-qiymətləndirilməsinin təşkili və həyata keçirilməsini əmin edir.

Tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavinini məktəbin fəaliyyətinin təşkilində öz funksiyalarını düzgün icra etmək üçün bir sıra direktiv sənədlərin qanun və müddəalarını mükəmməl şəkildə bilməli və fəaliyyəti istiqamətində onlara istinad etməli, öz və səlahiyyətində olan fəaliyyətləri onlar əsasında təşkil etməlidir. Həmin direktiv sənədlərə aşağıdakılar daxildir:

Gənclərin təlim-tərbiyə məsələlərinə aid dövlət orqanlarının rəsmi qərarlarını; “Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu”nu; “Uşaq Hüquqları Konvensiyası”nı;

“Gənclər siyasəti haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu”nu; Təhsilin idarə olunması üzrə tənzimləyici və normativ hüquqi sənədləri; İdarəetmənin elmi-əsaslarını və müasir metodlarını;

Tədris proqramları və tədris-metodiki sənədlərlə işi;

Müəllimlərin fəaliyyətinin müəyyən tarifləşdirilməsi qaydalarını; Pedaqoji-psixoloji bilikləri; Qabaqcıl təlim-tərbiyə metodlarını; Respublikamızda və xarici ölkələrdə pedaqogika və pedaqoji-psixologiyanın son tədqiqat və nailiyyətlərini; Yaşayış yerlərində və dərstdən sonra gənclərin tərbiyə işinin təşkili metodlarını; İnformasiya-komunikasiya sistemlərindən istifadəni; Təhsil haqqında informasiyaları və pedaqoji-texnologiyaları; Əmək qanunvericiliyini və əməyin hüquqi tənzimlənməsi üzrə normaiv sənədlərin hesabatvermə və statsitikanın əsaslarını; Əməyin mühafizəsi, təhlükəsizlik texnikası, sanitar-gigiyena və yanğından mühafizə qaydalarını.

Tərbiyə işləri üzrə direktor müavini (təşkilatçı) məktəbdaxili idarəetmə sistemində özünəməxsus vəzifələri yerinə yetirir. İdarəetmə prosesinin əsas simalarından biri olan tərbiyə işləri üzrə direktor müavini Azərbaycan Respublikasının Qanunlarına (aidiyyatı üzrə), Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununa, Təhsil Nazirliyinin normativ-hüquqi sənədlərinə, məktəb Əsasnaməsinə, Nizamnaməsinə uyğun şəkildə məktəbdə tərbiyə işinə rəhbərlik edir. O, müəllimlərin, psixoloqların, tərbiyəçilərin, uşaq birliyi təşkilatlarının, sinif-dərnək rəhbərlərinin valideynlərin ictimai təşkilatların, şagird özünüidarə qanunlarının və hüquq-mühafizə orqanlarının köməyi ilə şagirdlərin əsas təşkilatçısıdır.

Məktəblilərin milli-mənəvi dəyərlər, vətənpərvərlik ruhunda tərbiyə edilməsinə, hərbi hazırlığına, fiziki inkişafına və bədii-texniki yaradıcılığına, turizm, diyarşünaslıq və ekskursiya məsələlərinin yaxşılaşdırılmasına rəhbərlik edən tərbiyə işləri üzrə direktor müavini müvafiq tədris müəssisələri, yaradıcılıq ittifaqları, idarə və təşkilatlarla əlaqələr yaradır, birgə kütləvi tədbirləri təşkil edir.

O, təhsilalan məktəblilər arasında hüquq pozuntuları və cinayətkarlıq hallarına qarşı genişmiqyaslı işə rəhbərlik kimi çox məsul vəzifəni yerinə yetirir. Bu vəzifə cəmiyyətin həyatına xidmət kimi də səciyyələndirə bilərik. Belə ki, sağlam dühyagörüşünə və təfəkkürə malik şəxslərin yetişdirilməsi ölkə miqyasında bir iş kimi əsasını məktəb həyatından götürür. Bu işin məktəbdə icrasına birbaşa tərbiyə işləri üzrə direktor müavini nəzarət edir.

Tərbiyə işləri üzrə direktor müavini və ya başqa sözlə təşkilatçı öz fəaliyyətini aşağıda göstərilmiş normativ sənədlərlə yaxından tanış olmalı və fəaliyyətində həmin sənədlərə istinad etməlidir:

Dövlətin qərar və sərəncamları ilə müəyyən edilmiş təhsil-tərbiyə ilə əlaqəli normativ sənədlər; Pedaqogikanın, məktəb-şünaslığın , psixologianın elmi əsasları; Tərbiyənin tədrislə qarşılıqlı əlaqəsini və vəhdəti; “İnsan hüquqları və azadlıqları Qənaməsi”; “Uşaq hüquqları haqqında Konvensiya”; Fəal təlim metodları; Sosial-psixoloji ünsiyyət metodları; Təşkilati fəaliyyətin metodikası; əməyin elmi-faydalı təşkili metodikası; Yaş, pedaqoji və sosial psixologiya; İnnovasiyalar.

Təsərrüfat işləri üzrə direktor müavini məktəbin fəaliyyətinin təşkilində məktəbin təsərrüfat işlərinə rəhbərlik

edərək, təsərrüfat inventorlarının qorunub saxlanılmasını, məktəb binasını, kabinetlərin və sinif otaqların, məktəbin həyətinin təmiz saxlanılmasını təmin edir. O, kabinetlərdə və sinif otaqlarında, idman zalında, yeməxanada sanitar-gigiyenik vəziyyətin gözlənilməsini, habelə qayda-qanunların icrasını təmin edir. Bununla o, məktəbin maddi-texniki bazasının qorunması istiqamətində fəaliyyətini icra edir.

Təsərrüfat işləri üzrə direktor müavini məktəb binasının vaxtında təmiz olunmasının, onun avadanlıqlarla inventar və materiallara təchiz edilməsini gerəkləşdirir. Təsərrüfat işləri üzrə direktor müavini öz fəaliyyətinin elmi və hüquqi təşkilini gerçəkləşdirməsi üçün aşağıda sadalananları bilməlidir: Təsərrüfat xidməti üzrə işin yerinə yetirilməsinin təşkilini; Xidmətçi əməyin əməyini mexanikləşdirməsi vasitələrini; Binaların və qurğuların istismar olunması qaydalarını; Əməyin elmi təşkilinin sahələrini; Daxili əmək intizamının qaydalarını; Əmək quruculuğunun əsaslarını; Əməyin mühafizəsi, texniki təhlükəsizlik, istehsalat sanitariyası, yanğından mühafizə qayda və normalarını. Məktəb direktorunun idarəetmə fəaliyyətinin effektivliyini məktəbin inzibati aparatında hüquq və vəzifələrin məqsədmüvafiq, dəqiq bölüşdürülməsindən çox asılıdır. Məktəb direktorları lazım olduğu halda instruktiv və operativ müşavirələr, pedaqoji şuranın iclaslarını keçirir.

2.13. VALİDEYN ŞURASI VƏ ONUN FUNKSIYALARI

Məktəbin həyatında böyük rol oynayan, təhsilin keyfiyyətinə, şagirdlərin tərbiyəsinə qüvvətli təsir edən

təşkilatlardan biri də **valideyn şurasıdır**. Buna valideyn komitəsi də deyilir. komitəsidir. Onun məqsədi valideynləri pedaqoji cəhətdən maarifləndirmək, məktəblə ailələrin qarşılıqlı əlaqəsini təmin etmək, gənc nəslin təlim-tərbiyəsi işində müəllim heyətinə dəstək olmaqdır.

Valideyn şurası sinif üzrə və məktəb üzrə yaradıla bilər. Sinif şuraları sinfin valideyn iclasında, məktəb valideyn şurası isə ümumməktəb valideyn yığıncağında seçilir, yaradılır. Şuarnın tərkibinə valideyn fəalları və nüfuzlu şəxslər daxildir. Valideyn şuralarında müxtəlif istiqamətlərdə fəaliyyət göstərən komissiyalar təşkil olunur: icbari təhsil, əmək və peşəyönümü, mədəni-kütləvi işlər, idman-sağlamlıq işləri, təsərrüfat işləri, tərbiyə işləri, pedaqoji təbliğat və s.

Məktəb direktoru da məktəb valideyn şurasının tərkibinə daxil olur. Onun köməyi ilə şura illik iş planı hazırlayır və bu planda bütün istiqamətlər üzrə məktəbin ailələ ilə sıx əməkdaşlığı nəzərdə tutulur.

Məktəb valideyn şurasının işinin məzmunu çoxşaxəlidir. Onlar təhsil müəssisəsinin imicinin yaradılmasında, eyni zamanda təhsil müəssisəsinin təşkili ilə bağlı bütün maddi-texniki məsələlərdə şəffaflığın təmin olunmasında, sinifdən-xaric işlərin hazırlanmasında, ümumi icbari təhsilin həyata keçirilməsində böyük rol oynayır və valideynləri məktəb həyatında fəal iştirak etməyə cəlb edir.

Şura həmçinin uşaqların ailə məişət şəraiti ilə tanış olur, belə məsələləri müzakirəyə qoyur və lazım gələrsə, tək-tək valideynləri iclasa dəvət edir; ailə tərbiyəsində uğur qazanmış valideynlərin məruzələrini dinləyir və qabaqcıl ailə təcrübəsinin öyrənilib yayılmasında fəal iştirak edir.

Şuarnın digər mühüm bir vəzifəsi valideynlər arasında pedaqoji-psixoloji bilikləri yaymaqdan ibarətdir. Bunu nəzərə alaraq, valideyn lektoriyaları və valideyn universitetlərinin təşkilində məktəbə yaxından köməklik göstərir: valideyn konfransları, “dəyirmi masa”, sual-cavab axşamları və s. keçirir. Sınıf valideyn şura iclasları 2-3 aydan bir, məktəb valideyn yığıncaqları isə il ərzində 3-4 dəfə çağırılır. Bununla yanaşı, aktuallığını qoruyan pedaqoji mövzulara həsr olunmuş tematik pedaqoji yığıncaqlar da keçirir və belə tədbirlərdə valideynlərin birgə iştirakı səmərə verir.

2.14. MƏKTƏB UŞAQ BİRLİYİ TƏŞKİLATI

Uşaq birlikləri müasir dövrdə yeni idarəetmə formalarının təkmilləşmiş nəticəsi kimi də qəbul oluna bilər. Məktəbin idarə edilməsində uşaq və gənclər birlikləri xüsusi yer tutur. Bu birliklərin məqsədi uşaq və gənclərin fəal şəxsiyyət kimi formalaşmasında, ictimailəşməsində və müstəqil həyata qədəm qoymasında məktəb pedaqoji kollektivinə öz töhfəsini verməkdən ibarətdir.

Uşaq birliyi təşkilatının perspektiv məqsədi öz qüvvə və imkanlarına əsaslanmaqla uşaqların hərtərəfli inkişafına kömək etmək, uşaq və yeniyetmələrin maraqlarını təmin etməkdir.

Azərbaycan Uşaqlar Birliyi 1992-ci ildə keçmiş pioner təşkilatının hüquqi varisi olaraq yaradılmışdır. Bu könüllü ictimai birliyə uşaqlar birliyi təşkilatı rəhbəri başçılıq edir. O pedaqoji şuranın tam hüquqlu üzvüdür. Uşaqlar birliyi təşkilatı

qarşılıqlı yardım, humanizm və demokratiya prinsiplərinə əsaslanaraq öz əsasnaməsinə uyğun fəaliyyət göstərirlər.

Azərbaycan Uşaqlar Birliyi uşaqlar və yeniyetmələri özündə birləşdirən, qarşılıqlı yardım, humanizm və demokratiya prinsiplərinə əsaslanan könüllü birlikdir O, Azərbaycan Respublikası Konstitusiyası və qanunvericiliklərinə, özünün əsasnaməsinə müvafiq fəaliyyət göstərir.

Birliyin məqsədi uşaqları müstəqil həyata, əməyə hazırlamaq, hərtərəfli ahəngdar inkişaf etmiş şəxsiyyət formalaşdırmaq, vətənə layiq vətəndaşlar yetişdirməkdir.

Azərbaycan Uşaqlar Birliyi “Vətən, xeyirxahlıq və ədalət uğrunda” devizi altında fəaliyyət götərir.

Birliyin rəmzləri: bayraq qalstuk və fərqlənmə nişanıdır.

Azərbaycan Uşaqlar Birliyinin Əsasnaməsinə qəbul edən, onun işində iştirak edən, respublikanın hər bir sakini, 10 yaşından etibarən uşaq birliyinin üzvü ola bilər.

Birliyə qəbul fərdi qaydada keçirilir. Qəbul qaydaları və mərasımlər birliyin ilk təşkilatları tərəfindən müəyyənləşdirir.

Azərbaycan Uşaqlar Birliyinin Qanunları aşağıdakılardır:

Vətəni sev, onun təbiətini qoru, öz xalqının tarixini, dilini, mədəniyyətini, adət və ənənələrini öyrən. Yaşlılara hörmət et, balacaların qayğısına qal, yardıma ehtiyacı olanlara kömək et.

Dostuna sədaqətli və etibarlı ol. Biliklərə möhkəm yiyələn, idmanı sev, asudə vaxtdan səmərəli istifadə et.

Azərbaycan Uşaqlar Birliyinin hər bir üzvü aşağıdakı hüquqlara malikdir: - Birlik tərəfindən müdafiə olunmaq:

Birliyə könüllü daxil olmaq və çıxmaq:

Birliyin özünüidarə orqanlarını seçmək və onlara seçilmək:

Birliyin fəaliyyətinə aid hər hansı məsələ ilə əlaqədar təkliflər vermək, onu müzakirə və tənqid etmək.

Azərbaycan Uşaqlar Birliyinin ilk təşkilatları

10 nəfərdən az olmamaq şərti ilə yaradılan daimi, yaxud müvəqqəti dəstə və ya qruplardır. ilk təşkilatın rəhbəri onun ümumi iclasında seçilir. İlk təşkilatlar yaradılan zaman yaş və işyönümü prinsipləri, fəaliyyət: yerləri (məktəb, yaşayış yeri, məktəbdənkənar və digər tərbiyə müəssisələri, uşaq sağlamlıq düşərgələri və s.) əsas kimi götürülür.

İlk təşkilatlar bərabər hüquqlar əsasında yerli - rayon, şəhər Uşaqlar Birliklərinə daxil olurlar.

Yerli təşkilatların toplanışları 2 ildə bir dəfədən gec olmayaraq çağırılır.

Azərbaycan Uşaqlar Birliyinin ali orqanı 2 ildə bir dəfədən az olmayaraq çağırılan Uşaq və Yeniyetmələrin Respublika toplanışı öz səlahiyyəti daxilində proqrama və əsasnaməyə müvafiq işlər aparır.

Azərbaycan Uşaqlar Birliyinin ali orqanı isə Uşaqların və Yeniyetmələrin respublika Toplanışıdır. Toplanış o zaman səlahiyyətli hesab olunur ki, seçilmiş nümayəndələrin ən azı yarısından çoxu iştirak etsin. Toplanışda qərarlar qəbul edilərkən sadə səs çoxluğu əsas götürülür. Azərbaycan Uşaqlar Birliyinin toplanışı, əsasən, aşağıdakı məsələlərin həyata keçirilməsi üçün məsuliyyət daşıyır:

birliyin əsasnaməsini, ona edilən dəyişiklikləri, həmçinin əlavələri qəbul edir; birliyin fəaliyyətinin yenidən təşkili ilə bağlı qərar qəbul edir; birliyin əsas fəaliyyət proqramını, onun

başlıca istiqamətlərini müəyyən edir; Azərbaycan Uşaqlar Birliyi Təşkilatının səlahiyyətli nümayəndələrindən seçilmiş Respublika şurası toplantılararası müddətdə birliyin işinə rəhbərlik edir.

Birliyin üzvlüyünə qəbul edilən hər bir məktəbli aşağıdakı məzmununda and içir: **“Mən (şagirdin adı, soyadı) Azərbaycan Uşaqlar Birliyinə daxil olarkən təntənəli surətdə vəd edirəm ki, vətənim Azərbaycanı dərin məhəbbətlə sevecək, onun layiqli vətəndaşı olmağa, daim öz bilik və bacarığımı artırmağa çalışacaq, yurdumun azadlığı və müstəqilliyi uğrunda mərd mübarizlərin işini davam etdirəcəyəm”**

Azərbaycan Uşaq Birliyinin fəaliyyət proqramında 8 istiqamət müəyyən edilmiş, görülən işlərin məzmunu və formaları əks olunmuşdur:

“Ağlın çırağı” - Dərin və möhkəm biliklər uğrunda mübarizə aparmaq, müasir elm və texnikaya yiyələnmək, öz tarixi kökümüzü. Soyumuzu, dilimizi, dinimizi, ədəbiyyat və mədəniyyətimizi dərinləndirən öyrənmək hər bir uşaq təşkilatının fəaliyyətinin əsas istiqaməti olmalıdır.

“Xalqımızın tarixi irsi” - Xalqımızın milli adət-ənənələrini, rəvayətlərini, milli və dini bayramlarını, müdrik kəlamlarını öyrənmək, xalqın tanınmış adamları, görkəmli şəxsiyyətləri haqqında məlumat əldə etmək, onları ətraflı öyrənmək, Xalq ensiklopediyasını öyrənmək, Azərbaycan folklor nümunələrini toplamaq və öyrənmək, qədim abidələrimizi, tarixi yerlərimizi, məkanlarımızı öyrənmək, doğma respublikanın tarixi ərazilərinə, qədim şəhər və kəndlərinə ekskursiyalar

etmək, diyarşünaslıq muzeyləri yaratmaq bu fəaliyyət proqramına aiddir.

“Gücümüz birlikdədir” - Şagirdlərin əxlaq tərbiyəsində diqqət mərkəzində saxlanılan başlıca məsələlərdən biri həmrəylikdir. Azərbaycan Uşaqlar Birliyinin fəaliyyət proqramında əks olunan “Gücümüz birlikdədir” adlı istiqamət bu baxımdan xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Hər bir xalq özünün dövlətçilik ənənələri ilə yanaşı dövlət rəmzləri ilə də fəxr edir. Bu gün Azərbaycan vətəndaşlarının qürur mənbəyi, əsgərlərimizin, dövlət başçımızın and yeri olan, qələbələrimizin ilk təmsilçisi, dövlətimizin rəmzi olan üçrəngli, ay-ulduzlu bayrağımız həm də həmrəyliyin nişanəsi kimi ucalmaqdadır. Bayrağımız - gücümüzü, xalqımızı, Azərbaycanımızı dünyanın nüfuzlu təşkilatlarında, beynəlxalq qurumlarda, möhtəşəm, əzəmətli tədbirlərdə təmsil edir, dövlətimizin varlığının parlaq sübutu kimi dalğalanır. Bayrağa, dövlətin simvollarına məhəbbət uşaq təşkilatlarının da fəaliyyət proqramında aparıcı yerdə dayanır. Həmçinin respublikamızda müxtəlif festivalların, dostluq günlərinin keçirilməsi, əlamətdar tarixlərin qeyd edilməsi, xaricdə yaşayan həmyaşıdları ilə dostluq əlaqələri saxlamaq, dövlətlərarası uşaq yaradıcılıq müsabiqələrinin təşkili də birliyin, həmrəyliyin yaradılması baxımından böyük əhəmiyyət kəsb edir.

“İş insanın cövhəridir” - Müasir cəmiyyətdə insan amilinin rolunun artması, maddi kapitalın insan kapitalına çevrilməsi önəmli vəzifə kimi qarşıya qoyulur. Bu baxımdan qurucu, yaradıcı, praktik və psixoloji cəhətdən əməyə hazır, zəhmətsevər vətəndaşların formalaşdırılması ölkəmizin gələcək iqtisadi yüksəlişinin etibarlı təməli deməkdir. Bünövrəsi hələ

ailədə qoyulan əmək tərbiyəsi kiçik yaşlardan başlayaraq uşaqları gücü çatan əmək növlərinə cəlb etməklə onlarda tapşırılan işi səliqə ilə icra etmək, zəhmətsevərlik, qənaətcillik, böyüklərin əməyinə hörmət etmək, onların zəhməti ilə düzəldilən əşyalara qayşıkeş münasibət bəsləmək kimi hisslər formalaşdırır, əməyə məhəbbət ruhunda tərbiyə edir. Bu keyfiyyətlərin uşaqda tərbiyə oluması gələcək sahibkarın, iqtisadçının, təsərrüfatın istənilən sahəsində çalışan peşəkar mütəxəssisin hazırlamasının ilkin şərti hesab edilir.

Xüsusilə indi, planlı iqtisadiyyatdan bazar iqtisadiyyatına keçilməsi şəraitində bu problem diqqəti daha çox cəlb edir. Fəaliyyət proqramının bu istiqamətində müxtəlif tədbirlərin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur. Şagirdlər “Uşaqları sevindirək” adı altında müxtəlif oyuncaqlar hazırlaya, kəsmə, toxuma, tikmə, aplikasiya işləri ilə məşğul ola bilər, hazırladıqları məhsulları uşaq bağçalarına, valideyn himayəsindən məhrum olan, uşaq evində böyüyən balacalara hədiyyə etməklə onları sevindirə bilərlər. Onlar həmçinin təmir işləri ilə məşğul olan xüsusi briqadalar, “Bacarıqlı əllər” dərnəyi yaradaraq müxtəlif məhsullar hazırlaya, kimsəsiz, tənha insanlara evlərini təmir etməkdə kömək edə bilərlər. Müxtəlif sənaye müəssisələrinə təşkil edilən ekskursiyalar, qabaqcıl əmək adamları ilə keçirilən görüşlər də şagirdlərin əməksevərlik, əməyə məhəbbət, əmək adamlarına hörmət tərbiyəsində böyük rol oynayır.

Eyni zamanda “Mənim gələcək peşəm” adlı inşa yazıları, rəsm müsabiqələri keçirmək, istehsalata təşkil edilən ekskursiyalardan sonra məktəbdə sərgilər təşkil etmək mümkündür.

“Dünyanı gözəllik xilas edəcək” - Şagird kollektivində estetik tərbiyə üzrə aparılan işlər emosional, cəlbedici olmalıdır ki, onları maraqlandıra bilsin. Şagirdlərin yaradıcı potensialını aşkara çıxarmaq, onlarda bədii zövqü inkişaf etdirmək, incəsənətin ayrı-ayrı növləri ilə məşğul olmağa cəlb etmək, estetik təsəvvür və mühakimələrini inkişaf etdirmək estetik tərbiyə ilə bağlı həyata keçirilən işlərin əsasını təşkil etməlidir. Bu sahədə işin səmərəli keçməsi üçün tədris müəssisələrində yaradıcılıq dərnəkləri, ədəbi-bədii gecələr, musiqili axşamlar, incəsənət müsabiqələri, sərgilər, müsabiqələr təşkil etmək, estetik mövzuda disputlar aparmaq olar.

“Yaşıl dünya” - Ətraf mühitin mühafizəsi dövlət əhəmiyyətli bir problemdir. Təbiətin gözəlliyinin, canlı aləmin mövcudluğunun qorunması uşaqlara hələ kiçik yaşlardan aşılmalıdır. Uşaqlara başa salınmalıdır ki, təbiət bizə hər şey bəxş edib. Dünyada mövcud olan 11 iqlim qurşağının 9-una Azərbaycanda təsadüf edilir. Ana təbiəti, onun havasını, suyunu, mavi Xəzərimizi, billur bulaqlarımızı, coşqun çaylarımızı, oksigen mənbəyi olan meşələrimizi qorumaq təkcə böyüklərin deyil, həm də məktəblilərin borcudur. Onlar bu məqsədlə aşağıdakı işlərin həyata keçirilməsində iştirak edə bilər:

yaşadığı ərazinin, məktəb həyatının yaşıllaşdırılmasında iştirak etmək;

ətrafda yaşayan quşları, heyvanları yemləmək, onları qorumaq; ekoloji kəşfiyyat qrupları yaradaraq ətraf ərazidə çirklənmiş obyektləri müəyyən etmək;

dərman bitkilərini becərmək, toplamaq, apteklərə təhvil vermək;

məktəbin həyatında həmişəyaşıl ağaclar, o cümlədən meyvə tingləri becərib çoxaltmaq və onları ətraf ərazilərdə, yol kənarında əkmək;

abadlaşdırma işlərində, iməciliklərdə iştirak etmək;

Bu məqsədlə təbiəti mühafizə dəstələri, ekoloji postlar, “Təbiətin dostları” qərargahı yaratmaq, təbiətə ekskursiyalar təşkil etmək olar.

“Güclülər, cəsurlar, çeviklər” - Fiziki tərbiyə sağlamlığa, fiziki kamilliyə, fiziki mədəniyyətə zəmin yaradır, şagirdlərin sağlam və gümrəh böyüməsinə, fiziki bacarıqlara mükəmməl şəkildə yiyələnməsinə, vətənin müdafiəsinə hazır olmasına şərait yaradır.

Bu baxımdan uşaq birliyi təşkilatının fəaliyyət proqramında “Güclülər, cəsurlar, çeviklər” bölümünün olması da fiziki tərbiyə aspektindən aktualıq kəsb edir. Bu fəaliyyət proqramının reallaşdırılması uşaqlarda şən əhval, gözəllik, məntiqi düşüncə, möhkəm iradə, güclü xarakter, nəcib əxlaqi keyfiyyətlər formalaşdırır.

İntizam tərbiyəsi, rejimə riayət etmək, orqanizmə zərər yetirən vərdişlərdən tamamilə uzaq olmaq, şəxsi gigiyena qaydalarına əməl etmək proqramda xüsusi diqqət yetirilən məsələlərdəndir.

Məlumdur ki, uşaqların fəaliyyətində oyun aparıcı yerlərdən birini tutur. Oyun zamanı uşaqlarda bir sıra faydalı bacarıq və vərdişlər, müsbət keyfiyyətlər formalaşır. Məsələn, qələbə uğrunda birgə mübarizə, qarşılıqlı kömək və anlaşma, komandanın ümumi mənafeyini qorumaq, kollektivçilik hissi, qələbə əzmi və s. Bəzən uşaqların ətraf aləmə, insanlara, oyuncaqlarına, hətta peşələrə münasibəti məhz oyun prosesində

formalaşır. Tarixi çox qədimlərə gedib çıxan xalq oyunlarının da əhəmiyyəti çox böyükdür. Xalqın mədəniyyətini, ictimai fəaliyyətini, həyat tərzini, əmək prosesinin incəliklərini, davranışını əks etdirən bu oyunlar uşaqlar üçün də maraqlıdır. Xalq şənliklərində, xüsusilə Novruz bayramında Keçəllə Kəsanın ifasında nümayiş etdirilən bu oyunlar uşaqlara xoş əhval, gülüş bəxş edir.

Uşaqların da iştirak edə biləcəyi mütəhərrik, hərəkətli oyunlar onlarda çeviklik, mütənasib, simmetrik bədən quruluşu, cəldlik formalaşdırır.

Bu fəaliyyət proqramının məzmununu həyata keçirərkən müxtəlif idman və hərbi-idman oyunları, milli bayramlara həsr olunmuş idman yarışları, spartakiadalar, müxtəlif idman bölmələri, Şəhidlər xiyabanına kütləvi gedişlər, idman klubları kimi iş formaları tətbiq etmək olar.

“Mərhəmət” - humanizm tərbiyəsi üzrə mərhəmət həftəsi, şəfqət dəstələri, xeyriyyə yarmarkaları keçirmək. Bizim ətrafımızda əziyyət çəkən, maddi və mənəvi yardıma, qayğıya ehtiyacı olan imkansız, Kasıb, əlil, tənha insanlar var. “Mərhəmət” fəaliyyət proqramı məhz belə şəxsləri diqqət mərkəzində saxlamağı, onlara kömək edib əl tutmağı, şəhid ailələrini, qazilərimizi diqqət mərkəzində saxlamağı nəzərdə tutur. İmkani olmayanlara kömək və qayğı göstərmək birinci növbədə hamının insanlıq borcudur.

Fəaliyyət proqramının müxtəlif istiqamətlərində iştirak edən uşaqlar isə onları maraqlandıran fəaliyyət növləri özləri müəyyənləşdirməlidirlər. Uşaqlar eyni zamanda özləri də maraqlı işlər, məşğələlər, əməliyyat və aksiyalar fikirləşib tapa bilərlər.

2.15. MƏKTƏB GƏNCLƏR TƏŞKİLATI

IX-XI sinif şagirdləri isə məktəb gənclər təşkilatında birləşirlər. Onun rəhbəri elə həmin siniflərin fəal şagirdlərindən biri seçilir. Bu təşkilatın da idarə- edici rəyasət heyəti seçki yolu ilə yaradılır və yuxarı sinif şagirdlərinin bilik və dünya-görüşlərinin artırılmasında, mənəvi-əxlaqi keyfiyyətlərinin formalaşdırılma- sında və hərətərfəli inkişafında mühüm rol oynayır.

Gənclər təşkilatı sinif rəhbərləri tərəfindən daimi, gündəlik kömək aldıqda öz fəaliyyətini daha səmərəli şəkildə qurur. Şagirdlərin tərbiyəsində sinif rəhbəri və gənclər təşkilatının qarşılıqlı əlaqəsi aşağıda göstərilən bir sıra ***cəhətlərlə şərtlənir:***

Gənclər təşkilatı X-XI siniflərin rəhbərlərini öz yığıncaqlarına dəvət edir. Həmin yığıncaqlarda sinif rəhbərləri ilə birlikdə bir çox məsələlərin müzakirəsi keçirilir. Buraya təşkilatın qarşısında duran vəzifələr, işin məzmunu, istiqamətləri, fəaliyyətin daha da təkmilləşdirilməsi perspektivləri, hesabatlar, seçkilər, şagirdlərin təlim və tərbiyəsi üzrə işlər, intizamla bağlı məsələlər və s. daxildir.

Konkret olaraq şagirdlərin tərbiyəsi və intizamı ilə əlaqədar məsələnin müzakirəsi keçirilir; Bu və ya digər ümuməktəb tədbirinin hazırlanıb həyata keçirilməsi planlaşdırılır və keçirilir;

Məktəblilərin asudə vaxtını və tərbiyəsini təşkil edir;

Şagirdlərin məktəbdənkənar tədbirlərini təşkil edir;

Ümumməktəb tədbirləri keçirmək üçün sinif rəhbərlərinə müraciət edir və s.

Şagirdlərin tərbiyəsində sinif rəhbəri və Məktəb Gənclər Təşkilatının qarşılıqlı əlaqəsi aşağıda göstərən bir sıra aspektlərlə şərtlənir: Gənclər Təşkilatı X-XI sinif rəhbərlərini öz yığıncaqlarına dəvət edir və bu yığıncaqlarda bir çox məsələlərin müzakirəsi həyata keçirilir: buraya təşkilatın qarşısında duran vəzifələr işin məzmunu, fəaliyyətin daha da təkmilləşdirilməsi istiqamətləri: hesabat seçkisi, məktəblilərin təlim-tərbiyəsi, intizam tərbiyəsi ilə bağlı məsələlər daxildir. Konkret şagirdlərin tərbiyəsi və intizamı ilə bağlı məsələlərin müzakirəsi; Ümumməktəb tədbirlərin hazırlanıb reallaşdırılması nı təmin edir; Məktəblilərin asudə vaxtının səmərəli təşkilini təmin edir; Şagirdlərin məktəbdənkənar tədbirlərini keçirir; Ümumiməktəb özünüidarə orqanlarının yaradılması ilə əlaqəli söhbətlər aparmaq, məsləhətləşmək məqsədi ilə direktor müavinlərinə, sinif rəhbərləri, fənn müəllimlərinə müraciətlər edir və s.

Məktəbdə məzmununa görə fərqlənən **digər uşaq birliklər də fəaliyyət göstərə bilər: əmək, asudə vaxt, ictimai-siyasi, vətənpərvərlik, incəsənət birlikləri və s.** Mövcudluq müddətinə görə müvəqqəti, daimi və situativ ola bilər. İdarəetmə xarakterinə görə formal, qeyri-formal gənclər və klub birliklərini fərqləndirmək olar. Bu birliklər uşaq və gənclərin asudə vaxtının səmərəli təşkili və ictimai fəallıq göstərməsi baxımından mühüm əhəmiyyət daşıyır. Uşaq birlikləri maraqlarına görə seçmək, bir birlikdən digərinə keçmək, ürəklərinə yatan fəaliyyət proqramını həyata keçirmək, həmçinin proqramların icra müddəti və sürətini planlaşdırmaq imkanına malik olurlar. Proqramlar variativlik nəzərə alınmaqla işlənib hazırlanır. Təşkilat üzvlərinə öz proqramlarına əlavələr

etmək hüququ verilir. Uşaqlarda demokratik mədəniyyətin tərbiyə olunmasında uşaq ictimai birliklərinin əhəmiyyəti böyükdür. İnsanın ictimai-fəallıq cəhətdən inkişaf etməsi, demokratik mədəniyyətə yiyələnməsi, ilk növbədə onun həmrəyliyə, cəmiyyətdə mövcud olan müxtəlif istiqamətli maraqların harmoniyasına imkan yaratmasında özünü göstərir. Eyni zamanda, cəmiyyətin, sosial təbəqələrin, fərdlərin qarşısında duran vəzifələrin konstruktiv həllinə imkan verən kompromislər axtarışına meyilli olmasında nəzərə çarpır.

Bu gün uşaq birliklərində uşaqların sosial-iqtisadi fəallığının tərbiyə edilməsi məsələsi xüsusi aktualıq kəsb edir. Bu proses aşağıdakıların həyata keçirilməsini təmin edir: - uşaqların və yaşlıların sosial-iqtisadi münasibətlərinin qarşılıqlı təsiri; - əldə edilmiş biliklərin praktik fəaliyyətə tətbiqi.

Uşaqların tərbiyəsində onların müvəqqəti birliklərinin də böyük əhəmiyyəti vardır. Belə birliklərdən uşaqların öz yaşlıları ilə dinamik və intensiv ünsiyyətinə real şərait yaradılır. Müvəqqəti birliklərdə yeniyetmələr öz həyat fəaliyyətlərini müstəqil təşkil etməyi sınaqdan keçirir, bu zaman passiv müşahidəçidən fəal təşkilatçıya çevrilirlər.

Müxtəlif uşaq birlikləri uşağın daxili aləminin təşəkkülünə, onlarda ümumi mədəniyyətin, yeni dəyərlərin formalaşmasına imkan yaradır, uşağın sosial inkişafını stimullaşdırır.

2.16.ŞAGİRD KOMİTƏSİ VƏ ONUN FUNKSİYALARI

Məktəbdə şagird özünüidarəsini həyata keçirmək üçün **şagird komitəsi** yaradılır.Şagird komitəsi məktəbdə özünü-darənin təşkilinin əsas və ən səmərəli yoludur. Şagird komitələri

ayrı-ayrı komissiyaların işini özündə birləşdirir. Həmin komissiyaların rəhbərliyi isə özünüidarə orqanları kimi fəaliyyət göstərir.

Şagird komitəsi sinif və məktəb səviyyəsində təşkil edilir. **Sinif şagird komitəsinin öz fəalları olur. Buraya sinif nümayəndəsi, uşaq və gənclər təşkilatının nümayəndələri, divar qəzeti redaksiya heyəti, müxtəlif komissiya rəhbərləri daxildir.** Bəzi məktəblərdə sinif fəallarının fəaliyyətini əlaqələndirmək məqsədi ilə sinif şuraları da yaradılır. Sinif kollektivinin ali orqanı sinfin ümumi yığıncağı hesab olunur. Orada sinif həyatının ən mühüm və aktualıq kəsb edən məsələləri müzakirəyə çıxarılır. Sinfin ümumi yığıncağı ayda ən azı bir dəfə toplanır. İlk yığıncaqda sinif nümayəndəsi təyin olunur.

Sinif şagird komitəsi bilavasitə sinif rəhbərinin rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərir. Sinif şagird komitəsi özlərinin aidiyyəti olduğu ayrı-ayrı siniflərdə şagirdlərin əqli, əxlaqi, estetik və fiziki tərbiyəsini, idman: oyunlarını, ictimai-faydalı işlərini, fəal istirahətini səmərəli təşkil edir və həmçinin şagirdlər üçün nümunəvi qaydalara, mədəni davranış və məktəbin daxili intizam qaydalarına və rejimə necə əməl edilməsinə düzgün nəzarət aparılmasını təşkil edir.

Məktəb şagird komitəsi hər sinifdən bir nəfər olmaqla sinif kollektivlərinin nümayəndələrini birləşdirmək yolu ilə yaradılır. Məktəb şagird özünüidarəsinin ali orqanı ildə bir dəfədən az olmayaraq keçirilən ümumməktəb şagird konfransıdır.

V-XI siniflərdə sinif nümayəndəliyi yaradılır. **Sinif nümayəndəsi sinif rəhbərinin bilavasitə rəhbərliyi ilə keçirilən sinif iclasında uşaqların açıq səs verməsi və razılığı**

əsasında yaxşı təşkilatçılıq qabiliyyəti olan əlaçı, mədəni və işgüzar, faal şagirdlərdən seçilir.

Şagird komitəsi öz fəaliyyətini komisiyalar vasitəsilə həyata keçirir. Şagird komitəsinin aşağıdakı komissiyaları olur:

Təlim komissiyası (*zehni tərbiyə sahəsində*);

Təşkilatçılıq komissiyası (*təşkilati işlər sahəsində*);

Bacarıqlı əllər komissiyası (*əmək tərbiyəsi sahəsində*);

Maraqlı işlər və incəsənət komissiyası (*əxlaq və estetik tərbiyəsi sahəsində*);

İdmançılar komissiyası (*fiziki tərbiyə üzrə*);

Sağlamlıq komissiyası (*Sağlamlıq işləri və sanitariya-gigiyena sahəsi üzrə*)

Ekoloqlar komissiyası (*Ekoloji tərbiyə sahəsində*);

İntizam komissiyası (*Nizam-intizam tərbiyəsi üzrə*).

Hər bir komissiyaya istiqmətindən, maraqlarından asılı olaraq müxtəlif sayda şagirdlər üzv ola bilər. Həmin şagirdlər öz aralarında komissiyaya rəhbər seçirlər. Rəhbər seçkisi zamanı müəllim sosiometriya üsulundan istifadə edərək həmin qrupun faktik liderini müəyyən edib, rəhbər seçir.

Sonra sinif rəhbəri hər bir qrupun rəhbəri ilə həmin komissiyanın iş planını tərtib edir. Planın aylıq hazırlanması daha məqsəduyğundur. İş planı tərtib edilərkən həmin qrupa daxil olan şagirdlərin bilik səviyyəsi, həyat təcrübəsi və yaş xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır. Sinif rəhbəri plan tutulmasında şagirdlərə kömək etməlidir.

Tədbirlər planı hazırlanarkən sinif rəhbəri hər bir qrupun hansı işlər görməsi ilə əlaqədar qrup üzvləri ilə təlimati söhbətlər keçirməlidir.

Qrupların işləri elə təşkil edilməlidir ki, hər bir qrupun üzvləri müxtəlif günlərdə fəaliyyət göstərsin. Çalışmaq lazımdır ki, tədbirlərdə sinif şagirdlərinin hamısı iştirak etsin.

2.17. MƏKTƏB KONFRANSI, HƏMKARLAR TƏŞKİLATI VƏ ONUN FUNKSIYALARI

Məktəbin idarə edilməsində məktəb konfransı xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məktəbin özünüidarəsinin ali orqanı məktəbin ümumi yığıncağı - konfransdır. Konfranslar arasında ali ictimai özünüidarə orqanı məktəb şurasıdır. Məktəb konfransında məktəb həyatının ən mühüm və vacib problemləri müzakirə olunur. Bu məsələlərə aşağıdakılar daxildir: məktəbin maddi-texniki bazası; təlim-tərbiyə, maliyyə vəziyyəti; məktəb direktorlarının, məktəb şurasının, özünüidarə orqanlarının hesabatları, onların seçkisi; məktəb fəaliyyətinin müxtəlif sahələrində məsul şəxslərin hesabatlarının müzakirəsi; məktəb şurası üzvlərinin və sədrlərinin seçilməsi, üzvlüyün vaxtından əvvəl xaric edilməsi. Ən azı ildə bir neçə dəfə məktəb konfransları keçirilir. Konfrans nümayəndələri hər iki kateqoriyadan bərabər sayda müəllimlərin və valideynlərin iclaslarında seçilir. Onlar bərabər səs hüquqlarına malikdirlər. Konfransda gizli səsvermə və adi səs çoxluğu ilə qərarlar qəbul edilir. O, məktəbin qarşısında duran vacib məsələlərin həllinə yönəlmiş təkliflər verir və müvafiq təşkilatlar qarşısında məsələlər qaldırır. Məktəb rəhbəri digər ictimai təşkilatlar, kollegial orqanlar kimi idarəetmə fəaliyyətində həmkarlar təşkilatına da istinad edir. Həmkarlar təşkilatı məktəbdə işləyən bütün müəllim və digər kateqoriyalardan olan pedaqoji kollektivi

əhatə edir. Onun əsas məqsədi məktəb işçilərinin yüksək məhsuldarlığını - təlim və təhsilin keyfiyyətinə cavabdehlik hissini artırmaq, həmçinin onlara əlverişli iş şəraiti yaratmaq və əmək hüquqlarını qorumaqdır. Həmkarlar təşkilatının işinin məzmunu çoxşaxəli olduğu üçün onları aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar: məktəbin maddi-tədris bazasının möhkəmləndirilməsi, laboratoriya və kabinetlərin təchizi ilə bağlı rəhbərliklə birgə əməkdaşlıq edir; müəllimlərin rəğbətləndirilməsi, ad günlərinin və yubileylərin təşkili ilə bağlı rəhbərlik qarşısında məsələ qaldırır; səmərəli iş rejiminin qurulması, əmək intizamının gözlənilməsi kimi məsələlərin həllinə çalışır; müəllimlərin mənzil-məişət şəraitinin yaxşılaşdırılması, istirahətlərinin təşkili ilə bağlı müvafiq təşkilatlar qarşısında məsələlər qaldırır; pedaqoji işçilərin xəstələnməsi, müvəqqəti iş qabiliyyətlərinin itirilməsi hallarında qanunvericiliyə uyğun maddi təminat, xüsusi ehtiyacı olanlara maddi dəstəyin verilməsi məsələlərini həll edir; pedaqoji işçilərin əmək hüququnun təmin edilməsi üçün profilaktik tədbirlər görür.

2.18.MƏKTƏB ÜMUMİ YIĞINCAĞI

Məktəb ümumi yığıncağı - buna məktəb konfransı da deyilir. Məktəb ümumi yığıncağı məktəbin ictimai özünüidarəsinin ali orqanı kimi kollegial orqandır. Ümumi yığıncaqda məktəb həyatının ən vacib problemləri müzakirə olunur. Bu məsələlərə aşağıdakılar daxildir:

**məktəbin maddi-texniki bazası;
təlim-tərbiyə, maliyyə vəziyyəti;**

məktəb direktorlarının, məktəb şurasının, özünüidarə orqanlarının hesabatları, onların seçkisi;

məktəb fəaliyyətinin müxtəlif sahələrində məsul şəxslərin hesabatlarının müzakirəsi;

məktəb şurası üzvlərinin və sədrlərinin seçilməsi, üzvlüyün vaxtından əvvəl xaric edilməsi və s.

Ən azı ildə bir dəfə məktəbdə konfrans keçirilir. Konfrans nümayəndələri hər iki kateqoriyadan bərabər sayda müəllimlərin və valideynlərin iclaslarında seçilir. Onlar bərabər səs hüquqlarına malikdirlər.

Ümumi yığıncaqda gizli səsvermə və adi səs çoxluğu ilə qərarlar qəbul edilir. O, məktəbin qarşısında duran vacib məsələlərin həllinə yönəlmiş təkliflər verir və müvafiq təşkilatlar qarşısında məsələ qaldırır.

YEKUN SÖZ

Təhsilin idarə edilməsi anlayışı adı metodiki işlər, kadr hazırlığı, tərbiyə işləri, planlaşdırma, maliyyə-təsərrüfat işləri, təchizat, nəzarət və digər işlərin məcmusu başa düşülür.

Təhsili idarə edilməsi dedikdə, bütövlükdə təhsil sistemi başa düşülür. Metodik vəsaitdə yalnız bu sistemin bir hissəsi-ümumitəhsil məktəbinin idarəedilməsi araşdırılmışdır.

Məktəb sisteminin və onun ayrı-ayrı strukturlarını idarə olunması ümumilikdə çoxprofilli ümumtəhsil məktəbinin idarə olunması kimi qəbul olunur.

Məktəbin ayrı-ayrı altsistemlərinin idarəedilməsi məktəbdaxili idarəetmənin mənasını və məzmununu müəyyən etməlidir. Deməli məktəbdaxili idarəetmə pedaqoji prosesin bütün iştirakçılarının məqsədyönlü şəkildə, qarşılıqlı əlaqələri əsasında prosesin obyektiv qanunauyğunluqlarını nəzərə almaqla nəticənin təmin edilməsi məqsədini yerinə yetirir.

Müasir dövrdə tədris müəssisələrinin eyni zamanda məktəblərin idarəedilməsində kollegial orqanların təşkilatçılıq fəaliyyətinə geniş imkanlar verilmişdir.

Məktəbin kollegial orqanlarına pedaqoji şura, metod-birləşmələr, valideyn komitəsi, istehsalat müşavirəsi, direktoryanı müşavirə, məktəb konfransı daxildir. Təhsil sahəsində özəl sektorların artığı müasir dövrün fəaliyyət istiqamətlərini nəzərə alsaq, gələcəkdə müxtəlif tipli tədris müəssisələrində idarəetmə prosesinin təşkilində iştirak edəcək kollegial orqanların sayının artma bilmə ehtimalı yüksəkdir. Cəmiyyətin təhsil sahəsində qarşıya qoyduğu vəzifələrlə əlaqədar müasir dövrdə məktəb direktorunun məktəbin idarəedilməsində rolu və

vəzifələri müəyyənləşdirilir. Məktəb direktorunun üzərinə düşən səlahiyyətlərin yerinə yetirmə dərəcəsi şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır. Məktəb direktorunu şəxsiyyətinə verilən tələblər içində yüksək mədəniyyət, təmiz məənəviyyət, təşkilatçılıq bacarığı və iqtisadi hazırlıq, humanistlik və səmimiyyət, təmkinlilik, tolerantlıq, möhkəm iradəlilik və hər cür vəziyyətdən çıxış yolu tapa bilmək və işgüzarlıq və dəqiqlik kimi keyfiyyətlər xüsusilə əhəmiyyətli hesab olunur. İdarəetmə kimi mürəkkəb bir fəaliyyət prosesini icra edən məktəb direktorları istər məənəvi cəhətdən inkişaf etmiş şəxsiyyət istərsə də ixtisaslı kadr olaraq hərtərəfli biliklərə sahib olmalı, öz üzərində daim işləməli, özünütərbiyə və özünütəhsilə meyilli olmalı, daim elmi-pedaqoji biliklərini inkişaf etdirməli, idarəetmə, sosiologiya, yaş və sosial psixologiya, pedaqogika, məktəbsünaslıq, sosial pedaqogika, fəlsəfə, təhsil fəlsəfəsi, təhsilin idarəolunmasının əsaslarını və digər elmi biliklərini artırmalı habelə əldə etdiyi bilikləri praktikada tətbiq etməyi bacarmalıdır. Təlim-tərbiyə kimi məsul bir prosesin icrasını gerçəkləşdirmək və yüksək nailiyyətlər əldə etmək üçün idarəetmənin mütəşəkkil təşkil edilməsi zəruri bir şərt kimi çıxış edir.

Məktəbdə vahid idarəetmə prosesini direktor gerçəkləşdirsə də, bu prosesi ayrı-ayrı istiqamətlər üzrə idarəetmənin təşkilini direktor müavinlərinə həvalə edilir. Direktor müavinləri özünəməxsus vəzifələr yerinə yetirir. Məktəbdaxili idarəetmədə müxtəlif istiqamətlər üzrə tədris-tərbiyə işləri üzrə direktor müavini; sinifdən xaric və məktəbdənkənar iş üzrə təşkilatçı, elmi-tədqiqat işi üzrə direktor müavini (bəzi məktəblərdə bu vəzifə təsis edilib); ayrı-ayrı fənləri dərindən öyrənən siniflər üzrə direktor müavini; təsərrüfat işləri üzrə

direktor müavini (köməkçi, təsərrüfat müdiri) bu və ya digər vəzifələri icra edir.

Yeni nəslin təlim-tərbiyəsi sahəsində məktəbin idarəetmə sistemində kollektiv özünüidarəni həyata keçirmədən nailiyyət əldə etmək mümkün deyildir.

Ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu, Bakı:Hüquq ədəbiyyatı, 2009, 80 s.
2. “Azərbaycan Respublikası Ümumtəhsil məktəbləri üçün müəssisədaxili intizam qayadları”, Bakı, 2010.
3. Azərbaycan Respublikasında ümumi təhsilin Konsepsiyası (Milli Kurikulum), “Kurikulum”, 2008, №1.
4. Azərbaycan Respublikasının Təhsil sahəsində İslahat Proqramı, Bakı, 1999.
5. “Azərbaycan Respublikasında ümumi orta təhsilin dövlət standartlarının təsdiqi haqqında” Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 26 aprel 1999-cu il tarixli 72 ə-li qərarı, “Azərbaycan müəllimi” qəzeti, 13 – 19 may, 1999.
6. Azərbaycan müəllimlərinin XIV qurultayının materialları. Bakı, “Elm və təhsil”, 2013, 16 dekabr.
7. Azərbaycan-2020: “Gələcəyə baxış”. İnkişaf Konsepsiyası. “Azərbaycan müəllimi”, 2013, 25 yanvar.
8. Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası. “Azərbaycan müəllimi”, 2013, 25 oktyabr.
9. Abdullayev A.A. Məktəbin demokratik əsaslarla idarə olunmasının aktual məsələləri. Bakı, 1998.
10. Abdullayev A.A., Ağayev Ə.Ş. Yenidənqurma şəraitində məktəbin iş planının tərtibi haqqında. Bakı, “Azərbaycan məktəbi”, 1988, №6.
11. Bədəlova Ə.S. Təlim-tərbiyə. Bakı, ADPU, 2015.
12. Cabbarov R.H. Təhsil müəssisələrinin idarə edilməsinin yeni metodları. Bakı, 2006.

13. Cabbarov R.H. Təhsil müəssisələrinin idarəetmə məsələləri, Bakı, 2001.
14. Cabbarov R.H. Təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində metodik xidmətin təşkili və planlaşdırılması, Bakı, 2005.
15. Əhmədov N.H. və b. "İdarəetmənin pedaqogikası və psixologiyası", Bakı, 2000.
16. Əhmədov N.H., Məktəbdaxili nəzarətin forma və metodları, Bakı, 1988.
17. Əliyev M., Seyidova S., Mak Donald Ceyn, Müasir məktəb rəhbərliyinə yeni baxış, Müəllim hazırlığının və orta təhsilin yeni perspektivləri. (Müəllimlər üçün vəsait), "Adiloğlu", Bakı, 2005.
18. Əliyeva S.Q. Məktəbin idarə edilməsinin pedaqoji, psixoloji əsasları. Bakı: ADPU, 221, 278 s.
19. Əhmədov H.M. Azərbaycan Məktəb və Pedaqoji Fikir Tarixi, "Elm və təhsil" Bakı 2014. 431 s.
20. Əlizadə H.Ə. Sosial pedaqogikanın aktual məsələləri. Bakı, 1998.
21. İsmayılov M.Ə., Cabbarov R.H., Təhsil üzrə rayon (şəhər) və məktəb şuralarının işinin təkmilləşdirilməsi yolları, H.Tusi adına ADPU – pedaqoji, psixoloji elmlər seriyası ə 2. Bakı, 1997.
22. İslahatların gedişi, əldə olunan nəticələr və perspektiv inkişaf barədə» Təhsil Nazirliyinin Kollegiya materialları, Bakı, 2003
23. Əhmədov N.H. Məktəbdaxili nəzarətin forma və metodları. Bakı: Maarif, 1988.
24. Əliyev H.Ə. Təhsil millətin gələcəyidir. Bakı, "Təhsil", 2002

25. Əliyev İ.H. Bərdə şəhərindəki Z.Əliyeva adına məktəbin açılışında çıxışı. “Azərbaycan müəllimi”, 2009, 15 sentyabr
26. Hüseynov Ş.Ə. İbtidai təhsilin idarə olunması. Dərs vəsaiti. Sumqayıt: SDU, 2022, 143 s.
27. Hüseynzadə R.L. Azərbaycan məktəb və pedaqoji fikir tarixi. Dərs vəsaiti. Bakı: ADPU, 2020, 538 s.
28. Hüseynzadə R.L. Pedaqogika. Dərslik. Bakı: Mütərcim, 2020, 500 s.
29. Hüseynzadə R.L. Məktəbdə pedaqoji prosesin təşkili. Metodik vəsait. Bakı: Aktual, 2013, 270 s.
30. Hüseynzadə R.L. Tərbiyə işi və onun metodikası. Dərs vəsaiti. Bakı: ADPU, 2012, 442 s.
31. Hüseynzadə R.L. Tərbiyə: Hüquqi-Normativ əsaslar. Dərs vəsaiti. Bakı: BDU, 222, 196 s.
32. İbrahimov F.N., Hüseynzadə R.L. Pedaqogika: Dərslik. 2 cildə. Bakı: Mütərcim, 2013, I c. 576 s.
33. Kərimova F.Y. Məktəbdaxili idarəetmənin modernləşdirilməsi texnologiyası. Ped. üzrə fəlsəfə doktoru dissertasiyasının avtoreferatı. Bakı, 2014.
34. Kəlbəliyev Ə., Təhsilin idarə edilməsinin əsasları. Bakı, 2006.
35. Mehdizadə M.M. Ümumtəhsil məktəblərində təlim-tərbiyə prosesinin təkmilləşdirilməsi yolları. Bakı: Maarif, 1982.
36. Mehrabov A.O. və b. Pedaqoji texnologiyalar. Bakı, 2006
37. Məmmədov.F. İdarəetmə mədəniyyəti. Dərs vəsaiti. Bakı, 2013. 672 s.
38. Məmmədova R.Ə. Məktəbə rəhbərliyin demokratik əsaslar üzrə təşkili. Bakı, 1990
39. Məmmədzadə. R.H. İdarəetmə mədəniyyəti. Bakı, 2001

40. Məmmədşadə R.H. İxtisasartırma təhsili. Bakı, 2001
41. Məmmədşadə R.H., Məktəbin idarə olunmasında perspektiv inkişaf proqramı və illik plan haqqında// Azərbaycan məktəbi, 2003.
42. Mərdanov. M.C., Fasiləsiz təhsil hamı üçündür. Azərbaycan müəllimi qəz. 1-7 mart 2001
43. Mərdanov. M.C., Müstəqillik və təhsil islahatı. Azərbaycan müəllimi, 30 iyul 1998
44. Mərdanov M.S. Azərbaycan təhsili dünən, bu gün, sabah. Bakı, 2006
45. Mərdanov M., Azərbaycan Təhsil islahatı illərində, Bakı, 2001
46. Nəzərov M.H. Şərifov T. Mədəniyyət və şəxsiyyətin mənəvi aləmi. Bakı, 2004, 106 s.
47. Nəzərov M.H, Babayeva A.R. Mədəniyyət və təhsilin ümumi əsasları. Bakı: Mütərcim, 2016, 200 s.

MÜNDƏRİCAT

ÖN SÖZ.....	3
-------------	---

I. İDARƏETMƏNİN ELMİ-NƏZƏRİ VƏ

METODOLOJİ ƏSASLARI.....	5
--------------------------	---

1.1. İdarəetmənin funksiyaları və prinsipləri.....	5
--	---

1.2.İdarəetmədə “menecment”, “menecer” və “idarəetmə” anlayışları.....	20
---	----

1.3. idarəetmə elminə tarixi bir nəzər.....	31
---	----

1.4.İdarəetmənin formaları.....	40
---------------------------------	----

1.5.İdarəetmənin metodları.....	42
---------------------------------	----

1.6. İdarəetmədə motivasiya və stimullaşdırma.....	51
--	----

1.7. İdarəetmə mədəniyyəti.....	58
---------------------------------	----

1.8.İdarəetmə bacarığı və liderlik.....	66
---	----

1.9. Ümummilli Lider Heydər Əliyev Liderliyi.....	84
---	----

II. TƏHSİLİ İDARƏETMƏNİN SƏCİYYƏVİ

XÜSUSİYYƏTLƏRİ.....	89
---------------------	----

2.1. Təhsilin idarə edilməsi aktual pedaqoji problem	
--	--

Kimi.....	89
-----------	----

2.2.Təhsili idarəetmənin funksiyaları.....	91
--	----

2.3. Təhsili idarəetmənin səviyyələri.....	101
--	-----

2.4. Təhsili idarəetmədə pedaqoji prinsiplər.....	104
---	-----

2.5. Təhsilin idarə edilməsində rəhbərlik üsulları.....	122
---	-----

2.6. Təhsilin idarə edilməsində kollegial orqanlar və onların funksiyaları.....	128
--	-----

2.7. Pedaqoji şura.....	130
-------------------------	-----

2.8. Məktəb şurası.....	137
-------------------------	-----

2.9. Direktoryanı müşavirlər.....	139
-----------------------------------	-----

2.10. Məktəbdə metodbirləşmələr.....	141
--------------------------------------	-----

2.11. Məktəb direktorunun idarəetmə funksiyaları.....	143
---	-----

2.12. Direktor müavinlərinin idarəetmə funksiyalar.....	158
---	-----

2.13. Valideyn şurası və onun funksiyaları.....	163
---	-----

2.14. Məktəb Uşaq Birliyi Təşkilatı.....	165
2.15. Məktəb Gənclər Təşkilatı.....	174
2.16.Şagird komitəsi və onun funksiyaları.....	176
2.17. Məktəb konfransı, həmkarlar təşkilatı və onun funksiyaları.....	179
2.18. Məktəb ümumi yığıncağı.....	180
YEKUN SÖZ.....	182
ƏDƏBİYYAT.....	185

RÜFƏT LƏTİF OĞLU HÜSEYNZADƏ
LALƏ YUSİF QIZI ƏZİMOVA

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Metodik vəsait

Nəşriyyatın direktoru: Hüseyn Hacıyev
Redaktor: Mustafa Şəfiyev
Korrektor: Sevinc Mamoyeva
Dizayn: Müşfiq Hacıyev
Cildçi: Elmar Mikaylov

Çapa imzalanmış 05.01.2025-ci il
Kağız formatı 60x84^{1/16}, çap vərəqi 13
Sifariş 05, sayı 100

ADPU-nun nəşriyyatı
Bakı, Ü.Hacıbəyli küçəsi, 68
Tel: (+912) 493-74-10
E-mail: poliqrafiya@mail.ru