

MƏKTƏBİN INNOVATİV İDARƏ EDİLMƏSİNİN AKTUAL MƏSƏLƏLƏRİ

ƏHMƏD MİRZƏYEV, Təhsilin idarə edilməsi üzrə magistr,
ADA Universiteti. E-mail: amirzayev17082@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0006-8742-3947>

ELDƏNİZ SƏTTAROV, Təhsilin idarə edilməsi üzrə magistr,
ADA Universiteti. E-mail: esattarov16533@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0003-3199-903X>

ZEYNƏDDİN BAYDAROV, Təhsilin idarə edilməsi üzrə magistr,
ADA Universiteti. E-mail: zbaydarov16990@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0004-3613-2424>

Məqaləyə istinad:

Mirzəyev Ə., Səttarov E., Baydarov Z. (2024). Məktəbin innovativ idarə edilməsinin aktual məsələləri. *Azərbaycan məktəbi*, № 4 (709), səh. 45–52

DOI: 10.30546/32898065.2024.4.111

ANNOTASIYA

Ümumi təhsil müəssisələrində idarəetməni yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımların atılması vacib məsələdir. Məktəb mühitində innovativ addımların müəyyən edilməsi planlaşdırılan nəticəyə çatmaqda mühüm rol oynayan amillərdən biridir. ADA Universitetinin tətbiq etdiyi "Capstone" layihəsi çərçivəsində aparılan tədqiqatın əsas məqsədlərindən biri də ümumi təhsil müəssisələrindəki idarəetmə problemlərini müəyyən etmək və bu problemləri innovativ addımlar vasitəsilə həll etməkdir. Həmin layihə əsaslı tədqiqat "Məktəbin idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün innovativ addımlar" mövzusunda aparılıb. Tədqiqatın aparılması üçün keyfiyyət tədqiqat metodunun fokus-qrup müzakirə üsulundan istifadə edilib və fokus qrup müzakirələr onlayn şəkildə keçirilib. Müzakirə iştirakçılarının sayı 18 nəfərdən ibarət olub. Tədqiqatın təşkil olunmasında məkan olaraq Gəncə-Daşkəsən Regional Təhsil İdarəsi və bu idarəyə tabe olan məktəblər seçilib. Tədqiqatda məktəb idarəetməsində mövcud olan problemlər fokus-qrup müzakirə iştirakçıları tərəfindən səsəndirilib və bu problemlərin həlli üçün iştirakçıların təcrübələri əsasında təkliflər alınıb və "Capstone" layihəsinə əlavə edilib. Toplanan məlumatların təhlili nəticəsində tədqiqatçıların da təklifləri "Capstone" layihəsinə əlavə edilib. "Capstone" layihəsindən əldə edilən məlumatlar əsasında son məhsul olaraq broşür hazırlanıb. Broşürdə həmin layihə haqqında ümumi məlumat, tədqiqatçılar haqqında məlumat, onların əlaqə vasitələri, fokus-qrup müzakirə iştirakçılarının və tədqiqatçıların təklifləri öz əksini tapıb. Yekun olaraq, tədqiqatın nəticələrini özündə əks etdirən broşür aidiyyəti üzrə sözügedən Regional Təhsil İdarəsinə, yerli təhsil sektorlarına, ümumi təhsil müəssisələrinin rəhbərlərinə və müəllimlərə təqdim edilib.

Açar sözlər: innovativ idarəetmə, "Capstone" layihəsi, innovativ liderlər.

Məqalə tarixçəsi

Göndərilib: 02.09.2024

Qəbul edilib: 01.11.2024

CURRENT ISSUES IN INNOVATIVE SCHOOL MANAGEMENT

AHMAD MIRZAYEV, Master of Arts in Educational Management, ADA University. E-mail: amirzayev17082@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0006-8742-3947>

ELDANIZ SATTAROV, Master of Arts in Educational Management, ADA University. E-mail: esattarov16533@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0003-3199-903X>

ZEYNADDIN BAYDAROV, Master of Arts in Educational Management, ADA University. E-mail: zbaydarov16990@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0004-3613-2424>

To cite this article:

Mirzayev A., Sattarov E., Baydarov Z. (2024). Current issues in innovative school management. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 709, Issue IV, pp. 45–52

DOI: 10.30546/32898065.2024.4.111

ABSTRACT

Taking innovative steps to improve management in general education institutions is an important issue. Identifying innovative steps in the school environment is one of the key factors in achieving the planned result. One of the main objectives of the research conducted within the framework of the “Capstone” project implemented by ADA University is to identify management problems in general education institutions and to solve these problems through innovative steps. That project-based research was conducted on “Innovative steps to improve school management”. The focus group discussion technique of the qualitative research method was used to conduct the study, and the focus group discussions were conducted online. The number of discussion participants consisted of 18 people. The Ganja-Dashkasan Regional Education Department and the schools under its authority were selected as the locations for organizing the research. In the study, the problems in school management were voiced by the participants of the focus group discussion, and proposals were made based on the experiences of the participants to solve these problems and added to the “Capstone” project. As a result of the analysis of the collected data, the researchers’ suggestions were also added to the “Capstone” project. Based on the information obtained from the “Capstone” project, a brochure was prepared as the final product. The brochure includes general information about the project, details about the researchers, their means of communication, and the proposals of the focus group discussion participants and the researchers. Finally, the brochure containing the results of the project was presented to the relevant Regional Education Department, local education sectors, the heads of general education institutions, and teachers.

Keywords: Innovative school management, “Capstone” project, innovative leaders.

Article history

Received: 02.09.2024
Accepted: 01.11.2024

GİRİŞ

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

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

zərurəti yaradır (Məmmədzaadə və d., 2008). Lakin təcrübə göstərir ki, bir çox məktəb rəhbərlərinin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması üçün görülən işlər məhduddur. Buna görə məktəbi, pedaqoji prosesləri səmərəli idarə etmək, innovasiyalar rejiminə keçmək məktəb direktorunun yüksək peşəkarlığı əsasında təşkil edilə bilər.

PROBLEMİN QOYULUŞU

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

Ümumi təhsildə innovasiya proqramlarının və yeniliklərlə bağlı yanaşmaların həyata keçirilməsinə ixtisaslı rəhbər kadrların, peşəkar idarəçilərin azlığı və rəhbərlərin təhsilin idarə edilməsi ilə bağlı məhdud bacarıqlara sahib olmaları məktəbin sürətli inkişafına mənfi təsir göstərir. Onlar problemləri həll etməyi və çətinliklərin öhdəsindən gəlməyi iş prosesində öyrənirlər (Kazımzadə, 2017). Son illərdə

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

ƏDƏBİYYATA BAXIŞ

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

Turan və digərlərinin (2016) tədqiqatına görə, məktəbin idarə edilməsi məktəbin inkişafı yönündə qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün başqaları ilə işləmək və birgə fəaliyyət göstərmək prosesidir. Taymaz (2019) araşdırmasında qeyd edib ki, məktəbin idarə edilməsi təhsil idarəetməsinin məhdud bir sahəyə tətbiqidir. Bu sahənin hüdudları təhsil sisteminin

məqsədləri və strukturu ilə müəyyən edilir. Məktəbin idarəçiliyində əsas vəzifə məktəbdəki bütün imkanlardan ən səmərəli şəkildə istifadə edərək, məktəbi müvafiq məqsədlərə uyğun olaraq inkişaf etdirməkdir. Məktəbin qarşıya qoyduğu hədəflərə çatmasında, ilk növbədə, uğurlu və effektiv addım məktəbin düzgün idarə edilməsidir (Akçakoca və Bilgin, 2016).

Məktəbin effektiv idarə edilməsində məktəbin hədəflərinin müəyyən edilməsi ilə bağlı maraqlı tərəflərin bu işə töhfəsi çox vacibdir (Pekkolay, 2021). Məktəbin idarə edilməsində məktəbin bütün maraqlı tərəflərinin nəticə etibarilə, ən mühüm məqsədi məktəbin hər sahədə effektivliyini artırmaqdır. Bu çərçivədə uğurlu məktəb, məktəb icmasının köməyi ilə öz məqsədlərinə çatan məktəb kimi müəyyən edilir (Koç və Doğan, 2022).

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

Məktəb idarəçiliyinin inkişafı təkcə məktəbi idarəetmə sisteminin formalaşması ilə deyil, həm də tədrisin peşəkar tətbiq sahəsi kimi meydana çıxması ilə mühüm əhəmiyyət kəsb edib (Erdemet, 2017). Məktəb idarəçiliyində innovasiya idarəetmənin təkmilləşdirilməsi prosesləri çərçivəsində yeni düşüncə və ya yeni idarəetmə metodu kimi müəyyən edilib. İnnovasiyanın məqsədi məktəbin idarə edilməsinin səmərəliliyini artırmaqdır. Müasir təhsilin innovasiya mühitində idarə olunmasında ən vacib məsələlərdən biri məktəblərin inkişaf rejimində fəaliyyət göstərməsidir. Rogers (2003) "İnnovasiyaların yayılması" əsərində qeyd edir ki, yeni ideyanın, davranışın və ya məhsulun qəbulu (yəni "yenilik") sosial sistemdə eyni vaxtda baş vermir; daha doğrusu, bəzi insanların başqalarına nisbətən yeniliyi mənimsəməyə daha meyilli olduğu bir prosesdir. Yeniliyi erkən

qəbul edən insanlar, sonradan yeniliyi qəbul edən insanlardan fərqli xüsusiyyətlərə malikdir. İnsan ideyanı, davranışı və ya məhsulu yeni və ya innovativ kimi qəbul etməlidir.

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

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

Məktəb rəhbəri məktəbin digər işçilərindən fərqli olaraq daha çox məsuliyyət daşıyan şəxsdir. Məktəb rəhbəri məktəb proqramının hazırlanmasına və idarə edilməsinə, məktəbdə öyrənmə prosesinin reallaşdırılmasına və məktəbin uğuruna məsul olan şəxsdir (Kırhan, 2009). Sezer və Akanın (2018) həyata keçirdikləri araşdırmada vurğulanı ki, məktəb direktorlarının idarəetmə fəaliyyəti təkcə onların

idarəetmə üslublarına olan perspektivlərini deyil, həm də ortaq təşkilati dəyərləri və verilən təhsilin keyfiyyətini müəyyən edir. Zaman keçdikcə elm və texnologiyanın inkişafı nəticəsində bir sıra yeniliklər baş verir ki, bu yeniliklər də özlüyündə yeni tələblər yaradır. Bu tələblərdən biri də məktəb rəhbərləri ilə bağlı tələblərdir. XXI əsrin məktəb rəhbərlərindən, təhsil və təlim keyfiyyətlərinə malik, peşəkar inkişafını davam etdirən, daim özünü təkmilləşdirən, yeni texnologiyaları izləyən, məktəbin hər sahədə inkişafı üçün çalışan, cəmiyyətlə, ətraf mühitlə və işçilərlə yaxşı münasibət quran məsuliyyətli lider olmaları gözlənilir (Gürbüz və d., 2013).

Qeyd edilən bacarıqlara malik məktəb rəhbərləri uğurlu məktəb idarəetməsinin yaradılması üçün çox önəmlidir. Xüsusilə məktəbdə rəhbər və müəllim münasibətlərinin yaxşı olması məktəb idarəetməsi üçün müsbət xarakter daşıyır. "Məktəbi qanun və qaydalara uyğun idarə etməyə məsul olan direktor ilə müəllimlər arasındakı əlaqə məktəbin səmərəli idarə olunmasında və uğurlu bir təhsil mühitinin yaradılmasında çox vacibdir" (Əliyev və d., 2021). Ümumiyyətlə, məktəb rəhbəri məktəbin idarəedilməsində yalnız icraçı deyil, həm də təhsil lideri yönündə çıxış edir. "Məktəbin məqsədlərinə çatmaq üçün işçilərinə və onların mühitinə təsir göstərmək və onlara rəhbərlik etmək prosesi təhsil liderliyi adlanır" (Əliyev və d., 2021).

TƏDQIQAT METODOLOGİYASI

Bu tədqiqatın yazılması üçün keyfiyyət tədqiqat metodunun fokus-qrup müzakirə üsulundan istifadə edilib. Keyfiyyət tədqiqatı elm sahələrinin vahid tədqiqat probleminin fərqli perspektivə əsaslanaraq, şərhçi yanaşma ilə araşdırılması qəbul edilən bir üsuldur (Karataş, 2015). Çokluk və digərlərinin (2011) araşdırmasında qeyd olunur ki, keyfiyyət tədqiqatı ümumiləşdirilmiş bir forma ilə hadisələri onların təbii mühitlərində araşdırmağa, layihə iştirakçılarının perspektivlərini təsvir etməyə və əks etdirməyə yönəlmiş tədqiqat yanaşmasıdır.

Tədqiqatda keyfiyyət tədqiqat metodundan istifadənin əsas səbəbi təhsilin idarə edilməsindəki problemləri və məktəbin idarəedilməsini yaxşılaşdırmaq üçün atıla biləcək innovativ addımları seçilmiş respondentlərin təcrübələri əsasında müəyyən etməkdir. “Keyfiyyət tədqiqatçıları sosial reallığı iştirakçıların gözü ilə görməyə çalışır, çünki inanırlar ki, yalnız bu üsulla fərdlərin dünyaya baxış və fəaliyyəti başa düşülə bilər” (Şahbazov, 2019, s. 192). Arslana (2022) görə, keyfiyyət tədqiqatı müəyyən bir mövzuda dərin aydınlıq təmin etmək baxımından tədqiqatçılar tərəfindən aparılan araşdırma deyil. Tədqiqat zamanı innovativ addımların hansılar olduğunu müəyyənləşdirmək üçün tədqiqat sualından istifadə edilib: məktəbin idarə olunmasını yaxşılaşdırmaq üçün hansı innovativ addımlar atılmalıdır?

Bu tədqiqatda fokus-qrup müzakirə üsulundan istifadə edilib. “Fokus-qrupda kiçik iştirak (fokus) qrupu yaradılır və moderatorun idarəsi ilə qrupun müəyyən bir mövzu üzərində konsentrasiyası təmin olunur” (Əhmədov və d., 2023). Fokus-qrup iştirakçılarından müzakirə əsnasında mövzu ilə bağlı lazımi məlumatlar toplanıb. “Əsasən, keyfiyyət tədqiqatlarından istifadə edilən fokus-qrupda əsas məqsəd iştirakçıların mövzu barədə rəylərini və məsələlərə baxışlarını kollektiv müzakirə mühitində öyrənməkdir” (Şahbazov, 2019). Fokus -qrup müzakirədə iştirak edən rəhbər şəxslərin mövzu ilə bağlı təcrübələrindən istifadə olunub. Müvafiq olaraq, fokus-qrup müzakirə iştirakçılarından seçimi diqqət yetiriləcək nüanslardan biri olub və araşdırmada üç fokus müzakirə qrupundan istifadə edilib. İlk fokus- qrup müzakirədə 6 məktəb direktoru, ikinci müzakirədə 6 müəllim və sonuncu müzakirədə Regional Təhsil İdarəsinin (RTİ) 6 əməkdaşı iştirak edib. İştirakçıların müxtəlif ərazilərdə yaşadığını və hər kəsə uyğun vaxtın təyin edilməsini nəzərə alaraq, fokus-qrup müzakirələri müxtəlif vaxtlarda “ZOOM” platforması üzərindən onlayn formatda 1-1.5 saat ərzində keçirilib.

Fokus-qrup müzakirələrdən toplanılan məlumatlar Sabah və digərlərinin (2022) tövsiyəsinə əsasən 7 mərhələdə təhlil edilib. İlk

olaraq, müzakirə zamanı iştirakçıların söylədikləri sözbəsöz yazılıb, mətnə çevrilib və səs yazısı ilə yoxlanılıb. Sonra həmin məlumatlar redaktə edilib və oxunub. Növbəti mərhələdə məlumatlara təkrar baxış keçirilərək yenidən oxunub və ilkin kodlar üç tədqiqatçı tərəfindən ayrı-ayrı yaradılıb. Burada məqsəd həm layihədə orijinallığı, həm də məlumatların keyfiyyətli təhlilini təmin etmək olub. Daha sonra hər üç tədqiqatçının müstəqil şəkildə yaratdığı kodlar yoxlanaraq konsensus əldə edilib, vahid kodlar müəyyənləşdirilib və bu kodlar bir daha yoxlanılıb. Sonuncu mərhələdə həmin kodlar yenidən nəzərdən keçirilib və kateqoriyalar müəyyən edilib. Növbəti mərhələdə kateqoriyalar əsas və alt mövzulara bölünüb. Aparılmış tədqiqatda aşağıda göstərilmiş məhdudiyətlər mövcuddur:

1. Məkan məhdudiyəti: layihə əsaslı tədqiqatın tamamlanması üçün verilən vaxtın azlığından irəli gələrək, layihə bir coğrafi zonada, başqa sözlə, Gəncə-Daşkəsən RTİ-nə tabe olan Gəncə və Göygöl şəhərlərində yerləşən məktəblərdə təşkil olunub.

2. Metod məhdudiyəti: yuxarıda qeyd edilən vaxt məhdudiyətini nəzərə alaraq, layihə yalnız bir metodun, yəni fokus-qrup müzakirənin tətbiqi ilə həyata keçirilib.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqatın nəticələrinin məktəblərə nümunə olacağı və rəhbərlərin bu layihədən faydalanacağı gözlənilir. Tədqiqat iştirakçıları məktəb idarəetməsində mövcud vacib problemlər haqqında məlumatları təqdim edir, müxtəlif həll yolları təklif edir və idarəetməyə innovasiyanın tətbiqi üçün təkliflər irəli sürür. Təklif olunan həll yolları hər bir məktəb üçün aktualdır. Belə ki, bu addımların atılması üçün ciddi maliyyə və ya insan resursuna ehtiyac yoxdur. Təcrübəsi az olan məktəb rəhbərləri üçün layihə çərçivəsində yaradılmış məhsul bələdçi rolunu oynayacaq, Gəncə-Daşkəsən və digər Regional Təhsil İdarələrinin (RTİ) təhsil təşəbbüslərinin həyata keçirilməsinə dəstək göstərə bilər. Təhsil inspektorları və Regional Təhsil İdarələri

nin (RTİ) digər uyğun əməkdaşları məktəblərin illik fəaliyyət planlaşdırmasında layihə nəticələrindən istifadə edə bilərlər. Bu tədqiqatın nəticəsində məktəb idarəetməsindəki problemlər məktəb rəhbərləri və digər təhsil işçiləri tərəfindən yenidən nəzərdən keçirildikdən sonra innovativ şəkildə məktəbin idarə olunmasına töhfəsini verə bilər. Məktəb idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün atılacaq innovativ addımlara dair həm tədqiqatçıların, həm də tədqiqatı həyata keçirən müəlliflərin təklifləri aşağıda göstərilib:

- Regionlarda direktorlar klubunun yaradılması;
- Məktəblərdə sağlam psixoloji mühitin formalaşdırılması (bu təklif, eyni zamanda Elmina Kazımzadənin (Kazımzade, 2017) tədqiqatında da qeyd olunub);
- Məktəb rəhbərləri ilə müxtəlif debatların keçirilməsi (G.Orucovanın (Orucova, 2021) həyata keçirdiyi araşdırma işində məktəb rəhbərlərinin iştirakı ilə təşkil olunan görüşlərin əhəmiyyəti barədə fikirlər öz əksini tapıb);
- Regional Təhsil İdarələri (RTİ) arasında innovativ məktəblər şəbəkəsinin yaradılması və təcrübənin bölüşülməsi;
- Məktəb rəhbərinin fəaliyyətinin müxtəlif təhsil iştirakçıları tərəfindən qiymətləndirilməsi;
- Yeni təyin olunmuş məktəb rəhbərlərinə Regional Təhsil İdarəsi tərəfindən mentorların təyin edilməsi;
- Məktəbin idarə olunmasını yaxşılaşdırmaq üçün müəllimlərdən təkliflərin alınması, lazım olduqca onların idarəetmə prosesinə cəlb olunması;
- Məktəbin idarə olunmasını yaxşılaşdırmaq üçün şagirdlərdən təkliflərin alınması;
- Məktəb rəhbərlərinin ölkədaxili və ölkəxarici ezamiyələrə göndərilməsi;
- Uğurlu məktəblərin rəhbərləri tərəfindən məktəbin idarə olunmasını yaxşılaşdırın təkliflərin verilməsi (Erdemet, 2017).

Rəyçi: Ülkər Babayeva, təhsil üzrə doktor
(Cons Hopkins Universiteti, ABŞ)

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- 1 Akcakoca, A., & Bilgin, K.U. (2016). Okul Müdürlərinin Liderlik Stilləri və Öğretmen Performansı. Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 1-23.
- 2 Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(1), 15-24.
- 3 Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (51), 395-407. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1116878>
- 4 Aslanargun, E. və Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s. 98-121
- 5 Azərbaycan Müəllimi. (2023, 30 Oktyabr). "Məktəb Liderliyi Proqramı"nın II çağırışının açılış mərasimi. <https://www.muallim.edu.az/news.php?id=26951>
- 6 Can, N. (2022). Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. Pegem Akademi (5. Baskı).
- 7 Çokluk, Ö., Yılmaz, K., Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. Kuramsal Eğitim bilim, 4 (1), 95-107.
- 8 Erdemet, F. (2017). Özel lise yöneticilerinin inovasyon sürecine ilişkin görüşleri. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 9 Elm və Təhsil Nazirliyi. (2023, 20 Oktyabr). Məktəb direktorları, direktor müavinləri, bağça müdirləri və Regional Təhsil İdarələri üçün təlimlər [Video]. Youtube. <https://youtu.be/ApJk3mtGTfg?si=iMG-XuGu3BiRe2DS>
- 10 Əliyev, D., Abaslı, K., Məmmədov, R., Məhərrəmov, Q. (2021). Direktorun əl kitabı. Mücrü nəşriyyatı.
- 11 Əhmədov, F., Seyfullayev, İ., Quliyev, O., Məmmədov, A. (2023). Tədqiqat Metodları. UNEC Nəşriyyatı.
- 12 Fuad, M., Musa, K., Yusof, H. (2021). Innovation in Education. Journal of Educational Research and Indigenous Studies, 2 (1).
- 13 Gürbüz, R., Erdem, E., Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlərinin Özellikleri. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 167-179.

- ¹⁴ Kırhan, T. (2009). Bir okul müdürünün yönetim ve liderlik anlayışının değerlendirilmesi. Yeditepe Üniversitesi.
- ¹⁵ Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- ¹⁶ Kazımzade, E. (2017). School Principalship Developments in Azerbaijan: Challenges of Professional Development of School Leaders vs. Managers. *Network of Education Policy Centers*.
- ¹⁷ Koç, B. və Doğan, S. (2022). Okul Yönetimi Nasıl Olmalıdır? Bir Okul İncelemesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 11(1), 26-40. <https://doi.org/10.30703/cije.891520>
- ¹⁸ Kavak, U. və Köse, C. (2022). İnovasyon Sürecinde Liderin Rolü: Seramik Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 17(1), 1-16.
- ¹⁹ Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
- ²⁰ Məmmədzadə, R., Abdullayev, A., Kərimova, F., Cabbarov, R., Rəsulov, S., Quliyev, Ə. (2008). Təhsilin idarə edilməsinin bəzi problemləri. *Müəllim Nəşriyyatı*.
- ²¹ Marron, J. M. və Cunniff, D. (2014). What Is An Innovative Educational Leader?. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 7(2), 145-150. <https://doi.org/10.19030/cier.v7i2.8485>
- ²² Melouki, S. (2015). Relationship between innovation and leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 181, 218-227. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.883>
- ²³ Orucova, G. (2021). Məktəbdaxili idarəetmənin humanistləşdirilməsinin pedaqoji əsasları. *Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti*.
- ²⁴ Oğuz, İ., Bencik, H., Varan, S., Çolak, A. (2023). Okul müdürlerinin Yenilik Yönetimi Algılarının İncelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 1(3), 110-124.
- ²⁵ Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- ²⁶ Pekkolay, S. (2021). Effective School Management. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 5(8): 231-235.
- ²⁷ Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: What works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 4-33. <https://doi.org/10.1108/JRIT-10-2016-0007>
- ²⁸ Sezer, Ş. və Akan, D. (2018). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Özellikleri, Kültüre Bağlı Yönetimsel Değerleri ve Kendilerinden Beklenen Evrensel Liderlik Değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 715-723.
- ²⁹ Sarpkaya, P., Y. (2021). Okul müdürü olmanın anlamı üzerine bir olgubilim çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(35), 1785-1822. <https://doi.org/10.26466/opus.885162>
- ³⁰ Sabah, R., Hassan, M., Qadri, S. (2022). Research Process and Steps Involved in Data Analysis. *Journal of Xidian University*, 3(16), 1-6.
- ³¹ Şahbazov, İ. (2019). Tədqiqat metodları. *Teas Press Nəşriyyat evi*.
- ³² Taymaz, H. (2019). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 19(1), 123-135. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000001110
- ³³ Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2016). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları. *Pegem Eğitim Ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.