

MÜƏLLİMLƏRİN PEŞƏKAR İNKİŞAFI İLƏ BAĞLI TƏŞƏBBÜSLƏR: MƏKTƏB DİREKTORLARININ MÖVQEYİ

ŞƏBNƏM UĞURLU

Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin Təhsilin təşkili və planlaşdırılması üzrə doktorantı, Laçın şəhər 2 nömrəli tam orta məktəbin direktor müavini, Azərbaycan Respublikasının qabaqcıl təhsil işçisi.
E-mail: sughurlu16574@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0000-4046-7770>

Məqaləyə istinad:

Uğurlu Ş. (2025). Müəllimlərin peşəkar inkişafı ilə bağlı təşəbbüslər: məktəb direktorlarının mövqeyi. *Azərbaycan məktəbi*. № 3 (712), səh. 53–68

DOI:

10.30546/32898065.2025.3.1012

Məqalə tarixçəsi

Göndərilib: 06.05.2025

Qəbul edilib: 18.08.2025

ANNOTASIYA

Tədrisin keyfiyyəti və şagird nəticələrinin yaxşılaşdırılmasına paralel olaraq təhsilin təkmilləşdirilməsi prosesinin mühüm komponentlərindən biri də müəllimlərin peşəkar inkişafıdır. Bu tədqiqatın əsas məqsədi müəllimlərin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması ilə bağlı irəli sürülən təşəbbüslərdə məktəb direktorlarının mövqeyini öyrənməkdir. Ədəbiyyat icmalını təhlil etdikdə aydın olur ki, məktəb direktorları peşəkar inkişafı tədrisin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, artmaqda olan təhsil ehtiyaclarının qarşılanması və müəllim məmnunluğunun artırılması işinin gücləndirilməsi üçün mühüm faktor hesab edirlər. Direktorlar peşəkar inkişafı məktəbləri təkmilləşdirmə məqsədlərinin uyğunlaşdırılmasının və bu prosesin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün maneələrin aradan qaldırılmasının zəruriliyini də vurğulayırlar. Tədqiqatda keyfiyyət metodundan istifadə edilib. Nəticə olaraq, məktəb direktorları müəllimlərin peşəkarlıq səviyyələrini inkişaf etdirmək təşəbbüslərinin məktəblərin ümumi effektiv fəaliyyətinə və nailiyyətlərinə əhəmiyyətli təsir göstərəcəyini qeyd edirlər. Onların fikrincə, davamlı müəllim hazırlığına investisiya qoymaq təkcə tədrisin keyfiyyətinə müsbət təsir etməklə məhdudlaşmır, eləcə də şagirdlərin nailiyyətləri, müəllim məmnuniyyəti və məktəbin təkmilləşdirilməsi ilə üst-üstə düşür.

Açar sözlər: Peşəkar inkişaf, direktor, məktəb, təşəbbüslər, tədrisin keyfiyyəti, təlim nəticələri.

INITIATIVES RELATED TO TEACHERS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT: THE POSITION OF SCHOOL PRINCIPALS

SHABNAM UGHURLU

PhD student in Organization and Planning of Education, Azerbaijan State Pedagogical University, Deputy Director, Lachin City Secondary School No. 2; Distinguished Educator of the Republic of Azerbaijan.
E-mail: sughurlu16574@ada.edu.az
<https://orcid.org/0009-0000-4046-7770>

To cite this article:

Ughurlu S. (2025). Initiatives Related to Teachers' Professional Development: The Position of School Principals. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 712, Issue III, pp. 53–68

DOI:

10.30546/32898065.2025.3.1012

Article history

Received: 06.05.2025

Accepted: 18.08.2025

ABSTRACT

Teachers' professional development is a key component of the educational improvement process, closely aligned with enhancing teaching quality and improving student outcomes. The primary purpose of this study is to explore the perspectives of school principals regarding initiatives aimed at raising the professional competence of teachers. A review of the literature reveals that school principals regard professional development as essential for improving teaching quality, addressing evolving educational demands, and increasing teacher satisfaction. They also emphasize the importance of aligning professional development activities with school improvement goals and removing barriers to effective implementation. This study employs a qualitative research method. Findings indicate that school principals view initiatives to enhance teachers' professional competencies as having a significant impact on overall school effectiveness and success. According to the participants, investing in continuous teacher training not only improves teaching quality but also contributes positively to student achievement, teacher satisfaction, and the broader goals of school improvement.

Keywords: Professional development, principal, school, initiatives, teaching quality, learning outcomes.

Problemin qoyuluşu

Hazırkı dövrdə müəllimlərin peşəkar inkişafı mühüm əhəmiyyət kəsb etsə də, məktəb direktorlarının bu təşəbbüslərin əhəmiyyəti və effektivliyi ilə bağlı yanaşmasında hələ də müəyyən boşluqlar qalıb. Müxtəlif tədqiqatlar müəllimin davamlı özünütəhsil fəaliyyətinin faydalarını vurğulasa da, əməkdaşları üçün peşəkar inkişaf imkanları yaratmaq və prosesə dəstək olmaqda məktəb rəhbərlərinin konkret perspektiv və prioritetlərini araşdıran tədqiqatlar azdır. Bu səbəbdən bu tədqiqatda müəllimlərin peşəkar inkişafında məktəb direktorlarının rolu və onların peşəkarlığın artırılmasına yönəlmiş təşəbbüslərə münasibəti, yəni tutduqları mövqe müəyyənəşdirilməyə çalışılıb.

Təhsil dinamik inkişafda olan bir sahədir və onun təkmilləşdirməyə ehtiyac duyulan komponentlərini hər zaman görmək mümkündür. Odur ki, bu tədqiqat müəllimlərin peşəkar inkişafının dəstəklənməsi zamanı məktəb direktorlarının üzləşdiyi çətinlikləri və maneələri araşdırmağa, peşəkar inkişaf təşəbbüslərinin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsində vacib təkmilləşdirmə və innovasiya sahələrini müəyyən etməyə kömək edə bilər.

Müəllimlərin peşəkar inkişafı ilə bağlı məktəb direktorlarının perspektivləri, prioritetləri və təşvişləri haqqında məlumatların verilməsi bu tədqiqatın əhəmiyyətini artırır. Tədqiqatda əldə olunan nəticələrdən məqsədyönlü istifadə imkanı müəllimlər üçün peşəkar təlim imkanlarının keyfiyyətini və effektivliyini yaxşılaşdırmağa kömək edə, təhsil ictimaiyyətinə fayda verə bilər.

Tədqiqatın məqsədi

Bu tədqiqatın məqsədi məktəb direktorlarının müəllimlərin peşəkar inkişafı təşəbbüsləri ilə bağlı perspektivlərini, prioritetlərini və narahatlıqlarını araşdırmaq və təhlil etməkdir.

Tədqiqat həm də peşəkar inkişaf proqramlarının dizaynı, həyata keçirilməsi və qiymətləndirilməsində əsaslandırılmış qərarların qəbulunu asanlaşdırmaq məqsədi daşıyır ki,

bu da son nəticədə təhsil müəssisələrində tədrisin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və şagird nəticələrinin yaxşılaşmasına yönəlib.

Ədəbiyyat icmalı

Bu məqalədə mövzu ilə əlaqəli olaraq nəzəri və konseptual çərçivə təqdim olunub. Belə ki, müəllimlərin peşəkar inkişafı, peşəkar təşəbbüsü, peşəkarlığının artırılmasında məktəb direktorlarının aparıcı rolu və peşəkar təlim proqramlarına dəstəyi haqqında ümumi məlumat öz əksini tapıb, mövzu ilə bağlı milli və beynəlxalq tədqiqatlara nəzər salınıb.

Müəllimin peşəkar inkişafının xüsusiyyətləri və müəllimin peşəkar təşəbbüsü

“Peşəkar təşəbbüs” anlayışı müxtəlif elmi ədəbiyyatlarda təhsil sektorunun inkişafının mənbəyi və mexanizminin göstəricisi kimi istifadə olunur. Təhsildə müəllimin peşəkar təşəbbüsü təkcə yeni ideyaların tətbiqində deyil, həm də təhsil sisteminin mövcud təşkilatı və məzmun strukturlarının xarici təsirlərə davamlı, çevik, operativ uyğunlaşdırılmasında özünü göstərir. Beləliklə, müəllimin peşəkar təşəbbüsü geniş təhsil mühitinin bir hissəsi kimi təhsil təcrübəsini və onun tərkib hissələrinin məcmusunda təhsil prosesini dəyişdirməyə yönəlib: məqsədlər, nəticələr, məzmun, texnologiya, təşkilat, şərtlər, prinsiplər (Drujilovskaya, 2015).

Digər müəllimlərin (Kondrux, 2001; Prozu-mentova, 1996; Qorbutova, 2004 və b.) qənaətlərinə görə, təşəbbüs daxili və xarici müəyyənliyə malik olan subyektiv və ya obyektiv yeni fəaliyyət növləri və formalarını həyata keçirmək üçün stimuldur. Peşəkar təşəbbüs müəllimin özünü təsdiq etməsi, özünü ifadə etməsi və özünü aktuallaşdırmasının göstəricisi, eyni zamanda yolu kimi çıxış edir (Qorbutova, 2004).

Effektiv peşəkar inkişaf müəllimləri dəstəkləyici, professional fəaliyyətə və təlimata yönəlmiş, əməkdaşlığa əsaslanan davamlı öyrənmə imkanlarına cəlb edir. Bu xüsusiyyətləri

rəhbər tutduğu təqdirdə məktəbin səlahiyyətli şəxsləri bütün müəllimlər üçün effektiv öyrənmə təcrübələri hazırlaya bilirlər. Peşəkar inkişaf bugünkü məktəblərdə zəruri bir gözləntiyə çevrildiyindən bu məsələdə şagirdlərin xüsusiyyətlərini başa düşmək mühüm başlanğıc nöqtəsidir. Tədqiqatlar göstərir ki, müəllimlərin effektiv peşəkar inkişafı onları dərəcə həvəsləndirir. Peşəkar inkişaf fərdlərin ehtiyaclarını məktəbin məqsədləri ilə birləşdirir (Flores, 2005), şagirdləri cəlb edir, məktəblərin və müəllimlərin təhsil ehtiyaclarını ödəyir (Quick və b., 2009). Bu məqsədlə müəllimlərin şəxsi və peşəkar ehtiyacları (Flores, 2005; Loucks-Horsley & Stiegelbauer, 1991), onların fərdi öyrənmə üsulları və üstünlükləri nəzərə alınır (NSCD, 2009). Bundan əlavə, effektiv peşəkar inkişafa müəllimlərin nəyi və necə öyrənəcəkləri (Lieberman & Pointer Mace, 2008), həmçinin tədrisin sürəti və istiqaməti ilə bağlı müəllim seçimi də daxildir (NSCD, 2009; Porter və b., 2003).

Müəllimlər üçün effektiv peşəkar inkişafın fəaliyyət sferası ilə bağlı olması onu daha aktual və etibarlı edir. Müəllimlər peşəkar inkişafı birbaşa onların spesifik ehtiyac və problemlərini həll etdikdə (Guskey, 1995) və ya tədris təcrübələri ilə gündəlik məsuliyyətləri arasında əlaqə gördükdə (Flores, 2005; Tate, 2009) məqsəduyğun hesab edirlər. Təlimçilik, mentorluq və təhsil qrupları kimi məktəb kontekstlərində peşəkar inkişaf ənənəvi öyrənmə şəraitlərindən daha çox aktiv öyrənməyə və ardıcılığa cəlb edir (Quick və b., 2009).

Peşəkar inkişafın əsas məqsədi şagird nailiyyətlərini yaxşılaşdırmaqdır (Mundry, 2005; Porter və b., 2003). Quick və digərlərinə (2009) görə, tədris strategiyalarına tədris fənlərinin məzmunundan daha çox diqqət yetirilməsi şagirdin nəticələrinin yaxşılaşmasına səbəb ola bilməz. Çünki yalnız metodlara fokuslanmaq şagirdlərin uğurlu nəticə əldə etməsinə kifayət etmir. Effektiv peşəkar inkişaf dedikdə həm tədris fənlərinin məzmununu, həm də onun necə öyrədilməsi nəzərdə tutulur (Lambert və b., 2007). Ona görə də müəllimlər tədris etdiyi fənnin məzmununu kifayət qədər yaxşı bilmə-

lidirlər ki, şagirdlərin yanlış təsəvvürlərini qabaqlaya bilsinlər və onları təlim strategiyaları vasitəsilə öyrənməyə cəlb etsinlər (King & Newmann, 2004).

Effektiv müəllim fəaliyyətinin peşəkar inkişafı əməkdaşlıq əsaslıdır, çünki o həm fəal, həm də interaktiv öyrənmə təcrübələrini çox vaxt maarifləndirici mühitdə iştirak etməklə nümayiş etdirir. Effektiv peşəkar inkişaf problemlərin həlli, paylaşma və müzakirə, simulyasiya və rol oyunları, vizual təsvirlər, tətbiq, izləmə və əksətdirmə kimi vasitələrlə müəllimlərin fiziki, idraki və emosional cəhətdən cəlb edilməsini daha da aktivləşdirir (Knowles, 1983; Lieberman & Mace, 2008). Fəal öyrənmə, xüsusən də fiziki hərəkət tələb olunduqda diqqəti və yaddaşı dəstəkləyir (Tate, 2009), çünki bu zaman müəllimlərin əvvəlki bilik və təcrübələrindən də istifadə edilir (Knowles, 1983). Bir araşdırmada iddia edilir ki, aktiv iştirak ilə müşayiət olunan fəaliyyət müəllimlərə peşəkar inkişafda yaşadıklarının 90%-ni yadda saxlamağa kömək edir (Tate, 2009).

Effektiv peşəkar inkişafın sosial mahiyyəti müəllimlərin öyrənmə icmalarında iştirakını asanlaşdırır. Öyrənmə icmaları "öyrənmək, dərsin birgə planlaşdırılması və problemlərin həlli məqsədilə müntəzəm olaraq, həftədə bir neçə dəfə görüşən davamlı komandalar" kimi müəyyən edilir (NSDC, 2009b). Onlar şöbə, komanda və ya sinif, məktəb və ya məktəblər şəbəkəsi vasitəsilə təşkil oluna bilər (Lieberman & Mace, 2008; NSDC, 2009b). Öyrənmə icmaları bu hallarda dəstəklənir və davamlı olur: 1) məktəbə rəhbərlik direktor və müəllimlər arasında bölüşdürüldükdə; 2) peşəkar inkişaf ortaq missiya, baxış və ünsiyyət əsasında idarə olunduqda; 3) məktəb mühiti müəllimlərin sərbəst fikir bildirməsinə, yeni tədris yanaşmalarını tətbiq etməsinə və öz inkişaf məsuliyyətini dərk etməsinə şərait yaratdıqda (Flores, 2005; Lambert və b., 2007).

Həmkarlar arasında əks-əlaqə və əməkdaşlıq peşəkar inkişafın vacib aspektidir. Tədqiqatlar göstərir ki, öz təcrübələrini həmkarları ilə açıq şəkildə bölüşdükdə və rəyləri asanlıqla qəbul etdikdə müəllimin öyrənmə imkanı güclənir

(Lambert və b., 2007; Lieberman & Mace, 2008). Bundan əlavə, müntəzəm rəy bildirmə müəllimlərin güclü tərəflərini inkişaf etdirməyinə, fikirləri aydınlaşdırmağa və yanlış təsəvvürləri düzəltməyə kömək etməklə müəllimin öyrənməsini dəstəkləyir (Guskey, 1995; Quick və b., 2009). O həm də obyektiv özünüqiymətləndirmə üçün mühüm ilkin şərtidir, “ömür boyu öyrənmənin təməl daşı”dır (Senge və b., 2000).

Dlamini və Mbatha'ya (2018) görə, müəllimlərin peşəkar inkişaf strategiyaları onları internetlə əlaqəli öyrənmə mühitlərində effektiv şəkildə dərs deməyə hazırlamaq məqsədilə uyğun təchizatla təmin etmək üçün hazırlanır, inkişaf etdirilir və icra olunur. Bu peşəkar inkişaf proqramları müəllimlərin fərdi sinif ehtiyaclarını, sinifdə texnologiyalardan istifadəni təmin etməlidir. Bundan əlavə, Philipsen və digərlərinə (2018) görə, sinifdə üzbəüz dərs demək üçün tələb olunan bacarıqlar onlayn və ya qarışıq mühitdə tədris üçün tələb olunanlardan fərqlidir.

Müasir dünya iqtisadiyyatı və cəmiyyətlər yeni texnologiyaların tətbiqinə (məsələn, süni intellektin yüksəlişi və iş yerində avtomatlaşdırma), mütərəqqi biliyə çıxışın yeni yollarının yaranmasına, eləcə də hər zaman baş verə biləcək “fövqəladə hallara” (məsələn, iqlim dəyişikliyi, populyasiyanın artması və sağlamlıq böhranları: Brown & Luzmore, 2021; Brown və b., 2023) təcili reaksiya vermək zərurəti ilə üzləşir. Bu və oxşar problemlərin həllində gələcək nəsillərin effektiv iştirakını təmin etmək üçün təhsilalanların zəruri bilik və bacarıqlarla təchiz edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təlim prosesində bunlara nail olmaq üçün pedaqoqlar bu cür davranışları və xüsusiyyətləri modelləşdirməyi, yeni aspektləri və iş üsullarını inkişaf etdirməyi bacarmalıdırlar. Başqa sözlə, müəllimlər və məktəb direktorları öz peşəkarlıq səriştələrini də daim inkişaf etdirməlidirlər, yüksək ixtisaslı mütəxəssislər olmalıdırlar (Schleicher, 2012). Bu kontekstdə yüksək keyfiyyətli, davamlı peşəkar öyrənmə və inkişaf zəruridir; bu o deməkdir ki, məktəblərdə işçilərin öyrənməsini təşviq etmək vacibdir.

Təhsil sahəsində peşəkar inkişaf tədris

təcrübələrinin davamlı təkmilləşdirilməsini təmin etmək və son nəticədə şagirdlərin təlim nəticələrini artırmaq üçün çox vacibdir. Peşəkar inkişafa müxtəlif amillər kömək etsə də, bu prosesdə müəllimin peşəkar təşəbbüskarlığı mühüm göstərici kimi səciyyələndirilir. Müəllimin peşəkar təşəbbüsü dedikdə, pedaqoqların öz peşə rolları çərçivəsində davamlı öyrənmək, özünü təkmilləşdirmək və yeniliklərlə məşğul olmaq üçün fəal səyləri və istəyi nəzərdə tutulur.

Müəllimlərin peşəkar inkişafında məktəb direktorlarının rolu

Direktorun əsas vəzifəsi rəhbərlik etdiyi təhsil ocağının aparıcı qüvvəsi olmaqdır. West-Burnham (2001) qeyd edib ki, məktəbin müvəffəqiyyəti və səmərəliliyi məktəb kontekstində təklif olunan liderlik keyfiyyətindən asılıdır. Direktor məktəbin bütün fəaliyyət və tapşırıqlarına cavabdehdir. O, şagirdlər, müəllimlər və digər maraqlı tərəflərlə birlikdə məktəbin təkmilləşməsi üçün işləyir və bu, sözsüz ki, şagirdlərin akademik göstəricilərinə də müsbət təsir göstərir.

Şagirdlərin uğuru məktəb direktorunun səmərəli rəhbərliyindən çox asılıdır. Məktəb direktoru məktəb müəllimlərinin motivasiyası və bacarığına dəstək olaraq şagird nailiyyətlərini artırmaqla. Clark və Bates (2003) öz tədqiqatlarında aşkar ediblər ki, məktəb direktorlarının düzgün qurulan işi tədrisin keyfiyyətini yüksəldə bilər ki, bu da öz növbəsində şagirdlərin öyrənməsinə birbaşa təsir edir.

Rəhbərlik istər biznes, istər sənaye, istərsə də təhsil sahəsində olmasından asılı olmayaraq, istənilən təşkilatın uğur qazanmasında mühüm faktor hesab olunur. Yukl (2006) liderliyi “nəzərdə tutulan nəticələrə nail olmaq üçün digər hərəkətlərə təsir prosesi” kimi qəbul edir. Bu həm də fərdlərə kömək prosesi və ortaq məqsədlərə nail olmaq üçün birgə səylər kimi təsvir edilə bilər. Ümumiyyətlə, liderlik bir qrup insanda ümumi məqsədlə bağlı inam yaratmaq qabiliyyətini tələb edən idarəçilik bacarığıdır.

Direktorlar məktəblərdə peşəkar öyrənmə

icmalarının (Professional Learning Communities-PLC) inkişafında əsas rol oynayırlar. Hargreaves və Fullan (2012) müəllimlərin birgə sorğu, birgə planlaşdırma və əks-əlaqə üzərində qurulan dialoq əsaslı əməkdaşlıq mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsində məktəb direktorlarının əhəmiyyətini xüsusi vurğulayırlar. Peşəkar öyrənmə icmalarının iştirakı ilə direktorlar bilik mübadiləsini və kollektiv problemlərin həllini asanlaşdırır; nəticədə kollektiv effektivlik və qarşılıqlı dəstək vasitəsilə müəllimin peşəkarlığını artırır.

Darling-Hammond (2017) virtual öyrənmə, onlayn kurslar və rəqəmsal əməkdaşlıq platformaları kimi texnologiyalardan istifadə edərək peşəkar öyrənmənin təşviqində məktəb direktorlarının roluna diqqət çəkirlər. Peşəkar inkişafa innovativ yanaşmalardan istifadə etməklə direktorlar müəllimlərə texnologiyayı tədris təcrübəsinə effektiv şəkildə integrasiya etmək imkanı verirlər.

Təhsil müəssisələrində direktorlar mədəniyyətə əsaslanan tədris təcrübələrinin təşviqində mühüm rol oynayırlar. Bu mövzuya toxunan Ladson-Billings (2014) mədəniyyət əsaslı pedaqogikanın (Culture Relevant Pedagogy) tərəfdarı kimi mədəni səriştə və ədalətliyi təşviqində məktəb direktorlarının əhəmiyyətini vurğulayır. Mədəni məlumatlılığa və inklüzivliyə üstünlük verən direktorlar müəllimlərə şagird müxtəlifliyinə tolerant yanaşmağa və müvafiq təcrübələr tətbiq etməyə imkan verən müsbət öyrənmə mühiti yaradırlar.

Müəllimlər məktəb direktorunu məktəbin və nizamnamənin formal tərəflərinə diqqət yetirən, müəllimlərin ehtiyac və problemlərini nəzərə almayan, onların müstəqilliyini və bacarıqlarını qəbul etməyən bir şəxs kimi qəbul etsə, minimum səviyyədən artıq heç bir şey göstərməyəcəkləri, tapşırığa, rəhbərlərə, digər işçilərə mənfi münasibət bəsləyəcəkləri, laqeydlik göstərəcəkləri düşünülə bilər. Bu vəziyyət insani münasibətlər baxımından, eləcə də məktəb müdirinin bilik, bacarıq, davranış və rəftarının təşkilati işlərə və işçilərə necə təsir etdiyini göstərmək baxımından əhəmiyyətlidir. Məktəb müdiri məktəbi üç aspektdən – cəmiyyət

daxilində, təhsil sistemi daxilində və universal standartlar çərçivəsində görməyi bacarmalıdır.

Kim və digərləri (2019) iddia edirlər ki, XXI əsr təhsili kimi tanınan səriştəliliyin inkişaf etdirilməsi sinifdə tədrisin keyfiyyətini artırmaq strategiyası kimi populyarlıq qazanır. Fisher və Wallerin (2013) fikrincə, sinifdə təhsil texnologiyalarının integrasiyası XXI əsrin bacarıqlarını inkişaf etdirir və öyrənməni praktiki alətlərlə təmin edə bilər; bununla belə, sinifdə texnologiyaların effektivliyi müəllimin təhsilin keyfiyyətini artırmaq üçün ondan nə dərəcədə istifadə etməsindən asılıdır. Buna görə də araşdırmada iddia edilir ki, XXI əsr müəllimləri mükəmməl təhsil təlimi almalıdırlar. Təəssüf ki, Fisher və Waller (2013) müxtəlif çətinliklərin texnologiyanın tədrisə integrasiyasına mane olduğunu və bu səbəbdən müəllimlərin texnologiyayı kifayət qədər mənimsəyə bilmədiklərini vurğulayırlar. Göstərilən maneələrdən biri yerlərdə təhsili idarə edən orqanlar və direktorlar tərəfindən peşəkar inkişaf dəstəyinin olmamasıdır. Halbuki müəllimlərin XXI əsrin təhsilinə hazırlanması, xüsusən də məktəblərdə tədris və təlimin yaxşılaşdırılması üçün İKT ilə bağlı təlim proqramlarının yaradılması, məktəb direktorlarının da bu proqramlara dəstək verməsi müəllimlərin peşəkarlığının artırılmasına əhəmiyyətli təsir göstərə bilər.

Azərbaycanda müəllimlərin peşəkar inkişafı istiqamətində məktəb direktorlarının fəaliyyəti

Ölkəmizdə təhsil məqsədlərinə nail olmaq üçün yaxşı hazırlanmış və motivasiya olunmuş müəllimlərin zəruriliyi dərk edilərək, təhsil sisteminin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün birgə səylər göstərilir. Elm və Təhsil Nazirliyi direktorların rəhbərlik etdiyi məktəb əsaslı təşəbbüslərin əhəmiyyətini vurğulayaraq, müəllimlərin peşəkar inkişafına dəstək məqsədilə müxtəlif təhsil siyasəti və proqramlar həyata keçirir (ETN, 2021).

Müəllimlərin peşəkar inkişafını effektiv şəkildə dəstəkləmək üçün Azərbaycanda direktorlar müxtəlif strategiyalardan istifadə edirlər:

- Müəllim hazırlığı və seminarlar üçün xüsusi vaxt və resursların ayrılması;
- Xarici təhsil təşkilatları və ekspertlərlə əməkdaşlığın qurulması;
- Yüksək texnologiyalı təlim vasitələrinin peşəkar inkişaf fəaliyyətlərinə daxil edilməsi;
- Müəllimlər arasında refleksiv təcrübəni inkişaf etdirmək üçün qarşılıqlı kouçinq və müşahidənin həvəsləndirilməsi.

Azərbaycanda müəllimlərin peşəkar inkişafına verilən önəmə baxmayaraq, məktəb direktorları bir sıra problemlərlə üzləşirlər. Bu problemləri aşağıdakı şəkildə sıralamaq olar:

- Hərtərəfli peşəkar inkişaf proqramları üçün məhdud resurslar və maliyyə;
- Bəzi müəllimlər arasında dəyişikliyə qarşı müqavimət və ənənəvi tədris üsulları;
- İnzibati məsuliyyətlərin təlimatçı liderlik öhdəlikləri ilə balanslaşdırılması (ETN, 2021).

Bununla belə, müəllimlərin inkişaf təşəbbüsləri üçün yeni texnologiyalardan istifadə və beynəlxalq əməkdaşlığın inkişafı kimi mühüm imkanlar da mövcuddur. 2022-ci ildə pedaqoji kadrların attestasiyası həyata keçirilib, nəticədə 11591 ibtidai sinif müəllimi attestasiyaya cəlb olunub, 8787 müəllim (76%) attestasiyadan uğurla keçib. Əmək bazarı səriştə və nəticələrə görə diferensiallaşdırılıb, rəqabətədavamlı əmək haqqı və motivasiya sistemi tətbiq edilib, attestasiyadan keçən 3163 müəllimin (27%) 10 faizinin əmək haqqına; 2022-ci ilin sentyabrına qədər 5624 müəllimin maaşına (49%) əlavə edilib. 868 təhsil müəssisəsində çalışan direktor və direktor müavinlərinin maaşlarına artımlar tətbiq edilməyə başlanılıb. 2022-ci il ərzində 30 000 müəllim ixtisasartırma təlimlərini tamamlayıb və 10 280 müəllim üçün İKT üzrə təlim təşkil edilib (ETN, 2022).

Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi ilə Koreya Beynəlxalq Əməkdaşlıq Agentliyinin Azərbaycandakı Nümayəndəliyi arasında müəllimlərin potensialını artırmaq və Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi üçün təhsil informasiya sisteminin yaradılması məqsədilə texniki yardım layihəsi üzrə müzakirə protokolu imzalanıb və təsdiq olunub. Layihənin əsas məqsədi müəllimlərin ixtisasının

artırılması üçün elektron tədris sisteminin yaradılması, Azərbaycan dilində milli elektron məzmunun yaradılması mexanizminin formalaşdırılması, o cümlədən müəllimlərin ixtisasartırma kursunun gücləndirilməsidir.

2022-ci ilin 25-30 sentyabr tarixlərində Koreya Respublikasında layihə çərçivəsində yaradılmış sistemlər üzrə ETN nümayəndələri üçün təlim proqramı təşkil olunub. Rəsmi səfər çərçivəsində nümayəndə heyəti Koreya Respublikasında rəqəmsal təhsilin yaradılması və elektron təhsil resurslarının inkişafı prosesi ilə tanış olub, eyni zamanda Koreyada müəllimlərin peşəkar inkişafını təmin edən bir sıra qurumlarla görüşlər təşkil edilib (ETN, 2022). Bu layihə çərçivəsində aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilib:

- Layihə üzrə nəzərdə tutulan elektron məzmunun hazırlanması məqsədilə STEAM Təhsil Muzeyində müvafiq video, audio və Koreya istehsalı olan digər avadanlıqlarla təchiz olunan studiya otağı yaradılıb, "Təhsil" televiziyaşının əməkdaşları bu avadanlıqdan istifadə ilə bağlı müvafiq təlim keçiblər. Növbəti təqvim ilində tələbələr üçün müəllim hazırlığı resurslarının, tədris videomühazirələrinin, elektron məzmunun və tədris resurslarının hazırlanması məqsədilə avadanlıqların istifadəyə verilməsi nəzərdə tutulur;

- Koreya Təhsil Sisteminin İnformasiyalaşdırılması İdarəsinin binasında yerləşən Data Mərkəzində müvafiq server və şəbəkə avadanlığı quraşdırılıb;

- Koreya təcrübəsi əsasında Azərbaycan dili müəllimləri üçün təlim proqramının ilk milli elektron məzmununun 123 dərslərinə əhatə edən 21 elektron məzmun layihəsi istifadəyə verilib;

- Koreya tərəfindən müəllimlərin peşəkar inkişafını dəstəkləmək üçün yeni elektron tədris portalı yaradılıb, müvafiq sistemin işlədilməsi və idarə edilməsi üzrə texniki bilik və təcrübə əldə etmək üçün təlimlər keçirilib. Elektron təhsil sistemi eyni vaxtda 5000 istifadəçiyə xidmət imkanına malikdir. Növbəti təqvim ilindən sistemin pilot rejimdə müəllimlər tərəfindən istifadə edilməsi planlaşdırılır. İlkin

mərhələdə təlimin yalnız bir hissəsinin, növbəti mərhələdə isə bu təlimlərin tamamilə sistem vasitəsilə keçirilməsi nəzərdə tutulur (ETN, 2022).

2023-cü ildə “eTwinning” layihəsi çərçivəsində 17 təhsil işçisi – 8 müəllim Avropanın müxtəlif ölkələrində keçirilən konfranslarda, 9 müəllim isə beynəlxalq onlayn təlimlərdə iştirak edib. Avropa Mərkəzi Dəstək Xidmətinin dəstəyi ilə həyata keçirilən tədbirlərin məqsədi müasir metodlardan istifadə etməklə müəllim hazırlığını inkişaf etdirmək, İKT və dil biliklərini təkmilləşdirmək, həmkarlarla və beynəlxalq layihələrlə birgə dərs nümunələrinin yaradılmasına şərait yaratmaqdır (ETN, 2023).

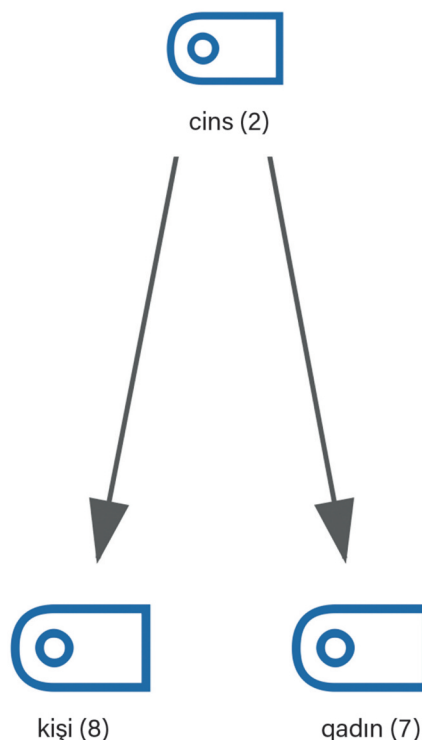
Layihə həmçinin müəllim heyətinə onlayn təlimlərdə iştirak etmək imkanı yaradıb. Belə ki, 2023-cü ildə Yunanıstan Milli Dəstək Xidmətinin inklüziv məktəb mövzusunda təşkil etdiyi beynəlxalq tədbirdə ölkənin hər yerindən 9 müəllim iştirak edib (ETN, 2023).

Qeyd edək ki, “eTwinning” Avropa İttifaqının ömürboyu təhsil proqramının bir hissəsidir və məktəbəqədər, orta və ali təhsil müəssisələrində çalışan müəllimlərə peşəkar inkişaf təlimlərində iştirak etmək, beynəlxalq səviyyədə əməkdaşlıq etmək və birgə təlim modelləri yaratmaq imkanı verir.

Qeyd olunmalıdır ki, Azərbaycanda təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və müəllimlərin peşəkarlığının artırılması üçün yuxarıda qeyd olunan təşəbbüslərdə məktəb direktorları mühüm rol oynayır. Direktorlar effektiv dəstək və resurslarla təmin etməklə müəllimlərə öz tədris təcrübələrini daim təkmilləşdirmək və şagird nailiyyətlərini yaxşılaşdırmaq üçün səlahiyyət verirlər. Gələcəkdə Azərbaycanda müəllimlərin peşəkar inkişafı və təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün əsas potensialın yaradılmasına və birgə səylərə davamlı investisiyaların qoyulması zəruri xarakter daşıyacaqdır.

Ədəbiyyat icmal təsdiq edir ki, məktəb direktorları müəllimlərin peşəkar inkişafı təşəbbüslərinə yüksək qiymət verməlidirlər. Qeyd etmək vacibdir ki, müəllimin peşəkar inkişafı üçün yalnız təlim proqramlarına investisiya qoyulmamalı, həm də müəllimlərin

Şəkil 1 Müsahiblərin cins üzrə bölgüsü



inkişaf edə və inkişaf etdirə biləcəyi, yeni bilik və bacarıqları uğurla tətbiq edə biləcəyi dəstəkləyici təhsil mühit yaradılmalıdır. Bununla yanaşı, Azərbaycanın məktəblərində müəllimlərin peşəkar inkişafı ilə bağlı direktorların fəaliyyəti barədə konkret məlumat məhz məktəblərin özündə və bəzən də kütləvi informasiya vasitələrində əks olunur.

Şəkil 1-dən göründüyü kimi, müsahiblərin 7-si qadın, 8-i kişi cinsindən olan məktəb direktorlarıdır.

Müsahibələr martın əvvəlindən sonuna qədər aparılıb, cavab əldə edildikdən sonra səs yazısı qısa qeydlər şəklində “MAXQDA 2020” proqramında kodlaşdırılıb. MAXQDA tədqiqatçılara mətnlərini sistemli şəkildə qiymətləndirməyə və şərh etməyə kömək edən kompüter proqramıdır. O həm də nəzəriyyələrin inkişafı və nəzəri nəticələrin sınaqdan keçirilməsi üçün güclü vasitədir. Əsas menyunun dörd pəncərəsi var: 1) məlumat paneli; 2) kod və ya kateqoriya sistemi; 3) təhlil edilmiş mətn və 4) əsas və mürəkkəb axtarış nəticələri. MAXQDA iyerarxik

kod sistemindən istifadə edir. Tədqiqatçı mətn parçasına çəki hesabı əlavə edə bilər. Qeydlər müxtəlif formalarda (məsələn, nəzəri və ya metodoloji qeydlər) asanlıqla yazıla və saxlanıla bilər. Bununla yanaşı, bu proqram vizual xəritə-təçəkmə xüsusiyyətinə də malikdir.

Müsahibədə iştirak edənlər haqqında məlumatlar Cədvəl 1-də göstərilir.

Müsahibə müxtəlif stajlı və təcrübəli direktorlar arasında aparılıb.

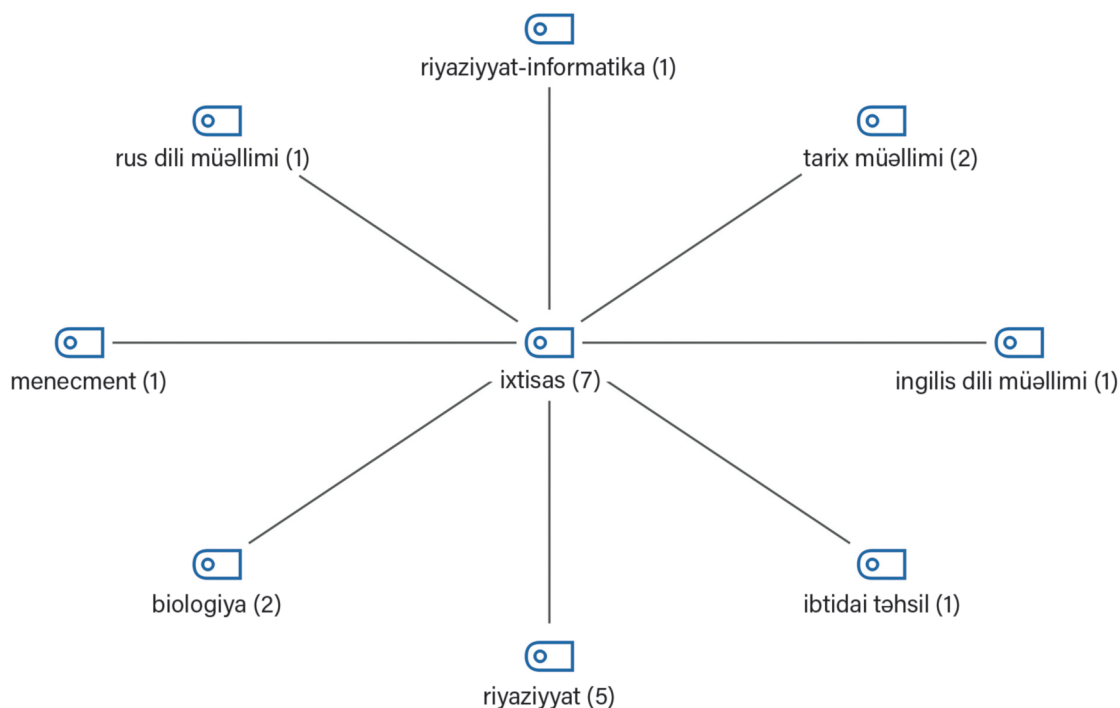
Şəkil 2-dən göründüyü kimi, müsahibədə iştirak edən direktorların 5-i riyaziyyat, 2-si biologiya və 2-si tarix müəllimi, digər direktorlar isə riyaziyyat-informatika, ingilis dili, rus dili, ibtidai sinif müəllimləri və menecment ixtisası üzrə təhsilə olan rəhbərlərdir.

Metodologiya

Məktəb direktorlarının nöqteyi-nəzərindən müəllimlərin peşəkar inkişafı təşəbbüslərinin əhəmiyyəti ilə bağlı araşdırmanın işlənilməsi, hazırlanması tədqiqatın dizaynının diqqətlə planlaşdırılmasını və tədqiqat paradigmasının

Cədvəl 1 İştirakçılar haqqında məlumat			
İştirakçılar	Cinsi	Məktəb	Direktorluq təcrübəsi
Direktor 1	kişi	Məktəb A	18 il
Direktor 2	qadın	Məktəb B	3 il
Direktor 3	kişi	Məktəb C	7 il
Direktor 4	qadın	Məktəb Ç	10 il
Direktor 5	kişi	Məktəb D	10 il
Direktor 6	qadın	Məktəb E	9 il
Direktor 7	kişi	Məktəb Ə	9 il
Direktor 8	kişi	Məktəb F	2 il
Direktor 9	kişi	Məktəb G	8 il
Direktor 10	qadın	Məktəb Ğ	4 il
Direktor 11	qadın	Məktəb H	5 il
Direktor 12	qadın	Məktəb X	9 il
Direktor 13	kişi	Məktəb I	13 il
Direktor 14	kişi	Məktəb İ	13 il
Direktor 15	qadın	Məktəb J	10 il

Şəkil 2 Müsahiblərin ixtisas bölgüsü



seçilməsini nəzərdə tutur. Tədqiqatın aparılmasında keyfiyyət yanaşmasından istifadə olunub.

Bu araşdırmada tədqiqatçının başlıca məqsədi məktəb direktorlarının müəllimlərin peşəkar inkişafı ilə bağlı keçirilən təşəbbüslərə münasibətini öyrənmək olub. Əldə edilən məlumatlara əsasən müsahibədən alınan cavabları ilkin və ikinci dərəcəli bölmələrə ayırmaq qərarına gəlinib. İştirakçıların düşüncə tərz, həyata keçirilən təcrübələr tədqiqatçının diqqət mərkəzində olub. İkinci dərəcəli cavablar məktəb direktorlarının mənfi münasibəti və mövcud çətinlikləri əks etdirir.

Direktorlara əvvəlcə müəllimlərin peşəkar inkişafı dedikdə nə başa düşdükleri barədə sual verilib, tədqiqat mövzusunun aydınlığı yoxlanılıb. *Direktor 12*-nin fikrincə, müəllimin peşəkar inkişafı dedikdə, onun öz üzərində çalışması, bilik və bacarıqlarını artırması və yeni təcrübələrlə tanış olması nəzərdə tutulur.

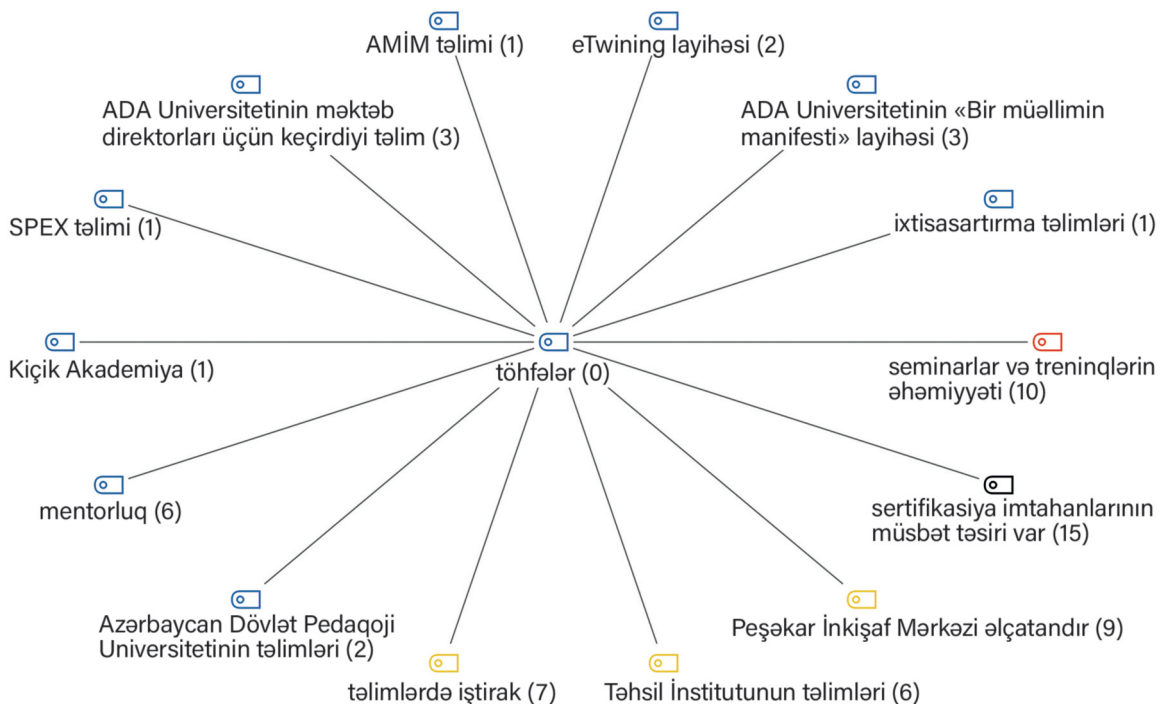
Müəllimlərin peşəkar inkişafına töhfələr arasında Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi və Azərbaycan Respublikasının Təhsil

İnstitutu tərəfindən keçirilən təlimlər, treninqlər, seminarlar, peşəkar inkişaf mərkəzlərinin fəaliyyəti, həyata keçirilən layihələr, sertifikatlaşdırma imtahanları, məktəb rəhbərliyinin və müəllimlərin öz təşəbbüsü ilə qoşulduğu təlimlər və kurslar, mentorluq proqramları kimi tədbirlərə münasibətdə müsahiblər arasında fikir müxtəlifliyi müşahidə olunub.

Direktorların müəllimlərin peşəkar inkişafına verilən töhfələrlə bağlı ən çox səsləndirdiyi ifadələrin iyerarxiyası Şəkil 3-də göstərilib.

Şəkil 3-dən də göründüyü kimi, müsahiblərin hər biri sertifikatlaşdırma imtahanlarının müəllimlərin təkmilləşməsinə müsbət təsir etdiyini qeyd edir. Məsələn, *Direktor 8* hesab edir ki, sertifikatlaşdırma imtahanları öz üzərində işləməyən müəllimləri məcbur edir ki, özlərini təkmilləşdirmə istiqamətində əsaslı işlər görsünlər. Digər tərəfdən, sertifikatlaşdırma keçməyin əməkhaqqına müsbət təsiri müəllimlərdə davamlı öyrənmə məcburiyyəti yaradır. Əslində, əksər insanların maddi stimulla daha çox motivasiya olması faktı dünya təcrübəsində də öz təsdiqini tapıb.

Şəkil 3 Müəllimlərin peşəkar inkişafına töhfələr



Sertifikasiyanın təhsillə bağlı yeniliklərdən xəbərdar olmaq üçün yaxşı vasitə olduğunu düşünən *Direktor 9* etiraf edir ki, müəllimlər öz sahələrində uzunillik təcrübəyə malik olsalar da, yeniliklərdən geri qalırdılar. Sertifikasiya imtahanları müəllimlərin dərs prosesinə məhz keçilənlərin təkrarı, yeni biliklərin əlavə olunması şəklində nüfuz edə bilib.

Müəllimlərin peşəkar inkişafına töhfə verən digər amillərdən biri də Peşəkar İnkişaf Mərkəzinin sözügedən mövzu ilə bağlı fəaliyyətidir. *Direktor 2* və *Direktor 3*-ün qənaətinə görə, Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun nəzdində fəaliyyət göstərən Metodik Dəstək və Peşəkar İnkişaf Mərkəzi müəllimlər üçün kifayət qədər əlçatandır, mərkəzin sayəsində müəllimlər inkişaf edə və öyrəndiklərini müəllim həmkarlarına ötürə bilirlər.

Bunlardan başqa, direktorlar müsahibə zamanı istər Elm və Təhsil Nazirliyinin, istərsə də digər müəssisələrin keçirdiyi təlimlərin, treninqlərin və seminarların əhəmiyyətinə xüsusi diqqət çəkiblər. Məsələn, *Direktor 5* Elm və Təhsil Nazirliyinin keçirdiyi təlimlərin və seminarların əhəmiyyətindən bəhs edərək, müəllimlərin fəaliyyətində irəliləyişlərin olduğunu bildirir.

Müəllimlərin peşəkar inkişafına verilən töhfələr arasında ADA Universitetinin keçirdiyi proqram və təlimlərdən də bəhs edilir. Məsələn, *Direktor 11* ADA Universitetinin keçirdiyi "Bir müəllimin manifesti" ixtisasartırma proqramının müəllimlərin öz profilləri üzrə inkişafına və tədris prosesinin yaxşılaşdırılmasına kömək etdiyini düşünür.

Digər diqqət çəkən məqamlardan biri də direktorların "eTwinning" proqramından, SPEX və Azərbaycan Müəllim İnkişafı Mərkəzi (AMİM) təlimindən bəhs etmələridir. Məsələn, *Direktor 5*-in müsahibəsindən məlum olur ki, məktəb müəllimləri peşəkar inkişaf proqramlarından biri olan "eTwinning" vasitəsilə müxtəlif ölkələrin təcrübələrini öyrənib və bu təcrübələri öz pedaqoji fəaliyyətlərində uğurla tətbiq edib.

Digər adı "Uğur üçün tədris" olan SPEX təlimi *Direktor 4*-ün qeyd etdiyi kimi, müəllimlərin inkişafına, tədris prosesinin daha da

yaxşılaşdırılmasına xidmət edir. *Direktor 4* 2015-ci ildə AMİM tərəfindən təşkil olunmuş təlimlərin də üstünlüklərindən bəhs edir. Onun sözlərinə görə, bu təlimlər müəllimlərlə bərabər məktəb direktorları üçün də faydalı olub, direktorların mövcud problemləri daha aydın şəkildə dərk etməsinə və məktəbdaxili idarəetməni daha səmərəli şəkildə təşkil etməsinə yardımçı olub.

Mentorluq proqramlarının mövcud olub-olmaması barədə suala *Direktor 9*-un mövqeyi onu deməyə əsas verir ki, məktəblərdə mentorluq proqramları rəsmi proqram kimi icra olunmasa da, mentor rolunda çıxış edən müəllimlər məktəb rəhbərliyi tərəfindən müəyyən edilir, onlar isə öz növbəsində digər müəllimlərə dəstək verirlər.

Direktorlar müəllimlərin peşəkar inkişafına bir sıra resurslar cəlb edirlər. Onlardan biri də təcrübəli müəllimlərin dəvət edilərək öz təcrübələrini məktəbin müəllimləri ilə bölüşməsidir. Məsələn, *Direktor 13* müsahibəsində bu məsələyə belə aydınlıq gətirib: "... biz qabaqcıl pedaqoji təcrübələri olan müəllimləri dəvət edirik. Bu müəllimlər bizim dərslərdə iştirak edir, özləri də dərs keçirlər. Eyni zamanda bizim müəllimlərimiz də gedib onların dərslərində iştirak edə bilirlər".

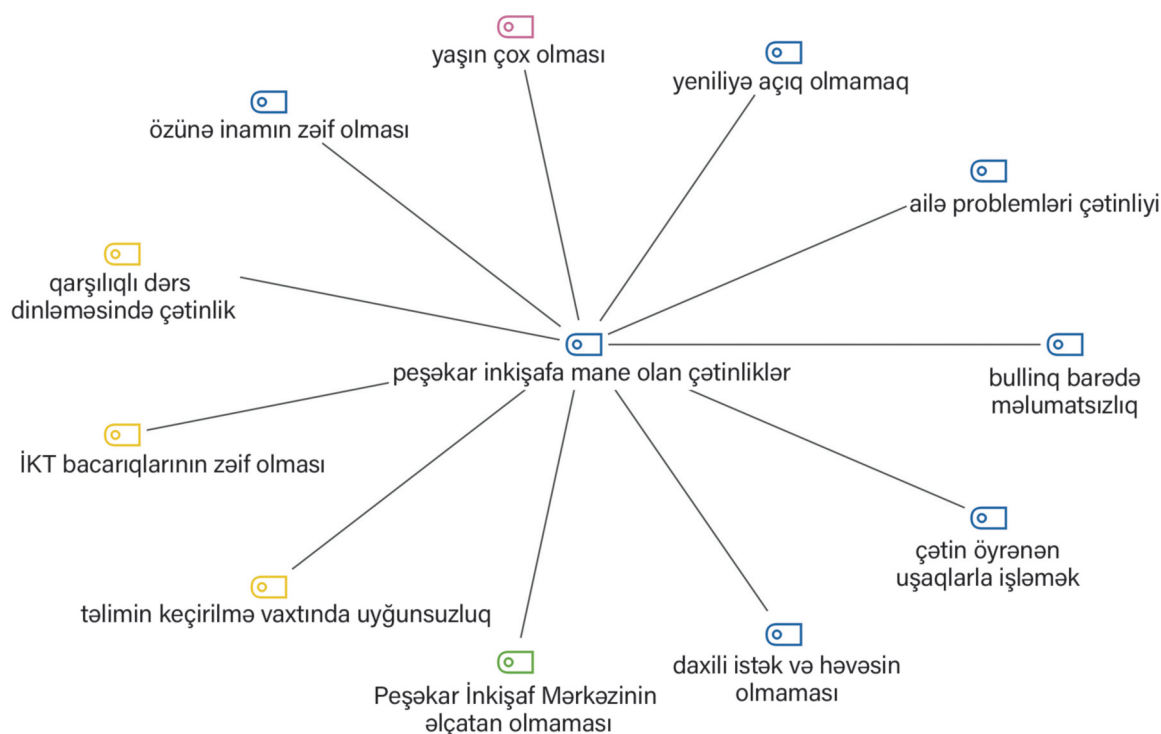
Yuxarıda göstərilənlərlə yanaşı, direktorların müəllimlərin peşəkarlığının artırılması zamanı qarşılaşdıqları çətinliklərlə bağlı fikirləri də öyrənilib. Direktorların ən çox qarşılaşdıqları çətinliklər təsnifatlandırılaraq Şəkil 4-də təsvir edilib.

Şəkil 4-dən göründüyü kimi, direktorlar hesab edirlər ki, bacarıq, motivasiya, özünə-inamın zəifliyi, yeniliyə açıq olmamaq və bəzən də ailə problemləri üzündən müəllimlər peşəkar inkişafa cəlb oluna bilmirlər. Bunun əsas səbəblərindən biri İKT bacarığının olmamasıdır. Düşünürük ki, daxili həvəsin aşağı olması ilə İKT-nin zəif mənimsənilməsi arasında da qarşılıqlı əlaqə mövcuddur.

Göründüyü kimi, bəzən müəllimlər peşəkar inkişaf təşəbbüslərinə qoşulmaqda həvəsli olmur, İKT biliklərinin mənimsənilməsinin çətin, bəzən də artıq gec olduğunu düşündükləri üçün

Şəkil 4

Müəllimlər üçün peşəkar inkişaf təşəbbüslərini həyata keçirərkən və ya davam etdirərkən direktorların qarşılaşdığı çətinliklər



müasir texnologiyalarla tanışlığa təşəbbüs göstərirlər. Məsələn, *Direktor 10* hesab edir ki, müəllimlərin peşəkarlığının artırılmasına mane olan həvəssizlik, öyrənməkdə maraqlı olmamaq direktorun qarşılaşdığı çətinliklərdəndir. O bunun üçün direktor kimi fəaliyyət planında bu problemə yer versə, əməkdaşlıq etməyə çalışsa da, bəzən müəllimin daxili həvəsi və istəyinin olmaması ciddi əngəl törədir.

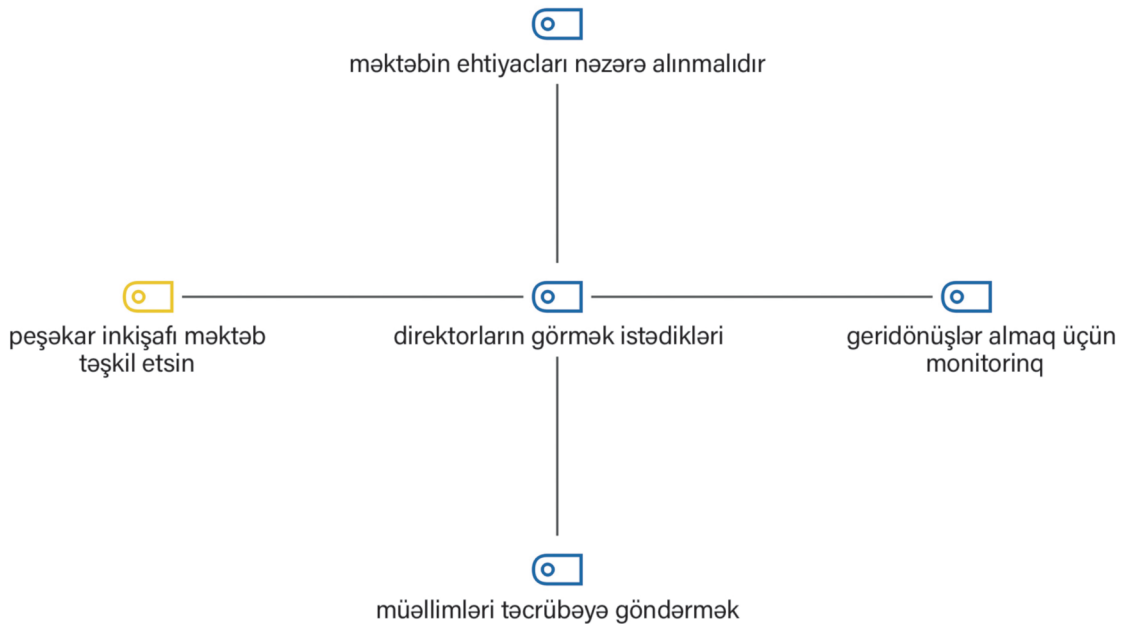
Müsahiblərlə söhbətdən aydın olur ki, müəllimlərin peşəkar inkişafına mane olan çətinliklərdən biri də yaşlı nəsə mənsub müəllimlərin yenilikləri qəbul etməməsidir. Məsələn, *Direktor 2* və *Direktor 4* qeyd edir ki, müəllimlərin yaşları ilə əlaqədar özlərinə çox əmin olmaları əksər hallarda yenilikləri öyrənməyə cəhd etməmələrinə gətirib çıxarır. Düzdür, təcrübəli, illərini təlim-tərbiyə prosesinə həsr etmiş müəllim dərslərini effektiv qura bilər, lakin layihə əsaslı, problem əsaslı və İKT-nin tətbiq olunduğu öyrənmə modelləri ilə müqayisədə ənənəvi üsullar şagirdlərdə dərslər olan

marağı məcburiyyətə çevirir və öyrənməyə könüllü münasibət formalaşdırmır.

Direktorları narahat edən səbəb məktəbdə bullinq və çətin öyrənmə ilə bağlı məlumatlılıq səviyyəsinin aşağı olmasıdır. Bu baxımdan direktorlar düşünür ki, müəllim və şagirdlərdə məlumatlılıq səviyyəsinin artırılması, təlimlərin keçirilməsi əhəmiyyətli ola bilər.

Qeyd edilən çətinliklər fonunda bəzi direktorlar müəllimlərin peşəkar inkişaf təşəbbüslərinə Şəkil 5-də göstərilənləri daxil etməyi məqsəduyğun hesab edirlər.

Şəkil 5-dən görünür ki, direktorlar müəllimlərin peşəkar inkişafının məktəb tərəfindən təşkil olunmasını, bəziləri müəllimlərin təcrübəyə göndərilməsini, çətin öyrənən uşaqlarla işləmək üçün təlimlərin keçirilməsini, ümumiyyətlə, peşəkar inkişaf zamanı məktəbin ehtiyaclarının nəzərə alınmasını zəruri hesab edirlər. Onlar inanırlar ki, müəllimlərin peşəkar inkişafının məktəbin öhdəliyinə verilməsi və bunun üçün müəyyən maliyyə vəsaitlərinin

Şəkil 5 Direktorların görmək istədikləri təşəbbüslər

ayrılması təhsilverənləri daha da ruhlandıracaq və inkişafa sövq edəcək.

Məktəb direktorlarının müəllimlərin peşəkar inkişafı ilə əlaqədar təşəbbüslərinin əhəmiyyətinə dair düşüncələri bu proqramların məktəblərə və şagird nəticələrinə necə təsir etdiyini başa düşmək üçün çox vacibdir. Direktorların müəllimlərin peşəkar inkişafına nə üçün dəyər verdiyini göstərən bəzi əsas müzakirə mövzuları bunlardır:

Tədrisin keyfiyyətinin yüksəldilməsi. Direktorlar davamlı peşəkar inkişafın tədrisin keyfiyyətini yaxşılaşdırdığını qəbul edirlər. Clark və Bates (2003) öz tədqiqatlarında göstəriblər ki, məktəb direktorlarının səmərəli fəaliyyəti tədrisin keyfiyyətini yüksəldə bilər.

Dəyişən təhsil ehtiyaclarının qarşılınması. Dəyişən kurikulum standartları, tədris metodları və texnologiyalarla təhsil dinamik şəkildə inkişaf edir. Direktorlar başa düşürlər ki, müəllimlər təhsilalanların və təhsil sisteminin artan ehtiyaclarını səmərəli şəkildə ödəmək üçün peşəkar inkişaf yolunu seçərək bu dəyişikliklərlə ayaqlaşmalıdırlar. Çünki yeni standartların səmərəli tətbiqi üçün müəllimlər bu dəyişikliklərə hazır olmalıdırlar.

Müəllimin iş yerində fəaliyyətini davam etdirməsi və məmnunluğunun təşviq edilməsi.

Peşəkar inkişaf imkanlarının təklif edilməsi müəllimin inkişaf və müvəffəqiyyətinin davamlılığını nümayiş etdirir. Direktorlar başa düşürlər ki, müəllimin peşəkar inkişafına sərmayə qoymaq təkcə iş məmnuniyyətini artırmır, həm də təhsilverənlərin iş yerində qalmasına zəmin yaradır, müəllimlərin yerdəyişməsinə azaldır, sabit və təcrübəli heyəti qoruyur. Ədəbiyyat göstərir ki, peşəkar inkişaf imkanlarına çıxışı olan müəllimlər öz işlərində daha inamlı və bacarıqlıdırlar. Bu, onların peşəsindən məmnunluğunu və işləmək motivasiyasını artırır.

Əməkdaşlıq və şəbəkələşməyə təşviq etmək.

Peşəkar inkişaf özlüyündə mütəmadi olaraq müəllimlər arasında əməkdaşlıq fəaliyyəti və şəbəkə imkanlarını əhatə edir. Direktorlar müəllimlərin ən yaxşı təcrübələrini paylaşa, layihələrdə əməkdaşlıq edə və möhkəm əlaqələr qura bildiyi dəstəkləyici peşəkar icmanın yaranması şəklində bu qarşılıqlı əlaqələrin dəyərini dərk edirlər.

Şagirdlərin müxtəlif ehtiyaclarına uyğunlaşmaq. Şagird kütləsində fərqlilik artdıqca direktorlar müəllimləri müxtəlif təlim ehtiyaclarını

ödəmək üçün lazım olan bacarıq və biliklərə təchiz etməyin vacibliyini dərk edirlər. Peşəkar inkişaf təşəbbüslərinə çox vaxt mədəni cəhətdən cavab verən tədris və diferensiallaşdırılmış təlimlər daxildir.

Təhsildə tendensiyaları qabaqlamaq.

Məktəb direktorları təhsilin rəqabətli xarakterini və təhsil tendensiyalarından öndə olmağın vacibliyini başa düşürlər. Müəllimlərin peşəkar inkişafını dəstəkləməklə direktorlar məktəblərinin sürətlə dəyişən təhsil mühitində rəqabətə davamlı və mütərəqqi mövqeyinin qorunmasını təmin edirlər.

Beləliklə, məktəb direktorları müəllimlərin peşəkar inkişafı təşəbbüslərini tədrisin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq, artan təhsil ehtiyaclarını ödəmək, müəllim məmnuniyyətini təmin etmək və iş yerində fəaliyyətini davam etdirməsinə zəmin yaratmaq, davamlı öyrənməyə təşviq etmək, məktəbdə təkmilləşdirmə məqsədlərini dəstəkləmək, əməkdaşlığa həvəsləndirmək, müxtəlif tələbə ehtiyaclarına uyğunlaşmaq və kursun davam etdirilməsi üçün zəruri hesab edirlər. Onların bu cür təşəbbüslərə dəstək olmaları və təbliğat aparmaları firavan və uğurlu təhsil mühitinin yaradılmasında mühüm rol oynayır.

Nəticələr və tövsiyələr

Peşəkar inkişaf təşəbbüsləri müəllimlərin şagirdlərin müxtəlif ehtiyaclarını ödəmək və inkişaf edən təhsil mühitində düzgün istiqamətləndirmək üçün lazım olan bilik, bacarıq və resurslarla təchiz edilməsində də əsas rol oynayır. Direktorlar başa düşürlər ki, bu təşəbbüslər məktəb icmasında davamlı öyrənmə, əməkdaşlıq və innovasiya mədəniyyətini inkişaf etdirir, həm müəllimlər, həm də şagirdlər üçün müsbət nəticələr əldə edilir.

Yuxarıda qeyd olunanlarla yanaşı, müəllimlərin peşəkar inkişafını təmin edə bilməməsinin əsas səbəbi kimi direktorlar bacarıq çatışmazlığı, motivasiyanın, özünəinamın olmaması, yeniliyə açıq olmamaq və bəzən ailə problemlərini göstərir. Onlar hesab edirlər ki, bu çatışmazlıqlar aradan qaldırılmasa,

müəllimlərin peşəkar inkişafı çətinləşə bilər. Bilik və bacarıqlarının yetərsizliyi, ailə problemləri, şəxsi həyatdakı problemləri motivasiyanın, özünəinamın, innovasiyalara açıqlığın olmaması müəllimlərin yeni təhsil metod və texnologiyalara uyğunlaşmaqda çətinlik çəkdiyini göstərir. Bu problemlər müəllimlərin peşəkar inkişafında ciddi əngəllər yaradır, onların daha səmərəli və uğurlu olmasını çətinləşdirir. Direktorların bu tapıntıları müəllimlərin peşəkar inkişafında üzləşdikləri çətinliklərin müxtəlifliyini və ciddiliyini ortaya qoyur.

Müəllimlərin peşəkar inkişafı təşəbbüslərinin ümumi təhsil məktəblərinin uğurlu fəaliyyəti üçün əhəmiyyətini vurğulayan bu tədqiqatın nəticələrinə əsasən aşağıdakı tövsiyələr verilə bilər:

1. Peşəkar inkişafa əlçatanlığın artırılması və genişləndirilməsi. Direktorların peşəkar inkişaf təşəbbüslərinə müsbət münasibətini nəzərə alaraq, davamlı dəstəyin və müəllimlərin təhsil proqramlarında, təlimlərdə və seminarlarda iştirak etmək imkanlarının artırılması faydalı ola bilər.

2. Proqramları xüsusi ehtiyaclara uyğunlaşdırmaq. Təklif olunan peşəkar inkişaf proqramlarının müəllimlərin və bütövlükdə məktəbin xüsusi ehtiyaclarına cavab verməsini təmin etmək vacibdir. Bu, məktəb işçilərinin müxtəlif ehtiyaclarını ən yaxşı şəkildə təmin etmək üçün müxtəlif mövzular, tədris metodları və formatları əhatə edə bilər.

3. Davamlı öyrənmə mədəniyyətini dəstəkləmək. Müəllimlərin öz bacarıq və biliklərini daim təkmilləşdirmək üçün dəstək hiss etdiyi və həvəsləndirildiyi məktəbdə davamlı təhsil mədəniyyətinin yaradılması fəal şəkildə təşviq edilməli və dəstəklənməlidir.

4. Dəstək və paylaşma şəbəkələrinin yaradılması. Peşəkar inkişafda müəllimlər üçün səmərəli ideyaları və ən yaxşı təcrübələri bölüşmək üçün imkanların yaradılması kollektiv öyrənməni gücləndirir və məktəb təcrübəsində yeniliklərə ruhlandıra bilər.

5. Proqramın effektivliyinin ölçülməsi. Təklif olunan təşəbbüsləri mütəmadi olaraq uyğunlaşdırmaq və təkmilləşdirmək üçün

peşəkar inkişaf proqramlarının effektivliyini və müəllimlərin məmnunluğuna təsirini sisteməlik şəkildə qiymətləndirmək vacibdir.

Bundan əlavə, növbəti tədqiqatlarda təkcə dövlət ümumi təhsil müəssisələrinin deyil, eyni zamanda özəl ümumi təhsil müəssisələrinin də təcrübələrini öyrənmək, hər rayon üzrə ən azı bir respondentlə müsahibə aparmaq, növbəti oxşar mövzulu tədqiqatlarda sadəcə keyfiyyət metodundan deyil, fərqli aspektlərdən daha dərin məlumatlar əldə etmək üçün qarışıq metoddan istifadə tədqiqat mövzusunun daha dərinəndən araşdırılması baxımından faydalı ola bilər.

Bu tövsiyələrin qəbul edilməsi məktəblərə peşəkar inkişaf proqramlarını təkmilləşdirməyə və gücləndirməyə kömək edə, nəticədə daha dinamik, uğurlu və innovativ öyrənmə mühitinə gətirib çıxara bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- ¹ Alıç, M. (1996). İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi. Eğitim Yönetimi Dergisi, 3(2), 14–22.
- ² Amy, L. Hughes, J., Matt, J., & O'Reilly, F.L. (2015). Principal Support is Imperative to the Retention of Teachers in Hard-to-Staff Schools. Journal of Education and Training Studies, 3(1), retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1054905.pdf>
- ³ Bates, R., & Bray-Clark, N. (2003). Self-efficacy beliefs and teacher effectiveness: Implications for Professional Development. The Professional Educator, XXVI(1), 13–22.
- ⁴ Bredeson, P.V., & Johansson, O. (2000). The school principal's role in teacher professional development. Journal of In-service Education, 26(2), 385–401.
- ⁵ Brown, C., & Luzmore, R. (2021). References. In Educating Tomorrow (Society Now) (pp. 167–180). Leeds: Emerald Publishing Limited.
- ⁶ Brown, C., Groß Ophoff, J., Chadwick, K., & Parkinson, S. (2023). Achieving the "ideas-informed" society: Results from a structural equation model using survey data from England. Emerald Open Research, 1(1).
- ⁷ Crow, G.M., Hausman, C.S., & Scribner, J.P. (2002). Reshaping the role of the school principal. Yearbook of the National Society for the Study of Education, 101(1), 189–210.
- ⁸ Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What we learn from international practice? European Journal of Teacher Education, 40(3), 291–309.
- ⁹ Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). School leadership study: Developing successful principals (Review of Research). Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- ¹⁰ Dlamini, R., & Mbatha, K. (2018). The discourse on ICT teacher professional development needs: The case of a South African teachers' union. International Journal of Education and Development using ICT, 14(2).
- ¹¹ Druzhilovskaya, O. V. (2015). Professional'naya initsiativa kak kategoriya lichnostnogo razvitiya pedagoga spetsial'nogo obrazovaniya. «Tsennosti i smysly», 4, 103–109.
- ¹² ETN. (2021). <https://edu.gov.az/uploads/Hesabat/TN-hesabat-2021.pdf>
- ¹³ ETN. (2022). <https://edu.gov.az/uploads/Hesabat/TN-hesabat-2022.pdf>
- ¹⁴ ETN. (2023). <https://edu.gov.az/az/news-and-updates/19947-1>
- ¹⁵ Fisher, D.M., & Waller, L.R. (2013). The 21st-century principal studies technology leadership and technology integration into Texas k-12 schools. The Global eLearning Journals, 2(4).
- ¹⁶ Flores, M. (2005). How do teachers learn in the workplace? Findings from an empirical study carried out in Portugal. Journal of In-service Education, 31(3), 485–508.
- ¹⁷ Gorbunova, L.N. (2004). Osvoeniye pedagogami novykh kompetentsiy v issledovatel'ski oriyentirovannom povyshenii kvalifikatsii: Posobiye dlya uchiteley, oriyentirovannykh na osvoeniye issledovatel'skoy deyatel'nosti v protsesse povysheniya kvalifikatsii. M.: APK i PPRO.
- ¹⁸ Guskey, T.R. (1995). Professional development in education: In search of the optimal mix. In T. Guskey and M. Huberman (Eds.), Professional Development in Education: New Paradigms and Practices (pp. 114–131). New York: Teachers College Press.
- ¹⁹ Gülbahar, B. (2020). Sınıfcietkili iletişim becerileri algölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 48, 437–462.
- ²⁰ Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school. New York, NY: Teachers College Press.

- ²¹ Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. London: Routledge.
- ²² Khan, A.N., & Khan, I.A. (2014). Academic role of a principal and continuous.
- ²³ Kim, S., Raza, M., & Seidman, E. (2019). Improving 21st-century skills: The key to effective 21st learners.
- ²⁴ King, B., & Newmann, F. (2004). Key link: Successful professional development must consider school capacity. *Journal of Staff Development*, 25(1), 26–30.
- ²⁵ Knowles, M. (1983). Adults are not grown up children as learners. *Community Services Catalyst*, 13(4), 4–8.
- ²⁶ Kochan, F.K., Bredeson, P., & Riehl, C. (2005). Rethinking the professional development of school leaders. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1), 289–306.
- ²⁷ Kondrukh, V.I. (2001). *Teoreticheskiye osnovy postroyeniya pedagogicheskoy sistemy issledovatel'skoy podgotovki prepodavateley professional'no-pedagogicheskogo kolledzha*: Dis. .d-ra ped. nauk: 13.00.08. Magnitogorsk.
- ²⁸ Quick, H., Holtzman, D., & Chaney, K. (2009). Professional development and instructional practice: Conceptions and evidence of effectiveness. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 14(1), 45–71.
- ²⁹ Ladson-Billings, G. (2014). Culturally relevant pedagogy 2.0: A.k.a. the Remix. *Harvard Educational Review*, 84(1), 74–84. Retrieved from <https://www.hepg.org/her-home/issues/harvard-educationalreview-volume-84-number-1/herarticle/culturally-relevant-pedagogy-2-0>
- ³⁰ Lambert, M., Wallach, C., & Ramsey, B. (2007). The other three Rs: Small schools project examines instructional change through relationships, relevance, and rigor. *Journal of Staff Development*, 28(4), 36–38.
- ³¹ Lieberman, A., & Pointer Mace, D. (2008). Teacher learning: The key to education reform. *Journal of Teacher Education*, 59(3), 226–234.
- ³² Loucks-Horsley, S., & Stiegelbauer, S. (1991). Using knowledge of change to guide staff development. In A. Lieberman & L. Miller (Eds.), *Staff Development for Education in the 90s: New Demands, New Realities, New Perspectives* (2nd ed., pp. 15–36). New York: Teachers College Press.
- ³³ Mundry, S. (2005). Changing perspectives in professional development. *Science Educator*, 14(1), 9–15.
- ³⁴ OECD. (2009). *Millî eğitim bakanlığı dış ilişkiler genel müdürlüğü okul liderliğinin geliştirilmesi konferansı: Özet raporu*. Ankara.
- ³⁵ Philipsen, B., Tondeur, J., Roblin, N.P., Vanslam-brouck, S., & Zhu, C. (2018). Improving teacher professional development for online and blended learning: A systematic meta-aggregative review. *Educational Technology Research and Development*, 67(5), 1145–1174. <https://doi.org/10.1007/s11423-019-09645-8>
- ³⁶ Porter, A., Garet, M., Desimone, L., & Birman, B. (2003). Providing effective professional development: Lessons from the Eisenhower program. *Science Educator*, 12(1), 23–40.
- ³⁷ Prozumentova, G.N. (1996). Traditsii i innovatsii v pedagogicheskoy praktike: Osobennosti tseli i tseleobrazovaniya. *Obrazovaniye v Sibiri*, № 1, 99–104.
- ³⁸ Schleicher, A. (Ed.). (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. OECD Publishing.
- ³⁹ Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). Orientation. In P. Senge, N. Cambron-McCabe, T. Lucas, B. Smith, J. Dutton, and A. Kleiner (Eds.), *Schools that Learn* (pp. 3–58). New York: Doubleday.
- ⁴⁰ Skaalvik, E.M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 67, 152–160.
- ⁴¹ Szeto, E., & Cheng, A.Y. (2018). Principal–teacher interactions and teacher leadership development: Beginning teachers' perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 363–379.
- ⁴² Tate, M.L. (2009). Workshops: Extend learning beyond your presentation with these brain-friendly strategies. *Journal of Staff Development*, 30(1), 44–46.
- ⁴³ West-Burnham, J. (2001). *Interpersonal leadership*. NCSL Leading Edge Seminar, Nottingham, National College for School Leadership.
- ⁴⁴ Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.