

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN NƏTİCƏYÖNÜMLÜ İDARƏ EDİLMƏSİNİN PEDAQOJİ ƏSASLARI

İxtisas: 5804.01-ümumi pedaqogika, pedaqogikanın və təhsilin tarixi

Elmi sahəsi: Pedaqogika

Fəlsəfə doktoru

elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim edilmiş

DİSSERTASIYA

İddiaçı: _____ **Xalidə Aydın qızı Həmidova**

Elmi rəhbər: _____ pedaqogika üzrə elmlər doktoru
Pirahı Behbudalı oğlu Əliyev

BAKI–2021

MÜNDƏRİCAT

Səh.

GİRİŞ	3
I FƏSİL. MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN NƏTİCƏYÖNÜMLÜ İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ MƏSƏLƏLƏRİ.	
1.1. Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə edilməsinə sistem yanaşmaları.....	12
1.2. Problemin elmi-pedaqoji ədəbiyyatda qoyuluşu.....	27
1.3. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin tətqiqi metodikası.....	44
II FƏSİL. MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİLİN NƏTİCƏYÖNÜMLÜ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ MÜƏSSİSƏ RƏHBƏRİNİN ROLU	
2.1. Nəticəyönümlü idarəetmənin planlaşdırılması.....	55
2.2. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsində rəhbərlik üslublarının rolu.....	66
2.3. Kadrların pedaqoji fəaliyyətinə nəticəyönümlü nəzarətin təşkili.....	79
III FƏSİL. MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN NƏTİCƏYÖNÜMLÜ İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSAS GÖSTƏRİCİLƏRİ	
3.1. Uşaqların inkişafının nəticəyönümlü idarəedilməsinə verilən tələblər.....	100
3.2. Valideynlərin nəticəyönümlü təhsildə iştirakının təmin olunması yolları.....	113
3.3. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində uşaqların inkişaf nəticələrin monitorinqi.....	126
NƏTİCƏ	135
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT	139
ƏLAVƏLƏR	153

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. XXI əsrdə, elm və texnikanın sürətlə inkişaf etdiyi, insan fəaliyyətinin bütün sahələrində yeniləşmələrin baş verdiyi müasir dövrdə pedaqoji elmlər sistemində idarəetməyə yeni yanaşmalar meydana gəlməkdədir. Belə ki, öyrənənlərə hazır biliklərin verildiyi ənənəvi təlim metodlarından fərqli olaraq, yeni təlim metodları, təlim prosesinə yeni texnologiyaların tətbiq edilməsi, yeni idarəetmə qaydalarının da yaradılmasını tələb edir. Belə bir şəraitdə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunması və müvəffəqiyyət əldə edilməsində bu sahənin fərqli tələblərlə nəticələrə doğru istiqamətləndirilməsi lazım gəlir.

Problemin mahiyyətini geniş şəkildə aydınlaşdırmağa, hər şeydən əvvəl, dünya elmində onun sistemini ciddi şəkildə öyrənməyə ehtiyac yaranır. Son illərdə təhsildə, o cümlədən məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin məzmununda böyük dəyişikliklər gedir. Aparılan işlərin düzgün istiqamətləndirilməsi üçün bir çox yeni sənədlər toplusu işlənir. İşlənmiş və bu istiqamətdə mühüm işlər həyata keçirilmişdir. Son 10 ildə “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası” [180], “Məktəbəqədər təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu” [182] kimi dövlət sənədlərinin qəbul edilməsi ölkəmizdə məktəbəqədər təhsilin inkişafında proqram sənədləri kimi mühüm əhəmiyyət kəsb etmişdir. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti cənab İlham Əliyevin və Birinci vitse-prezident Mehriban xanım Əliyevanın məktəbəqədər təhsilin inkişafına şəxsi diqqət və qayğıları nəticəsində məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin şəbəkəsi xeyli genişlənmiş, idarəetmə işləri təkmilləşdirilmiş və kadr təminatında xeyli müsbət nəticələr əldə edilmişdir.

Təhsildə müsbət nəticələrin əldə edilməsi ona düzgün, elmi istiqamətli rəhbərlikdən, onun keyfiyyətli şəkildə idarə edilməsindən çox asılıdır. Həyat sübut edir ki, təhsil müəssisələrinin o cümlədən məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin elmi şəkildə idarə edilməsi qarşıya qoyulmuş əsas hədəfə çatmağın, əsas məqsədin reallaşdırmağın və nəticəyönümlü idarəetmə prosesinin təmin olunmasının əss və başlıca amillərindən biri və birincisidir.

Bütün bunlar qarşıya məktəbəqədər təhsildə nəticəyönümlü idarəetmənin elmi istiqamətlərinin, praktik məsələlərinin həll edilməsini zəruri problemə çevirir.

Məktəbəqədər təhsil ümumi təhsilin birinci pilləsidir. O, uşaqların məktəb təliminə müvəffəqiyyətlə hazırlanmasının əsasında durur. Bu baxımdan təhsildə keyfiyyətin təmin olunması və müsbət nəticələrin əldə edilməsi buradan başlanmalıdır.

“Təhsilin modernləşdirilməsinin məqsədləri təhsil sisteminin davamlı inkişaf mexanizminin yaradılmasından ibarət olduğundan, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün bir sıra məsələlərlə bərabər təhsilin yuxarı pillələri kimi məktəbəqədər təhsilin müasir tələblərə cavab verən keyfiyyətlərə çatdırılması vacibdir” [44, s. 9].

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində pedaqoji prosesə nəticəyönümlü yanaşılması məktəbəqədər yaşın sonunda uşaqlarda vacib həyati bacarıqlar formalaşmasına səbəb olur. Həmin bacarıqlar uşağın fəaliyyət, ünsiyyət və davranışında özünü göstərdiyindən bu nəticələrə nail olmaq üçün iş prosesinin, o cümlədən idarəetmə mexanizminin nəticəyönümlülüyünün təmin edilməsi çox vacibdir.

“Məktəbəqədər təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu”nda deyilir: “Məktəbəqədər təhsil vasitəsilə uşaqların erkən yaş dövrlərində əqli, fiziki, yaradıcı potensialının və mədəni səviyyəsinin inkişafının, psixoloji dayanıqlığının, estetik tərbiyəsinin, sadə əmək vərdişlərinə yiyələnməsinin, ətraf aləmə, şəxsi sağlamlığın qorunmasına həssas və şüurlu münasibətinin, zəruri həyati bacarıqlara yiyələnməsinin, şəxsiyyətinin formalaşdırılmasının əsası qoyulur” [182]. İdarəetmənin məktəbəqədər təhsil müəssisələrində önəmli xarakter daşması “Məktəbəqədər təhsilin dövlət standartı və proqramı”nda da geniş qeyd olunur: *“Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin idarə olunmasında demokratikliyi, kollegiallığı və şəffaflığı təmin etmək məqsədilə müəssisədə ictimai əsaslarla özünüidarə orqanları (ümumi yığıncaq, pedaqoji şura, himayəçilər və ya qəyyumlar şurası, valideyn şurası) yaradılır”* [181].

Məktəbəqədər təhsil müəssisələri həcminə görə kiçik olsa da, funksiyasına görə

ciddi və məsuliyyətli bir vəzifənin yerinə yetirilməsi ilə məşğul olur. Bu baxımdan, məktəbəqədər təhsil müəssisələrində təhsilin digər pillələrindən fərqlənən rəhbərlik tərzinin elmi məsələlərinin öyrənilməsi də xüsusi aktualıq kəsb edir. Bu müəssisələr ciddi elmi-pedaqoji əsaslara söykənməklə idarə olunur. Hazırkı şəraitdə idarəetməni təkmilləşdirmədən məktəbəqədər müəssisələrin fəaliyyətini müasir tələblər əsasında nizamlamaq mümkün deyildir.

Təhsil sistemində nəticəyönümlülük, həm də idarəetmənin məqsədləri ilə müəyyən olunur. Müsbət nəticəyə nail olmaq üçün rəhbər, hər şeydən əvvəl, müəssisədə optimal idarəetmə sistemi yaratmalıdır. Bu proses quruluşu fəallaşdırma amillərindən ibarətdir. Öz növbəsində, fəallaşdırma amilləri də bir neçə yerə bölünür: planlaşdırma; maliyyələşdirmə (dövlət və özəl sektora uyğun olaraq); qərarların qəbulu; təlimatlandırma; nəzarət. İdarəetmə prosesinə aid edilən bu məsələlərin uğurlu həlli yalnız idarəedənlərin yetərinə aydın, eksperimental faktlarla təchiz edildiyi, onlara sınaqdan keçirilmiş yolların təklif olunduğu halda reallaşdırıla bilər.

İdarəetmə prosesinin inkişaf etdirilməsi peşəkarlığın, səriştəliliyin səviyyəsinin qiymətləndirilməsi problemini də getdikcə aktuallaşdırır. Məktəbəqədər müəssisələrə rəhbərlikdə fəaliyyət göstərən mütəxəssislərdən geniş biliklərin, mükəmməl peşə səriştələrinin tələb olunduğu bir dövrdə rəhbər kadrların hazırlığına da yeni yanaşmaların formalaşdırılması lazım gəlir. Rəhbərlik idarə edənlərin idarə olunanlara təsir göstərmək, onların fəaliyyətini istiqamətləndirmək, nizama salmaq, dövlətin, cəmiyyətin, nəhayət, qrupun maraqlarına uyğun olaraq insanların qarşılıqlı münasibətlərində mədəni, sosial və hüquqi qaydalarla tənzimlənən sosial əlaqə forması olduğundan bu əlaqə fizioloji, sosial-psixoloji, etnik, iqtisadi-siyasi təsirlərdən əmələ gələn özünəməxsus komponentlərlə qurulur. Həmin əlaqələrdə iqtisadi-siyasi və mənəvi-psixoloji amillərin uyğunluğu xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Onların əsasında idarəetmənin psixologiyası dayanır. Bu halda, ənənəvi pedaqogikadan fərqli olaraq müasir idarəetmənin pedaqoji məsələlərində psixoloji biliklərin tətbiqinə ehtiyac daha da artır. Lakin müasir dövrün tələbləri, idarəetmə prinsiplərinin və metodlarının təkmilləşdirilməsi istiqamətində aparılan işlər məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin də idarə olunmasına yeni prinsiplər və

metodlarla yanaşılmasını zərurətə çevrilir. İdarəetmədə nəticəyönümlülüyün təmin edilməsi bu prosesdə mühüm yer tutur.

Əslində, məktəbəqədər təhsilin məzmunun yeniləşməsi bu prosesi daha da aktuallaşdırır. İdarəetmənin müasir nəticəyönümlü təşkili hazırda məktəbəqədər təhsil müəssisələrində aparıcı amilə çevrilməkdədir. Təhsildə nəticəyönümlülük prinsipi gözləniləndiyi kimi, idarəetmə prosesi də nəticəyönümlü olmalıdır. Nəticənin yüksək olması aparılan işlərin, iş prosesinin məzmunlu şəkildə aparılmasının göstəricisi olduğu kimi, idarəetmənin də göstəricisi rolunda çıxış edir.

Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə edilməsi prosesində bunun necə baş verdiyinə dair bir sıra tədqiqatlar aparılsa da, bu problem hələ yetərincə öyrənilməmiş qalır. Bütün bunları nəzərə alaraq tədqiqatımızın mövzunu *“Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin pedaqoji əsasları”* kimi müəyyənləşdirmişik.

Nəticəyönümlü metodların təhsil prosesinə nə zaman tətbiq edilməsi sahəsində ilk tarixi məlumat Cində Vey dinastiyasının imperatorluğu dövrünə (221-265- ci illər) təsadüf edir. Hələ həmin dövrdə sarayda “imperatorun qiymətləndiricisi” var idi. Dünyada elmi idarəetmə nəzəriyyəsinin yaradıcısı idarəetmə prinsipləri haqqındakı konsepsiyasının müəllifi olan H.Fayol hesab olunur [165]. Avropa və Amerikada F.Teylor [170], J.Porras [156], R.Robertson [156], V.Bennis [159], B.Hans [149], R.M.Falmer [146], Rusiyada İ.S.Yakimanskaya [155], T.İ.Şamova [151], P.İ.Tretyakov [141], N.P.Kapustin [151], Q.V.Kovaleva [171], Azərbaycanda R.R. Abutalıbov, S.M.Məmmədov, S.M.Quliyev [2], P.B.Əliyev [15], O.H. Rzayev [47] və b. tədqiqatçıların bu problemlə bağlı araşdırmaları vardır.

Təhsil sistemində idarəetmə məsələləri sosial idarəetmənin xüsusi bir qolunu təşkil edir. Bu sıradakı tədqiqat müəlliflərindən Q.İ.Şukina [153], O.Lebedev [112], V.S.Lednev [113], V.F. Lextman [114], S.C.Rəsulov, R.Z.Əzizov [49], Ə.Kəlbəliyev [32], A.Y.Süleymanova [52], R.H. Cabbarov [5], H.M. Əhmədov, A.V. Qasanov, Q.B. Bayramov, H.H. Əhmədov [63], İ.Fedyukin, A.Şmarova [147] və b. göstərmək olar.

XX əsrin əvvəllərindən başlayaraq məktəb və məktəbəqədər müəssisə

rəhbərlərinin idarətmə fəaliyyətinə verilən tələblər pedaqogikada ayrıca sahə təşkil etməsə də, XX əsrin II yarısından etibarən pedaqogikada “Məktəbşünaslıq” bölməsində və bu istiqamətdə aparılan tədqiqatlarda həmişə diqqət mərkəzində olmuşdur. Y.K.Babanski [64], H.H.Əhmədov, N.E.Zeynalova [10], Y.Ş.Kərimov [34], A.N. Abbasov, H.Ə.Əlizadə [1], P.B.Əliyev [14], Ə.X.Paşayev, F.A.Rüstəmov [45], F.Sadıqov [50], N.M. Kazımov [31], V.V. Afanasyev [62], N.V.Bordovskaya, A.A. Rean [75] və b. əsərlərini misal göstərmək olar.

Bura məktəbəqədər pedaqogikanı da daxil etmək olar. Bu məzmununda A.M.Həsənovun [25], İ.O.Karelinanın [106], R.N.Mursaqulova “Məktəbəqədər pedaqogika” [43], dərsləklərini M.N.Şirzadovanın “Azərbaycanda məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin inkişaf tarixindən” [53], L.K.Cəfərovanın “Məktəbəqədər müəssisə rəhbərinin stolüstü kitabı” [8], L.K. Cəfərovanın “Məktəbəqədər təhsilin müasir problemləri” [7], Ş.Q. Əliyevanın “Məktəbəqədər yaşlı uşaqların mənəvi tərbiyyəsinin elmi-pedaqoji əsasları” [17], Ş.Q. Əliyevanın “Məktəbəqədər təhsilin aktual problemləri” [18], T.M.Babunovun “Məktəbəqədər müəssisələrdə təhsil prosesinin modernləşdirilməsinin məzmunu” [66], Y.Ş. Kərimov “Uşaq məktəbə gedir” [33], O.F.İssanın “Uşaq bağçası tərbiyyəçisinin peşə səriştələrinin məzmunu” [105], E.Litvinenkonun “İdarəetmə komandası: onu necə yaratmalı?” [115], İ.P. Marçenkovanın “Məqsəd və nəticələrə görə sosial idarəetmənin təşkilinin konseptual modeli” [119], “Kadrların fəaliyyətinin effektiv idarə olunması sistemi” [135], “L.V.Makarovanın “Uşaq bağçalarının idarə olunmasında müəssisə rəhbərinin peşə səriştələrinin inkişafı” [117], A.A.Mayerin “Müasir tərbiyyəçinin pedaqoji fəaliyyəti necə olmalıdır” [122], Y.A.Freydinanın “Uşaq bağçası personalının motivasiya və stimullaşdırma sistemi” [148] kimi əsərlərini nümunə olaraq göstərmək olar.

Tədqiqatçılardan N.V.Miklyayev “Müasir uşaq bağçasında təhsil prosesinin keyfiyyətinin idarə olunması” [124], V.N.Obleçova “Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində səmərəli idarəetmənin təşkilati-pedaqoji şərtləri” [125], V.Q.Alyamovskaya “Kompensasiya növlü məktəbəqədər müəssisədə pedaqoji monitoring” [58], V.P.Bespalko “Təlimin keyfiyyətinin monitoringi” [71], A.A.Orlov “Təhsildə innovativ prosesin monitoringi” [126], İ.K.Şalayev “Səmərəliliyin tədqiqi

və validliyin qiymətləndirilməsi” [152], M.V.Korepanova və M.Lipçanskaya “Uşaq bağçasında rəhbər işçilərin attestasiyası” [61] və b. araşdırmalarında monitorinqi nəticəyönümlü təhsilin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün mühüm vasitə kimi dəyərləndirmək, nəticəyönümlü idarəetmə üçün də onun vacibliyini qeyd etmişlər.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi prosesi dissertasiya işinin obyektini, məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin pedaqoji əsasları isə tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin pedaqoji əsaslarının müəyyənləşdirilməsi, idarəetmənin hər bir sahəsində aparılmalı olan nəticəyə yönəldilmiş işlərin aydınlaşdırılması, problemin səmərəli həlli yollarının göstərilməsi və əlverişli texnologiyaların işlənilib hazırlanması tədqiqatın əsas məqsədini təşkil edir.

Tədqiqat işində qarşıya qoyulmuş əsas məqsədə nail olmaq üçün bir sıra konkret vəzifələrin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

- 1) problemin ədəbiyyatda qoyuluşunu və problemin tədqiqi vəziyyətini öyrənmək;
- 2) məktəbəqədər təhsil müəssisələrində müasir nəticəyönümlü idarəetmə sistemini aydınlaşdırmaq;
- 3) məktəbəqədər müəssisələrdə nəticəyönümlü idarəetmənin tədqiqi metodikasını işləyib hazırlayaraq tətbiq etmək;
- 4) məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü planlaşdırılması üzrə təcrübələri öyrənərək bu əsasda yeni nüminələr göstərmək;
- 5) məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticələrin monitorinqini hazırlayaraq həyata keçirmək, nəticələrin təhlilini aparmaq;
- 6) rəhbərin iş üslubunun nəticəyönümlü idarəetməyə təsirini öyrənmək;
- 7) kadrların pedaqoji fəaliyyətinə nəticəyönümlü nəzarətin təşkili yollarını müəyyənləşdirmək;
- 8) uşaqların inkişafının nəticəyönümlü idarə edilməsi üzrə aparılmalı olan pedaqoji-psixoloji işlərin izahını vermək;

9) nəticəyönümlü təhsildə valideynlərin iştirakının təmin edilməsi üçün texnologiyalar işləyib hazırlayaraq tətbiq etmək;

10) məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin pedaqoji əsaslarını ümumiləşdirərək təkliflər vermək.

Tədqiqatın metodları. Tədqiqatın metodoloji əsasını idarəetmənin sosiologiyası, pedaqogikası və psixologiyası haqqında nəzəriyyə və konsepsiyalar, məktəbəqədər yaşlı uşaqların psixi inkişafına, təlim-tərbiyəsinə aid nəzəriyyələr, yanaşma və modellər, şəxsiyyət nəzəriyyələri, məktəbəqədər təhsilin inkişafı və idarə olunması haqqında dövlət sənədləri, qərarlar və təlimatlar təşkil edir.

Tədqiqatda aşağıdakı metodlardan istifadə olunmuşdur:

- nəzəri təhlil: problemlə bağlı mənbələr araşdırılmış, təhlil olunmuş və ümumiləşdirilmişdir;

- müşahidə: məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi prosesi, kadrların idarəetmədə iştirakı, valideynlərlə keçirilən tədbirlər, o cümlədən uşaqların təlim fəaliyyəti müşahidə edilmişdir;

- müsahibə-söhbətlər: problemlə bağlı müəssisə rəhbərləri, tərbiyəçi-müəllimlər, valideynlər, psixoloqlar və sosial pedaqoqlarla aparılmışdır;

- anket-sorğu: rəhbər, valideyn, tərbiyəçi-müəllim və ictimaiyyət nümayəndələri ilə empirik məlumatlar toplamaq məqsədilə aparılmışdır;

- fəaliyyət məhsullarının təhlili: uşaqlaral keçirilən məşğələlərdə tapşırıqların nəticələri, təqdimatlar üçün hazırladıqları əl işləri, proyektiv nümunələri, eləcə də rəhbərlərin, tərbiyəçi-müəllimlərin və valideynlərin fəaliyyətinin məhsulları öyrənilmişdir;

- testləşdirmə: psixodiagnostik məqsədilə tədqiqatda iştirak edən bütün kateqoriyalı tədqiqata cəlb olunanlarla respublikanın Bakı, Gəncə, Sumqayıt, Xırdalan şəhərində tədqiqata cəlb olunanlarla (uşaq, rəhbər, tərbiyəçi-müəllim, valideyn) inkişaf səviyyəsinin müəyyənəndirilməsi, o cümlədən Şirvan, Yevlax, Daşkəsən, Qax, Zaqatala və digər rayonlarda peşə üzrə mülahizə və yanaşmaların, səriştəliliyin, bacarıqların öyrənilməsi, rəhbərlik üslubunun təyini üçün testlərdən istifadə olunmuşdur;

- pedaqoji eksperiment: Bakı şəhəri – “Zümrüd” və “Magic Land” körpələr evi uşaq bağçalarında və Xırdalan şəhrlərində 24 və 25 saylı körpələr evi uşaq bağçalarında aparılmışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, respublikamızda məktəbəqədər təhsilin standartlarının tətbiq edilməsi ilə bilavasitə bağlı olaraq məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönlü idarə edilməsinin sistemi yaradılmış, onun mahiyyəti aydınlaşdırılmış, metodologiyası, metodikası işlənilmiş, nəticəyönümlü idarəetmə prosesi iştirakçılarının məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirilmiş, uşaqlar və valideynlərlə aparılmalı olan işlərin məzmunu, istiqamətləri, metodları, vasitələri, həmçinin, idarəetmə prosesində qarşıya çıxan əsas problemlərin pedaqoji prosesdə necə həll edilməli yolları müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və praktik əhəmiyyəti.

Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tərəfimizdən hazırda təhsil mühitində yaranmış çoxsaylı idarəetmə informasiyaları içərisindən məhz məktəbəqədər təhsilin idarə olunması üçün vacib olan ideyalar, faktlar, mülahizələr, yanaşma, konsepsiya və modellər seçilərək modifikasiya olunmuş, məktəbəqədər təhsil pedaqogikası üçün əhəmiyyət daşıyan, tədqiqatın pedaqoji nəticələrinə əsaslanan və nəticəyönlü idarəetmə üçün əhəmiyyətli olan yeni fikirlər irəli sürülmüşdür.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onun tədqiqatçı tərəfindən sınaqdan keçirilmiş və hazırda Bakı şəhəri, Nərimanov rayonu “Magic Land” körpələr evi/ uşaq bağçası, Abseron rayonu 25 sayı körpələr evi uşaq bağçalarında uğurla tətbiq olunan metodikası məktəbəqədər təhsilin idarə edilməsi sahəsində praktik mahiyyət kəsb etməklə məqsədyönlü şəkildə tətbiq oluna bilər. Tədqiqatdan əldə edilən nəticələr məktəbəqədər təhsildə fəaliyyət göstərən rəhbərlərin işinin planlaşdırılması, nəzarət və icası, uşaqlar, pedaqoji kadrlar və valideynlərlə aparılan işlərin nəticəyönümlülüyü, o cümlədən rəhbər mütəssislərin özünü peşəkar kimi dərk etməsi, özünüinkşafı və özünü korreksiyası, bütövlükdə kollektivin pedaqoji fəaliyyətini optimallaşdırılması üçün əhəmiyyətlidir.

Müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar:

1. Dünyada və cəmiyyətdə gedən proseslər məktəbəqədər təhsilin nəticəli idarə edilməsini zərurətə çevirmişdir.

2. Məktəbəqədər təhsil müəsisələrinin nəticəyönümlü idarəedilməsi bir ümumi məqsədə-uşaqların məktəbəqədər təhsilin standartları üzrə 6 yaşın sonu üçün müəyyən edilmiş (fiziki inkişaf, sağlamlıq və təhlükəsizlik; idraki inkişaf; yaradıcılıq və estetik inkişaf; sosial və emosional inkişaf) nəticələri əldə edilməsinə xidmət edir.

3. Məktəbəqədər təhsil müəsisələrinin səmərəli nəticəyönümlü idarə edilməsi prosesi onun iştirakçıları ilə aparılacaq işlərin düzgün planlaşdırılmasından, obyektiv qərarların qəbul edilməsindən, nəzarətin səmərəli təşkilindən, monitoring və qiymətləndirmələrin müasir tələblər əsasında həyata keçirilməsindən, eləcə də rəhbərin iş üslubundan asılıdır.

4. Məktəbəqədər təhsil müəsisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsi bu prosesin bütün iştirakçılarının fəallığını və birgəfəaliyyətini tələb edir.

5. Əlverişli diaqnostik, korreksiya və inkişafetdirici texnologiyaları işləyib hazırlayaraq onları yaradıcı şəkildə tətbiq etməklə, idarəetmə prosesi iştirakçıları ilə məqsədyönlü iş aparmaqla məktəbəqədər təhsil müəsisəsini nəticəyönümlü idarə etmək mümkündür.

Tədqiqatın aprobasiyası və tətbiqi. Tədqiqatın nəticələri Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetində, Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunda və respublikamızdan xaricdə bir sıra respublika və beynəlxalq elmi-praktik konfranslarda, seminarlarda müzakirə edilmişdir. Dissertasiyanın əsas məzmunu və başlıca müddəaları 12 elmi məqalədə, 12 məruzə tezislərində, 16 metodik vəsait, 4 dərs vəsaiti, 2 proqramda öz əksini tapmışdır.

Dissertasiya **Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunda** yerinə yetirilmişdir.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, doqquz paragrafi özündə birləşdirən üç fəsil, nəticə, ədəbiyyat siyahısı və əlavələrdən ibarətdir.

Giriş 9, I fəsil 44, II fəsil 47, III fəsil 41, nəticə 4, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı 12 səhifədən, ümumilikdə dissertasiya işi 229,813 işarədən ibarətdir.

I FƏSİL. MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN NƏTİCƏYÖNÜMLÜ İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ MƏSƏLƏLƏRİ

1.1. Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə edilməsinə sistem yanaşmaları

İdarəetmə fəaliyyətinə sistemli yanaşma onun səmərəliliyini və nəticəyönümlülüyünü təmin edən əsas amillərdən biri kimi özünü göstərir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin qabaqcıl təcrübəsi göstərir ki, uşaq, pedaqoji kadr və valideynlərlə aparılan işlər bir sistem əsasında tənzimlənir. Sistem bütövlükdə əldə edilməsi məqsəd olaraq qarşıya qoyulmuş göstəricilərdir. Nəticənin uşaqların inkişafı üzərində qurulması məktəbəqədər təhsilin mahiyyətini təşkil edir. Pedaqoji prosesdə uşaqyönümlülük prinsipinin gözlənilməsi də bu məqsədə xidmət edir. Tədqiqatçılardan L.Bossidi [77], E.Q.Yudin [154], D.S.Sink [134], A.Blinov [72], N.V.Vasilyev [80], K.Y.Belaya [68], A.V. Borovskiy [76], N.Yejkova [100], O.Skorolupova [136], E.M. Korotkov [111], Y.Öztürk, M.Gangal [169] və b. təhsil müəssisələrinin, o cümlədən məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında sistemli yanaşmanın mühüm əhəmiyyətə malik olduğunu qeyd etmiş və onun bir sıra mühüm cəhətlərini göstərmişlər.

Bir qisim tədqiqatlarda isə müasir sistemli idarəetməni həyata keçirməyə imkan verən təhlillər aparılmış “Yeni tipli təhsil müəssisələrinin idarə olunması” (K.Y.Vazina [79]), “Müasir strateji təhlil” (R.M. Qrant [89]), “Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin təlim proqramlarının layihələşdirilməsi” (L.M.Denyakina [94]), “Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin inkişafının idarə olunması: problemlər, planlaşdırma, perspektivlər” (M.D. Maxaneva [121]) istiqamətində araşdırmalar edilmişdir.

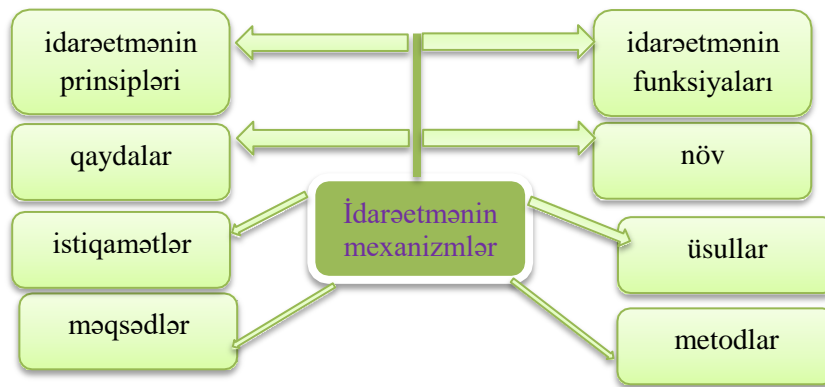
M.Amstorq tədqiqatında nəticəyönümlü idarəetmədə işçilərin yüksək inkişafının və dəstəyinin əhəmiyyətini xüsusi olaraq vurğulamışdır [144, s. 11]:

İdarəetməyə sistemli yanaşma onun subyekt və obyektinə vahid halda, ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqədə baxılmasını tələb edir. S.Rəsulov idarəetmə mexanizminin

aşağıdakı həlqələrdən ibarət olduğunu göstərir:

- idarəetmənin ümumi dövlət prinsipləri;
- təhsilin idarə edilməsinin funksiyaları;
- təhsil sistemi qarşısında qoyulan məqsədlər;
- təhsilin idarə edilməsinin müasir metodları [49, s. 8].

Pedaqogikada pedaqoji prosesin təşkilinə sistem halında baxılır. Bu sistemi onun fəaliyyətini müəyyən edən məqsəd, vəzifələr, vasitələr, forma və metodlar, subyekt, obyekt, prinsiplər və funksiyalar əmələ gətirir (Şəkil 1.1.1).



Şəkil 1.1.1. İdarəetmə sisteminin alt quruluşları

Burada göstərilən anlayışları ayrılıqda nəzərdən keçirək.

Əvvəlcə idarəetmənin quruluşunda əsas yer tutan məqsəd, prinsiplər və təşkilətmə ilə bağlı olanları aydınlaşdıraraq.

İdarəetməni həyata keçirmək üçün hər bir məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin konkret məqsədləri olmalıdır. Prof. R.Məmmədzadə yazır: “təhsilin məqsədi ilk baxışda çox sadə görünsə də, o həm mürəkkəb, həm də əldə edilməsi çətin prosesdir” [42, s. 11]. Məktəbəqədər təhsildə də bu belədir. Gözlənilən nəticələrin əldə edilməsi üçün məqsədin həmin hədəfə adekvatlığı təmin edilməli və bunlar bir xətt üzərində getməlidir. *“Müasir dövrdə pedaqoji prosesin idarə olunmasının məqsədi uşağa öz imkan və bacarıqları baxımından məktəbəqədər təhsil müəssisələri müstəvisində öz yerini tapmağa kömək etmək üçün şərait yaratmaqdır. İnnovasiya tipli məktəbəqədər təhsil müəssisələrində pedaqoji prosesin idarə olunması probleminin həlli bütöv bir sistemin elementlərinin inteqrasiyasını təmin edən mexanizmin işlənilib hazırlanmasını*

tələb edir” [38, s. 324]. İdarəetmənin məqsəd və vəzifələri bir-birini tamamlamalıdır. Bunlar idarəetmə sisteminin digər komponentlərinin də müəyyənləşdirilməsində aparıcı rol oynayır. S.C.Rəsulov və R.Z.Əzizov idarəetmənin məqsəd və vəzifələrinə aşağıdakıları daxil edirlər:

- idarəetmənin quruluşunu müəyyənləşdirmək;
- hər bir dövr üçün quruluş, məzmun və funksional komponentlərin ayrılması;
- idarəetmənin bütün dövrlərində işdə olan çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün qarşılıqlı fəaliyyətin təşkil edilməsi;
- təhsil iştirakçılarının arzu, maraq və imkanlarının öyrənilməsi;
- əksəlaqə, koordinasiya və idarəetmədə münasibətlərin yaradılması.

Səmərəli idarəetmənin məqsədinə isə bunlar daxildir:

- aşağı səviyyədə icra edilən işləri qaydaya salmaq;
- əməkdaşları yüksək standartlara əsaslanan icraya motivləşdirmək;
- əməkdaşları yüksək səviyyədə icra edilən işlərə görə mükafatlandırmaq;
- təşkilatın daxili nizamnaməsi üçün onun dəyərlərini müəyyənləşdirərək elan etmək;
- əməkdaşların daha öz vəzifələrini icra etmələri üçün onların inkişafını planlaşdırmaq;
- təşkilatın inkişafı üçün önəmli olan kadrların inkişafını planlaşdırmaq;
- təşkilatın inkişafına zəruri ehtiyacı olan tərəflərində uğur əldə etmək üçün lazım olan işləri icra etmək [49, s. 9].

Təhsilin nəticəyönümlü idarə edilməsində əsas ağırlıq müəssisə rəhbərinin üzərinə düşür. L.Bossidi nəticəyönümlü idarəetmə sahəsində çalışan rəhbərlərin fəaliyyətinin vəzifələrinə bunları daxil edir:

- müəssisənin məqsədlərini müəssisənin fərdlərinə, komandaya, digər işçilərin məqsədlərinə yönəldilməsi;
- müəssisənin məqsədlərinin aydınlaşdırılması;
- fasiləsiz və inkişafetdirici prosesi özündə əks etdirməsi, müəyyənləşdirilmiş vaxt ərzində nəticələrin yüksəldilməsinin təmin edilməsi və nəzarətdə saxlanması;
- bütün inkişaf nəticələrin yerinə yetirilməsi üçün nəyin və necə edilməsi

haqqında təsəvvürlərin yaradılması;

- əməkdaşlara bu nəticələrə doğru sərbəst şəkildə hərəkət etməyə, fəaliyyət göstərməyə köməklik edilməsi;

- əməkdaşlardan özünüidarəetmə üslubuna sahib olmağı tələb edir, səmimi rəhbər–işçi münasibətlərin yaradılması;

- əməkdaşlardan əks-əlaqənin tələb edilməsi;

- hamı tərəfindən qəbul edilmiş məqsədlərə əsaslanan, nəticələrin yaxşılaşdırılmasına istiqamətlənən fəaliyyət parametrlərinin müəyyənləşdirilməsi və ölçülməsi;

- qoyulmuş tələbləri vəzifəsindən asılı olmayaraq hər kəsdən tələb edilməsi [77, s. 126].

Məktəbəqədər təhsil müəssisəi rəhbərinin idarəetmədəki aparıcı, təsiredici və əhəmiyyətli rolu da bu vəzifələrdən doğur. L.K.Cəfərova [8], T.M.Babunova [66], K.Y. Belaya [69], A.K.Bondarenko [74], N.F.Dik [96], K.Y.Vazina [79], S.A.Titova [139], V.Zigert [104], T.Santalaynen [132], M.Ritz [167], B.Akman, E.H.Aydos [168] və b. apardıqları tədqiqatları ümumiləşdirərək məktəbəqədər müəssisə rəhbərinin vəzifələrini aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

- uşaqların fiziki inkişafının təmin edilməsi, sağlamlıq və təhlükəsizliyinin qorunması, onlarda sağlam həyat tərzi haqqında elementar biliklərin yaradılması, bacarıqların formalaşdırılması;

- uşaqlarda yaradıcı şəxsiyyətin əsasının formalaşdırılması, intellektual qabiliyyətlərin inkişaf etdirilməsi, estetik zövqün inkişaf etdirilməsi, ünsiyyət mədəniyyətinin yaradılması;

- uşaqlarda elmi dünyagörüşün əsasının qoyulması, insani dəyərlərin, mənəvi keyfiyyətlərin inkişaf etdirilməsi;

- uşaqların sosiallaşdırılması, yaşlılarla və yaşlılarla ünsiyyət bacarıqlarının yaradılma və əxlaqi (rol) davranışın formalaşdırılması;

- uşaqlarda fərdiyyətin inkişafı, istedad və qabiliyyətlərinin üzə çıxarılması;

- uşaqların hərtərəfli və harmonik inkişafının təmin edilməsi üçün ailə ilə əməkdaşlığın təmin edilməsi;

- uşaqların məktəbə hazırlanması.

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin müasir rəhbəri cəmiyyətin yenidən qurulmasında özünün rolunu anlayır, valideynlərlə əlaqəli iş aparır, uşaqların maraqlarını qoruyur, pedaqoqların peşəkarlığını artırır, pedaqoji prosesin optimallaşdırılmasından örtü yeni texnologiyaları öyrənərək iş prosesinə tətbiq edir. Apardığımız tədqiqat işinin nəticəsi göstərir ki, məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin idarəetmə səriştəliliyi birbaşa onun özünü və şəxsi məqsədlərini dərk etməsindən, vaxtını və səyini düzgün sərf etməsindən, stressləri aradan qaldırmasından, özünü öyrənərək dəyişməsindən bilavasitə asılıdır.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsi bir sıra qanunauyğunluqlardan asılıdır. H.V.Komarova bunu aşağıdakı kimi xarakterizə edir. *“Pedaqoji prosesin idarə edilməsinin qanunauyğunluqları məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin rəhbəri və pedaqoji heyətin fəaliyyətinin təşkili ilə bağlıdır. Qanunauyğunluqlar prinsiplərlə əlaqədərdir. Nəticəyönümlü idarəetmənin təşkili, məqsədləri, məqsədəçatma yolları, fəaliyyət istiqamətləri, metodları, funksiyaları bu prinsiplərlə müəyyənləşir”* [109, s.14].

Nəzəri pedaqogikadan məlum olduğu kimi, prinsiplər qanunauyğunluqların inkası kimi özünü göstərir. Bu baxımdan *“Prinsip –hər hansı bir nəzəriyyənin əsas başlanğıc vəziyyətidir ki, onun əsasında və ona uyğun idarəetmənin əsası qurulur”* [151, s. 71]. A.Fayola görə, idarəetmənin 14 prinsipi əsasdır. Bu prinsiplərdən bir neçəsi A.Fayola qədər də yaranmışdı. O, digərlərini də ümumiləşdirərək aşağıdakı bütöv bir prinsiplər sistemi yaratmışdır:

- Əməyin bölüşdürülməsi. Burada idarəedənin strategiyası önəm daşıyır, çünki əməkdaşın öz bacarıqlarına uyğun əməyin bərabər bölüşdürülməsi vacibdir.
- Məsuliyyət və səlahiyyətlik. Burada göstərilir ki, əgər hər hansı işçiyə səlahiyyət verilərsə, burada məsuliyyətlik vacib şərtidir. İdarəetmədə tarazlaşdırmaq bacarığı əsas şərtlərdən biri kimi qabardılır.
- İntizam qaydaları. A.Fayol bildirir ki, iş prosesində hər hansı qayda qoyulduqda ilk növbədə ədalətlik göz önünə gətirilir. İntizam yaratmağın lik şərti budur. İntizam qaydalarının qoyulmasında və bu qaydan pozanlar üçün adekvat

sanksiyaların verilməsi bacarığı idarəetmənin əsas prinsiplərindəndir.

- Ədalətlik. A.Fayol bu prinsipə bağlı belə bir düstur irəli sürür: ədalətlik=mərhələlilik+düzgün (insafılı) yanaşma. A.Fayol bildirirdi ki, idarə idarə edən hər hansı məsələyə işçi heyətin gözü ilə baxmalı, problemə qərəzsiz, ədalətli yanaşmalıdır.

- Mükafatlandırma. İşçinin əməyinin qarşılığının verilməsində ədalətlik prinsipi diqqət mərkəzində saxlanılır. Hər bir işçinin əməyi düzgün qiymətləndirilir.

- Vahid rəhbərlik. Müəssisənin hər bir işçisi bir rəhbərliyin olduğunu, hər kəsin onun göstərişlərinə əməl etməyin vacibliyini bilməlidir.

- Məsədin tamlığı. Bütün heyət plan üzrə işləməli, hamı eyni məqsədə xidmət etməlidir.

- Şəraitə görə mərkəzləşmə. Bu prinsip əhkam olmayıb, ümumi vəziyyətdən ümumi şəraitdən asılı olaraq mərkəzləşməyi nəzərdə tutur.

- Daş zəncir prinsipi. İaerexiya (aşağı vəzifəliyə yuxarı vəzifəliyə tabeolma qaydası) prinsipi dedikdə A.Fayol qırılmaz zəncirin yaranmasını əsas sayır ən aşağı rütbəli işçidən ən yuxarı rütbəliyə qədər hər kəs idarəetmə prosesinə tabe olmasını və qaydaları pozmadan işlənməsi üçün zəncir yaratmasının tərəfdarıdır.

- Ümumi maraqların şəxsi maraqlardan üstünlüyü. Burada deyilir ki, heç bir fərdin maraqları bütün müəssisənin idarə edilməsinə təsir etməməlidir. Ümumi ictimai maraqlar əsasdır və hər zaman üstünlük onlara verilir.

- İntizamlılıq. A.Fayola görə, hər şeyin öz yeri, hər işin öz vaxtı var.

- İşçi heyətin sabitliyi. Uğurlu idarəetmənin əsas prinsipi kadrların tez-tez dəyişməsi təlim prosesinin zəifləməsinə gətirib çıxarır. Kadrlar daimi və uzunmüddətli olduqda iş prosesi sabit və düzgün davam edir.

- Korporativ ruh (ruh yüksəkliyi). Bu prinsip yüksək nailiyyətlər əldə etməyin əsas şərtidir. Hər bir işçinin ruh yüksəkliyi ilə işləməsi üçün daim onları həvəsləndirmək lazımdır.

- Təşəbbüskarlıq. İşçilər idarəedənin əmrlərini, fikirlərini yerinə yetirən robotlar deyil. Son dərəcədə məntiqli şəkildə düşünülmüş təşəbbüslər irəli sürən işçilər olmalı, onların fikirləri nəzərə alınmalıdır [165, s. 66].

A.Fayolun bu 14 prinsipi idarəetmənin təməlini yaratmaq üçün böyük təkan verir, idarəetmənin nəzəri və praktik cəhətdən təşkilində bələdçi olur. A.Fayol əmək prosesini konseptual şəkildə birləşdirərək təqdim etmişdir. Qeyd edilən prinsiplərdən görünür ki, idarəetmə prosesində onların məhdudlaşdırılması, nəzərə alınmaması, diqqət mərkəzindən kənar qalması müəssisədə həyata keçirilən işlərin təməlinin pozulmasına gətirib çıxarır. Bu prinsiplərin tətbiqi bu gün də aktualdır.

XIX əsrin 90-cı illərində menecment sahəsində yeni idarəetmə prinsipləri formalaşmağa başladı. Yeni prinsiplər inzibati qaydaları sosial-psixoloji qaydalarla əvəz etdi. Bununla da sosial-psixoloji qaydalar insani münasibətlərin üstünlüyünü təmin etdi. Tədqiqatlar və praktik təcrübə göstərir ki, idarəetmə nəzəriyyəsinin əsas prinsiplərinin tətbiqi təhsil müəssisəsində səmərəliliyi təmin edir, az xərclər və resurslarla effektiv nəticələr əldə etməyə imkan yaradır. M.Meskon, M.Albert, F.Hedouri idarəetmənin müasir prinsiplərinə bunları daxil edirlər:

- Adaptivlik-xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə vaxtında reaksiya verilməsi və idarəçilikdə onların nəzərə alınması.
- Əməli əməkdaşlıq-şagird, valideyn və pedaqoji kollektiv arasında əməli ünsiyyət, xüsusən onlarla rəhbərlər arasında xoş münasibətlərin qurulması.
- Xoş münasibət-hərtərəfli effektiv münasibətlərin (kommunikasiya) qurulması.
- Loyal münasibət-bütün işləyənlərə menecerlər tərəfindən loyal münasibətlər, normal insanı münasibətlərin qurulması.
- Motivləşmənin təmin olunması-İnsanlarla elə iş metodları tətbiq etmək ki, onlar öz işlərindən razı qalıb, fərəh hiss etsinlər.
- Məsuliyyət hissini olmasa-təhsilverənlərin və təhsilalanların hər biri məsuliyyət hiss etsin. Bu da korporativ mədəniyyətin formalaşmasına imkan yaradır.
- Paternalizm-pedaqoji prosesin və pedaqoji kollektivin məişət şəraitinin yaxşılaşması üçün haqqında rəhbərlərin atalıq qayğısı göstərməsi.
- Perspektivlik-təhsil müəssisəsinin gələcəkdə dəqiq yeri, rolu və iş şəraitinin strateji plana uyğun təsəvvür edilməsi və həyata keçirilməsi.
- Özünüinkışaf-şəxsi işlərin keyfiyyəti və şəxsiyyətin daima təkmilləşməsi;

- Razılaşdırılma-menecerlərin ayrı-ayrı qruplarının fəaliyyətində bilavasitə iştirakı razılaşmaların əldə edilməsi şərtidir.
- Nailiyyətlərin əldə edilməsində iştirak-hər bir işçinin əldə edilmiş nailiyyətlərdə rolunun olması onların maddi maraqlarının yaranmasına şərait yaradır.
- Düzlük-insanlara düz münasibət, ictimai mənəviyyatın normalarına (qaydalarına) əməl olunması.
- Etik münasibət-əməli etik qaydalara və təhsil müəssisəsinin daxili fəlsəfəsinə riayət edilməsi [123].

Qeyd edək ki, bu prinsiplərin əldə rəhbər tutulması və onların reallaşdırılması istiqamətində fəaliyyətin təşkili eyni ilə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinə də aiddir.

Ə.Ə.Ağayev, Y.R.Talıbov və b. hesab edirlər ki, *“təhsilə rəhbərlik idarəetmə vəzifələrinin necə həyata keçirilməsi ilə sıx bağlıdır. Buna görə də təhsilə rəhbərliyin bir neçə prinsipi vardır. Həmin prinsiplər sırasında demokratiklik, mərkəziyyət, planlaşdırma, hesaba alma və nəzarət, elmilik mühüm yer tutur”* [4, s. 173].

Fəaliyyət prosesində prinsiplərin gözlənilməsi təkcə pedaqoji prosesinin gedişini nizamlamır, həm də onun nəticəyönümlülüyünün təmin olunmasını şərtləndirir.

M.M.Potaşkinin izahında idarəetmə vəzifələrinin paylanmasının əsas məsələlərindən biri rəhbərin pedaqoji heyətin digər üzvləri üzərində məsuliyyət qoyaraq onu işə cəlb etmək, nəticəyönümlü ümumi nəticə əldə etməkdir. Belə dinamik və çevik nəticəyönümlü idarəetmə sistemində bütövlükdə hər bir işçinin iş keyfiyyəti də yüksəlir. Digər tərəfdən, belə idarəetmə pedaqoji kollektivin sərbəstliyini, yaradıcı təşəbbüskarlığını idarə etmədə iştirak etmək arzusunu artırır. Buna nail olmaqdan ötrü M.M.Potaşkin bir sıra prinsiplərin gözlənilməsinin vacibliyini qeyd edir:

- vahid rəhbərlik və kollegiallıq prinsipi;
- vəzifə borclarının, məsuliyyət və hüquqların rasionallığı prinsipi (burada vəzifə borclarının təlimatlar əsasında müəyyənləşdirilməsi vacibdir) [130, s. 145].

N.V.Komarova menecmentin nəzəri əsaslarına həsr etdiyi əsərində idarəetmənin 9 prinsipini qeyd edir: səmərəlilik; sosial məsuliyyətlik; tələb və təklif istiqamətlənmə; sistemlilik; tabelilik (ierarxiklik); xarici siyasətə əsaslanma; stabillik

və çeviklik; ixtisaslaşma və universallaşma; avtomatlaşdırma [109, s. 32].

S.A. Yezopova isə idarəetmənin prinsiplərinə bunları daxil edir:

- İdarəetmənin elmiliyi prinsipi. Burada müəssisənin biri-birinə yaxın olan elmi yanaşmalarla (psixoloji, pedaqoji, iqtisadi), qaydalarla, qanunauyğun və obyektiv əməllərlə idarəetmə nəzərdə tutulur.

- Sistemlilik prinsipi. Bu prinsipdə keyfiyyət, qarşılıqlı əlaqə, biri-birindən asılı olan, harmoniya yaradan tədbirlərin və idarə subyaktlarının fəaliyyəti nəzərdə tutulur.

- Sosial şərtlərlə idarəetmə prinsipi. Bu prinsipə görə idarəetmə sosial yönümlü olmalıdır. Onun nəticələri sosial əhəmiyyət daşımalı, cəmiyyətdə insanların ehtiyaclarını və dəyərlərinin oriyentasiyası üçün müvafiqlik təşkil etməlidir.

- İnsanpərvərlik prinsipi. Qarşılıqlı əlaqələrin düzgün qurulması üçün əsas dəyər hesab edilən orijinallıq, insanın təkrarlanmaması, başqaları ilə eyniləşdirilməməsi başa düşülür.

- İdarəetmədə çeviklik prinsipi. Konkret tədbirlər sayəsində idarə olunacaq obyektlərin inkişaf və fəaliyyətinin spesifik xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq idarəetmə fəaliyyətinin məqsədlər üzərində qurulmasıdır.

- Optimal idarəetmə prinsipi. Maksimal səviyyədə arzuolunan nəticələrin əldə edilməsi üçün bir çox lazımlı variantların araşdırılmasıdır (prosesin resurslarla təmin edilməsi, mühitin keyfiyyəti və b. amillər də buraya daxildir).

- Diferensiasiya, mobillik və inkişaf prinsipi. Bütün məktəbəqədər təhsil müəssisələrində çoxfunksiyalı tədris proqramlarının tətbiqi nəzərdə tutulur. Bu prinsip uşağın sosial siviyyəsinin müəyyənləşdirilməsində müqəddaratının üfiqi və şaquli əlaqələrlə həll edilməsində nəzərə alınır.

- Açıq təhsil prinsipi. Fasiləsizlik, təhsilin hər bir pilləsində uşaqlara təhsil alma imkanlarının yaradılmasıdır.

- Təhsildə çoxformalılıq. Dövlət və özəl məktəbəqədər təhsil müəssisələrində keyfiyyətli təhsil deməkdir. Hər hansı halda inkişafyönümlülük əsas götürülür, diqqət uşağın ümumi inkişafına yönəldilir.

- Standartlaşdırma prinsipi. Dövlət standartlarını nəzərə alaraq vahid şəkildə

hər bir bölgə üçün standartlaşdırılmış proqramların tətbiqidir [99, s. 128].

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununda göstərilir ki, məktəbəqədər təhsil müəssisələri aşkarlıq, şəffaflıq və demokratiklik prinsipləri əsasında idarə olunur. Əlavə prinsiplərin müəyyənləşdirilməsi, əslində konkret olaraq məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin, burada gedən pedaqoji prosesin daha konkret meyarlarla idarə edilməsini asanlaşdırır. Məsələn, keyfiyyətlilik və səmərəlilik belə prinsiplərdəndir. Qanunda təhsil sahəsində tətbiq edilməsi nəzərdə tutulan 10 prinsip nəzərdə tutulur: humanistlik; demokratiklik; bərabərlik; millilik və dünyəvilik; keyfiyyətlilik; səmərəlilik; fasiləsizlik, vəhdətlik, daimilik; varislik; liberallaşma; inteqrasiya [54]. Onlardan məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi üzrə daha çox xarakterik olan və nəticəyönümlü idarəetməyə təsir göstərən bir neçəsini, daha çox tətbiq edilənləri nəzərdən keçirək.

Demokratikləşdirmə. Bu prinsip hüquqların müəyyənləşdirilməsi, səlahiyyət və məsuliyyətin bütün pedaqoji heyət arasında bölüşdürülməsi və bu prosesin paylanması (rəhbər orqanların bəzi səlahiyyətlərinin işçilərə verilməsi) nəzərdə tutur.

Humanistləşmə. Təhsil prosesinin uşağın şəxsiyyətinə istiqamətləndirilməsi, daha sonra keyfiyyətin, istiqamətin, üsulun hər bir şəxsiyyətin xarakterə uyğunluğu, qəbul formasının, seçimə imkanlarının əlçatan olmasını təmin edir. Ehtiyacları müəyyənləşdirərək fərdi şəkildə ötürülməsini əsaslandırır. Tədris proqramlarının humanistləşdirilməsi idarə edən müəssisə üçün seçilmiş proqramların müasir tələblərə uyğun olmasını, təhsilverənlərin bu proqrama səmərəli yanaşma imkanlarını, valideynlərin baxışlarını, istəklərini, uşaqların hazırlığını nəzərə alınmalıdır.

Təhsil Qanununda öz əksini tapmış bu prinsiplər də öz növbəsində təhsil sahəsində hazırlanmış müxtəlif sənədlərə sirayət edir. Demək olar ki, yazılmış bütün sənədlərdə bu prinsiplərdən istifadə edilmişdir. Məktəbəqədər sahədə son illərdə işlənmiş prinsiplərə “Azərbaycan Respublikasının Məktəbəqədər Təhsilin Dövlət Standartları” [181], “Məktəbəqədər Təhsil Müəssisələrinin Nümunəvi Nizamnaməsi” [183], “Məktəbəqədər Təhsil Müəssisələri Pedaqoji Şuralarının Əsasnaməsi” [184],

“Məktəbəqədər təhsil haqqında qanun” [182] və digər bu kimi sənədlərdə öz əksini tapmışdır. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində tətbiq edilən prinsiplərə aşkarlıq, demokratiklik, humanistləşdirmə, şəffaflıq, inkişafın monitorinqi, həssaslıq, məsuliyyətin bölüşdürülməsi əsas tutulur. Bu, Məktəbəqədər Təhsil Müəssisələrinin Nümunəvi Nizamnaməsində (2012, oktyabr) 6.1. maddəsi ilə təsbit olunur. 6.2. bəndində isə şəffaflıq və demokratiklik prinsipinin tətbiqinin müxtəlif yolları göstərilir. Bunlardan biri idarə və özünüidarə orqanlarının (ümumi yığıncaq) himayəçilər, pedaqoji heyət, valideynlər və qəyyumlar şurasının yaradılmasıdır.

Bununla yanaşı, 2012-ci ildən tətbiq edilməyə başlayan “Məktəbəqədər Təhsil Müəssisələri Pedaqoji Şuralarının Əsasnaməsi”ndə bir çox prinsiplərin reallaşdırılması üçün qaydalar da göstərilir. Məsələn, 1.2. maddəsində Pedaqoji Şura dövlət məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasının şəffaflığını təmin etmək məqsədilə tərbiyəçilərlə aparılan metodiki işin və uşaqlarla təşkil edilən təlim-tərbiyə işləri üzrə məşələlərə nəzarəti təmin etməkdən ötrü daim fəaliyyətdə olan ali idarəetmə orqanı kimi təsbit edilir.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində bu prinsiplərin, demək olar ki, hər biri müasir dövr üçün aktuallıq kəsb edir. Nəticəyönlü idarəetmə prosesinin sadalanan prinsiplər əsasında qurulduğunu nəzərə alsaq, görərik ki, həmin prosesdə prinsiplərin tətbiqi vacib şərtidir. Bunu da nəzərə almaq lazımdır ki, prinsiplər daim dəyişir. İnkişaf getdikcə, yeni prinsiplərdə yaranır tətbiq edilir.

İdarəetmə müəssisəsi insan və digər resurslara nəzarət etmək və səmərəliliyə nail olmaq üçün planlaşdırma, təşkilətmə, aparıcılıq və nəzarət kimi funksiyaları özündə birləşdirir.

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin idarə edilməsi bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan bir sıra funksiyaları yerinə yetirir:

- 1) motivasiya-analitik funksiya – informasiyaların seçilməsi əsasında demokratikləşmə şəraitində idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması olub, özünün əhatə dairəsinə görə tam və konkret mahiyyət kəsb edir. Pedaqoji təhlil nəticəsində müəssisənin hər bir sahəsinin fəaliyyəti haqqındakı bu informasiya rəhbərin idarəetmə hərəkətlərini formalaşdırır;

2) motivasiya-məqsəd funksiyası: – bunda aurzuedilən nəticəyə çatmaqdan ötrü edilən cəhdlər nəzərdə tutulur;

3) plan-proqnostik funksiya: bu funksiya müəsisənin perspektiv proqnozlarını və cari planlaşdırmanı özündə əks etdirir;

4) təşkilati-icraedici funksiya: bu, idarəetmənin hər bir dövrünü əhatə etməklə müəsisənin fəaliyyətinin şəxsiyyətyönümlü modelinin reallaşdırılması üzrə işlərin təşkili, əməyin təşkilində vəzifələrin praktik paylanması kimi özünü göstərir;

5) nəzarət-diaqnostik funksiya: – müəsisənin daxilindəki adminstrativ və ictimai nəzarəti, pedaqoji kollektivin özünütəhlilini (uşaqların müxtəlif fəaliyyət növləri, vaideynlərlə keçirilən tədbirlər, pedaqoji proseslər) əhatə edir;

6) nizamlayıcı-korreksiya funksiyası: – idarəetmədə operativ tədbirlər sayəsində aparılan nizamlayıcı işləri əhatə edir.

Bunlarla yanaşı idarəetmənin fəallaşdırma funksiyaları da vardır ki, bunlar da aşağıdakılardır: motivləşdirmə; məlumatlandırma; təşkilatın təkmilləşdirilməsi; əməkdaşlıq; situasiyalara görə idarəetmə [168].

Nəzarət funksiyası idarəetmənin ayrılmaz hissəsidir. Bağcadaxili nəzarət sisteminin qurulması əsas şərtidir. İdarəetmə funksiyaları müxtəlif metodlar sayəsində həyata keçirilir ki, bu barədə aşağıda geniş bəhs ediləcəkdir.

R.H.Cabbarovun qənaətinə görə, təhsil müəsisələrində təlim tərbiyə işlərinin idarə edilməsi və planlaşdırılması məsələləri çox mühümdür. Müasir şəraitdə təlim-tərbiyəni idarə etmək üçün fiziologiya, psixologiya, pedaqogikanın elmi əsaslarını bilmək, müəllimlərin təcrübəsində mütərəqqi təşəbbüsləri görmək və buna tərəfdar çıxmaq ön plana çəkilməlidir. Burada real şəraitin nəzərə alınması mürəkkəb pedaqoji məsələləri yaradıcılıqla həll edə bilər. Eyni zamanda, iradəetmədə nəzarət və icranı yoxlamağın rolu böyükdür. Fəaliyyət prosesində təkidlə, vaxtında nəzarət etmək, sistemin bütün cəhətlərini əhatə etmək, mövcud olan müxtəlif formalardan istifadə etməlidir [5, s. 13].

Nəzərə alaq ki, bu tələblər eyni ilə məktəbəqədər təhsil müəsisələrinin də idarə edilməsi də aiddir.

İdarəedici rəhbər yaradıcı şəxsdir, şəxsiyyətdir. Novatordur və geniş

dünyagörüşə malikdir. Prof. R.Məmmədzadə bu münasibətlə yazır:

“İdarəedici o şəxsdir ki, müəssisənin məqsədinə çatması üçün insan və digər resurslara nəzarət edir və səmərəliliyin artırılması üçün planlaşdırma, təşkilətmə, aparıcılıq və nəzarət kimi funksiyaları yerinə yetirirlər. İdarəetmənin əsas məqsədi, müəssisənin müəyyən edilmiş plan-tapşırıqlarına, sifarişlərə və müqavilələrə uyğun olaraq yüksək keyfiyyətli məhsul buraxılmasını təmin etmək, buraxılan məhsulun, istehsalın texnika və texnologiyayı müntəzəm surətdə təkmilləşdirmək və bunun əsasında əmək məhsuldarlığını yüksəltmək, məhsulun maya dəyərini aşağı salmaq, yəni istehsalın rentabelliyyəsinin təmin olunmasında müəssisənin quruluşunu düsgün formalaşdırmaqdan ibarətdir” [42, s. 10-11].

Məktəbəqədər təhsilin məzmununun müəyyənləşdirilməsi özü də bir sıra prinsiplərə əsaslanmalıdır. Bunları aşağıdakı kimi xarakterizə etmək olar:

Uşağın potensial imkanlarının açılmasına istiqamətləndirilmiş məzmun inkişafetdirici xarakter daşmalıdır.

- Məktəbəqədər təhsilin məzmunu sistemli xarakter daşmalıdır. Bu, uşağın dərk etdiyi obyekt və hadisələr arasındakı qarşılıqlı əlaqəni təmin edir. Bununla uşağın idrakının məlumat dairəsi genişlənir və nəticə kimi artıq böyük məktəbəqədər yaşda uşaq qazanılmış bilik sistemində yeni əlaqələr qurmaq bacarığını mənimsəyir. Bu bacarıq dərk etmə vasitəsi kimi çıxış edir. Həmçinin konkretlik çərçivəsindən çıxmağa imkan verir.

- Təlim prosesində inteqrasiyanın tətbiqi vacib yanaşmalardan biridir. Bu yanaşma zamanı tərbiyəzinin aşağıdakı imkanları olur:

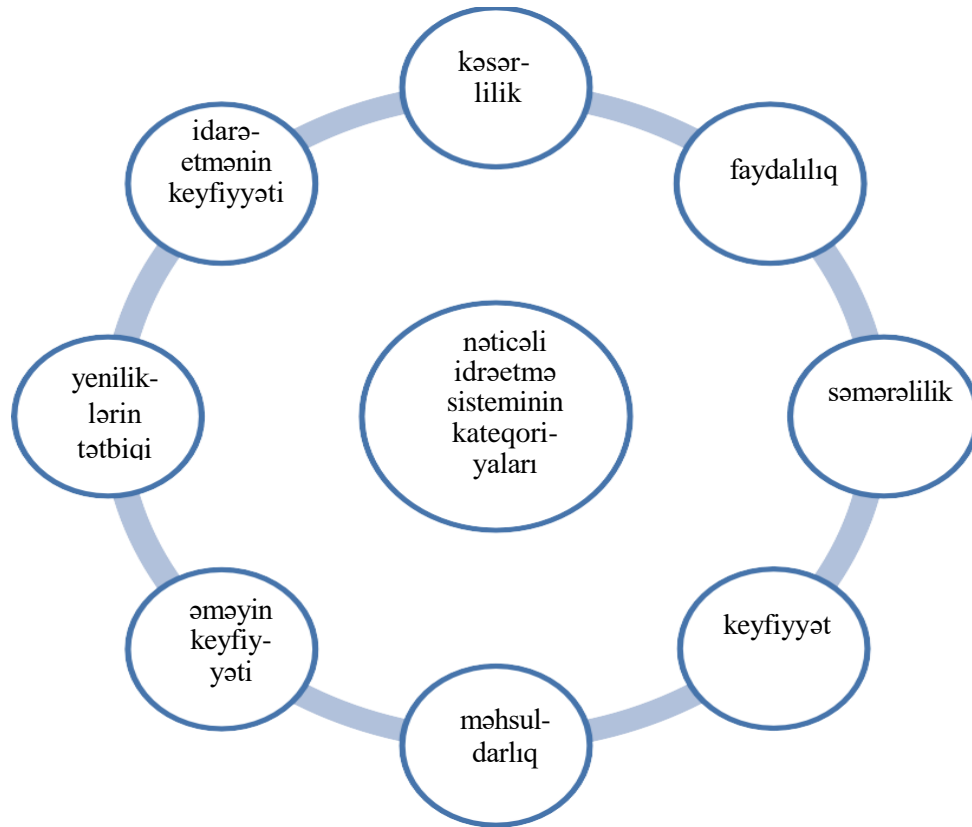
- a) yalnız dərk edilmiş gerçəkliyi zənginləşdirmək deyil, həm də hər birinin tamlığının qorunması;

- b) optimal zaman üçün zəruri təlimedici effektdə nail olmaq [44, s. 7].

Göründüyü kimi, idarəetmədə nəticəlilik –müəssisəsinin müəyyən kəmiyyət və keyfiyyətə nail olmaq, eləcə də iqtisadi nəticələr göstərmək üçün qarşısına qoyduğu məqsəd və strategiyaları reallaşdırılma səviyyəsidir.

Nəticəlilik bir sıra göstəriciləri əhatə edən kompleks kateqoriyaları birləşdirir. Bu baxımdan çoxölçülü sistem olan nəticəlilik hər hansı bir müəssisənin, o cümlədən

məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin inteqral qiymətləndirilməsini ifadə edir. Tədqiqat



işimiz sübut edir ki, göstərilən tələblərdən birinin və ya bir neçəsinin təmin edilməsi nəticəliliyi təmin edə bilmir. Buna aid olan digər bir sıra amillərin də nəzərə alınması vacibdir. Onlara aşağıdakı bir sıra kateqoriyalar daxildir: kəsərlilik; faydalılıq; səmərəlilik; keyfiyyət; məhsuldarlıq; əməyin keyfiyyəti; yeniliklərin tətbiqi; idarəetmənin keyfiyyəti (Şəkil 1.1.2).

Şəkil 1.1.2. Nəticəli idarəetmə sisteminin kateqoriyaları

Bunların hər birinə qısa nəzər salaq.

Kəsərlilik-təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmaq səviyyəsi, vacib olan işlərin başa çatdırılmasıdır. Planlaşdırma prosesində təşkilatın məqsədi və vəzifələri verilir və onun funksiyasının reallaşdırılması kəsərliliklə sıx bağlı olur. Kəsərliliyi ölçmək üçün planlaşdırılan işlərlə faktiki olaraq əldə edilənlərin müqayisəsi aparılır. Deməli, kəsərlilik məhsula və məqsədəçatmaya aiddir. O, diqqəti təşkilatın buraxdığı məhsulun həcminə və keyfiyyətinə yönəlməklə nəticəyönümlülüyün meyarlarından biri kimi çıxış edir. Kəsərliliyin indekslərini isə bir mərhələdəki məhsulla digər mərhələdəki məhsulun müqayisəsini apararaq hesablamaq olar.

Faydalılıq – təşkilatın vacib olan resurslardan istifadə etmə səviyyəsidir. Bu, təşkilati sistem yaxşı işlədikdə nəticəyönümlülük də səmərəli olur.

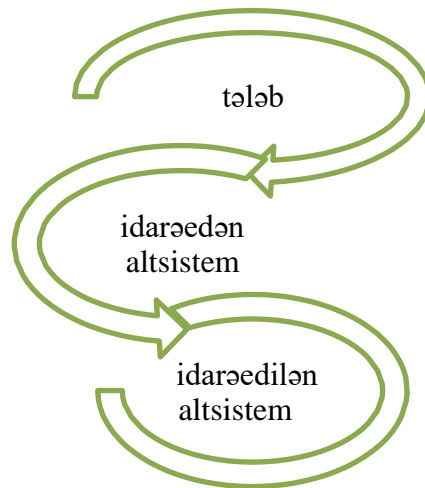
Keyfiyyət – məhsulun, yaxud xidmətin xüsusiyyətləri və xarakteristikasının uyğunluğudur. Bunlar nəticə üçün lazım olanları təmin etmək imkanı verir.

Məhsuldarlıq – vahid zaman ərzində istehsal edilən məhsuldur. Məhsuldarlıq resurslardan (əmək, kapital, texnologiya, informasiya) istifadə edərək kompleks nəticəyə nailolmanı ifadə edir.

Əməyin keyfiyyəti – əməkdaşların təşkilatın sosial-iqtisadi tərəflərinə reaksiyasıdır. O, özündə əməkdaşların mühüm şəxsi tələbatları ilə təşkilatın fəaliyyəti arasındakı razılığı ifadə edir.

Yeniliklərin tətbiqi-yaradıcı tətbiqetmə olub, onun köməyi ilə təşkilatın yeni, daha mükəmməl məhsul istehsal etməsi və xidmətlər göstərməsidir.

İdarəetmənin keyfiyyəti – idarə edilən altsistemin fəaliyyətinin daha yaxşı nəticələrə istiqamətlənməsinin funksiyalaşdırılması ilə tələblər sistemi və idarəetmə altsistemləri arasındakı əlaqələrin uyğunluğudur. Bu uyğunluğu aşağıdakı kimi ifadə etmək olar (Şəkil 1.1.3).



Şəkil 1.1.3. Təşkilarda idarəetmə keyfiyyətinin asılı olduğu əlaqələr

Göründüyü kimi, idarəetmə prosesi ona rəşional, məntiqi, obyektiv və sistemli yanaşma tələb edir. Fəallaşdırıcı təsirlərin olması həmin prosesdə iştirak edənlərin problemə yaradıcı yanaşmasında, fəaliyyətin bütün sahələrində, situasiyanı və problemləri uğurla həll etmək bacarığında ifadə olunur. Yaxşı idarəetmə nəticəsi yalnız o zaman mümkündür ki, onunla məqsədlər arasında tarazlıq yaranmış olsun.

Belə fəallaşdırıcı təsirlər həm kadrların işə münasibətinə, həm də texniki bacarıqlar sahəsinə tətbiq edildik də qısa zaman kəsiyində fəaliyyətdə səmərəliliyi təmin etmək mümkün ola bilər.

Beləliklə, araşdırdığımız məsələlərlə bağlı fikirləri belə ümumiləşdirə bilərik:

1. Hər bir müəssisə mürəkkəb sosial sistem olmaqla idarə edən və idarə olunanlar sistemindən, idarəetməni ifadə edən subyekt və onun idarə etdiyi şəxslərin qarşılıqlı təsirinin vahidliyindən ibarətdir. Bu təsir elmi baxımdan tənzimləndikdə nəticələrin səmərəli olması ehtimalı xeyli artır. Eyni zamanda, idarəetmədə təşkilatın quruluşu, funksiyası nəzərə alınaraq fəallaşdırıcı təsir vasitələri seçilir.

2. Məktəbəqədər təhsildə idarəetmə sistemində bir sıra əsas və altsistemlər daxildir. Əsas sistem rəhbər və onun tabe olduğu ierarxik quruluşa (icra hakimiyyəti orqanları və özəl şirkətlər nəzərdə tutulur) malikdir. İdarəetmənin altsistemində isə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi, onların çatdırılması, icrasının həlli məsələləri ilə məşğul olan quruluşlar daxildir.

3. İdarəetmənin altsistemində, həmçinin, idarə olunmaya aid olanlar - planlaşdırma, nəzarət, stimullaşdırma, koordinasiya və s. aiddir. Bu sistemdə prinsiplər, metodlar, qaydalar, norma və prosedurlar, idarəetmə hərəkətlərini yerinə yetirmədə yaradılmış nizamintizam təlimatları birləşir.

4. Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə olunması sistemində aid olan altsistemlərin hər biri qarşılıqlı şəkildə bir-biri ilə bağlı olub, nəticələrin səmərəliliyini təmin edir. Bu həm də onların məsuliyyətlə seçilməsindən, düzgün formalaşdırılmasından və keyfiyyətli həyata keçirilməsindən asılıdır. Nəticəyönümlü idarəetmə uşaqların məktəbə səmərəli hazırlığına xidmət etməklə, uşaq şəxsiyyətinin formalaşdırmasına bilavasitə təsir edir.

1.2. Problemin elmi-pedaqoji ədəbiyyatda qoyuluşu

İdarəetmə – bütün obyektiv qanunlar sisteminin tələblərinin, habelə müasir cəmiyyətə xas olan ictimai, kollektiv və şəxsi münasibətlərin həyata keçirilməsi mexanizmidir. Elmi, kütləvi və pedaqoji ədəbiyyatda “idarəetmə” ən ümumi,

üniversal anlayışlar qismində araşdırılır. İdarəetmənin əsas mahiyyəti onun statik və dinamik vəziyyəti ilə müəyyən olunur. Təhsilin idarə edilməsi mexanizmi idarəetmə sisteminin sahələrindən birini təşkil edir. İdarəetmə obyektini olan təhsil müəssisəsinin spesifik xüsusiyyəti orada idarəetmənin bütün formalarının eyni səviyyədə olumamasıdır. Bu o deməkdir ki, təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində ümumi prinsiplər, məqsəd və vəzifələr qoyulduğu kimi, hər bir təhsil müəssisəsində özünün profilinə, funksiyalarına uyğun idarəetmə sistemi yaradılmalıdır və bütün bunlar özünün hüquqi ifadəsini “Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu”nda tapır [54].

Təhsilin özünəməxsus idarəetmə mexanizmi vardır. Təhsilin idarə edilməsi bir çox mənbələrdə “idarəetmə mexanizmi”, “idarəetmə strukturu”, “idarəetmə prosesi”, “idarəetmə sisteminin inkişaf mexanizmi” kimi ifadə olunmuşdur.

İdarə oluna bilmək – verilmiş qərarların qəbul edilməsi və praktikada reallaşdırılmasıdır. Dos. S.Rəsulov bunu belə xarakterizə edir: *“Təhsil müəssisəsini idarə etmək həmin müəssisənin daxilində baş verən mürəkkəb (pedaqoji, təşkilati və metodik) prosesləri və münasibətləri şüurlu olaraq tənzimləmək deməkdir”* [49, s. 8].

İdarəetmənin ierarxiyasında onun istiqamətləndiricisi – rəhbər durur. O, idarəetmə hərəkətlərini nizamlayır. İdarəetmə fərdi (rəhbər) və kollektiv (kollegial) formasında ola bilər. Biz burada birinci variant üzərində təhlil aparacağıq.

“İdarəetmənin elmi əsasını biliklər sistemi təşkil edir. Ayrı-ayrı dövrlərdə idarəetmə problemi sahəsində aparılmış tədqiqatlara əsaslanaraq belə bir qənaətə gəlmək olar ki, idarəetmə məqsədəuyğun qərarlar qəbul etməyə, idarə olunan obyektin fəaliyyətini təşkil etməyə, təmizləməyə, ona nəzarət etməyə, tənzimləməyə yönəldilmiş fəaliyyət, düzgün informasiya əsasında işin təhlili və onun yekunlaşdırılması kimi başa düşülür” [40, s. 6].

Nəticəliliyin formal metodlarının nə zaman tətbiq edilməsi elmə dəqiq məlum deyil. Tarixdən məlum olan ilk məlumat ondan ibarətdir ki, Çində, Vey dinastiyasının imperatorluğu dövründə (221-265- ci illər) “imperatorun qiymətləndiricisi” vardı. O, məmurların nəticələrini qiymətləndirirdi. Bir-neçə yüz il bundan sonra İqnati Loyola İezuirlər Ordeni üzvlərinin fəaliyyətinin əhəmiyyətinə görə onların necə sıralanmasını

müəyyən etmək üçün sistem yaratdı.

Elm idarəetmənin yaradıcısı H.Fayoldur. O, dünyada idarəetmə nəzəriyyəsinin banisi hesab edilir. H.Fayolun idarəetmə prinsipləri haqqındakı konsepsiyası dünyada çox məşhurdur. Həmin prinsiplər aşağıdakı bir sıra funksiyalarla qarşılaşdırılaraq şərh olunur: planlaşdırma; təşkilatçılıq; idarəetmə; koordinasiya; nəzarət [165].

Planlaşdırma. İdarəedən əvvəlcədən nəticədə məqsədlərə çatmağa imkan verən plan qurulmalı, orada mümkün reallıqlar əks etdirilməlidir.

Təşkilatçılıq. İdarə edən planda göstərilən məqsədlərə maksimum dərəcədə cavab verən struktur qurmalıdır.

Motivasiya. İdarəedən, eyni zamanda, müəssisənin əməkdaşları haqqında da düşünməli, onlara planda tutulanları həyata keçirməkdə maraqlı olan şərait yaratmalıdır.

Nəzarət. İdarəedən işi öz axarına buraxmamalı, planlaşdırılanların koordinasiyasını aparmalıdır.

Koordinasiya. İdarəetmədə ən vacib fəaliyyətlərdən biri də budur ki, idarə edən qüvvələrin eyni məqsədlər üzərində çalışaraq həmfikir olmaları, uzunmüddətli strateji planlaşdırmanın reallaşması sürətləndirməlidir [165].

H.Fayolun ardınca elmdə idarəetmə ilə bağlı yeni nəzəriyyələr yaranmağa başladı. Monitorinqin ilk formal sistemi F.Teylor və onun ardıcılılarının fəaliyyəti ilə bağlıdır. 1920-ci ildə I Dünya Müharibəsi dövründə ABŞ-ın silahlı qüvvələrində zabitlərin attestasiyası keçirildi. Bundan sonra monitorinqlər İngiltərə, o cümlədən Amerikanın sənaye sahəsində tətbiq olundu. İşçilərin iş keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi 1950-1960-cı illərdə Amerika və İngiltərədə geniş vüsət aldı. Burada problemlə bağlı: F.Teylor [170], J.Porras [156], R.Robertson [156], V.Bennis [159], R.Beskard [160], V.Frenç [164], B.Hans [149], R.M.Falmer [146], Rusiyada: İ.S.Yakimanskaya [155], S.V. Rubsov [131], T.İ.Şamova, [151], P.İ.Tretyakov [140], A.A. Vasilyev [81], N.P.Kapustin [151], U.V.Kovalyova [11], Y.N.Paxomov [127], M.Armstronq [59], E.Emelyanov [101], M.N. Emelyanova [102], Azərbaycanda: R.R.Abutalıbov [3], S.M.Məmmədov, S.M.Quliyev [2], P.B.Əliyev [15] və b. araşdırmaları məlumdur.

ASDA Stores şirkətinin personalla iş üzrə direktoru, onların seçilməsi və yerləşdirilməsi üzrə CIPD təşkilatının vitse-prezidenti D.Smit bildirir ki, nəticəyönümlü idarəetmədə kadr siyasətinin tam həyata keçirilməsi personalla işləyən mütəxəssis və nizamlı rəhbərlə sıx əməkdaşlıq tələb edir. *“Biz bilirik ki, hər şey insanlardan asılıdır, ancaq hər gün hər dəqiqə, həqiqətən də uğur üçün nələri etməyi aydınlaşdırmaqdan ötrü sınavi işçilərin davranış və hərəkətlərini izləyə bilərik. Personal və kadrların inkişafının lisenziyalaşdırılması İnstitutunun son araşdırmaları göstərmişdir ki, yaxşı təşkilatlar minimal nəticələri belə nəzərə alan, əməkdaşları buna sövq edən, onları uğura motivləşdirən, müştərilərin razı qalmaları üçün əlavə say göstərən, problemləri həll edə bilən və yeni məhsul təklif edən menecerlərinə görə fərqlənir”* [59, s. 9].

R.R.Abutalıbov, S.M.Məmmədov, S.M.Quliyev “İdarəetmənin əsasları”ndan bəhs edərkən bir sıra tədqiqatçıların nəzəriyyə və konsepsiyalarını ön plana çəkirlər. Tədqiqatımızın metodologiyasına daha yaxın olduğundan və kompleks ideyaları özündə birləşdirdiyindən eilmi idarəetməyə daxil edilən həmin metodoloji bazanı təqdim edirik [2].

İdarəetmə nəzəriyyələrinin baniləri. Cədvəl 1.2.1

İdarəetmə nəzəriyyələri					
Frederik V. Teylor, F.Gilbert, L.Gilbert-elmi idarəetmə nəzəriyyəsi	Henri Fayol- inzibati idarəetmə nəzəriyyəsi	Max Veber- bürokratik idarəetmə nəzəriyyəsi	Elton Mayo- davranış idarəetmə nəzəriyyəsi	Duqlas Mc. Qreqor- X və Y nəzəriyyəsi	Tom Böns, M.Stalker, Cey Lorş- təşkilati mühit nəzəriyyəsi

Məktəbəqədər təhsilin idarə edilməsinə dair də müəyyən tədqiqatlar aparılmışdır.

Məktəbəqədər təhsilin idarə olunmasına həsr edilmiş tədqiqatların əhatə dairəsi genişdir. L.V.Pozdnyak və N.N.Lyaşenko [129], R.M.Çumiçeva [150] məsələyə məktəbəqədər təhsilin idarə olunması, L.Uotson [143] və N.A.Alekseyeva [176] idarəetmədə dəyişmələr baxımından yanaşırlar.

Bu problemə XX əsrin ortalarından maraq daha da artmışdır. Hazırda təhsilin idarəetmə sistemində yeni anlayışlar meydana gəlmişdir. *Onlardan biri də*

“menecment” anlayışıdır. “Menecment” sözü ingilis dilində “idarə etmək”, “rəhbərlik” deməkdir. Menecment (idarə etmək) insanların professional fəaliyyətinin mütəqil növü kimi bazar şəraitində tətbiq edilir. Bu prosesdə idarəetmə məqsədləri iqtisadi resursların tətbiqi ilə həyata keçirilir. Bu zaman idarəçilik funksiyalarını həyata keçirən heyət “menecer”, yaxud “rəhbər” adlanır” [41, s. 57].

Müasir idarəetmədə menecmentlik məktəbi üstünlük təşkil edir. Öz əsasını Amerika və Avropa təcrübəsinə götürmüş bu məktəbin başlıca funksiyası-idarə etməkdir, lakin burada bizə tanış olan ənənvi idarəetmədən fərqlənin bir çox cəhətlər vardır. Onların üstün tərəfi-demokratik idarəetmənin məzmununa daxil edilən idarəetmə üslubu, vasitə və metodları, prinsipləri, həmçinin formalarıdır. E.Yemelyanov və S.Povarnisina bu məsələyə “biznesin psixologiyası” [101], M.H.Meskon, M.Albert, F.Hedouri “menecmentin əsasları” [123], R.H.Məmmədzadə, A.A. Abdullayev və F.Y. Kərimova “menecment, marketinq və təhsilin iqtisadiyyatı” [41], N.V.Komarova “menecmentin nəzəri əsasları” [109], N.İ.Quseva “Rusiya kompaniyalarında menecmentin müasir ənənələri” [91], S.A. Yezopova “Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin menecmenti” [99] mövzularından yanaşırlar.

“Müasir məktəbəqədər təhsil müəssisələrinə səmərəli rəhbərlik üçün təhsilin meneceri – uşaq bağçasının müdiri məktəbəqədər müəssisələrin müasir effektiv strategiya və metodlarla idarə edilməsindən baş çıxarmalı, rəhbərin pozitiv əməli yanaşmaya və liderlik funksiyalarına əsaslanan kollektivlə iş texnologiyalarını bilməli, idarəetmənin əsaslarını mənimsəməlidir” [38, s. 324].

İzahlardan aydın olur ki, menecment – rəhbərdir. V.Zigert [104], İ.V.Qrişina [90], E.Y.Demurova [93], S.H. Əlizadə [21] və E.Litvinenkonun [115] araşdırmalarını nəzərdən keçirdik də bu araşdırmalarda məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin və məktəb rəhbələrinin səriştələri, gənc rəhbərin fəaliyyəti, münaqişəsiz idarəetmə, məktəbdə rəhbərlik üslubu və idarəetmə komandası məsələlərinin vurğuladığını aydın görmək olur.

İdarəetmə komandasının formalaşdırılmasının təşəbbüskarı da rəhbərdir. Təcrübə göstərir ki, heç də hər bir rəhbər qarşısına belə məqsəd qoya bilmir, yaxud

motivlər fərqli olur, ya da öz məqsədlərini səmərəli şəkildə reallaşdırmağı bacarmır. Xüsusilə, ənənəvi idarəetmə üslubunun hələ də üstünlük təşkil etdiyi cəmiyyətdə kollegial rəhbərliyin və səmərəli idarəetmə komandanın yaradılması çətinlikdir. Halbuki, kollektivin iradəsini boğmaq, onun üzvlərini təsir altında saxlamaq, psixoloji asılılıq olduqda rəhbər və kollektiv arasında münaqişənin yaranması qaçılmazdır.

E.Litvinenko təhsilin ənənəvi təcrübəsində müasir idarəetmənin strukturunu “inzibati orqan” kimi səciyyələndirir. O, bu anlayışın fərqi izah edərək bildirir ki, *“inzibati orqan-idarəetmə statusuna malik olan qurumdur. Bu qurumun rəhbəri özündən yuxarı təşkilat tərəfindən təyin olunur. Rəhbər qurum özü isə rəhbər tərəfindən seçilib yerləşdirilir. Müasir idarəetmə komandası kollektivin özü tərəfindən formalaşdırılır, qurulur. Onun üzvləri dəqiqliklə iş keyfiyyətinə və psixoloji uyğunluqlarına görə seçilir”* [115, s. 116].

M.Armstrong və A.Beron bildirirlər ki, nəticəyönümlü idarəetmədə strategiya kadrlarının fəaliyyətinə, onların iş üslubuna müvafiq olaraq müəyyən edilir. Strategiyanın xarakteri təşkilatın xüsusiyyətləri ilə müəyyən olunmaqla müxtəlif olur. “Nəticəli idarəetmə sistemi” (performance management system) adlandırılan bu sistemdə təşkilat bir sıra şərtlərə cavab verməlidir:

- bütün əməkdaşlar müəssisənin məqsədlərindən məlumatlı olurlar;
- bölmələr və yarı-ayrı əməkdaşlar üçün nəticəyönümlülüyün ümumi məqsədə xidmət edən sahələri müəyyən edilir;
- aralıq nəticələr üçün formalaşdırılmış nəzarət həyata keçirilir;
- təhsilin, inkişafın nəticələrinin qiymətləndirilməsi və əməkdaşların mükafatlandırılması prosesi təmin edilir;
- prosesin gedişi bütövlükdə səmərəliliyin artırılması baxımından qiymətləndirilir;
- nəticələrin göstəriciləri haqqında əməkdaşların məlumatlandırılması üçün müntəzəm attestasiya prosedurundan istifadə olunur [60, s. 12].

Təhsildə idarə olunan insanlar müəssisələrdə cəmləşir. İdarəetmə prosesi də bu müəssisələrdə baş verir. N.V.Vasilyev təhsil sistemində iradəetmənin modellər

əsasında aparılmasını məqsədəuyğun sayır. *İdarəetmə modelləri sistemli olmalı, idarəetmənin bütün sahələrini əhatə etməlidir: “Təhsil sistemində idarəetmə orqanlarının əsas diqqəti təhsil müəssisələri ilə təhsil sistemi arasındakı əlaqələrə yönəldilir. Təcrübədə idarəetmənin sosial, psixoloji, pedaqoji, hüquqi, iqtisadi, inzibati və s. formalarından istifadə olunur. Onların hər biri digəri ilə əlaqəli olub bir-birinə nüfuz edir. Bu formaları diferensiaslaşdırmaq, ayırmaq uğurlu yanaşma deyil. Bununla belə, başlıcası, həmin formaların təmayülünün təhsil təcrübəsi ilə əlaqələndirilməsidir. Təhsildə sistemli idarəetmənin metodoloji bazası normativ sənədlərə, təlimat və tövsiyələrə, fərman və qərarlara, təhsilin idarə olunması sahəsində konkretləşdirilmiş dövlət sənədlərində göstərilir”* [80, s. 84].

Təhsildə idarəetmə pedaqogika, psixologiya və sosiologiya elmləri ilə sıx əlaqədədir. İdarəetmə təcrübəsində əldə edilən uğurlar bu sahədə istinad edilən ən etibarlı mənbə hesab olunur, müasir, daha səmərəli idarəetmə üslubuna ehtiyac yaranır.

Cəmiyyət yeniləşdikcə idarəetmə üslubları da dəyişir. Hazırda da bu proses gedir. Təhsil nəzəriyyəçiləri və praktik pedaqoqlar optimal idarəetmə formaları axtarmaqdadırlar və bu sahədə müəyyən nailiyyətlər əldə edilmişdir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində idarəedən rəhbərlərin fəaliyyəti digər tipli müəssisə və təşkilatların idarə olunmasından əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Burada söhbət pedaqoji fəaliyyətin idarə edilməsindən gedir. Nəzərə almaq lazımdır ki, digər istehsal sahələrindən fərqli olaraq pedaqoji fəaliyyət daha mürəkkəb quruluşa malikdir. Xüsusilə, məktəbəqədər yaşlı uşaqlarla işləyən pedaqoqların fəaliyyəti daha çox mürəkkəblik kəsb edir, çünki onlar, əslində pedaqoji proseslə yanaşı, eyni zamanda uşaq şəxsiyyətinin formalaşması prosesini idarə edirlər. Şəxsiyyətin formalaşdırılmasının idarə olunması üçün həmin prosesə üçvahidli taksonlarla yanaşma lazım gəlir: tərbiyəedici, öyrədici və inkişafetdirici.

Pedaqoji fəaliyyətin strukturunda aşağıdakı cəhətlər ayırd edilir:

- 1) pedaqoji fəaliyyətin motivləri – insan yetişdirməklə əlaqədar ictimai tələbat;
- 2) pedaqoji fəaliyyətin məqsədi – cəmiyyət üzvlərinin tərbiyəsi;

3) pedaqoji fəaliyyətin predmeti – insan (yaşlı və uşaq).

Qeyd edək ki, fəaliyyətin başqa növlərindən fərqli olaraq pedaqoji fəaliyyətin predmeti özünəməxsus xüsusiyyətə malikdir. Burada əsas cəhət ondan ibarətdir ki, uşaq öz fəaliyyətinin həm obyekt, həm də subyekt kimi çıxış edir;

4) müəyyən iş və əməliyyatların məcmuundan ibarət olan fəaliyyətin özü ayrı – ayrı öyrədici, inkişafetdirici və tərbiyələndirici iş və əməliyyatlardan ibarətdir;

5) pedaqoji fəaliyyətin vasitələri – məktəbdə təlim və tərbiyənin məzmunu, forması və metodları;

6) pedaqoji fəaliyyətin şəraiti – cəmiyyətin böyüməkdə olan gənc nəslin tərbiyəsinə qayğısı, məktəbin maddi cəhətdən təchiz olunması, məktəbin pedaqoji kollektivindəki birlik, məktəbə lazımı səviyyədə rəhbərlik etmək və s.;

7) pedaqoji fəaliyyətin nəticəsi – şəxsiyyətinin əlamət və keyfiyyətlərinin formalaşması [48, s. 564].

Hazırda pedaqoji fəaliyyətin nəticəsi – uşaq şəxsiyyətinin əlamət və keyfiyyətlərinin formalaşdırılması götürülür. Mövcud vəziyyətdə məktəbəqədər təhsilin idarə edilməsi haqqındakı direktiv sənədlərə, qanun və təlimatlara əsaslanmaqla, tərbiyəçi müəllimlərin pedaqoji fəaliyyətinin nəticələrinin nədən ibarət olmasını görə bilərik. Burada idarəetmənin pedaqoji yönümlü və pedaqoji məzmunu malik təşkil edilməsi xüsusi önəm daşıyır: *“İdarəetmə real pedaqoji məzmun kəsb etdikdə, təlim-tərbiyə prosesinin tənzimlənməsinə yönəldilirsə, son nəticədə uşaq şəxsiyyətinin inkişafını təmin edirsə, deməli konkret mahiyyət kəsb edir. Bu baxımdan, təhsilin idarə olunması “pedaqoji idarəetmə”dir* [38, s. 83].

Təhsilin idarə edilməsi, ilk növbədə, pedaqoji problemdir. Burada, bir tərəfdən söhbət pedaqoji prosesin idarə olunmasından, digər tərəfdən onun iştirakçılarının pedaqoji fəaliyyətindən gedir. Ona görə də bu qisimdən olan tədqiqatlara da ayrılıqda baxılmalıdır.

Hələ XX əsrin ikinci yarısından başlayaraq məktəb və məktəbəqədər müəssisə rəhbərlərinin idarəetmə fəaliyyətinə qoyulan tələblər pedaqogikada ayrıca sahə təşkil etməsə də, həmişə diqqət mərkəzində saxlanılırdı. Əsrin sonunda və XXI əsrin əvvəllərində bu problemə diqqət daha da artdı. Y.K.Babanski [64], Y.Ş.Kərimov

[34], N.V. Bordovskaya, A.A.Rean [75], A.N.Abbasov, H.Ə.Əlizadə [1], P.B.Əliyev [14], Ə.X. Paşayev, F.A.Rüstəmov [45], L.N. Qasımova “Pedaqogika” [37], V.V.Afanasyev [62], və b. əsərlərini buna misal göstərmək olar. Əlbəttə ki, buraya məktəbəqədər pedaqogikanı da daxil etmək lazımdır. Tədqiqatda bu məzmununda A.M.Həsənovun [25] və İ.O.Karelinanın [106], R.N.Murşaqulova “Məktəbəqədər pedaqogika” [43] dərsliklərini, M.N.Şirzadovanın “Azərbaycanda məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin inkişaf tarixindən” [53] əsərlərini göstərmək olar.

Təhsilin idarə edilməsindən bəhs edərkən onun sosial pedaqoji və sosial-psixoloji problemlərindən də yan keçmək olmaz, çünki araşdırdığımız problem, həm də sosioloji məsələdir. Bu mənada E.M.Babosov [65], M.N.Markov [118], İ.P.Marçenko [120] və b. əsərlərini də xüsusi qeyd etmək lazımdır.

Təhsilin idarə edilməsi dərin psixoloji əsaslara malikdir. Bu prosesi psixologiyasız təsəvvür etmək onun elmiliyini aşağı salır, çünki idarəetmədə söhbət etmək fəaliyyətindən və insan münasibətlərindən gedir. Psixologiyada məktəbəqədər təhsilin nəticəyönlü idarə edilməsini aydınlaşdıran yetərincə mənbələr vardır. Bununla əlaqədar olaraq M.A.Stepanovanın tədqiqatları maraq doğurur. O, XXI əsrdə psixologiya elmi qədər ictimai həyatın bütün sahələrinə nüfuz edən ikinci bir elm sahəsinin olmadığını və bu təsirin getdikcə dərinləşdiyini təsdiq edir. *“Son vaxtlar müxtəlif tədqiqatlarla bağlı aparılan sorğular göstərmişdir ki, onlar daha çox öz səhifələrində psixoloji biliklərin yayılmasına yer alan mətbu orqanlarını oxumağa üstünlük verirlər. Cəmiyyətdə belə bir mövqe sərgiləndiyi halda, təhsil sistemi, xüsusilə onun idarə olunması problemlərinin həllində psixologiyanın praktik imkanlarından yararlanmağa maraq adekvat deyil. Halbuki, müasir məktəbin idarə olunmasını psixoloji biliklər olmadan təşkil etmək mümkün deyildir”* [137, s.73].

M.A.Stepanovanın qənaətinə görə, təhsil sistemi də bu sahədə psixologiyanın təsirindən kənar qala bilməzdi. Burada söhbət heç də psixologiyayı öyrənənlərin, o cümlədən bu ixtisasa yiyələnənlərin sayının artmasında getmir. Sözün əsl mənasında özünüinkişafdan, ictimai fəallıqda maraqlı olan, özündə “müasirlik”, “demokratiklik”, “avropalaşmış” və s. imic yaratmağa çalışan, vətənin inkişaf etmiş ölkələr sırasında görmək istəyən hər bir mütəxəssisdən, peşəsindən asılı olmayaraq bu elmin

zəruriliyini, elmi-praktik məsələlərinin öyrənilməsi və tətbiqinin qaçılmaz olduğunu başa düşənlərdən gedir. Təhsil və psixologiyanı birləşdirən səbəblər aydındır. Onların ən başlıcası, fənn kurikulumlarının tətbiqi ilə bağlı olaraq qarşıya təhsilalanların şəxsiyyətinin formalaşdırılması vəzifəsinin qoyulmasıdır” [137, s. 76].

Bu fikirlər, Azərbaycanın təhsil sistemi, o cümlədən məktəbəqədər təhsil pilləsi üçün də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə ki, kurikulumun başlıca məqsədi – şəxsiyyət formalaşdırmaqdır. Şəxsiyyət problemi isə, məlum olduğu kimi, psixologiya elminin predmetinə daxildir.

Ə.Ə.Əlizadə və İ.H.Sultanova fənn kurikulumlarının və məktəbəqədər təhsilin kurikulumunun tətbiq edildiyi müasir şəraitdə bu proseslərin idarə olunmasının konseptual məzmununu aydınlaşdırırlar. Bu tədqiqatda koqnitiv proseslərin yaradıcılıq imkanlarının üzə çıxarılmasına zəmin yaradan ən mühüm problemlər önə çəkilir:

- müasir təhsil konsepsiyalarının üçtərkiibli təlim məqsədləri;
- dərslərin infrastrukturunda təlim məqsədlərinin yeri;
- dərslərin təhsil məqsədi və taksonlar sisteminin mahiyyəti [20, s. 96].

Burada koqnitiv inkişafın ən mühüm komponentləri olan təfəkkür əməliyyatların strukturu intellektual bacarıqlar, metaidrak məsələləri kontekstindən açıqlanır. Ağılın keyfiyyətləri səciyyələndirilir. Diqqət çəkən məsələlərdən biri də dərslərin tərbiyədici, inkişafetdirici və şəxsiyyətyönümlü məqsədlərinin taksonomiyasının təbliğidir.

R.İ.Əliyev məktəbə psixoloji xidmət: nəzəri və praktik məsələlər problemindən bəhs edərək idarəetmənin mühüm məsələlərini qabardır: *“Aydındır ki, cəmiyyətin inkişafının istənilən mərhələsində insan fəaliyyətinin bir növünə, idarəetmənin müxtəlif növlərinə geniş ehtiyac olmuşdur. İdarəetmənin mühüm sahəsi isə ictimai istehsal və müxtəlif əmək sahələri ilə bağlıdır. İstər geniş miqyaslı, istər dar çərçivədə ictimai, istərsə də birgə əmək, təşkilat, müəssisə işçiləri, rəhbərlik və işçilər arasında birgə, razılaşıdırılmış fəaliyyət və onun idarə olunmasının zərurətini meydana çıxarır” [13, s. 65].*

Bununla yanaşı, R.İ.Əliyev idarəetmənin gedişində baş verən prosesləri şərh edərək rəhbərdən idarəetmə, əlaqələndirmə, nəzarəetmə, vəzifələrin

müəyyənləşdirilməsi, qərarların qəbulu, onun praktik həlli kimi bacarıq və vərdisləri vəhdətdə birləşdirmək kimi keyfiyyətləri tələb edildiyini bildirir. Bilik və bacarıqların təhlili, menecmentin böyük və kiçik qruplarla fəaliyyətinin müzakirə və təhlil olunmasını uğur qazanılmasının başlıca şərti olduğunu göstərir. Qeyd edir ki, *“özünün və başqalarının fəaliyyətini müəyyənləşdirmək və icra etmək lider və rəhbərdə yaradıcı təfəkkür və fəaliyyətin mühüm əlaməti hesab olunur. Perspektiv planın tətbiqi, onun “beyində qorunması”, işçilərin qarşılıqlı münasibətinin qurulması, planın reallaşması, lazım gəldikdə işin gedişində onun islah olunub dəyişdirilməsi bacarığı menecment şəxsiyyətinə verilən tələblərdəndir. Planın tətbiqi və reallaşması zamanı bir sıra yardımçı vasitələrdən planın yazılması, sxemlər, cədvəllərdən istifadə edilir”* [13, s. 66].

A.Q.Qordeyeva təhsilin idarə olunması məsələlərinə daha dərinədən yanaşır. O, ilk növbədə idarəetmənin mahiyyətini izah edir. *“İdarəetmə-müəssisəyə təyin olunmuş rəhbərin vəzifəsinə daxil olan, kollektivin humansitləşdirilməsi və demokratikləşdirilməsinə yönəldilmiş fəaliyyətinin əsas məqsədidir. Rəhbərin öz idarəetmə funksiyasını dərk etməsi prinsipial məsələdir. İdarəetmə haqqında vaxtı keçmiş, köhnəlmiş, lakin hələ də təfəkkürlərdə qalmış hansısa güc, qüvvə tətbiq etmək idarəetmə haqqındakı təsəvvürlər mane olur”* [88, s. 126]. Belə idarəetmədə, A.Γ.Qordeyevaya görə, stereotip mühüm rol oynayır, belə ki, əgər problemə ənənəvi baxımdan yanaşsaq, idarəedən – diktatordur. O, hesab edir ki, həmkarlarına direktiv təsirlərdən yaranan idarəetmənin avtoritar forması, onların davranışına nəzarət, hansısa hərəkətə, yaxud qərarlara məcbur etmək nəinki poulyardır, nəticədə bu kəskin etiraz yaradır, münaqişəyə aparıb çıxarır. *“Belə idarəetməyə açıq meyletmə, ya “intihar” kompleksi, ya da sağlam düşüncədən uzaq olan insanlar üçün xasdır. İmperativ idarəetmə (qəti tələb, qeyd-şərtsiz)-monoloji idarəetmə formasıdır. Manipulyativ idarəetmə də monoloji mövqeyin təzahürüdür. Bu zaman rəhbər hadisələri yalnız özü idarə etməyə cəhd göstərir. Bu, insan üzərində güc yolu ilə psixoloji təsirdir. Fərq onun gizli xarakterindədir. Manipulyasiya rəhbərə bir sıra gizli səlahiyyətlər verir. Manipulyativ idarəetmə avtoritar idarə üslubunun elə formasıdır ki, partnyorda qərarların qəbulunda müstəqillik illüziyası yaradılaraq hər*

şey rəhbər tərəfindən tənzimlənir” [88, s. 129].

M.N.Yemelyanova isə, məktəbəqədər müəssisələrin müasir idarəetmə problemləri içərisində hazırda təhsil sistemində çox aktual olan “emosional üzüntü” problemini önə çəkir. “K.Maslaç və E.Maler tərbiyəçilərin emosional üzüntülərinin sptomlarını 3 qrupa bölürlər”:

- fiziki (yorğunluq, üzülmə, gücdəndüşmə, tükənmə, psixosomatik sarsıntı, yuxusuzluq, tənqəfəslik);

- psixoloji (insanlara, işə neqativ münasibət, aqressiv hisslər-qııcıqlanma, gərginlik, həyacanlılıq, narahatlıq, nifrət, düşgün əhval və bununla bağlı emosional ədəbsizlik, pessimizm, ümitsizlik, mənasızlıq hissi, apatiya, depressiya, günahkarlıq hissi yaşamaq, həyati perspektivlərə ümumi neqativ ustanovka-“yaxşısı budur, mənimlə işiniz olmasın”);

- davranış (işlə bağlı hərəkətlərin repertuarında darıxdırıcılıq, işdən tez getməyə cəhdətmə, işdən və məsuliyyətdən yayınma, valideyn və həmkarları ilə ünsiyyətdə məsafə saxlamaq, peşə vəzifələrinin yerinə yetirilməsində onların öhdəsindən gəlməyə istəyin olmaması) [102, s. 31].

Müəllif bunun səbəblərini bir sıra amillərdə görür:

- işçiyə öhdəsindən gələ bilmədiyi vəzifələr vermək;
- öz peşəsi və sərvət meyilləri arasındakı ziddiyyətlər, peşəsini bəyənmemək, əmək haqqının az olmasından narazılıq;

- daha çox müstəqilliyə canatma, administarativ qaydalara tabe olmamaq;

- qoyulmuş vaxt ərzində işin başa çatdırılmasının mümkünsüzlüyü;

- əmək və mükafatlandırmada uyğunsuzluq;

- aqrulunan qarşılıqlı münasibətlərin olmaması;

- valideynlərlə “dil tapa” bilməmək;

- etik və fərdi prinsiplər arasındakı uyğunsuzluqlar və s. [102, s. 33].

Psixologi aspektdə nəzərdən keçirdiyimiz əsərlərdə məktəbəqədər yaşlı uşaqların psixologiyası da diqqətdən kənarda qalmamışdır. Bu məsələ Ə.Ə. Əlizadə [19], R.İ.Əliyev [12], L.Ş. Əmrahlı [22], N.T.Rzayeva [48], M.C.İsmayılova [30], İ.H.Sultanova [51], Ü.A.Əfəndiyeva [9] və b. tədqiqatçıların əsərləri xüsusi

əhəmiyyət kəsb edir.

Təhsilin idarə olunmasında keyfiyyət mühüm amildir. “Keyfiyyət” anlayışı çoxölçülü və əhatəlidir. Tədqiqatımızın predmeti olan nəticəyönümlülük də keyfiyyətə əsaslanır. Ona görə də təhsildə keyfiyyətlilik məsələlərinə həsr edilmiş elmi mənbələri araşdırdıqda məlum oldu ki, bu problem təhsil araşdırmalarında başlıca mövzulardan biridir. İdarəetməyə sistemli yanaşmanın inkişafı öz başlanğıcını məhsulun keyfiyyət standartlarının işlənilib hazırlanmasından götürmüşdür (Teylor sistemi, 1905). “Məhsulun keyfiyyəti” anlayışı altında onun istehlakçı üçün əhəmiyyət kəsb edən istehlakçılıq xassələrinin uyğunluğu başa düşülür. Bu keyfiyyətlər toplusunu standartlar müəyyən edir. Sonra keyfiyyətin etalonları seçilir və əldə edilən keyfiyyət etalonla qarşı-qarşıya qoyulur [123].

Təhsildə keyfiyyət məsələlərinə pedaqoqlar arasında müxtəlif münasibətlər mövcuddur.

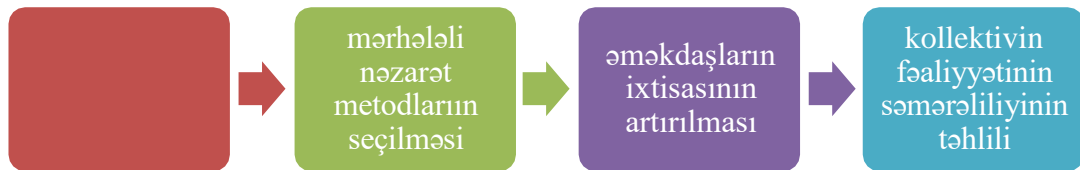
R.H.Məmməd zadə təhsildə keyfiyyətə aparıcı istiqamətlərdən biri kimi [42], M.M.Potaşkin-təhsilin keyfiyyəti: idarəetmə problemləri və texnologiyaları [130], L.F.Kolesnikov-təhsilin səmərəliliyi [108], N.A.Vinoqrado va – məktəbəqədər təhsil müəssisələrində təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması [84], S.F.Baqautdinova – məktəbəqədər təhsil: şəraitin keyfiyyətindən nəticələrin keyfiyyətinə doğru [67], L.Q.Boqoslavesin novativ tipli məktəbəqədər təhsil müəssisəsində pedaqoji prosesin idarə olunması [73], O.A.Safonova – məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin keyfiyyətli idarə olunması [133] istiqamətində münasibət bildirirlər.

R.H.Məmməd zadə qeyd edir ki, *“təhsilin keyfiyyətindən söz getdikdə araşdırılmalıdır ki, müəyyən edilmiş məqsədlə nəticə arasındakı mütənəsiblik yəqin ki, təhsilin keyfiyyəti kimi müəyyənləşdirilir, həm də məqsədin həyata keçirilməsi, nəticənin əldə edilməsi ilə üst-üstə düşürsə, deməli, müəyyənləşmiş məqsədin əldə olunması üçün aparılan əməliyyatlar təhsilalanın potensialı inkişaf zonasında proqnozlaşdırılmışdır”* [42, s. 15].

Hazırda təhsilin idarə olunmasının keyfiyyət və məzmunu əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir. Buna təhsilin idarə olunmasının mərkəzləşdirilməsindən – ictimai özünüidarəetməyə, idarəedən və idarəolunanlar arasında monoloji münasibətlərdən

dialogi münasibətlərə keçid, innovasiyaların rolunun artması, ictimai təşəbbüskarlığın genişlənməsi, “üfüqi” idarəetmə strukturlarının yaradılması, “şəbəkə” qarşılıqlı təsirinin inkişafı kimi məsələlər daxildir. Təcrübə göstərir ki, heç də hər yerdə üfüqi idarəetmə strukturları yaratmaq mümkün olmur, lakin həmişə və hər yerdə təhsilin inkişafının aktual problemləri ilə bağlı yerli ictimaiyyətlə, sosial institutlarla dialog qurmaq nəinki mümkündür həm də lazımdır. Belə dialogun təşkil idarəetmə sistemində prinsipial dəyişmələrdən biridir. Beləki ki, apardığımız tədqiqat işi də göstərir ki, məktəbəqədər təhsil müəssisələrində pedaqoji prosesdə səmərə və keyfiyyətinə olunan səviyyədə olması burada təşkil edilən idarəetmə fəaliyyətindən, onun nəticəyönümlü təşkilindən həlledici dərəcədə asılıdır. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrin idarə olunmasında bir çox çətinliklərin olması da məhz bu nəticəyönümlülüğün nəzərə alınması ilə əlaqədardır [38, s. 323].

Nəticəyönümlülük nəzərdən keçirdiyimiz elmi ədəbiyyatlarda geniş istiqamətləri əhatə edir. Bu sahədə səmərəli və təcrübədə öz təsdiqini tapmış mənbələr və apardığımız tədqiqat göstərir ki, nəticəyönümlü idarəetmə (Performance Management) qarşıya dəqiq vəzifələrin qoyulması, onların icrasına mərhələli nəzarəti təmin etmək üçün metodların seçilməsi, əməkdaşların ixtisasının artırılması və ayrı-ayrı şəxslərin, eləcə də kollektivin fəaliyyətinin səmərəliliyinin təhlilinin sistemli, müntəzəm şəkildə aparılmasından ibarətdir (Şəkil 1.2.1).



Şəkil 1.2.1. Nəticəyönümlü idarəetmənin məzmunu

Bəs yüksək nəticə nə hesab olunur? Əməkdaşların öz qabiliyyətlərini maksimal qaydada reallaşdırılması necə təmin edilməlidir? Nəticələri əmək fəaliyyətində mükafatlandırmaq və irəli aparmaq yolu hansılardır? Tədqiqat prosesində qarşıya qoyduğumuz bu sualları cavablandırmağa çalışdıqda idarəetmədə nəticəyönümlülükə bağlı bir sıra fərqli, lakin fəaliyyət üçün səmərəli olan bir sıra baxışların olduğu meydana çıxdı. Məsələn, P.V.Dryuker öz tədqiqatlarında problemə nəticəyə yönəlmiş

idarəetmə [97] və səmərəli idarəetmə [98] baxımından yanaşır. Y.N.Paxomov, E.Yemelyanov və S.A. Yemelyanova məsələyə nəticələrə görə idarəetmə sistemi və sistemli texnologiyaların tətbiqi aspektində yanaşırlar [128]. P.İ.Tretyakov [141], M.Leymann [145], B.Hans [149], Q.Kokinz [172], Y.Ş.Kərimov [34], L.Ş. Əmrahlı [23], İ.A.Lıkova [116], E.F.Zeyer [103], E.A. Şein [157], R.P. Skolter [158], V.V. Burke [161], M.Bir [162], R.Blake [163] və b. məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin məzmun məsələlərini önə çəkirlər. 2015-ci ildə ARTİ-da hazırlanan və çap edilən “Məktəbəqədər müəssisə rəhbərinin stolüstü kitabı”nda isə bir qədər fərqli yanaşma özünü göstərir: *“Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin əsasında sosial şəxsiyyətin yetişdirilməsi məqsədi qarşıya qoyulur. Bu baxımdan məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasının məzmunu əsas şərt kimi göstərilir. Əsas məsələ kimi innovativ təhsil önə çəkilir. Müəssisədə tədris prosesinin təşkili, idarəetmənin səmərəliliyi öndə durur. İşin bütün məzmunu dövlət standartlarına uyğun olaraq hazırlanmış proqramlar əsasında qurulur. Proqramlarda təhsilin infrastrukturunu, maddi-texniki bazası, təhsilverənlərin keyfiyyət göstəriciləri, təhsilalanların bilik, bacarıq və vərdişlərin səviyyəsinin ölçülməsi öz əksini tapır”* [38, s. 5].

Araşdırdığımız problem məktəbəqədər təhsil müəssisələrində aparılan nəticəyönümlü idarəetmə ilə bağlı olduğundan burada kadrlarla aparılmalı olan işlərin diqqət mərkəzinə gətirilməsi də zəruridir. Bu kimi tədqiqat işlərinə F.A.Cəbrayılovanın “Pedaqoji təmayüllü orta ixtisas məktəblərində tələbələrin peşə səriştəliliyinin inkişafının sosioloji təhlili”, [6], S.H.Əlizadənin “Müəllimin məktəbdə rəhbərlik üslubunun sosial-psixoloji məsələləri” [21], İ.N. İlyasov “Müəllim peşəkarlığı və pedaqoji səriştəliliyin müasir problemləri” [28], O.F.İssanın “Uşaq bağçası tərbiyəçisinin peşə səriştələrinin məzmununu” [105], E.Litvinenkonun “İdarəetmə komandası: onu necə yaratmalı?” [115], L.V. Makarovanın “Uşaq bağçalarının idarə olunmasında müəssisə rəhbərinin peşə səriştələrinin inkişafı” [117], Ü. Axundova, M. İsmayılova “Uşaq inkişafı metodikası” [55], A.A.Mayerin “Müasir tərbiyəçinin pedaqoji fəaliyyəti necə omalıdır” [122], Y.A.Freydinanın “Uşaq bağçası personalının motivasiya və stimullaşdırma sistemi” [148] əsərlərini

göstərmək olar. E.Litvinenkoya görə, *“təhsilin idarə olunmasında səmərəli nəticələrin əldə edilməsinin əsas şərtlərindən biri “vahid idarəetmə komandasının formalaşdırılmasıdır” Belə komanda hər bir üzvün üzərinə mühüm vəzifələr qoyur: yaradıcılıq təşəbbüsünə əsaslanaraq yüksək nəticələr əldə etmək, “ideyaların azad dəyişdirilməsi, əməyin personal bölünməsi, həmrəylik, mütəşəkkillik və məqsədəyönlülük”* [115, s. 115].

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticələrin əldə edilməsi sahəsində aparılan işləri valideynlərsiz təsəvvür etmək mümkün deyildir. Valideynlərlə iş L.M.Əliyevanın *“Məktəbəqədər yaşlı uşaqların psixi inkişafında valideyn və tərbiyəçilərin rolu”* [16] və s. əsərlərdə araşdırılır.

Nəticəyönlü təhsil özünəməxsus metod, vasitə və yolların, texnologiyaların işlənilib hazırlanmasını və tətbiqini tələb edir. Y.Ş.Kərimov *“Təlim metodları”* [35], S.A.Titova *“Metodiki işin əlifbası: planlaşdırma, forma və metodlar”* [139], N.F.Dik *“Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində pedaqoji şura”* [96], Y.V.Vasilyev *“Pedaqoji idarəetmə metodları”* [82], K.N.Ventsel *“Gələcək məktəb və onu həyata keçirmək vasitələri”* [83], N.A.Vinoqradova *“Uşaq bağçasında metodiki iş”* [84], Y.İ.Qartunq *“Təlim prosesində keyfiyyətin idarə olunmasının proqram-məqsəd metodları”* [86], N.S.Qolisina *“Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində kadrlarla işin metodik sistemi”* [87] və b. bu kimi əsərlər sayəsində bu istiqamətdə problemin həllinə mühüm töhvələr vermişlər.

Aparılmış tədqiqatlar yalnız metodların təqdimatı ilə yekunlaşmır, həmçinin bu sahədə aparılmalı olan işlərin məzmunu təlimin təşkili üzrə konkret nümunələrlə zənginləşdirilmişdir. V.V.Davıdov inkişafetdirici təlimin problemləri [92], Z.A.Veysova interaktiv təlim [57], Kərimova, F.Y. İnteraktiv kurikulum [29], L.Ş Əmrahlı və L.M. Əliyeva təlim fəaliyyəti və psixi inkişaf [24], M.C. İsmayılova məktəbəqədər yaşlı uşaqların idrak fəallığının müəyyənləşdirilməsi üzrə psixoloji xidmət işi [30], P.Ə.Məmmədova uşağın məktəb təliminə hazırlığının psixoloji xüsusiyyətləri [40] istiqamətindəki tədqiqatlar əsasında məşğələ nümunələrinin, oyun və tapşırıqların məzmununu müəyyənləşdirmişlər.

Monitoring nəticəyönlü təhsilin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün

mühüm vasitədir. N.V.Miklyayev “Müasir uşaq bağçasında təhsil prosesinin keyfiyyətinin idarə olunması” [124], V.N.Obleçova “Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində səmərəli idarəetmənin təşkilati-pedaqoji şərtləri” [125], V.Q.Alyamovskaya “Kompensasiya növlü məktəbəqədər müəssisədə pedaqoji monitorinq” [58], V.P.Bespalko “Təlimin keyfiyyətinin monitorinqi” [71], A.A.Orlov “Təhsildə innovativ prosesin monitorinqi” [126], İ.K.Şalayev “Səmərəliliyin tədqiqi və validliyin qiymətləndirilməsi” [152], M.V.Korepanova və M.Lipçanskaya “Uşaq bağçasında rəhbər işçilərin attestasiyası” [61] və b. araşdırmalar bu baxımdan diqqəti cəlb edir.

O.Lebedev bildirir ki, idarəetmə işində ön plana çıxan məsələ nəzarət, onun forması və metodlarıdır. Məsələn, daxili idarəetmədə əsas nəzarət formalarından biri təhsil prosesinin frontal, tematik və xülasə (məlumat) xarakterli monitorinqidir. Bunlarla yanaşı, rəhbərlik xəbərdaredici, şəxsi, ümumiləşdirici və seçici monitorinqlər də apara bilər. Əslində, təhsil prosesində imitasiya xarakteri daşıyan belə total nəzarət, təbii ki, hansısa məhsuldar nəticələrin əldə olunmasına hesablanır, lakin, təəssüf ki, nəticələr göz qabağındadır. *“Nəzarət işində qarşılıqlı münasibətlərin təniqlənməsinin psixoloji məsələləri də vardır ki, psixoloq məhz bu sahədə məktəb rəhbərləri ilə birgə, yaxud monirotinglərdən əvvəl görüşlərin keçirilməsi, məlumatların əldə edilməsi üçün əlverişli formalar təklif edə bilər”*. Müəllif *Monitorinqin göstəricilərinə aşağıdakıları aid edir:*

- akademik nailiyyətlər;
- təhsil prosesinin keyfiyyət göstəriciləri;
- pedaqoqların səriştəlilik səviyyəsi, fasilator bacarığı;
- təhsil prosesinin resurslarla təminatı;
- müəssisənin digər müəssisələrlə qarşılıqlı təsiri;
- valideynlərlə qarşılıqlı əlaqənin təsiri [112, s. 172].

Beləliklə, problemin pedaqoji-psixoloji ədəbiyyatlarda qoyuluşu məsələsinin araşdırılması göstərir ki, təhsil müəssisələrində, o cümlədən məktəbəqədər təhsil müəssisələrində idarəetmə problemi həmişə olduğu kimi aktual bir problem olaraq qalmaqdadır. Ayrı-ayrı tədqiqatçıların əsərlərində bu problem müxtəlif aspektdən

araşdırılmış və müəyyən nəticələr əldə edilmişdir. Lakin nəticəyönümlü idarəetmə problemi müəyyən qədər diqqətdən kənar qalmışdır.

Təhlillərdən bir daha aydın olur ki, təhsilin inkişaf etməsi bu prosesdə iştirak edənlərin peşəkarlığının artırılmasına paralel olaraq götürülür. Xüsusilə rəhbərlik sahəsində fəaliyyət göstərən mütəxəssislərdən geniş biliklərin, mükəmməl peşə səriştlərinin tələb olunduğu bir dövrdə rəhbər kadrların hazırlığına yeni yanaşmaların formalaşdırılması lazım gəlir. İdarə edənlər idarə olunanlara təsir göstərir, onların fəaliyyətini istiqamətləndirir, nizamlayır, dövlətin, cəmiyyətin, qrupun maraqlarına uyğun qarşılıqlı münasibətlərdəki mədəni, sosial və hüquqi qaydalarla tənzimlənən sosial əlaqələri nizamlayır.

Ədəbiyyatların, o cümlədən Azərbaycan Respublikasının təhsilin idarəedilməsi sahəsində qərar və göstərişlərini nəzərdən keçirərək bu nəticəyə gəlirik:

1. İdarəetmə yalnız texniki sahədə deyil, həm də sosial elmlər, o cümlədən təhsil sahəsində də zəruridir. Təhsil sistemində idarəetmə nəzəriyyəsi sosial idarəetmənin metodoloji bazasına əsaslanmaqla özündə təhsilin vəzifələrindən irəli gələn spesifik xüsusiyyətlərlə idarə edilir. Təhsil müəssisələrində idarəetmənin mahiyyəti onun obyektinə və predmetinə, vəzifə, vasitə və metodlarına, eləcə də rəhbərlərin əməyinin pedaqoji aspektləri ilə müəyyən olunur.

2. İdarəetmənin təhlili təhsilin idarə olunmasının funksiyasının ayırd edilməsindən, onlara ümumi və xüsusi sosial idarəetmə prosesi kimi baxılmasından ibarət deyildir. Özündə prosesinin pedaqoji-psixoloji problemlərini əhatə edən təhsilin idarə olunması məsələlərinin nəzəriyyəsi və praktikasının bütöv təhlilini aparmaq lazımdır. Bu sahədə təlim-tərbiyə işlərinə insan fəaliyyətinin anadangəlmə prosesi kimi baxmaq lazım gəlir.

3. İdarəetmə sistemi məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin qarşısına qoyulan bütün məqsəd və vəzifələrin uğurlu həllini təmin etməlidir. Hər bir rəhbər ona həvalə olunan vəzifələri yerinə yetirməkdən ötrü dəqiq məqsədlərə malik olmalı, onların hllində vacib olan prinsipləri öz işində rəhbər tutmalıdır.

4. Nəticəyə görə idarəetmə sistemli fəaliyyətdir: əvvəlcə kollektiv qarşısında məqsədə çatmaq üçün real, bütün resurslarla birgə yerinə yetirilən məqsədlər qoyulur.

İdarəetmədə pedaqoji prosesin hər bir iştirakçısı öz fəaliyyətini kollektivin digər üzvlərinin ümumi işinə uyğunlaşdırır. Bundan sonra uğur əldə etməyin vasitələri, texnologiyaları və digər resursları seçilərək səmərəli qaydada, məqsədə çatmaq üçün mərhələli şəkildə işlər həyata keçirilir. Bu işlər içərisində monitoring və qiymətləndirməyə xüsusi diqqət yetirilir.

1.3. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin tədqiqi metodikası

Təhsil sahəsində aparılan hər bir tədqiqatın öz metodikası vardır. Metodika tədqiqatçıya qoyulmuş fərziyələri təcrübədə yoxlamaq, bunun üçün dünya təcrübəsində sınaqdan keçirilmiş, problemə münasib metodlar və metodikalar əsasında öz işini qurmağa, mərhələdən-mərhələyə keçərək məqsədə çatmağa imkan verir. Bu şərtləri nəzərə alaraq biz də müasir dövrdə məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə olunmasında əlverişli nəzəriyyələr, onların metod və texnikalarına əsaslanaraq əlverişli üsul, vasitə və priyomlardan istifadə edərək səmərəli bir metodika qurmağı qarşımıza məqsəd olaraq qoyduq. Bunun üçün regional şəraitə uyğun gələn, adaptiv və nəticəyönümlü o cümlədən təhsil sistemi ilə bağlı olan, bu sahədə təcrübədən keçirilmiş materiallara istinad etdik. Onları metodoloji məzmununa görə qruplaşdırdıq:

I qrup –təhsilin, o cümlədən məktəbəqədər təhsilin idarə edilməsinin əsasları, istiqamətləri prinsipləri, metodlarına həsr olunmuş əsərlər (A.Fayol, F.Teylor, M.Armstorq, V.Bennis, R.Beskard, R.M. Falmer, J.İ.Porras, P.J. Robertson, İ.S.Yakimanskaya, Rubsov, İ.P.Marçenko, T.İ.Şamova, P.İ.Tretyakov, E.Q.Yudin, U.V.Kovalyova, Y.V.Vasilyev, N.A.Vinoqradova, Y.N.Paxomov, E.Yemelyanov, S.A.Titova, H.H. Əhmədov, Y.K.Babanski, R.R. Abutalıbov, R.H.Məmmədzadə, A.N.Abbasova, Ə.X.Paşayev, F.A.Rüstəmov, P.B.Əliyev, S.C.Rəsulov R.Z. Əzizov, L.M.Demyakina, L.K. Cəfərova və b.).

II qrup – məktəbəqədər yaş dövründə psixi inkişaf səviyyələri və onların təhsilinin pedaqoji məsələlərini əks etdirən əsərlər (L.S.Vıqotski, Y.Ş.Kərimov, R.H.Cabbarov, V.F.Lextman, M.A.Stepanova, A.Rəhimov, Ə.Ə.Əlizadə, R.İ.Əliyev,

A.M.Həsənov, L.Ş. Əmrahlı, N.T.Rzayeva, M.S.İsmayılova, P.Ə. Məmmədova, Ü.A.Əfəndiyeva, İ.H.Sultanova, L.M.Əliyeva və b.).

III qrup – məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü məzmunu, təlim fəaliyyətinin quruluşu, fəal təlimin şəxsiyyətin inkişafına təsirinə aid əsərlər (D.B Elkon, V.V.Davıdov, L.V. Pozdnyak, N.N.Lyaşenko, Z.A.Veysova, A.M.Məmmədova, Z.A.Əsədova, Ş.Q. Əliyeva, S.E.Xəlilova).

IV qrup – təhsildə idarəetmə və rəhbərlik işində şəxsiyyətin roluna həsr olunmuş əsərlər (A.Y. Süleymanova, S.H.Əlizadə, K.Y.Belaya, A.K.Bondarenko, L.V.Pozdnyak, V.İ.Şkatulla, M.V.Korepanova, İ.A.Lipçanskaya, N.F.Dik, S.A.Yezopova, E.F.Zeyer, A.A.Mayer, K.N. Ventsel, Y.A. Freydina, S.Baqautdinova, L.Q.Boqoslaves və b.).

V qrup – məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə olunması, nəzarət, monitoring və qiymətləndirməyə bilavasitə aid olan əsərlər (B.F.Druker, L.Bissidi, T.Santalaynen, E.Voytilaynen, P.Porenne, Y.X.Nissinen, K.Y.Vazina, Y.A.Leyman, Y.İ.Qartunq, O.O.Orlov, Y.N.Paxomov, N.V. Miklyayeva, N.V.Obleçova, D.S.Sink, B.Hans, İ.K.Şalayev).

Bu tədqiqatlarda idarəetmənin bir sıra nəzəri problemləri ilə yanaşı, rəhbərlik üslubunun sosial-psixoloji məsələləri, uşaqların məktəbə psixoloji hazırlığı, uşaq qruplarında qarşılıqlı müansibətlərin məktəbə hazırlığa təsiri, məktəbəqədər yaşlı uşaqların inkişafında valideyn və tərbiyəçilərin rolu, məktəbəqədər yaşlı uşaqların mənəvi tərbiyəsinin elmi-pedaqoji əsasları, uşaq bağçasında təlim prosesi və psixi inkişaf, uşaqların məktəb təliminə hazırlığında didaktik oyunlardan istifadə, təlim materiallarının mənimsənilməsində mümarisələrin rolu və digər bu kimi istiqamətlərdə işlənmiş metodikalar mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Hazırda ölkəmizdə hüquqi, demokrativ dövlət quruculuğu şəraitində bacarıqlı tərbiyəçi-müəllim kadrlarının hazırlığı xüsusi aktuallıq kəsb edir. Onların peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi diqqəti cəlb edən ən mühüm məsələlərdəndir. Aparılan işlərdən asılı olmayaraq, hər bir müəssisədə fəaliyyət göstərən pedaqoji kadrların fəaliyyəti nizamlanmalı və idarə olunmalıdır. Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə edilməsi prosesində tərbiyəçi – müəllimlərin əmək fəaliyyətinin predmetinə

onun şəxsi münasibəti, peşə vəzifələrini, funksiyalarını bilməsi və həyata keçirilməsi bacarığı daxildir. Məhz buna görə də kadrların peşəkarlığının artırılması üçün bir sıra metodlar tətbiq edilməli və onlardan səmərəli istifadə edilməlidir. Belə metodlardan bir qismi İ.A.Lıkova tərəfindən işlənib hazırlanmışdır. O, uşaqların inkişafının müxtəlif sahələri üzrə göstərdikləri nəticələrinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən metodları aşağıdakı kimi təsnif edir:

1. Nəzəri matrisa metodu –ənənəvi pedaqogikada formalaşdırılmış, çoxsaylı nəzəri tədqiqatlara əsaslanan normaların modeli.

2. Praksimetrik (arxiv) metod – uşağın fərdi yaradıcılıq fəaliyyətini nəticələrinə ölçülməsi. Bu halda uşağın fəaliyyət məhsulunun (şəkil, fiqur, yapma işi və s.) məzmunu, estetik səviyyəsi, standartda uyğunluğu öyrənilir.

3. Təbii (sahə) eksperimenti –obyektiv faktların öyrənilməsinə imkan verir.

4. Modelləşdirici eksperiment – tərbiyəçi, psixoloq, ekspert tapşırıq oyrur, onun icrasını nəzarətdə saxlayaraq nəticələri qiymətləndirir.

5. Monoqrafik tədqiqat metodu – uşağın fərdi, gender və yaş xüsusiyyətlərinin dərin, dəqiq təhlilinə yönəldilərək gündəliklər əsasında aparılır.

6. Formalaşdırıcı metod – buraya yenidənqurulma, psixoloji-pedaqoji, formalaşdırıcı eksperiment, eksperimental-genetik metod, mərhələli qurulma metodu daxildir [108, s. 29].

Tədqiqatımız bu metodlardan istifadə edərək onların tətbiqi texnologiyalarını və istiqamətlərini müəyyənləşdirdik. Tədqiqada 140 nəfər uşaq və 244 nəfər bağça müdiri və tərbiyəçi-müəllim iştirak etdi.

Kontrol qruplarda iştirak etdilər.

- Abşeron rayonu 24 sayılı körpələr evi/ uşaq bağçası və Binəqədi rayonu “Zümrüd” körpələr evi/ uşaq bağçası 70 uşaq.

Eksperimental müəssisələr:

- Bakı şəhəri, Nərimanov rayonu “Magic Land” körpələr evi/uşaq bağçası və Abşeron rayonu 25 sayılı körpələr evi uşaq bağçasında 70 uşaq. Bu müəssisələrdə apardığımız işləri 3 mühüm mərhələyə böldük.

I. Bu mərhələdə problemlə bağlı ilkin məlumatlar topladıq. Müşahidə,

müsaibə, söhbət, anket-sorğu, fəaliyyət məhsullarının təhlili və testlərin köməyi ilə nəticəyönümlülüyün məktəbəqədər təhsil sistemində necə qavranılması, onun tətbiqinə münasibət və əldə edilən nəticələrin elmiyi haqqında əhəmiyyətli məlumatları ümumiləşdirdik.

II. Qurduğumuz metodika əsasında konkret kontrol və eksperimental uşaq müəssisələri seçərək onların rəhbərləri, eləcə də pedaqoji heyətlə öyrədici işlər apardıq. Bu işlərin mahiyyəti pedaqoji kollektivdə müstəqil dəyişmələr yaratmaq olmuşdur. Planlaşdırılmış işlər 3 mərhələdə həyata keçirildi:

1) birinci mərhələdə təlimatlar, materiallar hazırlandı. Müxtəlif üsul və metodlardan yararlanaraq müəssisə rəhbərlərinin nəticəyönümlü idarəetməsinə təsir göstərdik;

2) ikinci mərhələdə onların fəaliyyətini 1 il ərzində izləyərək ümumiləşdirdik;

3) üçüncü mərhələdə eksperimental və kontrol müəssisələrdə nəticələrin monitorinqini təşkil etdik, ilkin faktlarla müqayisəsini apardıq, metodikanın yararlılıq səviyyəsini qiymətləndirdik.

III. İrəli sürdüyümüz fikirlər tətbiq etdiyimiz metodikanın nəticələri əsasında sınaqdan keçirildi. Eksperimentin sonuncu mərhələsində yekun diaqnostika işi apardıq.

Tətbiq etdiyimiz bu sistem bizə müasir şəraitdə məktəbəqədər təhsildə nəticəyönümlülüyün əsas məsələlərin nələrədən ibarət olması haqqında müəyyən fikirlər irəli sürməyə imkan verdi ki, bu barədə aşağıda geniş bəhs olunacaqdır.

Tədqiqatda istifadə etdiyimiz metodika aşağıdakı müasir metodlar və texnologiyalar əsasında qurulmuşdu:

I qrup metodlar – bunlara müşahidələr, söhbətlər və müəyyənləşdirici sorğular, məktəbəqədər təhsil üzrə ümumi təlim nəticələri daxildir (əlavə 5).

II qrup metodlar – anketlər, testlər.

1. Anket sorğu (əlavə 1).

2. Rəhbərlik üslubunun təyini testi (əlavə 2).

Burada 27 mülahizə verilir. Mülahizələrdə rəhbərin pedaqoji kollektivlə qarşılıqlı münasibətlərinin müxtəlif aspektləri ifadə edilir. Hər bir xarakteristikada 5

cavab variantı vardır. Həmin variantlardan birini seçərək daha çox uyğun gələn biri qeyd edilir. Mülahizələr kodlar cədvəlində yerləşdirilərək hesablanır. Nəticələrin işlənməsi zamanı kimə hansı rəhbərlik üslubunun xas olduğunu öyrənmək üçün açardakı balların cəmi toplanır. Lövhədəki rəqəmlər balları, hərflər isə-rəhbərlik üslubunu müəyyən edir. Avtoritar üslub üçün qeyd edilən bütün “A” hərfi ilə başlayan kodları, onun ballarını toplamaq lazım gəldi. Əldə edilən nəticə yazıldı. Analoji olaraq kollegial tipə “B”, liberal tipə “C” hərfləri uyğun gəldi. Bundan sonra hər bir rəhbərlik üslubu üçün balların yekunu rəqəmlərlə yoxlanıldı. Bu, növbəti təhlil üçün vacibdir: bütöv, vahid mənə kəsb etməsi üçün nəticələr 10-a ayrıldı. Əldə edilmiş nəticələrin təhlili göstərir ki, rəhbərlik üslubu müxtəlif xarakteristikaya malik ola bilər.

3. Qrupda rolların müəyyənləşdirilməsi (əlavə 3. və əlavə 4).

Qrupda rolların müəyyənləşdirilməsi Bu sorğu fərdin qrupdakı rolunu aydınlaşdırmaq üçün keçirilmişdir. Tədqiqata cəlb olunanlara hər birində 8 mülahizəsi olan 7 suallar toplusu təqdim olundu. İştirakçılara bildirildi ki, hər bir sualda özünüzdə aid olan bəndləri ayırd edin. Sonra hər bir suala 10 bal ayıraraq onu sizə aid olan mülahizələr arasında ifadəliliyinə görə paylaşdırın. Mülahizəni 10 bal hesablasanız da onu aşağıdakı kimi bölüşdürün. Məsələn, 2, 3, 2, 3 və yaxud 4 sıfır. 6, 3 və 5 sıfır. Hər bir sual üzrə balların cəminin 10 olmasına diqqət edilir. Nəticələrdəki bütün cavabları uyğun özəyə gətirilir. Sonra hər bir sütündəki ümumi nəticə hesablanır. Tiplər aşağıdakı cədvəl əsasında müəyyənləşdirilir.

4. “Səmərəli rəhbərliyin müəyyənləşdirilməsi sorğusu” (əlavə 9).

Təlimat: suallara “Bəli” və “Xeyr” cavablarını verin. Nəticələrin işlənməsində suallara verilən “Bəli” və “Xeyr” cavabları sayılır.

Suallar cavablandırıldıqdan sonra nəticə aşağıdakı kimi ümumiləşdirildi.

Yüksək idarəetmə bacarığı: 40-33 bal. Uğurlu rəhbərlik üçün “Bəli” cavabların sayı 40 olmalıdır. 40 bal ideal, yüksək idarəetmə bacarığına malik olanlar üçündür. Ümumilikdə 33 baldan yuxarı nəticə göstərənlər yaxşı idarəetmə bacarığına malikdirlər.

Orta səviyyəli idarəetmə bacarığı: 20-33 bal. Bu səviyyədə idarəetmə bacarığı

olanlar özlərinin ixtisas artımına, təkmilləşmələrinə daim diqqət yetirməli, bir çox keyfiyyətlərini dəyişmək üçün təşəbbüs göstəməlidirlər. Əks halda idarəetmədə uğursuzluqlar qaçılmazdır.

İdarəetmədə zəiflik: 10-19 bal. Bu insanlar idarəetməyə təsadüfən gəlirlər. Onlar tapşırılan işlərə rəhbərlik edə bilmir, sadəcə olaraq yer tuturlar. Ona görə də, əgər özü qərar verərək bu vəzifədən gedərsə, kollektivə yaxşılıq etmiş olardı. İdarəetmə bacarığının olmaması: 0-9 bal. Bu şəxslərin idarəetmə sahəsində işləmələri yolverilməzdir. “İşlərinizin öhdəsindən necə gəlirsiniz”? testi (əlavə 4)

Təlimat. 20 mülahizənin hər biri üzrə hansı cavab variant sizə uyğun gəlirsə, dairəyə alın. Əməliyyatlar başa çatdıqdan sonra nəticə 15 bölmə üzrə aşağıdakı kimi təhlil olundu:

- 1) Özü haqqındakı biliklər: 4, 9, 13, 18.
- 2) Maraqların genişliyi: 2, 5, 7, 6.
- 3) Davranışın daimiliyi: 1, 11, 17, 19.
- 4) Başqalarına diqqət: 3, 8, 14, 20.
- 5) Fəaliyyətin məhsuldarlığı: 6, 10, 12, 15.

Bağça rəhbərlərinin nəzərinə çatdırıldı ki, hər bir bölmə üzrə cavabların nəticələrini toplanır və hər bir bölmə üzrə 5-dən 20-yə qədər bal toplamaq olar. Bütün test üzrə balların cəmini topladıqda 20-dən 100-ə qədər nəticə ala bilərik. 32 nəfər məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin rəhbərləri ilə apardığımız sorğuların nəticəsini aşağıdakı kimi ümumiləşdirdik. 60-dan yuxarı nəticə müəssisə rəhbərinin öz işininin öhdəsindən çətinlikə gəldiyini bildirir. 12-dən yuxarı bal həmin bölmə üzrə keyfiyyət göstəricilərin zəif olmasına dəlalət edir.

Burada belə bir cədvəl vermək lazımdır ki, gösdüyün işin nəticəsini gösmək mümkün olsun.

Müəyyənedici eksperiment zamanı tətbiq etdiyimiz bu metodika uşaq bağçası müdirlərinin xeyli qisminin idarəçilik bacarıqlarında müəyyən çatışmazlıqlar mövcuddur. Xüsusilə başqalarına diqqətin aşağı olması və fəaliyyət məhsuldarlığının zəifliyi onların idarəetmə bacarıqları sahəsində avtoritarlığa daha çox meyilliklərini göstərir.

Aşağıda göstərdiyimiz anket nümunələri vasitəsilə də bu istiqamətdə sorğuların aparılması mümkün olduğundan onlardan da istifadəni uğurlu hesab edirik.

“Kern-yersek” testi (əlavə 6).

Bu test uşaqların məktəbə hazırlıq səviyyəsinin bir neçə metodun köməyi ilə kompleks diaqnozlaşdırmağa imkan verir. Test 6 yaşlı uşaqlar üçün nəzərdə tutulur.

“Səmərəli rəhbərliyin müəyyənləşdirilməsi sorğusu” (əlavə 9). Nəticələrin işlənməsi. Suallara verilən “Bəli” və “Xeyr” cavabları sayılır.

Yüksək idarəetmə bacarığı: 40-33 bal. Uğurlu rəhbərlik üçün “Bəli” cavabların sayı 40 olmalıdır. 40 bal ideal, yüksək idarəetmə bacarığına malik olanlar üçündür. Ümumilikdə 33 baldan yuxarı nəticə göstərənlər yaxşı idarəetmə bacarığına malikdirlər.

Orta səviyyəli idarəetmə bacarığı: 20-33 bal. Bu səviyyədə idarəetmə bacarığı olanlar özlərinin ixtisas artımına, təkmilləşmələrinə daim diqqət yetirməli, bir çox keyfiyyətlərini dəyişmək üçün təşəbbüs göstərməlidirlər. Əks halda idarəetmədə uğursuzluqlar qaçılmazdır.

İdarəetmədə zəiflik: 10-19 bal. Bu insanlar idarəetməyə təsadüfən gəliblər. Onlar tapşırılan işlərə rəhbərlik edə bilmir, sadəcə olaraq yer tuturlar. Ona görə də, əgər özü qərar verərək bu vəzifədən gedərsə, kollektivə yaxşılıq etmiş olardı. İdarəetmə bacarığının olmaması: 0-9 bal. Bu şəxslərin idarəetmə sahəsində işləmələri yolverilməzdir.

Bundan başqa, tədqiqatda eksperimental şərait yaradılaraq pedaqoji kadrların, valideynlərin və uşaqların fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsi təmin edilmək mümkündür. Tərəfimizdən bu məqsədlə xüsusi proqram hazırlanmışdır. Monitoring materialları işlənmiş, tətbiq edilmiş, müəssisədə nəticəyönümlü rəhbərliyin düzgün qurulması məsələləri ümumiləşdirilmişdir (əlavə 7).

Bu prosesdə nəticəyönümlü idarəetmənin əsas prinsiplərini rəhbər tutaraq diqqəti aşağıdakı məsələlərin həllinə yönəltməyə çalışdıq:

- əməkdaşları müstəqil olaraq özünün nəticələrini idarə etməyə yönəltmək—müəssisənin məqsədlərini onun ayrı-ayrı əməkdaşlarının məqsədləri ilə uzladırmaq, müəssisənin məqsədlərini izah etmək;

- konkret müddət ərzində əldə ediləcək nəticələrin daha da yüksəlməsini təmin edən fasiləsiz, inkişafetdirici prosesin elmi əsasları ilə tanış olmaq;
- ifrat nəzarətə, məcburiyyətə deyil, razılışmaya, əməkdaşlığa əsaslanmaq;
- nəticələri yüksəltmək üçün nəyi necə etməli olduğunu təsəvvür edərək bunun üçün yaradılmış şəraitdən yararlanmaq;
- rəhbərlik və əməkdaşlar arasında ikitərəfli kommunikasiyanı stimullaşdırmaq;
- açıqlıq və vicdanlılıq prinsipinə əsaslanan idarəetmə üslubuna üstünlük vermək;
- əksəlaqəni müntəzəm təmin etmək.

Tədqiqat zamanı məqsədyönlü nəticələr əldə etmək üçün əvvəlcə müəssisənin pedaqoji fəaliyyətinə nəzarətin üç istiqamətini müəyyənləşdirdik: kadrlarla iş, vlideynlərlə iş, uşaqlarla iş. Bu işləri həyata keçirmək üçün müəssisənin fəaliyyətini beş səviyyədə planlaşdırdıq:

I səviyyə – işçilərin ümumi yığıncağı (idarəetmənin ali orqanı). Yığıncaq nizamnamə qaydalarına əməl edilməsi vəziyyətini müzakirə etmək üçün toplanır. Ümumi yığıncaq müəssisənin pedaqoji şurasını seçir, fəaliyyəti haqqında hesabatını dinləyir. Müəssisənin idarə olunması rəhbər tərəfindən aparılır. Ümumi yığıncaqda seçilmiş pedaqoji şura müəssisənin fəaliyyətinin strateji məsələlərini həll edir. Gündəlik sualların həlli üçün metodik kabinet təşkil edilir. Şura iki aydan gec olmayaraq keçirilir.

II səviyyə – taktik məsələlər. Təsərrüfat müdiri, mühasib və metodist (və ya sosial pedaqoq) tərəfindən həll edilir. Təlim-tərbiyə proqramlarının təsdiqi məsələləri ilə metodist, pedaqoji şura məşğul olur.

III səviyyə – metodist pedaqoji prosesin təşkilini və planlaşmasını həyata keçirir, tərbiyəçilərin fəaliyyətinə rəhbərlik və nəzarət edir, öz səviyyəsində idarəetmə məsələlərini nizamlayır.

IV səviyyə – metodist, həkim (və ya tibb bacısı), psixoloq, loqoped, sosial pedaqoq tərəfindən pedaqoji kollektivlə təlim-tərbiyə işinin təşkili, metodik məlumatların verilməsi və maarifləndirmə, özünütəhsil, diaqnostik, profilaktik,

sağlamlıq işlərinin düzgün qurulması üzrə müxtəlif inkişaf proqramları həyata keçirilir.

V səviyyədə-müəsisənin maliyyə-təsərrüfat, tibbi heyəti ilə uşaqların sağlam qidalanması, xəstəliklərdən qorunma, bioloji inkişafın izlənməsi və profilaktikası ilə bağlı tədbirlər həyata keçirilir.

Ümumilikdə bu səviyyələr üzrə aparılan işin əsas məqsədi uşaqların fiziki, idraki, estetik və yaradıcı, sosial-psixoloji inkişafını təmin edərək məqsədyönlü nəticələr əldə etməkdir.

Pedaqoji proses inkişafetdirici təlimdən başlayır. Bu prosesdə uşaqların imkan və qabiliyyətlərinin nəzərə alınması, fərdi inkişafının təmin edilməsi başlıca şərtədir. Prosesin səmərəliliyi isə idarəetmədən asılıdır.

Müəsisədə fərqli, differensial, adaptiv (davranışa çətin alışan uşaqlar üçün) psixoloji xidmət proqramları reallaşdırılır. Hər bir proqramda əsas diqqət fərdi inkişafa, valideynlərlə sıx əlaqəyə, uşaqların dərk etmə və yaradıcı inkişafına verilir. Pedaqoji işdə yaradıcı fəaliyyətə, uşaqların özünüinkişafına yönəldilmiş təsirlərə daha çox yer ayrılır.

Hər bir proqram (“Şən uşaqlar”, “Ailə klubu”, “Hansı oyunu bilirsən?”) uşaq şəxsiyyətinin inkişafı üçün ünsiyyət şəraitinin yaradılması istiqamətində həyata keçirilir. Valideynlərlə tərbiyəçilərin birgə fəaliyyəti, sıx əlaqələri təmin edilir.

Yay dövründə valideynlərlə, o cümlədən uşaqlarla aparılan işlərin məzmunu dəyişdirilərək daha çox əyləncəli, sağlamlaşdırıcı xarakterdə olur. Psixoloq və sosial pedaqoq burada tərbiyəvi ilə bərabər demoqrafik problemləri olan ailələrin problemlərinə köməklik göstərirlər. Bu sahədə onlar diaqnostik, korreksiya, və konsultativ tədbirlər görürlər.

Müəsisədə hər bir uşağın fərdi sosial-psixoloji inkişaf xəritəsi hazırlanır. Bu xəritələrdə uşaqların fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri əks etdirilir. Sosial adaptasiyanın keçməsi, korreksiya işlərinin nəticələri, qabiliyyətlərin inkişafı, davranışın formalaşması məsələləri öz əksini tapır.

Müəsisədə tərbiyə olunan istedadlı uşaqların xüsusiyyətlərini aşkara çıxarmaq üçün tədbirlər keçirilir. Bu məqsədlə müəsisədə “Baxın, bu mənəm” müsabiqələri

keçirilir. Azyaşlılar üçün kiçik və böyük motorikanın inkişafı, ünsiyyətqurma, böyük məktəbəqədər yaşlı uşaqlar üçün təsviri fəaliyyət, rəqs, qiraət məşğələləri, idman yarışları üzrə kompleks məşğələlər təşkil edilir. Bu məşğələlər uşaqların emosional-iradi sahəsini nizamlayır, motivasiyasını inkişaf etdirir, mənəvi keyfiyyətlər formalaşdırır, fiziki imkanlarını artırır, nəhayət, onların sosiallaşmasına səmərəli təsir göstərir.

Yaradıcılığın inkişafı sahəsində kağız üzərində təsviretmə, karton və ya taxtada yapma (plastilin və gildən), fiqurlar düzəltmək, muncuq, şüşə, mozaika daşları, toxum və d. elementlərdən düzmə, tərbiyəçinin və valideynlərin köməyi ilə yumşaq oyuncaqlar hazırlamaq, tullantı materiallarından müxtəlif əşyalar və süjetli təsvirləri quraşdırmaq, musiqili tədbirlərdə iştirak etmək, səhnələşdirilmiş rollar oynamaq, idman yarışlarında fəal iştirak etmək və s. Tətil zamanı valideynlər üçün uşaqların əl işlərinin sərgisi təşkil olunur. Uşaqlarda bu yolla özünütanıma, özünəhörmət və özünüdərk hissləri formalaşır.

Müəssisənin fəaliyyətinin əsas sahələrindən biri də fərdiləşdirmə və differensiallaşmadır. Uşaqların yaradıcı əməkdaşlığı, şəxsi maraqlarına görə fəaliyyətseçmə, fərdi imkanların tərbiyəsi və inkişafı məsələlərinin həll edilməsinə kompleks yanaşma, fərdi, qrup və kütləvi iş formasının uyğunlaşması bu sahədə aparılan işlərin məzmunu təşkil edir. Beləliklə, nəticəyönlü pedaqoji prosesi tənzimləmək üçün qeyd edilən məsələləri əhatə edən inkişaf proqramı yaradılır ki, bu da özündə dörd əsas fəaliyyət blokunu birləşdirir:

- 1) rəhbərin özünütəhsili, idarəetmə üslubunun təyini və müasir ənənlər əsasında təkmilləşdirilməsi;
- 2) pedaqoji kadrlarla iş (müəllim tərbiyəçilər, psixoloq, loqoped, sosial pedaqoq, musiqi rəhbəri, fiziki tərbiyə rəhbəri);
- 3) uşaqlarla iş;
- 4) valideynlərlə iş.

Tədqiqatımızda bunlarla yanaşı, məktəbəqədər təhsilin idarə edilməsinin monitoring və qiymətləndirilməsini aparmaq üçün bir sıra sorğu, matrisa, sxem və cədvəllərdən istifadə olunmuşdur ki, bu metodika qoyulmuş fərziyələri əlverişli

qaydada sınaqdan keçirməyə, eksperimentlərdə səmərəli nəticələr əldə etməyə imkan verdiyindən bunlardan da dissertasiyanın II fəslindən geniş məlumat veriləcəkdir.

II FƏSİL. MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİLİN NƏTİCƏYÖNÜMLÜ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ MÜƏSSİSƏ RƏHBƏRİNİN ROLU

2.1. Nəticəyönümlü idarəetmənin planlaşdırılması

Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə edilməsi çoxşaxəli və mürəkkəb prosesdir. Bu prosesə bir çox nöqtəyi-nəzərdən yanaşmaq olar. Prosesin nəzəri məzmunu və konkret olaraq məktəbə qədər təhsil müəssisəsində təşkili bu baxımdan daha çox diqqət çəkir. Bu məsələlərə bir sıra problemlərin həlli daxildir. Məsələn, məktəbəqədər müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsinin planlaşdırılması və bu planlarda hansı prinsiplərin və istiqamətlərin əsas götürülməsi yaxud, planlaşdırılan işlərin həyata keçirilməsində hansı metodologiyaya əsaslanmaq və s..

P.B.Əliyev, L.K.Cəfərova, A.M.Həsənov, K.Y.Belaya, L.Q.Boqosloves, N.F.Dik, S.F.Baqautdinova və b. əsərlərindən təcrübədən və araşdırdığımız sənədlərdən aydın olur ki, məktəbəqədər təhsilin idarə olunması həm də bir sıra sahələri əhatə edir ki, bunlar pedaqoji prosesə daxil olmasa da, bilavasitə uşaqların inkişafına yönəlir və idarəetmədə mühüm yer tutur. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin işi planlaşdırılarkən bu sahələrin hər biri diqqətdə saxlanılmalıdır. Ona görə də, əvvəlcə məktəbəqədər təhsil müəssisələrində planlaşdırmaya daxil edilməli olan sahələri kompleks şəkildə nəzərdən keçirək.

Uşaqların fiziki inkişafı, təhlükəsizliyi və sağlamlığının qorunması:

- müəssisənin ərazisinin təhlükəli obyektlərdən təcrid edilməsi və təhlükəli insanlardan qorunması;
- fəvqəladə situasiyalarda (yanğın, subasma, terror və b.) səmərəli hərəkət edilməsi;
- müəssisənin ərazisində uşaqların yalnız böyüklərin nəzarəti altında olması;
- müəssisənin uşaqlarda gərginlik və narahatlıq yaradan situasiyalarından qorunması;
- müəssisənin ərazisində kollektivin birgə olması, tədbirlər təşkil etməsi üçün əlverişli yerin ayrılması;

- uşaqların sağlamlığının daim nəzarətdə saxlanması;
- uşaqların hüquqlarının qorunması;
- uşaqlar və onların ailələri haqqında şəxsi məlumatların yayılmaması.

Müəssisənin sosial əlaqələrinin təmin edilməsi üçün aşağıdakılar yerinə yetirilməlidir:

- valideynlər və d. ailə üzvləri müəssisənin fəaliyyətində yaxından iştirak edirlər;
- müəssisə əhalinin və sosial institutların dəstəyindən səmərəli şəkildə yararlanır;
- təhsilin ərazidə yerləşən yuxarı pillələri ilə qarşılıqlı əlaqələr qurulur;
- müəssisə kütləvi informasiya vasitələrinə, o cümlədən sosial şəbəkələrə açıq olub uşaqların hərtərəfli inkişafında onların dəstəyindən istifadə edir.

Müəssisənin maliyyə-təsərrüfat işi:

- tipindən asılı olaraq müəssisə özünün maliyyə təminatını nizamlayır;
- müəssisənin maliyyə təchizatı mövcud normativlər əsasında tənzimlənir;
- müəssisənin maliyyə-təsərrüfat işləri üzrə kadr təminatı məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin “Əsasnamə”si əsasında nizamlanır;
- ictimaiyyət nümayəndələri, baza müəssisələri və digər sosial qurumlar, o cümlədən valideynlər müəssisənin maliyyələşdirilməsində yaxından iştirak edə bilərlər.

Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə edilməsi kurikulumun metodologiyasına-şəxsiyyətyönümlü (uşaqyönümlü) təhsilə əsaslanır. Bu baxımdan tədqiqatımızda planlaşdırmanın məzmununda uşaq şəxsiyyətinin inkişafı əsas götürülmüşdür.

Planlaşdırılan işlərin təşkili məktəbəqədər təhsil müəssisələrində həyata keçirilən tədbirlərin nəticəyönümlüyə əsaslandığından işin gedişi, vasitələrin tətbiqi, tədris, dərkətmə prosesinə müsbət təsir göstərən texnologiyalar ardıcıl və sistemli qurulmalıdır. Başlıca məsələ isə planlaşdırılan işlərin sistemli, ardıcıl həyata keçirilməsindən ibarətdir. Bundan sonra qərarların işlənməsi, qəbulu, təşkilat, nəzarət və nizamlama işləri aparılmalıdır. Bunlar nəticəyönümlü idarəetmənin

səmərəliliyinin edən əsas şərtlərdəndir.

Planlaşdırma dərin nəzəri məsələlərə əsaslanmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, idarəetmə prosesi təşkilatın qarşısına qoyulmuş ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinin nizamlanması və koordinasiyası, onun elementlərinin funsiyalaşdırılmasıdır. Bu məqsədlə idarəetmə prosesində bir sıra vəzifələrin yerinə yetirilməsi zəruridir:

- taktiki: idarəetmə obyektinin davamlılığının qorunması, harmonik qarşılıqlı təsiri və bütün əməkdaşların işəqabiliyi;

- strateji: onun inkişafını və təkmilləşməsini təmin edir, keyfiyyət və kəmiyyəti bir səviyyədən digərinə qaldırır, bütün işlər uşağın inkişaf səviyyələrinə uyğun qurulur.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində idarəetmənin planlaşdırılması bir neçə istiqamətdə aparılmalıdır. A.K.Bondarenko, L.V.Pozdnyak və V.İ.Şkatulla həmin istiqamətləri bir neçə bölməyə ayırırlar:

- 1) tərbiyə-təhsil və metodiki işlərə rəhbərlik: pedaqoji kadrların ideya-siyasi səviyyəsinin və ixtisasının artırılması; pedaqoji təcrübənin öyrənilməsi və yayılması; valideynlərlə iş;

- 2) məktəbəqədər müəssisənin metodiki kabinetini: məktəbəqədər müəssisənin məktəblə əlaqəsi; pedaqoji şura;

- 3) adminstrativ-təsərrüfat fəaliyyəti: plan-maliyyə işlərinə rəhbərlik; müəssisənin maddi bazasının möhkəmləndirilməsi; uşaqların sağlam qidalanmasına rəhbərlik; yay sağlamlıq tədbirlərinin təşkilinə rəhbərlik; müəssisənin yeni tədris ilinə hazırlığı [74, s. 61-144].

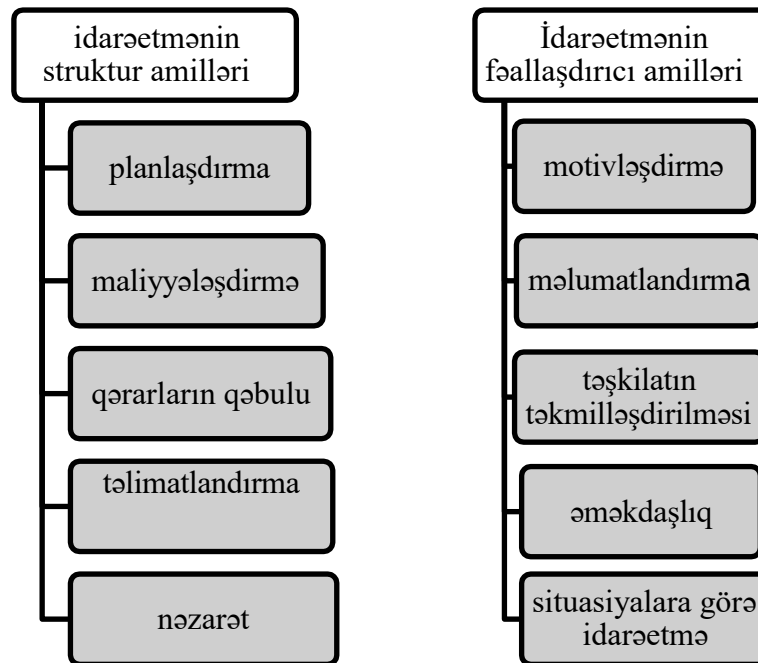
Planlaşdırma hərtərəfli olması, dərin təhlildən başlayaraq uşaqların inkişafına yönəldilməlidir. Planda qərarların koordinasiya edilmiş sistemi olmalı, həftə, ay, il ərzində müəssisənin ümumi fəaliyyətinə, məqsəd və vəzifələrinə əsaslanmalıdır.

Təşkilətmə mərhələsində planın reallaşdırılması həyata keçirilməlidir. Bundan başqa, məktəbəqədər təhsil müəssisələrində təlim tərbiyə işlərinin keyfiyyətli idarə edilməsi üçün qeyd edilən məsələlərə daha çox diqqət yetirilməsini vacibdir. Qərarların qəbulu heç də asan proses deyildir. *“Qərarlar fərdi və kollektiv xarakterdə ola bilər. Müasir dövrdə qərarlar elmi əsaslandırılmış, məqsədyönlü, öz vaxtında*

verilmiş, səriştəli, dəqiq və aydın, qanunlara uyğun, ardıcıl olmalıdır” [74, s. 12]. Bu prosesin uğurlu həlli rəhbərdən bir sıra şəxsi keyfiyyətlərlə yanaşı, yüksək peşəkarlıq tələb edir.

Öz xarakterinə görə, qərarların məzmunu bir sıra növlərə bölünür: operativ-nizamlayıcı; normativ-təşkilati; təsərrüfata rəhbərlik; perspektiv xarakterli işlərin həlli.

Nəticəyönümlü idarəetmənin əsas göstəricilərindən biri və onun səmərəli olmasını şərtləndirən amillər onun struktur və fəallaşdırıcı amillərinin düzgün müəyyənləşdirilməsidir (şəkil 2.1.1).



Şəkil 2.1.1. İdarəetmənin struktur və fəallaşdırıcı faktorları

İdarəetmənin səmərəliliyi çox vaxt özünü tez bir zamanda göstərə bilmir. Yalnız bəzi hallarda yaxşı idarəetmə yalnız qısa zaman kəsiyində pedaqoji fəaliyyətdə səmərəliliyi təmin edə bilər. Rəhbər heç də həmişə eyni fəallıqla, eyni tələbkarlıqla bütün kollektivin fəaliyyətini nəzarətdə saxlaya bilmir. Halbuki, müəssisədə, təbii olaraq, idarəetmənin struktur keyfiyyəti yaxşılaşdıqca fəallaşdırıcı amillərin də səviyyəsi artır. Bu baxımdan, idarəetmənin strukturu elə qurulmalıdır ki, o, rəşional, məntiqi, obyektiv və sistemli yanaşmalarla istiqamətləndirilsin. Əməkdaşları fəallaşdıran faktorlar rəhbərin özünün bilavasitə nəzarətində olan

sahələrdə: davranışında, yaradıcı yanaşmasında, qiymətləndirmələrində, situasiyanı və problemləri hiss etmək bacarığında ifadə edilir. Bu cəhət nəzərə alınaraq hazırda təhsil sistemində nəticəyönümlülük rəhbərin və idarəetmənin nəticələri ilə müəyyən olunmaqla planlaşdırmada struktur və fəallıq amillərinə geniş yer verilir (Bax: şəkil 2.1.1).

Şəkildəndə də göründüyü kimi:

- 1) struktur faktorlar-təşkilatı sahəyə tətbiq edilir;
- 2) fəallaşdırıcı faktorlar-insanlara tətbiq edilir.

Rəhbər situasiyaları idarəetmə incəsənətinə malik olmalı, təhlil etməyi, əsas və ikinci dərəcəli, daxili və xarici situasiya amillərini ayırd etməyi bacarmalıdır. Eləcə də, başqa, müxtəlif rəhbərlik üslubuna və mürəkkəb situasiyalara təsir göstərmək qabiliyyətinə də malik olmaq lazım gəlir. Situasiyalara rəhbərlik etmək üçün təkidlilik və yaradıcılıq da tələb olunur [134].

İdarəetmə prosesi fasiləsizlik, ayrı-ayrı fazaların dövrülüyü (məlumatları toplamaq, təhlil, qorunma, informasiyalara nəzarət, qərarların işlənməsi və verilməsi, təşkilətmə, icra), o cümlədən qeyri-müntəzəmliyi, inersiyalılığı, idarəetmə hərəkətlərinin gecikməsi ilə də özünü göstərə bilər. İdarəetmə prosesi özündə idarəetmə əməyini, onun predmetini və vasitələrini birləşdirməklə müəyyən uşaqların inkişafının nəticələri (məhsulu) qismində reallaşır.

Nəticə müəssisənin məqsədinə uyğun olmaqla müəyyən məqsəd, strategiya, əsas nəticələr və aralıq məqsədlərə uyğun olmalıdır. Buraya illik və cari planlar, təqvim-planlar, iş rejimi və s. daxildir. Belə plan üçün nəzərdə tutduğumuz nümunə əlavələrdə verilmişdir. (Əlavə 10.).

Planda başlıqlarda həyata keçirilən tədbirlərin xarakteri, vaxtı və məsul şəxslər göstərilir. Planda aşağıdakıların reallaşdırılması nəzərdə tutulmalıdır:

1. Müəssisənin idarəetmə qurumlarının işi. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində fəaliyyət göstərən özünüidarəetmə orqanları bunlardır: ümumi yığıncaq; qəyyumlar şurası; valideyn şurası; pedaqoji şura.

- II. Metodkabinetin təşkil etdiyi tədbirlər: metodbirləşmə; seminar-praktikum; məşğələlərin praktik təşkili, təcrübə mübadiləsi, qabaqcıl təcrübənin yayılması);

müasir metodikaların müzakirəsi, yeni texnologiyalarla tanışlıq, iş üsulları və vasitələrinin tətbiqinin müzakirəsi; diaqnostik nəticələrin müzakirəsi.

III. Digər sosial institutlar və onların nümayəndəli ilə birgə tədbirlər. Qeyd edək ki, hamı müəssisələrin seçilməsində aşağıdakı təsniflərə üstünlük verilir:

- ümumi məqsəd və maraqları olmayan, lakin müəssisənin özünü və əməkdaşların qarşılıqlı maraqları ilə üst-üstə düşənlər-istehlakçı müəssisə;
- peşə fəaliyyəti üzrə qarşılıqlı qaydada yararlanacaq, ümumi prinsip və məqsədlərə malik olan-partnyor müəssisə;
- bir-birinin təcrübəsindən və iş xüsusiyyətlərindən yararlanaraq fəaliyyətini inkişaf etdirən, modernləşdirən, yüksək nəticələrin əldə edilməsi üçün daha optimal yolların axtarılıb tapılmasına yardım edən-identifikasiyalı müəssisə.

Tədbirlər: mütəxəssislərlə (sosial pedaqoq, psixoloq, defektoloq, həkim, sosioloq və b., hamı müəssisələr) görüşlər, müəllif proqramlarının müzakirəsi; hamı müəssisələrlə birgə görüşlər: elmi-praktik konfrans; nəzəri seminar (mühazirələr, məlumatlar) və d.

IV valideynlərlə birgə tədbirlər: valideyn yığıncaqları; uşaqların inkişafı mövzularında disput, diskussiya, dəyirmə masa; uşaqların tərbiyəsi mövzusunda işgüzar oyunlar, rol oyunları, simvolik və praktik məşğələlərin nümayişi; konkurslar, sərgilər, bayram tədbirləri, yarışlar.

Burada ən vacib amillərdən biri də planlaşdırmada idarəetmə ilə yanaşı özünüidarəetməyə də diqqət yetirməkdir. Rəhbər idarəedən olaraq bu istiqamətdə aşağıdakı məsələləri nəzarətdə saxlayır:

- müəssisəni daxili nizamnaməsini işləyib hazırlanmasını və ümumi yığıncaqda təsdiq olunmasını təmin edir;
- illik büdcə vəsaitinə uyğun olaraq müəssisənin maliyyə-təsərrüfat işlərini nizamlayır;
- müəssisənin illik iş planını hazırlayır və yuxarı strukturlarda təsdiq etdirir;
- müəssisənin bütün strukturlarının fəaliyyətinin, eləcə də pedaqoji kadrların fəaliyyətinin nəticəyönümlülüyünü nəzarətdə saxlayır;
- müəssisənin digər dövlət və özəl təşkilatlarda təmsil edir;

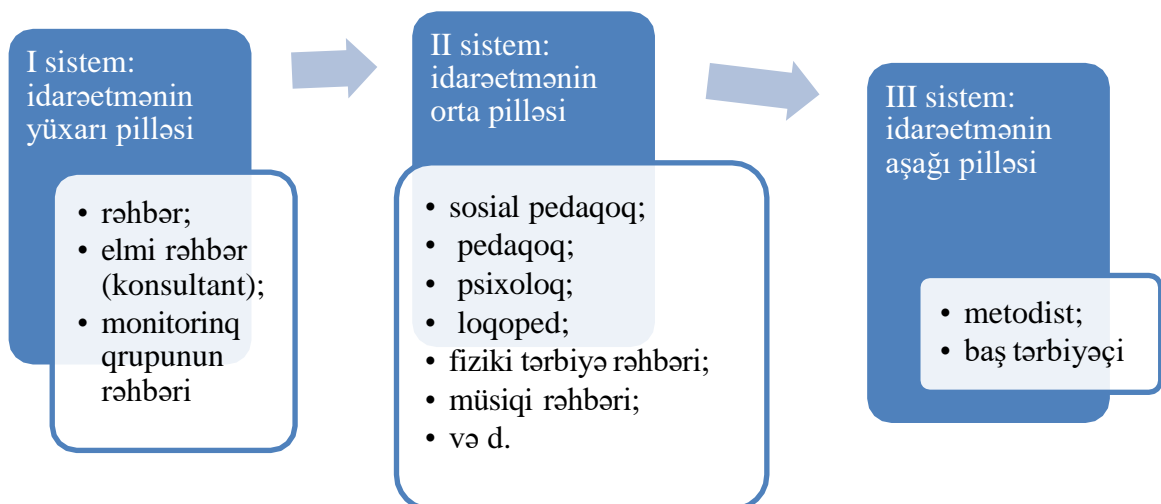
- müəssisənin maddi bazasından və kadr ştatından təyinatı üzrə istifadə olunmasını nəzarətdə saxlayır;
- kadrların iş keyfiyyətini və səmərəliliyini nəzarətdə saxlayır, lazım gəldikdə onlar haqqında yuxarı orqanlar qarşısında təltif olunması, rəğbətləndirilməsi, eləcə də cəzalandırılması barədə məsələ qaldırır;
- əməkdaşların iş qrafikinə nəzarət edir, onlara nümunə olur;
- uşaqların gün rejiminə riayət olunmasını, məşğələlərin keyfiyyətli təşkilini, uşaqlar üçün əlverişli təlim şəraitinin yaradılmasını təmin edir;
- valideynlərlə birgə tədbirlər təşkil edir, onların təlim prosesində, uşaqların vaxtının səmərəli təşkilində iştirakı üçün əlverişli şərait yaradır;
- pedaqoji kadrların ixtisasartırmasını və attestasiyasını tənizmləyir;
- nəticəyönlü inkişaf proqramlarının həyata keçirilməsini təmin edir və s..

İdarəetmədə yeni nəticəyönlü texnologiyaların tətbiqi üzrə işlər ierarxiya prinsipi üzrə 3 mühüm sistem tərəfindən həyata keçirilir:

I sistem (idarəetmənin yuxarı pilləsi): rəhbər, elmi rəhbər (konsultant), monitoring qrupunun rəhbəri.

II sistem (idarəetmənin orta pilləsi) – bu səviyyədə rəhbər pedaqoji və b. sahələrin işçiləri üçün inkişafetdirici mühit yaradan, onlarla ayrılıqda işləyən əməkdaşlarla müvafiq tədbirlər həyata keçirir: metodist, baş tərbiyəçi.

III sistem (idarəetmənin aşağı pilləsi): tibbi-reabilitasiya heyəti; korreksiya-inkişafetdirici işləri həyata keçirən peşəkarlar (sosial pedaqoq, pedaqoq, psixoloq, loqoped, idman, musiqi və b. yaradıcı sahələrin mütəxəssisləri) (şəkil 2.1.2).



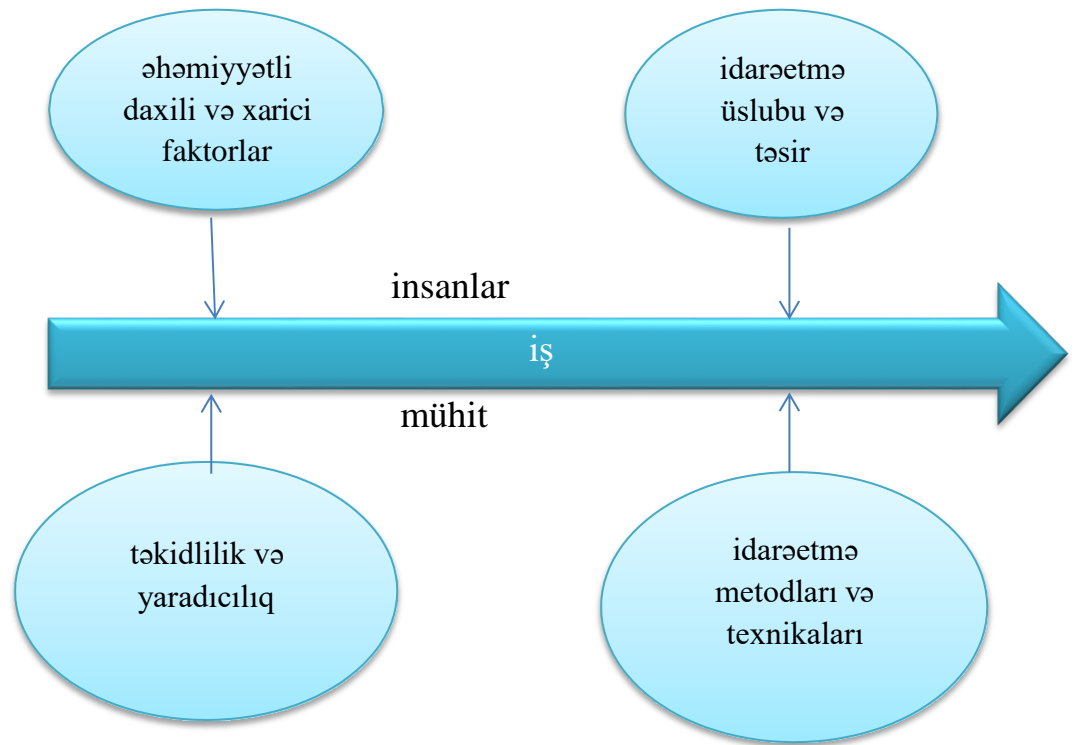
Şəkil 2.1.2. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində yeni nəticəyönlü texnologiyaların tətbiqini həyata keçirən idarəetmə sistemi

Məktəbəqədər tərbiyə müəssisəsinin rəhbəri inkişafın konkret məqsədini dəqiq formalaşdırmalı, uşaq bağçasının gələcək fəaliyyətini təmin etməkdən ötrü onun sosial-iqtisadi inkişafını proqnozlaşdırmalıdır. *“Tədrisən nəticəyönümlülükə bağlı təsəvvürlər, onun vasitələri, səmərəliliyi artıran rəhbərlərin işi aydın şəkildə öz təsdiqini tapır. Hamının gəldiyi nəticə odur ki, nəticəyönümlü idarəetmə sistemində uğur və ya uğursuzluq son nəticədə nizamlı rəhbərlikdən asılıdır. İşçilərin idarə olunması sahəsində işləyən mütəxəssislər onları bütün lazım olan resurslarla, metodiki işlərlə təmin etməlidirlər, lakin tətbiq etməyə məcbur etmək gücündə deyillər”* [60, s. 7].

Praktik baxımdan nəzərdə tutulmuş işlərin, verilmiş qərarların başa çatdırılması üçün rəhbər özünün funksiyalarını reallaşdırmalı olur. Daha vacib qərarların qəbul edilməsi məqsədin başlıca nəticəsidir. Başlıca nəticə 3 tipdə ola bilər:

- kommersiya fəaliyyəti;
- funksional fəaliyyət;
- hiəmyədarlığın, yardımın və dəstəyin nəticəsi.

Qeyd edilən hər bir tədbir özünəməxsus qaydaalrla qurularaq fərqli proseslərdən keçir. Ümumilikdə idarəetmə prosesinin özü vahid qanunauyğunluqlara tabedir (şəkil 2.1.3).



Şəkil 2.1.3. Nəticəyönümlü idarəetmə prosesi

İş zamanı nəzarət prosesində hansı nəticələrin plan əsasında əldə edilməsinin mümkünlüyü ayırd edilir. Kadrlarla iş planının necə yerinə yetirilməsi, hər bir kadrla hansı işlərin görülməsi müəyyən olunur. Nəzarət prosesinin əhəmiyyətli hissəsi nəticələrə görə qərar qəbulu, məqsədə görə irəliləyişlərin izlənməsidir. Bu proses müəyyən ölçülərlə həyata keçirilir.

Fəaliyyətin idarə olunması zamanı rəhbərlər qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaqdan ötrü bütün işçilərin fəaliyyətini idarə edərək nəticəyə doğru yönəldir: planlaşdırır, icranı təmin edir və nəzarətdə saxlayır. Fəaliyyət nə qədər yaxşı idarə olunduqca, nəticələr də məhsuldar olur.

Təhlillər göstərir ki, müasir idarəetmə rəhbərin idarəetmə fəaliyyətini inkişafa doğru aparmağa qadirdir. O, məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsini müasirləşdirir, dinamik inkişafa yönəldir. Bu sahədə aparılacaq işlər aşağıdakı sahələri özündə əks etdirir:

- məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin proqramları və ya inkişaf konsepsiyaları;
- məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin modernləşdirilməsi;

- məktəbəqədər təhsil müəssisələrində innovativ proseslərin təşkili;
- idarədən, təhsilverən və təhsilalanlar arasında həmrəylik;
- optimal özünüdərkətməyə şərait yaratmaq;
- səmərəli elmi-metodik fəaliyyət üçün pedaqoji mühitin yaradılması;
- elmi-metodiki bazanın təşkili;
- kadr potensialının düzgün müəyyənəlməsi;
- alternativ tədris xidmətlərinin təşkili və idarəetmə sisteminin düzgün qurulması [38, s. 6].

Nəticəyönümlü idarəetmə olduqca geniş və çoxsahəli bir prosesdir. Onun əsas nöqtəsi hər bir işçi və ya kollektiv üçün bir sıra mühüm nəticələrin və məqsədlərin yerinə yetirilməsidir. Nəticəyönümlü idarəetmə mərhələli qaydada həyata keçirilən fasiləsiz, uşaqların dinamik və pozitiv inkişafına yönəldilən, idarəetmə subyektləri tərəfindən planlaşdırılan, proqnozlaşdırılan, izlənilən və nəzarətdə saxlanılan, istiqamətləndirilən, təhsil prosesidir. Nəticəyönümlü idarəetmə prosesi mərhələli prosesdir və bu mərhələlər bir neçə hissəyə bölünür (şəkil 2.1.4.)



Şəkil 2.1.4. Nəticəyönümlü idarəetmə prosesinin mərhələləri

Nəticələrin müəyyən edilməsi dərin təhlildən başlamaqla bir neçə səviyyəsi aydınlaşdırılır və proses fəaliyyət xəttinin ayırd edilməsi ilə başa çatır.

Rəhbər-menecer lider olaraq bütün bunları nəzarətdə saxlayır, nizamlayır, həll edir. İdarəetmə üslubu kollektivdə açıqlıq, toleyrantlıq vəziyyəti yarada bilməsi onun işgüzar əməkdaşlıq, etibarlılıq münasibətləri əsasında baş verə bilər. Bu zaman

aşağıdakı bir sıra məsələlərin diqqət mərkəzində saxlanması vacibdir:

- kollektivin inkişaf rejimində işləməsi üçün onun eksperimental fəaliyyət göstərməsi; yeni texnologiyaları tətbiq etməsi;
- tərbiyəsi-təlim prosesini daim təkmilləşdirməsi;
- təhsil və inkişaf proqramlarını korrektə etməsi, onların nəticəyönümlü reallaşdırılması işlərini yenilənməsi; sosisumla aparılan metodiki işin forma və metodlarını vaxtli-vaxtında dəyişdirməsi;
- bazarda müəssisənin göstərdiyi xidmətləri reklam etdirməsi və s.

Təhlillərə əsaslanaraq belə bir ümumiləşdirmə aparmaq olar:

1). məktəbəqədər müəssisənin idarə olunması ilrarxiya üzrə 3 səviyyədə həyata keçirilir;

2). idarəetmə subyektindən idarəetmə fəaliyyəti subyektləri fərqlidir və bunları fərqləndirmək lazımdır:

- birincisi, onlar biri-birinə uyğun gəlməlidir. Əgər rəhbər ağıllı və bacarıqlıdırsa, ona tabe olanlar verdiyi qərarları yaxşı anlamırlarsa, idarəetmədə ziddiyyətlərin baş verməsi qaçılmazdır;

- ikincisi, idarəedən və idarəolunan yarım sistemləri müstəqilliyə malik olmalıdır;

- üçüncüsü, həm idarəedən, həm də idarəolunan yarım sistemləri öz aralarında ikitərəfli qarşılıqlı təsiri yerinə yetirməlidir;

- dördüncü, həm idarəedən, həm də idarəolunan yarım sistemləri dəqiq qarşılıqlı təsirdə maraqlı olmalıdır.

3) məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin nəticəyönümlü idarə olunması-idarə olunan obyektləri (insanlar və fəaliyyətlər), idarəetmənin qurulmasını (hazırlıqların kompleks vasitələri, onların işlənməsi, idarəetmə qərarları haqqında informasiyaların çatdırılması), o cümlədən obyektin işinin müdafiə olunması və yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş hərəkətlərin uyğunluğunu özündə ehtiva edir;

4) məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin nəticəyönümlü idarə olunmasında bir sıra məsələlər diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır:

- idarəetmə qərarlarının idarə olunanlar haqqında obyektiv informasiyalar

əsasında verilməsi;

- qəbul edilmiş daxili standartlar əsasında qoyulmuş məqsədlərin əldə edilməsindən ötrü idarəetmə qərarlarının verilməsi (təhsil fəaliyyətlərinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi kriteriyaları);

- müəyyən zaman kəsiyində uşağın orta statistik inkişaf göstəricilərindən fərqli olan daha etibarlı və üstün dəlillərin əldə edilməsi;

- müəssisəyə, qruplara və ayrı-ayrı uşaqlara uzunmüddətli müşahidələri təmin etməklə təhsilin keyfiyyətini, səmərəliliyini izləmək, vaxtında təsirli qərarlar qəbul etmək, pedaqoji sistemi planlaşdırılmış səviyyədə saxlamaq məqsədilə korreksiya işi aparmaq, bu yola qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq.

5) işin səmərəli qurulması üçün rəhbərin imici qədər kollektivin də nüfuzu olmalıdır. Ona görə rəhbər özünükamilləşdirmə ilə yanaşı, kollektivin özünütəhsili və özünütəkmilləşdirməsinin qayğısına qalmalıdır. Kollektivin hər bir üzvünün şəxsi təkmilləşməsi üçün rəhbər onun iş potensialına, xüsusiyyətlərinə bələd olmalı, düzgün istiqamətləndirməlidir;

6) məktəbəqədər təhsil müəssisəsində nəticəyönümlü idarəetmənin planlaşdırılması və nəzarətin təşkili uşaq qruplarının inkişaf səviyyəsi, xarakteri, imkanları və sosial təcrübəsindən başlayaraq əmək kollektivinin fəaliyyət motivləri və həyati məqsədlərinə qədər bütün sosial, psixoloji, pedaqoji və hüquqi amilləri əhatə edir. Bu baxımdan planlaşdırma və nəzarətin təşkilində bu amillər nəzərə alınmalıdır.

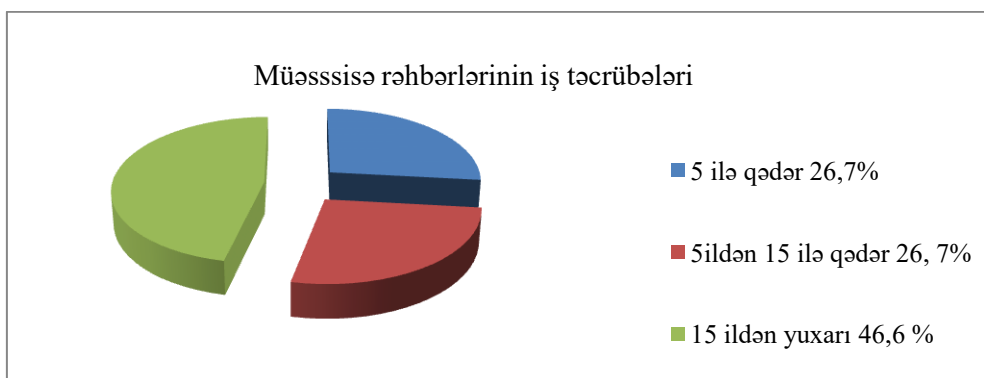
2.2. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin nəticəyönümlü idarə edilməsində rəhbərlik üslublarının rolu

Şəxsiyyətin inkişafı ətrafdakı insanların xarakterindən, şəxsi keyfiyyətlərindən, sosial mövqelərindən, yanaşmalarından çox asılıdır. Xüsusilə, təhsil mühitində, təlim fəaliyyətində və ünsiyyət prosesində rəhbərin tərbiyəçi, uşaq, eləcə də valideynlərlə məqsədyönlü qarşılıqlı münasibətləri tərəflər üçün prioritet sahədir.

Pedaqoji mühitdə münasibətlər situasiyalardan asılı olaraq dəyişir, bəzi hallarda ziddiyyətli xarakter alır. Rəhbərin kollektivində aşağı qiymətləndirildiyi hallarda

tərəflər üçün arzuolunmaz, gərginlik yaradan, psixi inkişafa, şəxsiyyətin formalaşmasına mənfi təsir göstərən vəziyyət ortaya çıxır. Belə vəziyyət rəhbərin sosial təsirlərə qarşı dözümsüzlüyündən, pedaqoji kollektivdə aşağı qiymətləndirilməsindən, narahatlıq və aqressivliyə gətirib çıxaran pedaqoji situasiyaları düzgün həll edə bilməməsindən qaynaqlanır.

Bunlar, ilk növbədə məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin dəqiq qurulmasını, uşaqların inkişafının dinamik istiqamətə yönəldən pedaqoji-psixoloji iqlimin yaradılmasını və qeyd edilən sahələr üçün praktik yolların axtarılmasını tələb edir. Pedaqoji eksperiment zamanı problemin bu cəhəti diqqət mərkəzində saxlandı. 2014-cü ildə eksperimentin I mərhələsində respublikanın müxtəlif bölgələrində (Sumqayıt, Abşeron, Qəbələ, Oğuz , Quba, Gəncə, Siyəzən, Lənkəran, Şamaxı, Ağsu, Mingəçevir və d.) fəaliyyət göstərən 170 məktəbəqədər təhsil müəssisələri rəhbərləri ilə ilkin sorğu keçirdik (əlavə). Sorğunun nəticələri ümumiləşdirilərkən bir sıra faktlar aşkar edildi. Əvvəlcə uşaq bağçası rəhbərlərinin iş təcrübəsi və təhsil səviyyələri araşdırıldı (Diaqram 2.2.1).



Diaqram 2.2.1. Sorğuda iştirak edən müəssisə rəhbərlərinin iş stajı

Müəssisə rəhbərlərinin 46,6 %-inin iş təcrübəsi 15 ildən yuxarı olmuşdur. Onlar öz fəaliyyətlərini necə qurmalı olduqlarını bilir, bu sahədə özlərini rəhbər kimi təsdiq edə bilmişlər. Müəssisə rəhbərlərinin təhsil səviyyələri isə heç də qənaətbəxş olmamışdır. Onların 61 %-i orta ixtisas təhsilidir. Digərləri ali ixtisas (28 %) və qeyri-ixtisas üzrə ali (11%) təhsillidirlər.

Yeni proqramların tətbiqindən sonra idarəetmə prosesində müəssisə rəhbərlərinin

üzləşdikləri çətinliklərə daha çox təlimatların azlığı, işin təşkilində didaktik materialların çatışmazlığı göstərilir. Onlarla apardığımız sorğunun nəticəsi göstərdi ki, onlar özünü təkmilləşdirmək üçün praktik işin təşkilinə yönəldilən kurslarda iştiraka üstünlük verir və müəssisə rəhbərləri kimi ən mühüm liderlik keyfiyyətlərinə bunları aid edirlər:

1) yaradıcılıq;

1) məsuliyyətlilik; 3) qətiyyətlilik; 4) obyektivlik; 5) ünsiyyətçil olmaq. Onlar cavablarında bildirirlər ki, uşaq bağçasının nəticəyönümlü idarə edilməsi aşağıdakı yollarla mümkündür və onlardan yaradıcı şəkildə istifadə etməklə yaxşı nailiyyətlər əldə edilə bilər:

1) uşaq üçün komfort, yaxşı mühit yaratmaq;

2) peşəkar pedaqoqlar;

1) təhsilin keyfiyyətini artırmaq;

2) əlavə resurslar (hovuz, oyun meydançası);

3) maraqlı və yeni proqramla işləmək;

6) uşağa və onun ailəsinə əlavə xidmətlər;

7) təlim-tərbiyə işinə nəzarətdə müəssisələrə müstəqillik vermək və s.

Uşaq bağçası rəhbərlərinə verdiyimiz “Lider olmaq üçün hansı amillərə üstünlük verərsiniz?” sualını cavablandırarkən onlar lider olmaq üçün başlıca stimül kimi müasir tələblərə cavab verən əlverişli mühiti, peşəyə sevgini, yaxşı əmək haqqını önə çəkdi. Özünü təhsil sahəsində ehtiyac duyduqları təlimlərə isə bunların daxil edilməsini vacib hesab etdilər:

1) emosiyalarını idarəetmə bacarıqlarına yiyələnmək;

2) yeni proqramlarla işləyə bilmək;

3) yeni standartlar üzrə işin qurulması texnologiyalarını bacarmaq;

4) valideynlə işi günün tələbləri səviyyəsində qurmaq;

5) keyfiyyətli idarəetmə bacarığına malik olmaq.

Müəssisə rəhbərləri hesab edirlər ki, aşağıdakı göstəricilər rəhbərlik etdikləri müəssisənin yaxşı fəaliyyət göstərdiyini sübut edir:

1) tərbiyəçi müəllimlərin pedaqoji-psixoloji hazırlığının yüksək olması;

- 2) uşaqlara daha çox sərbəstlik verilmələri;
- 3) uşaqların sağlamlığının qorunması;
- 4) uşaqlar razı, anaların isə rahat olması;
- 5) fəaliyyətə görə təltiflər vardır.

Apardığımız müşahidələr göstərir ki, fərdiliyindən asılı olaraq hər bir rəhbər məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi üçün tələb olunan ümumi qaydalarla yanaşı ona rəsmi qaydada həvalə edilmiş bu müəssisəni özünəməxsus qaydada idarə edir. Bu prosesə rəhbərin bir sıra şəxsi xassələri ilə yanaşı, onun fərdi iş ülubu da böyük təsir edir. Məhz idarəetmədə tətbiq etdiyi fərdi üslub sayəsində nəticələrin səmərəliliyi təmin edilir. Ancaq bu nəticələr heç də bütün rəhbərlərdə belə olmur. Heç də hər hansı rəhbərlik üslubu belə səmərəliliyi təmin etmək imkanında olmur. Bu o zaman belə olur ki, nəticəyönümlü idarəetmədə rəhbər hər hansı deyil, səmərəli nəticələr əldə etməyə imkan verən iş üslubuna malik olsun. Problemə belə yanaşma rəhbərin iş üslubunun nəticəyönümlü idarəetməyə müsbət təsirini təmin edən məsələləri aydınlaşdırmaq zərurəti yaradır. Bunun üçün eksperimental qruplarda problemi aşağıda göstərilən bir neçə tərəfdən araşdırmağa çalışdıq:

1) “rəhbərlik üslubu”nun mahiyyətindən ibarətdir?

2) təhsil sistemində tətbiq edilən rəhbərlik üslublarının xüsusiyyətlərini müqayisə etmək;

3) səmərəlilik baxımından məktəbəqədər təhsil müəssisələri rəhbərlərinin iş üslublarını müəyyən etmək.

Son illərdə təhsil sistemində “fərdilik”, “yaradıcı fərdiyyət”, “pedaqoqun fərdi üslubu”, “pedaqoqun fərdi üslubu”, “rəhbərlik üslubu” kimi anlayışlar meydana gəlmişdir. Həmin anlayışların hər birinə pedaqogikada ayrılıqda baxılsa da, ümumilikdə iş üslubuna fərdiliyin səciyyəvi əlaməti kimi yanaşılır. Burada bizi maraqlandıran konkret anlayışlar isə pedaqoji elmlərdə tez-tez rast gəldiyimiz və menecmentin fəaliyyətində əsas səmərəlilik göstəricilərindən biri sayılan və məhz tərbiyəçi – müəllimlərə xas olan fərdi üslubdur. Bu baxımdan biz fərdi pedaqoji üslubu - müəllimə, o cümlədən rəhbərə, təhsil menecmentinə xas olan pedaqoji

hərəkətlərin, rəftar və münasibətlərin, ünsiyyətin, idarətmə yanaşmasının və tərzinin özünəməxsus xüsusiyyəti kimi nəzərdən keçirməyə çalışdıq.

Sosial elmlərdə, o cümlədən psixologiya və pedaqogikada təhsil müəssisəsi rəhbərlərinin iş üslubunun səmərəlilik dərəcələrini təyin edən tədqiqatlar az da olsa vardır. (T.Santalaynen, E.Votulaynen, P.Porenne, Y.Nissinen, P.F.Druker, A.Kondarenko, L.V. Pozdnyak, V.İ.Şkatulla, L.V.Makarova, N.N.Lyaşenko, N.N.Titova, Ə.Ə. Əlizadə, S.H. Əlizadə və b). Bu tədqiqatlar rəhbərin fərdi iş üslubunun daşdığı dəyərləri əsaslandığı prinsipləri və digər bir sıra sahələri əhatə edir. Tədqiqatlar göstərir ki, idarəetmədə səmərəliliyin yüksək səviyyəsi ilk növbədə rəhbərin həyati məqsədi, fəaliyyət motivi, şəxsiyyətinin oriyentasiyası, eləcə də onun sosial mövqeyinin cəmiyyətin dəyərlər sistemi və mənəvi ideallarına uyğunluğu ilə müəyyənləşir.

R.H.Məmmədzadə, A.A.Abdullayev, F.Y.Kərimova [41], L.Bossidi [78], K.Y.Belaya [70], T.M.Babunova [66], O.A.Скоролупова [136], N.A.Vinoqradova [84], P.F.Druker [97, 98] və b. tərəfindən eksperimental şəraitdə aparılmış tədqiqatlarda pedaqoji prosesdə birgə təşkil edilən fəaliyyətin nəticələrində maraqlı faktlar ortaya çıxmışdır. Onlar ki, bunlara əsaslanaraq Pedaqoji mühitdə temperament, xarakter və qabiliyyətlərin məcmusu olan fərdilik əsasında inkişaf edən rəhbərlik üslubu məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin uğurlu fəaliyyətinin başlıca şərti ola bilər.

Araşdırmalarda (Z.İ.Qaralov, Ə.Ə.Əlizadə, Y.Ş.Kərimov, A.N. Abbasov, H.Ə. Əlizadə, A.M.Həsənov, Ə.X.Paşayev, F.A.Rüstəmov, N.İ. İlyasov, və b.) pedaqoji fəaliyyətdə ünsiyyətlə müəllimin şəxsiyyəti arasında uyğunluğun olub-olmamasına aydınlıq gətirməyə çalışmışlar. Aydın olub ki, heç də həmişə bu qarşılıqlı əlaqədə nümunəvi ünsiyyət əmələ gəlmir. Müəlliflər bunun səbəbini yalnız ünsiyyətdə olanların fərdi xüsusiyyətlərində deyil, həm də ünsiyyət şəraitində axtarırmışlar.

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin pedaqoji mühit üçün səmərəli olan fərdiyyətini və rəhbərlik üslubunu formalaşdıran amillərin əhatə dairəsi çox genişdir. Bir tərəfdən üslubu insan yaradır, digər tərəfdən, o hansısa fəaliyyətin, eləcə də fəallığın üslubu, məsələn, yazı üslubu, şəkilçəkmə üslubu, dərkətmə üslubu, rəhbərlik

və idarəetmə və d. səhələrdəki üslub kimi meydana çıxır. Ancaq nəzərə almaq lazımdır ki, üslub və idarəetmə qabiliyyəti bir-birinə yaxın olduğu qədər də fərqli anlayışlardır. Əgər üslub fərdin sosial fəaliyyəti zamanı onun seçmiş olduğu hərəkət tərzini, üsul və vasitələrlə müəyyən edilirsə, qabiliyyət fəaliyyətinin nəticəsində əldə edilmiş uğurlar, həmin uğurların kəmiyyəti və keyfiyyətinin əsas göstəriciləri ilə müəyyən edilir.

S.H.Əlizadə “fərdilik” anlayışını şərtləndirən bir sıra məqamları aşağıdakı kimi ayırd edir:

- fərdiliyin psixoloji anlamı şəxsiyyətin quruluşu haqqındakı təsəvvürlərə əsaslanmaqla onun psixofizioloji vahidliyini əhatə edir, ancaq burada fərdiliyə daha çox çox sosial həyatda təzahür edən əhəmiyyətli xassələr mənə verir;

- fərdilik ayrıca hərəkətlərdə və fəaliyyət üslubunda təzahürü edərək özünün daxili mənasını, şəxsi mənanı və mahiyyətini aydınlaşdırır;

- şəxsiyyətin inkişafının yüksək səviyyəsi, əsas xassəsi olan fərdilik onun şəxsi mənasını, ustanovkalarını, dəyərlərini reallaşdıran bütövlükdür [21, s. 74].

Təhlillər göstərir ki, rəhbərin işi həm də onun idarə olunanlara təsir göstərmək təcrübəsinə yiyələnməsindən, kollektivin fəaliyyətini idarə etməsindən asılıdır. Burada rəhbərin emosional vəziyyəti mühüm təsiredici qüvvəyə malikdir. Belə şəraitdə qurulan birgə fəaliyyətdə yaranan ixtisas təcrübəsi daha keyfiyyətli olur.

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində rəhbərin pedaqoji fəaliyyətində fərdi üslubun formalaşmasında başlıca yet tutan bir sıra komponentlər də vardır. Rəhbərin fərdi üslubunun müəyyənləşdirilməsi istiqamətində onun bir sıra xüsusiyyətləri: tempi, hərəkətin sürəti, çevikliyi, icra tərzini və s. əsəb sistemi ayırd edilir. Göründüyü kimi, rəhbərlik üsulu həm də onun fərdi üslubdan qaynaqlanır. İnsanın öz fəaliyyətinə, onun nəticələrinə münasibəti fərdi üslubun formalaşmasına təsir göstərən amillər sırasındadır. Bu münasibətdə fərdin intellektual, emosional, iradi cəhətləri birləşir. S.Ə.Əlizadəyə görə, rəhbərin fərdi üslubunun inkişafına onun pedaqoji mövqeyi də təsir göstərir. Belə ki:

- üslub əsasında rəhbərin fərdiyyətinin təbii quruluşu, sinir sisteminin xüsusiyyətləri və refleksivliyi dayanır;

- rəhbərlik üslubunun pedaqoqun xarakterinə uyğun formalaşdığından ətraf mühitə münasibətinin fərdi-tipik cəhəti əsas götürülür;

- rəhbərlik üslubunun əsas komponentlərindən olan qabiliyyətlər pedaqoji fəaliyyətin səmərəlilik göstəricisi kimi çıxış edir;

- davranış manerası, rəğbətəndirmə və cəzalandırma, eləcə də təlim metodlarının seçilməsi, pedaqoji ünsiyyət üslubu, idarə edilənlərin hərəkətini qiymətləndirmək, onun səmərəli fəaliyyətinə diqqət yetirmək, bir sözlə, bütövlükdə professional fəaliyyətdə pedaqoji-psixoloji vasitələrdən istifadə tərzini rəhbərlik üslubunun sosial-psixoloji komponentlərinə daxildir [21, s. 46].

Rəhbərlik üslubunun qabiliyyətlərlə oxşar tərəfləri də vardır. Təcrübədən də məlumdur ki, eyni mühitdə formalaşan insanlar müxtəlif yaradıcılıq imkanlarına malik olurlar. Bu, imkanlar insanın fərdi qabiliyyətləri ilə bağlı olur. Qabiliyyət onun əsasında insanın bilik, bacarıq və vərdislər əldə edə bildiyi psixi xüsusiyyətdir. Fərdi üslubun qabiliyyətlə bağlı tərəfi üslubun məhz qabiliyyətlərə istinad etməsidir. Çünki, hər bir şəxs özü üçün iş üslubu müəyyənləşdirərkən, formalaşdırarkən, inkişaf etdirərkən əsasən qabiliyyətlərə əsaslanmalı olur. Qabiliyyət də, üslub da özünü fəaliyyət prosesində göstərir. Qabiliyyət və üslubun qarşılıqlı vəhdətində yaranan səmərəli fəaliyyət imkanı hisslərdən, duyğulardan başlayaraq, intellektə qədər psixi inkişafın bütün mərhələlərində fərdi xüsusiyyətlər kəsb edir. Nəticədə yaşın müvafiq səviyyəsində (6-12 yaş ərəfəsində) hər bir insanda fərdi iş üslubunun yaranması baş verir. Bir sözlə, üslubsuz fəaliyyət olmadığı kimi, üslubsuz fərdiyyət də yoxdur.

Rəhbərlik üslubunun əsas komponentlərindən biri də pedaqoji ünsiyyət üslubudur. Ünsiyyət üslubunun özü də fəaliyyət prosesinin tərkibində, onun elementi kimi çıxış edir. Ünsiyyətin mərkəzində tərəflərin psixoloji, fizioloji, mənəvi və digər fenomenləri durur. İdarəetmədə işgüzar və şəxsi ünsiyyət bir-birindən ayrılmazdır. Rəhbər işçilərə yalnız tapşırıq vermir, nəzarət etmir, tələblər qoymur, həm də köməklik göstərir, dəstək olur, apardığı işin düzgün istiqamətdə olmasına diqqət yetirir. Yeri gəldikdə onların sağlamlıq durumu, emosional vəziyyəti, əhval-ruhiyyəsi, daxili həyəcan və qayğıları da təcrübəli rəhbərin nəzərindən qaçmamalıdır.

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində rəhbərlik üslubunun formalaşmasına təsir

göstərən amillər sırasında bacarıqların da mühüm rolu var. Rəhbərlik üslubunda diaqnostik, konsultativ və psixoterapevtik bacarıqların olması vacib sayılır. Bu bacarıqlar sosial qruplara rəhbərlik prosesində onların şəxsiyyətinin əsas göstəriciləri kimi çıxış edir. Rəhbərin pedaqoji (burada menecmentlik) bacarıqları hazırda onların müvafiq sahələr üzrə yerinə yetirmələri tələb olunan funksiyaları ilə bağlı olaraq aktuallaşmışdır. Lakin bunlarla yanaşı, rəhbərlərin professional keyfiyyətləri arasında müəyyən uyğunsuzluqlar da özünü göstərir. Rəhbərlərin professional keyfiyyətlərinin uyğunsuzluğu aşağıdakı səbəblərlə izah olunur:

- vəzifə səlahiyyətlərinə formal yanaşması;
- öz səlahiyyətləri üzrə diaqnozlaşdırılaraq müvafiq tədbirlərin görülməsi sahəsində ondan yuxarıdakı rəhbərlüyə səlahiyyətlərin verilməməsi;
- üzləşdikləri qeyri-rəsmi maneələr;
- rəhbərin özünün tabeçilik qaydalarının demokratik prinsiplər əsasında tənzimlənməməsi və s.

Apardığımız təhlillər əsasında məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin rəhbərlik üslubunun sosial-pedaqoji və psixoloji mahiyyətini xarakterizə edən bir sıra məsələləri də qeyd etmək olar. Bunlar əsasən aşağıdakılardır:

- rəhbərlik üslubu onun şəxsiyyətindəki “rəhbər-Mən” quruluşunun sosial-psixoloji və pedaqoji tərəflərinə əsaslanır;
- rəhbərlik üslubunun məzmunu özünüfəallaşdırmanın, özünütəhsilin imkan və xüsusiyyətlərindən, peşə hazırlığının keyfiyyətindən, təşkilatçılıq bacarıqlarından asılıdır.

İdarəetmə təcrübəsində rəhbərliyin və liderliyin eyni şəxsə birləşdirilməsi oprimal variant hesab olunur. Əgər rəhbərliyin mövqeyi işgüzar liderin mövqeyi ilə üst-üstə düşürsə, bu mümkündür. Rəhbərin rolunun emosional liderin rolu ilə üst-üstə düşməsi isə neqativ faktor hesab edilir. S.H.Əlizadə və digər bir çox pedaqoq və psixoloqlar rəhbərlik üslubunun şərhini verərək onu 3 aspektdə nəzərdən keçirirlər: avtoritar, avtokratik, liberal və demokratik.

- Avtokratik rəhbərlik üslubuna xas olan xüsusiyyətlər avtoritar rəhbərlik üslubu üçün də səciyyəvidir.

- Avtoritar rəhbəri nisbətən həlim rəftar edir, nəticə etibarilə qərarı özü qəbul etsə də, başqalarının rəyini öyrənir, hər hansı məsələni onlarla birlikdə müzakirə edir.
- Liberal rəhbəri öz vəzifələrini formal surətdə yerinə yetirir, lakin kollektivin həyatı ilə maraqlanmır, özünü qonaq kimi aparır.
- Demokratik rəhbər kollektivin “böyük yoldaşdır”. O yoldaş kimi özünə və başqalarına eyni gözəl baxır. Onlarla dialoqa girir, mübahisə etməyi xoşlayır [21, s. 72].

S.H.Əlizadə rəhbərin hansısa iş üslubuna mənsub olmasının tabeçiliyində olanlara münasibətini müəyyən etdiyini aydınlaşdırmışdır. Məsələn, avtoritar rəhbərlik üslubunda icra edənlərin fəaliyyəti aşağıdakı üstanovkalar əsasında qurulur:

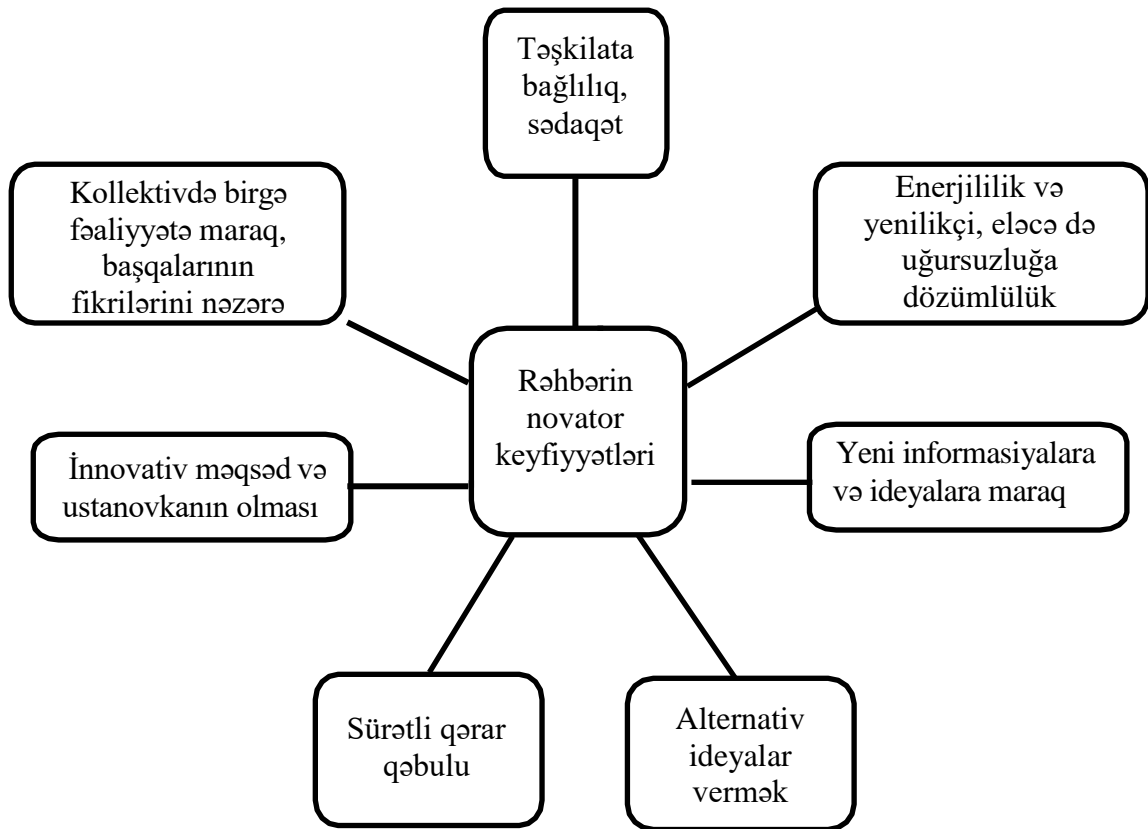
- işləməyi sevmir, işdən yayınmağa, qaçmağa çalışırlar;
- icra edənlər özlərinin vəzifə borcları ilə bağlı məsuliyyət daşıyırlar;
- onlar daha çox müdafiə olunmaq istəyirlər;
- onlara rəhbərlik edilməsi ilə bəyənir, işləməyə məcbur edilməsi sevirilər;
- onlara nəzarət və təhdid etmə lazım gəlir.

Demokratik rəhbərlikdə idarəetmə üstanovkası başqadır:

- əmək təbii proses olur;
- əlverişli şəraitdə məsuliyyəti qəbul edir, hətta özləri buna cəhd göstəririlər;
- əgər insanlar təşkilatçılıq məqsədi ilə toplanıblarsa, o zaman özünüidarəetmə və özünənəzarətdən istifadə edirlər;
- icra edənlər ünsiyyətə ona görə maraqlıdır ki, məqsədə çataraq mükafatlandırılmaya nail olsunlar;
- icra edənlər arasında problemlərin yaradıcı həllinə nail olmaq qabiliyyətinə daha çox rast gəlmək olur, bu halda orta intellektual potensialdan az istifadə olunur.

Demokratik lider hesab edir ki, insanlar daha yüksək səviyyəli tələbatlara motivasiya olunublar: sosial qarşılıqlı təsirə, uğura, özünüifadəyə. Onlar insanlara daha çox təsir edə bilirlər [21, s. 145].

Son onilliklərdə Yapon məktəbində menecment ixtisasları üzrə idarəetmədə “novator-analitik üslub” yaranmışdır. Onun başlıca xüsusiyyətləri aşağıdakı şəkildə verilmişdir (şəkil 2.2.1)



Şəkil 2.2.1. Novator-analitik üslublu rəhbərin keyfiyyətləri

Tədqiqatın II mərhələsində araşdırmalar 30 nəfər müəssisə rəhbəri ilə davam etdirildi. Siyahıda göstərilən müəssisə rəhbərləri ilə “Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmədə müəssisə rəhbərinin rolu” mövzusunda tədqiqedici və öyrədici təlimlərə başladıq. Əvvəlcə müəssisə rəhbərlərinin üslublarını müəyyənləşdirdik. Məqsədimiz tədqiqata cəlb olunanlarda direktiv, kollegial və liberal idarəetmə üslubundan hansının üstünlük təşkil etdiyini aydınlaşdırmaq və bununla bağlı müəssisə rəhbərləri ilə aparacağımız işləri müəyyənləşdirmək olmuşdur (əlavə 2).

Təlimat: Burada 27 mülahizə verilir. Mülahizələrdə rəhbərin prdaqoji kollektivlə qarşılıqlı münasibətlərinin müxtəlif aspektləri ifadə edilir. Hər bir xarakteristikada 5 cavab variantı vardır. Həmin varinatlardan biri seçilərək daha çox uyğun gələnə qeyd edilir. Kodlar cədvəli əsasında ballar toplanaraq ümumiləşdirilir.

Nəticələrin işlənməsi. Kimə hansı rəhbərlik üslubunun xas olduğunu öyrənmək üçün açardakı balların cəmi toplanır. Lövhədəki rəqəmlər balları, hərflər isə rəhbərlik üslubunu müəyyən edir. Avtoritar üslub üçün qeyd edilən bütün “A” hərfi ilə

başlayan kodları və onun ballarını toplamaq lazımdır. Əldə edilən nəticə yazılır. Analoji olaraq kollegial tipə “B”, liberal tipə “C” hərfləri uyğun gəlir.

Bundan sonra hər bir rəhbərlik üslubu üçün balların yekunu rəqəmlərlə yoxlanılır. Bu, növbəti təhlil üçün vacibdir: bütöv, vahid mənə kəsb etməsi üçün nəticələr 10-a ayrılır. O halda nəticə hər birində 10-a qədər bal olan 3 rəqəmlə ifadə olunacaq. Bu yolla dominant rəhbərlik üslubu təyin edilir. Nəticə işlənildikdən kəmiyyət göstəricilərinə görə hər bir üslubda fərqli 3 rəqəm ola bilər: A-*-*: avtoritar üslub; *-B-*: kollegial üslub; *-*-C: liberal üslub. Əgər iki rəhbərlik tipi dominantlıq edərək üçüncüyə üstünlük edirlərsə, o zaman, deməli, rəhbərlik üslubu qarışıq tipə məxsusdur: A-b-*: avtoritar-kollegial üslub; *-B-C: kollegial-liberal üslub; A-* -B: liberal üslub; A-B-C: qarışıq üslub.

Bu halda qarışıq tipin nəticələri rəhbərin müxtəlif xarakteristikasına uyğun gəlir:

- a) üslubun təcrübəsiz rəhbərlər üçün xarakterik olan aşağı ifadəliliyi;
- b) dəyişkən xarakterli rəhbərliyə xas olan orta ifadəlilik;
- c) ziddiyyətli, qaydalara uyğun olmayan rəhbərlik üslubuna xas olan üslub.

Təhlil göstərir ki, rəhbərlik üslubu müxtəlif xarakteristikaya malik ola bilər.

Cədvəl 2.2.1.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələri rəhbərlərinin idarəetmə üslubu

s.s.	Üslub	Tədqiqata cəlb olunanların sayı – 30 nəfər
1.	Avtoritar üslub	13
2.	Kollegial üslub	10
3.	Liberal üslub.	7

Cədvəl 2.2.1.-də müəssisə rəhbərlərinin idarəetmə üslubları göstərilir. Onların böyük əksəriyyəti 13 nəfər, yəni 43,3 %-i avtoritar üslubda idarə edirlər. 10 nəfər 33,3% qərarların kollegial şəkildə qəbul edilməsinə üstünlük verir. 7 nəfər 23,3% özünü məsuliyyətdən kənar saxlayaraq idarə etməli olduğu məsələləri, öhdəsinə düşən vəzifələri işçilər arasında bölüşdürür.

Bundan sonra tədqiqata cəlb olunanlarla təlimlərə başladıq. Təlimlərin mövzusu

aşağıdakı məsələləri əhatə edirdi:

- uşaqların inkişafına yeni yanaşmalar, onların məzmunu, prinsipləri;
- valideynlərin təhsil müəssisələrinə daha fəal cəlb edilməsi yolları;
- tərbiyəçilərə metodik kömək, onların özünütəhsilə istiqamətləndirilməsi, öz üzərində işləmələri üçün daha geniş imkanların yaradılması;
- uşaqların inkişafının işlənilməsi, monitorinqi və qiymətləndirilməsi; məktəblə bağca arasında əlaqələrin genişləndirilməsi.

Təlimlər qrup məşğələləri formasında aparıldı. Müəssisə rəhbərlərinin iş xüsusiyyətlərini, üslublarını və keyfiyyətlərini daha yaxından öyrənərək qiymətləndirmək üçün onlarla daha bir test-sorğusu keçirdik. Sorğu fərdin qrupdakı rolunu aydınlaşdırmaq məqsədilə aparılmışdır (əlavə 3).

Qrupda rolların müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqata cəlb olunanlara hər birində 8 mülahizəsi olan 7 suallar toplusu təqdim olundu. Hər bir sualda onlar özlərinə aid olan bəndləri ayırd etməli idilər.

Cədvəl 2.2.2.

Tədqiqata cəlb olunanlarda aşkar edilmiş rəhbərlik üslubları

Tiplər	Tədqiqata cəlb olunanların sayı-30 nəfər
1. İcraçı	7
2. Sədr	4

Cədvəl 2.2.2-nin ardı.

3.Fəallıq oyadan	4
4.İdeyalar generatoru	1
5. Resurslar tədqiqatçısı	1
6.Tənqidçi-analitik	3
7.Komanda oyunçusu	4
8.İşi başa çatdıran	6

Qrup rollarını ayırd etmək üçün nəticələr işlənildi. Nəticələrdəki bütün cavablar uyğun özəyə gətirildi. Sonra hər bir sütundakı ümumi nəticə hesablandı (cədvəl 2.2.2.).

Cədvəl 2.2.3.

Rəhbərlik üslublarına görə fərdi xarakterlər

Tip	Fərdi xarakterlər	Qrup üçün əhəmiyyəti	Zəiflikləri
-----	-------------------	----------------------	-------------

1. İcraçı	konservativ, intizamlı etibarlı	təşkilatçı, planların icraçısı, ideyaları irəli sürən	ləng, yeni ideyalara gec rekasiya verən
2. Sədr	kamil, özünə əminli etibar qazanan	məqsəd və imknaalrı aydınlaşdırır, əməkdaşları motivləşdirir, qəralar qəbul edir	intellekti və yaradıcı qabiliyyətləri ilə fərqlənir
3.Fəallıq oyadan	insanları oyadan, tez sakitləşən dinamik	nəyəsə iddia edir, təzyiq göstərir, yollar tapır	fitnələrə aldanır, özündən çıxır, əsəbiləşir
4.İdeyalar generatoru	ağıllı, yüksəktəxəyyül, orijinallıq	orijinal ideyalar fikirləşir, çətin problemləri həll edir	səviyyəli insanlar arasında rəhbərə müraciət etməyi bacarmır
5. Resurslar tədqiqatçısı	ekstravert, entuziazmın genişliyi, kommunikabelli	yeni imlanlar tapır, əlaqələri inkişaf etdirir, söhbətlər aparır	işə marağı itir, entuziazmı sönür
6.Tənqidçi-analitik	mühakiməli, intellektual, obyektiv, darıxdırıcı	bütün alternativləri görə bilir, təhlil edir, mümkün nəticələri dəqiq fikirləşir	enerji çatışmazlığı, başqalarını ruhlandırmaqda çətinliklər yaşayır
7.Komanda oyunçusu	ünsiyyətçil, ünsiyyətçil, yolagedən, fərsətli	təcrübəni öyrənir və toplayır, ixtilafların qarşısını alır, çətin insanları yola gətirir	böhranlı situasiyalarda qətiyyətə yətsizdir
8.İşibaşa çatdırıcı	çalışqan, vicdanlı narahat	səhvləri, diqqətsizlikləri axtarır, özünü və başqalarını qaydalara, məqsədə yönəldir	hədsiz narahatlığa meyillidir, nəyisə öhdəsinə çətin götürür

Hər iki testin nəticələri ümumiləşdirilərək tədqiqata cəlb edilmiş müəssisə rəhbərlərini fərdi iş üslubu, iradətmə tərzini haqqında ilkin məlumatlar toplandı. Rəhbərlərin idarəetmə üslubları üçün xas olan xarakterik göstəricilər 2.2.3. cədvəlində təsvir edilmişdir. Növbəti mərhələdə fərqli testlərin nəticələrinə görə müəssisə rəhbərlərinin xarakterik idarəetmə üslublarının müqayisəsini apardıq.

Buradan aydın olur ki, müəssisə rəhbərlərindən (43,3 %) 13-də avtoritar üslub üstün olub və onlar müəssisəni 4 tipə xas olan keyfiyyətlərlə idarə edirlər:

- 1) icraçı: konservativ, intizamlı etibarlı;
- 2) sədr: kamil, özünə əminli etibar qazanan;
- 3) tənqidçi-analitik: mühakiməli, intellektual, obyektiv, darıxdırıcı;
- 4) işi başa çatdırıcı: çalışqan, vicdanlı, narahat.

Cədvəl 2.2.4.

Rəhbərlik tipi və üslublarının qarşılıqlı əlaqəsi

Üslub	Tip	Personal xarakterlər
-------	-----	----------------------

Avtoritar	1. İcraçı	konservativ, intizamlı etibarlı
Avtoritar	2. Sədr	kamil, özünə əminli etibar qazanan
Avtoritar	6.Tənqidçi-analitik	mühakiməli, intellektual, obyektiv, darıxdırıcı
Avtoritar	8.İşi başa çatdıran	çalışqan, vicdanlı, narahat
Kollegial	3.Fəallıq oyadan	insanları oyadan, tez sakitləşən dinamik
Kollegial	4.İdeyalar generatoru	ağıllı, yüksək təxəyyül, orijinallıq
Kollegial	5. Resurslar tədqiqatçısı	ekstravert, entuziazmin genişliyi, kommunikabelli
Liberal	7.Komanda oyunçusu	ünsiyyətçil, yolagedən, fərsətli

33,3 % - də kollegiallıq üstündür. Bu rəhbərlərin idarəetmə tərzini aşağıdakı kimidir:

- 1) fəallıq oyadan: insanları oyadan, tez sakitləşən dinamik;
- 2) ideyalar generatoru: ağıllı, yüksək təxəyyül, orijinallıq;
- 3) resurslar tədqiqatçısı: ekstravert, entuziazmin genişliyi, kommunikabelli.

Bu rəhbərlərin idarəetmə tərzini müasir tələblərə cavab verir. Tədqiqatda onların iştirakı, qrupdakı fəaliyyəti, mülahizələri, rəhbərlik etdikləri müəssisələrin göstəriciləri, kadrlarla, valideynlərlə işləmək qaydaları da həmin rəhbərlərin müasir tələblərə cavab verən idarəetmə imkanlarına malik olduqlarını sübut etdi.

Üçüncü tip-liberaldır (23 %). Onlar komanda oyunçusu olub ünsiyyətçil, yolagedən və fərsətçidirlər. Bununla belə, öz fərsətlərindən yetərincə yararlanmağa maraq göstərmirlər. Təlimlərdə biz diqqəti daha çox liberallara və avtoritarlara ayırdıq. Bu barədə aşağıda geniş bəhs ediləcəkdir.

Nəzərdən keçirdiyimiz hər bir idarəetmə (rəhbərlik) üslubunun öz üstünlükləri və zəif tərəfləri vardır, lakin onların arasında elələri vardır ki, o müasir idarəetmədə rəhbər şəxsin aparıcı keyfiyyəti olmalıdır. Əks halda rəhbər daxilə pedaqoji kadrlarla, uşaqlarla, valideynlərlə, müəssisədən kənarında isə digər sosial institutlarla birgə fəaliyyət göstərə bilməz. Bu isə demokratik idarəetmənin prinsiplərinə ziddir. Ona görə də rəhbərin idarəetmə üslubu göstərilən problemlərin həlinə cavab verməlidir.

Beləliklə, müasir məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin idarəetməsinin səmərəliliyi menecment, marketing, iqtisadiyyat sahələri üzrə bilik və bacarıqlar tələb edir. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin rəhbəri bunları bilməlidir:

- təhsilin idarə olunması, müasir menecmentin fəaliyyətinin nəzəriyyə və təcrübəsi;
- təhsil sistemi nəylə xarakterizə olunur və onun inkişaf perspektivləri nədir;
- təhsil marketinqinin metodologiyası və bu xidmət sahəsinin idarəetmə metodları;
- təhsil müəssisəsinin iqtisadiyyatının nəzəri və praktik əsasları.

Məhz buradan da müasir dövrdə məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin peşə ustalığının daim artırılmasına ehtiyac yaranır. Rəhbər hər zaman özünü iş ustalığını və səriştələrini təkmilləşdirməlidir. İşin səmərəli olması üçün rəhbərin imici qədər kollektivin nüfuzu da olmalıdır. Ona görə də rəhbər özünü kamilləşdirmə ilə yanaşı, kollektivin də özünü təhsilinin, özünü təkmilləşdirməsinin qayğısına qalmalıdır. Kollektivin hər bir üzvünün şəxsi təkmilləşməsi üçün rəhbər onun hər bir üzvünün iş potensialına, xüsusiyyətlərinə bələd olmalı, onları düzgün istiqamətləndirməlidir.

2.3. Kadrların pedaqoji fəaliyyətinə nəticəyönümlü nəzarətin təşkili

Müasir uşaqların dünyagörüşü, sosial-mədəni siferası 10 il əvvəlki uşaqlarla müqayisədə daha çox inkişaf edib. Elə bu səbəbdən, müasir uşaq bağçalarında çalışan tərbiyəçi-müəllimlər, bir növ uşaqlar üçün zəngin məlumat mənbəyi, onları özünü inkişafa yönəldən faasilitator olmalıdır. Tərbiyəçi-müəllim hərtərəfli geniş dünyagörüşünə malik olmaqla yanaşı həm də, dünyada, cəmiyyətdə baş verən hadisələri vaxtaşırı izləməli və təhsil prosesində bunları nəzərə almalıdır.

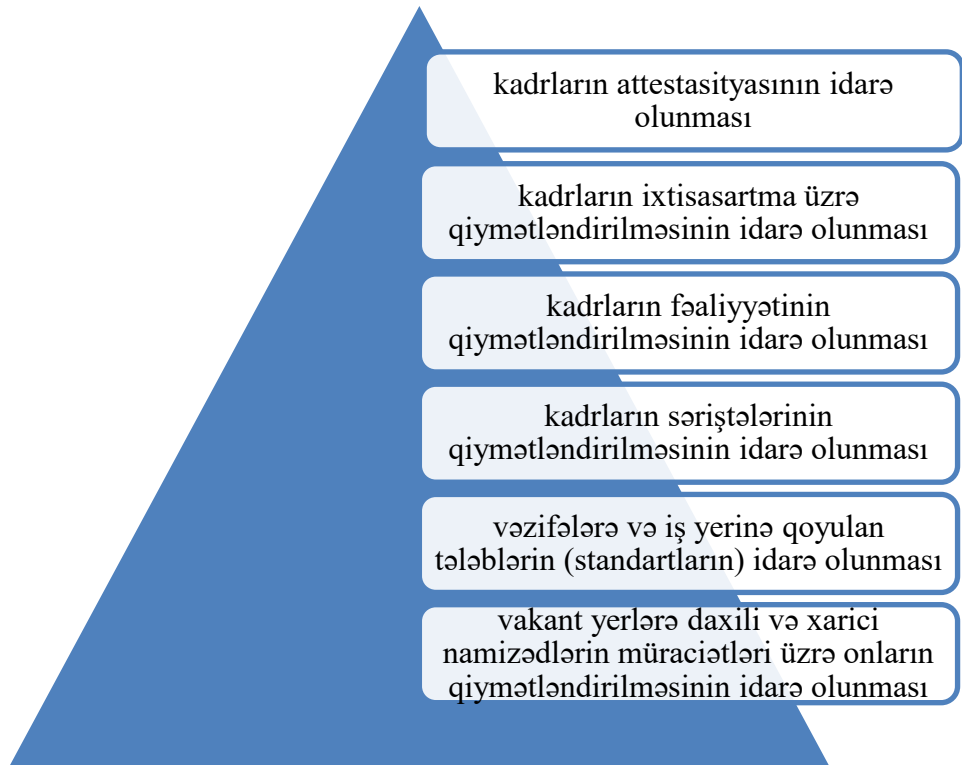
L.S. Vıqotiski bildirirdi: *“bağban çiçəyin boy atması üçün bəsləndiyi şəraitin hərərətini, nəmişliyini, qonşu bitkilərlə arasındakı məsafəni dəyişməklə, kökünü yumşaltmaqla, torpağı qarışdırmaqla təsir edir. Tərbiyəçi də belə mühiti dəyişməklə uşağı tərbiyə edir”* [85, s. 53]. Z.İ. Qaralovun məsələyə münasibəti də buna adekvatdır: *“Təlim prosesində yaxşı nüfuz qazanmış müəllim tərbiyəyə də böyük təsir göstərə bilir. İşgüzar, ədalətli, dərin bilikli, yaxşı tərbiyə almış, qarşılıqlı münasibətləri qarşılıqlı hörmət və inam əsasında qurmağı bacaran müəllimlər, eyni zamanda, valideynlərin, ictimaiyyətin yanında ləyaqətlə qarşılaşır, hamı ona rəğbət*

bəsləyir” [36, s.180].

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində fəaliyyət göstərən pedaqoji kadrlar bir neçə kateqoriyaya bölünür. Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununda onlara müəssisə rəhbəri (müdir), tərbiyəçilər və musiqi rəhbərləri, psixoloq və loqoped aid edilir.

2017-ci ildə qəbul edilmiş “Məktəbəqədər təhsil haqqında qanun”da indiyə qədər istifadə edilən “tərbiyəçi” ifadəsi “tərbiyəçi-müəllim” ifadəsi ilə əvəz edilmişdir. Buna səbəb məktəbəqədər müəssisələrin təlim-tərbiyə funksiyalarının daha da genişləndirilərək bütövlükdə təhsilə hazırlıq xarakteri almasıdır. Ona görə də biz bu müəssisələrdə idarəetmədən danışarkən rəhbərin (idarə edənin) tərbiyəçi-müəllimlərə, digər pedaqoji işçilərə, o cümlədən tibbi, maliyyə personalına (idarə edilənlərə) münasibətini, onlarla apardığı işi nəzərdə tuturuq. Bu halda idarə edilən pedaqoji kadrlar olaraq daha çox tərbiyəçi-müəllimlər, o cümlədən musiqi rəhbərləri, loqoped, psixoloq və sosial pedaqoq nəzərdə tutulur.

Əməkdaşların idarə olunması hissəli və konkret xarakter daşıyır. Başlıcası isə, idarəetməyə universal yanaşmadır: əməkdaşın fəaliyyətinin mərhələləri planlaşdırılması, icra və nəzarət. Əməkdaşların səmərəli fəaliyyətinin idarə olunması onun səriştəliliyi, peşə qabiliyyətləri haqqında real dəlillər verə bilən yeganə prosesdir. Bu prosesin səmərəli idarə olunmasının əsasında əməkdaşlarda məsuliyyət hissini artıran idarəetmə vəzifələri durur (şəkil 2.3.1).



Şəkil 2.3.1. Kadrlar səmərəli fəaliyyətinin idarə olunması

Nəticəyönümlü idarəetmədə səmərəliliyi təmin etmək üçün ona sistemli yanaşma tələb olunur. Bu sistemdə bir sıra məsələlər əks olunur (Performance Management):

- məqsədqoyma (təşkilatın strateji məqsədlərindən işçilərin fərdi məqsədlərinə qədər);
- fəaliyyətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün ölçülər;
- səriştələr;
- qiymətləndirmənin nəticələrinə nəzarət;
- kadrların əməyinin nəticələrinə uyğun olaraq tədbirlər həyata keçirmək;
- kadrların karyerasını planlaşdırmaq.

Hazırda məktəbəqədər təhsil şəbəkələrində aparılan elmi müzakirələrdə, diskussiyalarda iştirakçılar belə bir sualla tez-tez qarşılaşmalı olurlar: XXI əsrin müasir tərbiyəçi-müəllimi kimdir? Belə hesab edirik ki, müasir tərbiyəçi-müəllim dedikdə, ilk növbədə öz ixtisasını dərinlən bilən, pedaqoji-psixoloji, metodik səriştələrə yiyələnmiş peşəkar şəxs başa düşülür. Tərbiyəçi-müəllimin peşəkarlığı

onun professional hazırlığı ilə müəyyən edilir. Ona görə də müasir dövrdə tərbiyəçi-müəllim hazırlığı ilə əmək bazarının əlaqələndirilməsi bir çox ölkələrdə olduğu kimi, respublikamızda da aktual məsələ kimi qarşıda durur. Bütün bunlara əsaslanaraq pedaqoq və psixoloqlar belə hesab edirlər ki, təhsilin əsas məsələlərindən biri keyfiyyətli müəllim hazırlığıdır.

Prof. N.İlyasov bu münasibətlə yazır: *“Müəllimin fəaliyyəti gələcəyə yönələn fəaliyyət olub, fəal, müasir dövrün tələblərinə cavab verən şəxsiyyətlərin formalaşdırılması ilə səciyyələnir. Bu isə müəllim hazırlığı prosesində onun daha çox peşə keyfiyyətlərini formalaşdırmağı başlıca məsələlərdən biri kimi ön plana keçirir. Müəllim hazırlığı prosesinə bu cür yanaşma yəni gələcək müəllimlərin peşə keyfiyyətlərinin formalaşmasına daha çox diqqət yetirilməsi həm fənn müəllimi kimi, həm də tərbiyəçi kimi müəllim kadrlarının hazırlanması işinin səmərəli şəkildə həyata keçirilməsinə səbəb olur. Formalaşmış peşə keyfiyyətləri isə onların hələ tələbəlik illərində pedaqoji ustalığın bir çox nəzəri və praktik keyfiyyətlərinə yiyələnmələri üçün əlverişli şərait təmin etmiş olur”* [27, s. 21].

Tərbiyəçi-müəllimlərin pedaqoji fəaliyyətinin nəticəyönümlü idarə edilməsi üçün, ilk növbədə bu fəaliyyətin xüsusiyyətlərini bilmək lazım gəlir. Ədəbiyyatlarda pedaqoji fəaliyyət fərqli tərzdə izah edilsə də, mahiyyəti eynidir. *“Pedaqoji fəaliyyət cəmiyyətin yaşlı üzvlərinin gənc nəsli tərbiyə etməkdən ibarət olan fəaliyyətidir. Başqa sözlə, pedaqoji fəaliyyət müəllimin təlim, tərbiyə, inkişaf, uşaqların təşkili zamanı cəmiyyət tərəfindən irəli sürülən sifarişə müvafiq olaraq şəxsiyyətin keyfiyyətinin formalaşmasına yönəldilmiş peşə fəallığından ibarətdir”* [49, s. 563].

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində pedaqoji kadrların fəaliyyətinin idarə edilməsində, tərbiyəçi-müəllimlərlə aparılan işin ön cərgəsində, ilk növbədə görülən işlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsi durur. Yalnız bu halda onlar təhsildə və tərbiyədə müvəffəqiyyət qazanır, uşaqlarda yüksək əhval-ruhuyyə yarada bilir, onlara sevinc bəxş edir, valideynlərlə sıx əməkdaşlıq yaradabilirlər. Ə.Ağayev, Y.Talıbov, A.Eminov və İ.İsayev müasir müəllim simasında, bilik və bacarıqlarında iki mühüm bacarığı, fərdi üslubu və yaradıcılığı xüsusilə mühüm hesab edirlər. *“Pedaqoji fəaliyyətdə hər bir müəllimin fərdi yaradıcılıq üslubu da mühüm rol oynayır. Üslub*

yaradıcı qabiliyyətin bu və ya digər pedaqoji vəzifənin yerinə yetirilməsinə yönəldilən fərdi xüsusiyyətlərin məcmusudur. Pedaqoji ustalığın formalaşmasında yaradıcılıq mühüm yer tutur. Yaradıcılıq hər bir tərbiyəçi-müəllimə pedaqoji fakt və hadisələr arasındakı qarşılıqlı əlaqələri müəyyən etməyə, toplanmış pedaqoji faktları ümumiləşdirib sistemə salmağa kömək edir” [4, s. 172].

A.A.Mayer müasir məktəbəqədər təhsil sistemində fəaliyyət göstərən pedaqoqların peşə səriştlərinin quruluşunu işləyib hazırlamışdır. Çoxsaylı araşdırmaların nəticələrinə əsaslanan bu təsnifatda səriştlərin nəzəri və praktik tərəfləri aydın görünür. Yəni, tərbiyəçi yalnız istədiyi və özündə görmək istədiyi deyil, məqsədyönlü, planlaşdırılmış nəticələrin əldə olunmasına xidmət edən səriştləri ilə özünü qiymətləndirməlidir [cədvəl 2.3.1, 122, s. 38].

Cədvəl 2.3.1.

Pedaqoqun təhsil fəaliyyətinin quruluşu

Pedaqoqun səriştləri %-lə	təhsilin məzmunu	uşağın şəxsiyyəti
istəyirəm 5-7	emosional-dəyər münasibətləri	affektiv-rol
bacarıram 70-80	bilik	Koqnitiv
edirəm 150-120	fəaliyyətin məşhur vasitələrini həyata keçirmək təcrübəsi	hərəkəti-praktik
nail oluram 5-7	yaradıcı fəaliyyət təcrübəsi	refleksiv –yaradıcı

O.F.İssaya görə, uşaqlarla uğurla işləməkdən ötrü hazırda pedaqoq üçün yüksək pedaqoji təcrübə tələb olunur: düşünə bilmək, təhlil etmək və fəaliyyəti planlaşdırmaq, nəticələrə görə məsuliyyət daşımaq. Bu şərtlər tərbiyəçidə xüsusi peşə səriştlərinin olmasını zərurətə çevirir:

- real metodlara yiyələnməyə imkan verən təhsil nəticələri, ənənəvi və qeyri-ənənəvi situasiyalarda qarşıya qoyulmuş vəzifələrin öhdəsindən gələ bilmək;
- mühüm nətiəclərin əldə edilməsi üçün sosial tələblərin qoyulduğu müəyyən sahədə səmərəli fəaliyyət göstərmək;
- təhsil nəticələrini yerinə yetirmək üçün bacarıqlar və onun intellektual tərkibində inteqrasiya yaradaraq fəaliyyətə tətbiq etmək;
- peşə vəzifələrini yerinə yetirmək üçün özünün potensialından yararlanmaqdan ötrü inteqrasiyalı keyfiyyətlərə sahib olmaq;

- səriştəliliyin məzmunu: bilik, bacarıq və təcrübə sayəsində şəxsiyyət fəaliyyətdə səriştə göstərir [105, s. 18].

Y.A.Freydina məktəbəqədər tərbiyə müsisələrində işləyən tərbiyəçilərin nəticəyönümlü fəaliyyətə istiqamətləndirilməsi, stimullaşdırılması və motivləşdirilməsində istifadə edilən metodlara aşağıdakıları aid edirlər:

- yaradıcı qruplar təşkil edərək konkret tematik layihələrin rellaşdırılmasının müzakirəsini aparmaq;

- kollektiv daxilində pedaqoqların nəticəyönümlü fəaliyyətinin qiymətləndirərək onların reyting şkalasını hazırlamaq;

- öz vəzifələrinin həllində çətinlik çəkən pedaqoqlarda özünəəminliyi, təşəbbüskarlığı artırmaq;

- pedaqoqların innovativ fəaliyyətini müşayiət etmək;

- pedaqoqları kütləvi tədbirlərin təşkilinə cəlb etmək [148, s. 53].

Son illər pedaqoji təmayüllü ixtisas məktəblərində peşəkarların hazırlanması üçün yeni texnologiyaların inkişafına əsaslanmış tələblər artmışdır. Ona görə də peşəkarların hazırlanmasında səriştəli yanaşmaya xüsusi diqqət yetirilir. Gənc mütəxəssislərin təcrübədə vacib olan bacarıq və keyfiyyətlər haqqındakı təsəvvürlərini, bu sahə üzrə onlarda özünüqiymətləndirmənin xarakterini öyrənmək məqsədilə ADPU-nun ixtisas üzrə təhsil alan tələbələri arasında anket sorğusu apararaq vəziyyəti aydınlaşdırdıq:

a) tələbələr özlərinin peşəkarlığını necə qiymətləndirirlər;

b) peşə secimləri, eləcə də peşə sərişətlərinə yiyələnmək istiqamətində göstərilən təhsil xidmətləri onları nə dərəcədə qane edir.

Bu sorğu ADPU-nun məktəbəqədər təhsilin pedaqogikası və metodikası ixtisası üzrə təhsil alan 76 nəfər I və II kurs tələbəsi arasında keçirildi. “Bu ixtisasa qəbul olmağınızdan məmnunsunuzmu?” sualına 29% “bəli”, 61% “xeyr”, 10 % qeyri-müəyyən cavab vermişlər (“qismən”, və ya “başqa çarəm yox idi”). Növbəti sualların cavabları belə olmuşdur. “Secdiyiniz ixtisas üzrə təhsil olmaq xoşunuza gəlirmi?” 35% “bəli” və 42% “xeyr”, 23 % “qismən” cavabı vermişlər. Tələbələr üçün cətin olan fənlər bunlardır: mülki müdafiə, fiziologiya, informatika. Asanları isə bədən

tərbiyəsi, psixologiya, pedaqogikadır. “Bakalavr təhsilini başa vurduqdan sonra onu magistr pilləsində davam etdirməyi planlaşdırırsınız mı?” suallına 39% “bəli” və 37 % “xeyr”, 24 % “ixtisasımı dəyişməyi düşünürəm” cavabını vermişlər.

Aldığımız cavabları təhlil edərkən ümumilikdə tələbələrin bu ixtisasını seçmə səbəblərinin aşağıdakılardan ibarət olduğunu müəyyənləşdirdik:

- “secdiyim peşə xoşuna gəlir” - 35%;
- “dövlət hesabına təhsil almaq üçün balım bu qədər oldu”-31%;
- “bu ixtisas üzrə təhsil səviyyəsi məni qane edir”-23 %;
- “təki ali məktəbdə təhsil alım” və ya hansısa təhsil olmaq lazım idi”-11 %.

Faktiki olaraq, respondentlərin yalnız 1/3-i maraq və həvəslə seçdikləri peşəyə yiyələnməyi düşünürlər. Digərləri özünü başqa sahədə görür və ya peşəyə uyğunlaşmaqda, peşəkarlığa yiyələnməkdə maraqlı deyillər, çünki kələcək karyerasını aldıkları ixtisas üzrə deyil, başqa sahədə qurmaq istəyirlər.

Nəticələr əsasında tələbələri iki qrupa ayırdıq:

- istər bu, istərsə də digər ixtisas üzrə yüksək təhsil motivasiyası olanlar: təhsil professional fəaliyyətə yönəlmə, özünüdərkətmə və özünütəhsilə canatma, özünüinkiaf tələbatının ödənilməsində təşəbbüskarlıq;

- aşağı səviyyəli təhsil motivasiyası olanlar: bu qrup üçün peşə sahəsi, tədris və əyləncə sferası kimi hələ o qədər də əhəmiyyət kəsb etmir. Tələbələr vaxtlarını boşa getdiyini fikirləşmir, professional həyat onlar üçün maraqsız olmaqla cəlbedici görünmür. Gələcək planları reallığa əsaslanmır, hazırda isə onun reallaşması üçün şəxsi məsuliyyətini artırmır, iradəsini möhkəmlətməyin qayğısına qalmır, təhsil alma imkanlarından məhsuldar şəkildə yararlanmırlar.

Anket sorğusunun nəticəsinin məntiqi təhlili ona gətirib çıxardı ki, məktəbəqədər təmayüllü ixtisas məktəblərində peşəkarların hazırlamasında bir sıra səbəblərdən səriştəliliyin (bilik, bacarıq, vərdiş) nda boşluqlar da mövcuddur:

- zəif maddi-texniki və metodiki baza;
- I kurs tələbələrində tədris prosesinin tələblərinə zəif adaptasiya;
- gənclərin bu peşəyə yiyələnməkdə maraqsızlığı;
- ixtisas üzrə nailiyyətlərin, uğur əldə etmənin mümkünlüyü, sahibkarlıq

(menecerlik) fəaliyyətinin üstünlüklərinə görə zəif maarifləndirmə.

Sorğu zamanı öz ixtisası üzrə işləməməyə (üstünlüyü kommersiya strukturlarına verirlər) hər on nəfərdən biri razıdır. İxtisası dəyişməyə hazır olan tələbələrin sayı yuxarı kurslara doğru getdikcə daha da artır, lakin təcrübə göstərir ki, məzunların bir çoxunda bu istəklər reallaşmır. Onların böyük bir qismi, ya öz ixtisası üzrə işləyir, ya da, ümumiyyətlə işləmir, evdar qadın olmağa üstünlük verirlər. Təhsili davam etdirməyi, eləcə də ixtisas üzrə özünü təhsilə etdirməyi düşünənlərin 47 % bunu reallaşdırırlar. Bu nəticə magistr pilləsində apardığımız söhbətlər və sorğular, eləcə də ixtisas təhsilli tərbiyəçilərlə aparılmış sorğular vasitəsi ilə zamanı müəyyən edilmişdir.

Araşdırmanın əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, ixtisas məktəblərində tələbələrin peşə səriştəliliyinə yiyələnmələri, məktəbəqədər təhsil müəssisəsinə hansı peşə bacarıqları ilə gəlmələri və onların hansı keyfiyyətdə tərbiyəçi-müəllim olacaqları aydınlaşmışdır. Araşdırmaların nəticələri, həmçinin, pedaqoji təmayüllü ixtisas məktəblərində tələbələrin peşə səriştəliliyinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətində aparılmalı olan işlərdə hansı keyfiyyət dəyişikliyinin aparılması barədə təsəvvür yaradır.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində əməkdaşların səmərəli fəaliyyətinin idarə olunması isə bir sıra məsələləri özündə ehtiva edir. İdarəetmədə qəbul edilən əsas fikirlərdən biri də odur ki, rəhbər ikinci və üçüncü dərəcəli deyil, birinci dərəcəli əməkdaşlarla fəaliyyətini təşkil edir. Ona görə qeyd edilən tədbirlərin hazırlanmasında onların üzərinə bir sıra vəzifələr qoyulur:

- pedaqoqlar arasında intellektual, yaradıcı, resursların hazırlanması, özünü təhsil və d. xarakterli müsabiqələr təşkil etmək;
- tədris ilinin sonunda pedaqoji heyətin testləşdirilməsini aparmaq və müvafiq tədbirlər həyata keçirmək.

Bu iş 2 mərhələdə aparılır: peşakarlığın artırılması və nəticələrin qiymətləndirilməsi. Biz də tədqiqatımızda bu yolu seçdik. Bu məqsədlə tədqiqata cəlb etdiyimiz 30 məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərləri ilə kadrların nəticəyönümlü idarə edilməsinə zəmin yarada bilən təlimlərə başlandıq. Bu təlimlər

2014-2015-ci illəri əhatə etmişdir.

Peşə özünüdəyini tərbiyəçinin peşə özünüdəyinin ayrılmaz hissəsidir. Peşə özünüdəyini inkişafın elə bir sahəsidir ki, onun yaranması və formalaşması tərbiyəçi şəxsiyyətini daha da kamilləşdirərək bir sıra keyfiyyətləri, o cümlədən “peşəkar mən”ini dərk etməyə yaxından təsir göstərir. Əmək fəaliyyətinə mustəqil qədəm qoyan gənc tərbiyəçi yalnız “necə tərbiyəçi olmaq” sualına cavab verməyə çalışır. Özünün psixoloji, pedaqoji imkanlarına diqqət yetirir. Peşənin verdiyi tələblərlə özünün imkanlarını müqayisə edərək ona necə yiyələnmək haqqında düşünür. Belə “özünənəzarət” onun peşəyə münasibətinin bir sıra vacib elementlərini üzə çıxarır. Peşə özünüdəyini prosesində tərbiyəçi əməyin həm subyekt, həm də obyekt kimi çıxış edir. Bu baxımdan peşə özünüdəyini bir neçə tərəfdən:

- a) tərbiyəçi şəxsiyyətinin inkişafını;
- b) peşə istiqamətinin müəyyənləşdirilməsini;
- c) peşə özünüdəyinin baş verməsini təmin edənə inkişafetdirici amil kimi çıxış edir.

Tərbiyəçilərin peşə motivi, marağı və meyllərinin qabaqcadan öyrənilməsi onların məhz bu peşəyə olan maraq və meyllərinin davamlılığını və dərinliyini bilmək baxımdan da çox vacibdir. Bu, həm də ona görə vacibdir ki, tərəfindən onlarla peşəkarlıq üzrə bir sıra işlər apardıqdan sonra, onların həyat planlarında, peşəyə bələdlik idarəedənlər səviyyəsində, bacarıq və qabiliyyətində əmələ gələcək dəyişiklikləri müəyyən etmək, fərqləri öyrənmək mümkün olsun. Bundan sonra fəaliyyət prosesində onların imkan və qabiliyyətlərinin öyrənilməsinə başlanılmalıdır. Bir sıra tədqiqatlar göstərir ki, müəyyən bir peşə üçün zəruri olan psixi xassələr peşə fəaliyyətinin öz daxilində və bu peşə sahəsində çalışmaq prosesində yaranır. Onların problemləli praktik fəaliyyətə cəlb olunması dünyagörüşlərini genişləndirməklə bərabər, onları yaradıcı axtarışlara, yeni biliklər öyrənməyə və seçdikləri peşəyə maraq və meyllər inkişaf etdirməyə səbəb olduğundan bunların nəticəyönümlü fəaliyyət prosesində öyrənilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Müəssisə rəhbərlərinin iştirakı ilə onların fəaliyyət göstərdikləri uşaq bağçalarında işləyən 214 nəfər tərbiyəçi və musiqi rəhbərləri ilə sorğu keçirdik.

Məqsəd kadrlarla nəticəyönümlü fəaliyyət prosesinin necə təşkil edilməsini üzə çıxarmaq idi. Nəticələr müəssisə rəhbərlərinin özlərinin iştirakı ilə ümumiləşdirildi. Bu təcrübə onlarda tədqiqatçılıq, diaqnostika və qiymətləndirmə bacarıqlarını artırmaqla yanaşı, rəhbərlik etdikləri mütəxəssislərin iş keyfiyyətlərinə və peşə özünüdərkinə, özünüqiymətləndirməsinə daha yaxından bələd olmaq imkanı verdi. Sorğuların məzmunu “İşlərinizin öhdəsindən necə gəlersiniz”? testi vasitəsilə əlavə 4-də verilmişdir.

Tətbiyəçi – müəllimlərə verilən təlimat: 20 mülahizənin hər biri üzrə hansı cavab variantı sınınilana uyğun gəlirsə, dairəyə alınır. Test 5 bölmədən ibarətdir.

- 6) Özü haqqındakı biliklər: 4, 9, 13, 18.
- 7) Maraqların genişliyi: 2, 5, 7, 6.
- 8) Davranışın sabitliyi: 1, 11, 17, 19.
- 9) Başqalarına diqqət: 3, 8, 14, 20.
- 10) Fəaliyyətin məhsuldarlığı: 6, 10, 12, 15.

Nəticə aşağıdakı kimi olmuşdur (Cədvəl 2.3.2)

Cədvəl 2.3.2.

**Pedaqoji kadrlarda nəticəyönümlü fəaliyyət göstərmək
imkanlarının statistik təhlili**

s.s.	Göstəricilər	Tədqiqata cəlb olunanlar – 214 nəfər		
		zəif	orta	yüksək
1.	Özü haqqındakı biliklər	42	140	32
2.	Maraqların genişliyi	35	154	25
3.	Davranışın sabitliyi	16	163	35
4.	Başqalarına diqqət	34	141	39
5.	Fəaliyyətin məhsuldarlığı	36	112	66
	Cəmi	32 (15 %)	142 (66 %)	40 (19 %)

Hər bir bölmə üzrə cavabların nəticələrini 5-dən 20-yə qədər bal toplamaq olar. 12-dən yuxarı bal həmin bölmə üzrə keyfiyyət göstəricilərinin zəif olmasına dəlalət edir. Bütün test üzrə balların cəmini topladıqda 20-dən 100-ə qədər nəticə ala bilərik.

60-dan yuxarı nəticə tədqiqata cəlb olunanların öz işinin öhdəsindən çətinliklə gəldiyini bildirir.

Burada əsas göstəricilərdən biri başqalarına qarşı diqqətlə bağlıdır, çünki bu, tərbiyəçilərin peşə fəaliyyəti üçün vacib olan ən mühüm keyfiyyətlərdən biri sayılır. Təəsüf ki, apardığımız sorğuda bu sahədə verilən cavablar heç də qənaətbəxş olmamışdır.

Zəif və orta göstəricilərə malik olan 174 nəfər tərbiyəçi ilə iş aparmaq üçün tədqiqatın metodikasını müəyyənləşdirdik. Tədqiqat prosesində onlarla apardığımız planlı və sistemli işlər təbii ki, öz nəticəsini göstərdi. Bu qruplarda olan tərbiyəçilərin göstəricilərində öyrədici eksperimentin sonunda müəyyən keyfiyyət dəyişiklikləri özünü göstərdi (Cədvəl 2.3.3)

Cədvəl 2.3.3

№	Göstəricilər	Tədqiqata cəlb olunanlar 74 nəfər		
		Zəif	Orta	Yüksək
1.	Özü haqqındakı biliklər	21	101	52
2.	Maraqların genişliyi	22	78	74
3.	Davranışın sabitliyi	7	114	53
4.	Başqalarına diqqət	12	108	54
5.	Fəaliyyətin məhsuldarlığı	13	82	74
	Orta göstərici:	15 nəfər (8,6 %)	97 nəfər (5,8 %)	62 nəfər (35,6 %)

Cədvəldən göründüyü kimi müəyyənedici ev eksperimenti zamanı zəif və orta göstəricilərə malik olan tərbiyəçi-müəllimlərin öyrədici eksperiment nəticəsində göstəricilərində xeyli irəliləyişlər olmuş və onlardan 35,6 %-i yüksək göstərici nümayiş etdirə bilmişlər.

Bildiyimiz kimi, nəticəyönümlü fəaliyyət prosesində öyrənilmə tərbiyəçilərin peşə maraq və meyillərinin faktiki vəziyyətdə üzə çıxmayan bəzi xassələrin qabarıq şəkildə müəyyən edilməsinə səbəb olur. Onların tərbiyəçi-müəllim peşəsinə münasibətləri daha çox aşkarlanır və bu sahədə bacarıq və qabiliyyətləri daha dəqiq öyrənilir. Şəxsiyyətin təşəkkül prosesində öyrənilməsi əldə edilmiş faktların və materialların əvvəlkilərlə müqayisə edilməsində və ümümləşdirilməsində mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu zaman peşə motivləri müəyyən zaman ərzində hansı keyfiyyət dəyişikliyi baş verdiyini öyrənmək mümkün olur. Tərbiyəçi öz şəxsiyyətinə qiymət

verdikə qabiliyyətini, bacarığını, psixi xüsusiyyətlərini götür-qoy edir, peşə üzrə bacarıq və qabiliyyətləri ilə hansı səviyyədə uyğun olub-olmadığını araşdırır, özünü secdiyi peşəyə hazırlayır. Özündə peşə bacarıqlarını inkişaf etdirməyə mane olan bəzi xüsusiyyətləri aradan qaldırmağa, real imkanlarını arzu etdiyi peşənin tələblərinə uyğunlaşdırmağa səy göstərir. Belə özünüdərək, özünüqiymətləndirmə onun şəxsiyyətini inkişaf etdirir, formalaşdırır. Bunları reallaşdırmaq üçün eksperiment apardığımız körpələr evi/uşaq bağçasında apardığımız tədqiqata nəzər yetirək:

Tədqiqatın gedişi.

1. Kadrlarla aparılacaq nəticəyönümlü işin strategiyasının qurulması:

- kadrlarla işin əsas istiqamətlərinin müəyyənləşdirmək;

- pedaqoji personalın peşə fəaliyyətinin mahiyyətinin aydınlaşdırılması və təlimat əsasında izah etmək;

- işçilər haqqında məlumatlar əldə etmək, qorumaq və müdafiəsi üzrə mövcud sənədlər əsasında nizam-intizam qaydaları işləyib hazırlamaq;

- kadrlarla işin məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirmək;

- kadrlarla iş prinsiplərini müəyyən etmək və qorumaq;

- kadrlarla iş metodlarını, formalarının ayırd etmək;

- kadrların pedaqoji fəaliyyətinə rəhbərlik və köməklik göstərmək;

- kadrların keyfiyyət tərkibinə nəzarəti diqqət mərkəzində saxlamaq.

2. Kadrların iş potensialının artırılması məqsədilə aşağıdakıları nəzərdə tutmaq:

- fəal həyat mövqeyi;

- kreativlik;

- yeni proses və texnologiyanın yaradılmasında və reallaşdırılmasında maksimum təşəbbüskarlıq;

- müəssisəyə özünüidentifikasiyada mülahizələrində loyallıq göstərmək;

- müəssisənin məqsədə çatmasında işgüzar fəallığa yönəlmək;

- özünüəzarətdə və peşə fəaliyyətində səmərəlilik.

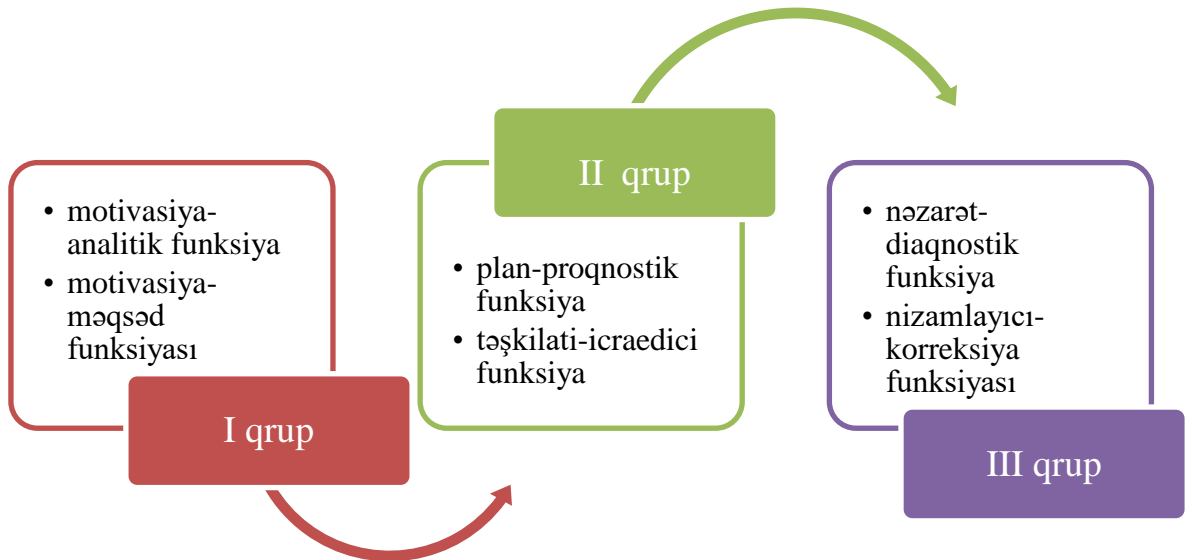
Müəssisəni daxili nizamnaməsi əsasında qruplar yaradaraq müxtəlif sahələr üzrə görülən işlərin keyfiyyətinə nəzarəti diqqət mərkəzində saxlamağı müəssisə rəhbərlərinə həvalə etdik:

I qrup-baş məsləhətçi və məsləhətçilər: tanınmış tədqiqatçılardan ibarət olmaqla onların elmi əsərləri və birbaşa tövsiyələrinə əsaslanmaqla idarəetmənin baza məsələləri nizamlandı. Onlar müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılmasının elmi istiqamətini müəyyənləşdirdilər.

II qrup-ekspertlər: sosial pedaqoq, psixoloq, loqoped, həkim və qabaqcıl tərbiyəçilərdən təşkil edildi. Bu qrup müəssisə daxilində müxtəlif sahələrdə aparılan nəzarətdiaqnostik işləri həyata keçirdilər.

III qrup-metodist və tərbiyəçilərdən, musiqi rəhbərindən ibarət olmuşdur.

Beləliklə, müəssisənin idarə edilməsində həzərdə tutulmuş funksiyaları bu qruplar arasında aşağıdakı kimi paylaşdırdıq (şəkil 2.3.2.)



Şəkil 2.3.2. Nəticəyönümlü idarəetməni həyata keçirmək üçün məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin funksiyalarının işçi qruplar arasında paylanması sxemi

Problemləri mərhələli qaydada aşağıdakı kimi həll etməyi planlaşdırdıq:

- 1)məqsədin qoyulması;
- 2)nəticələrin müəyyənləşdirilməsi;
- 3)məlumatlandırma;
- 4)planlaşdırma;
- 5)hərəkətlər və onların təhlili;

6) nəticələrin təhlili və qiymətləndirilməsi;

7) gələcək hərəkətlərin proqnozlaşdırılması.

Kadrlarla işin aşağıdakı prinsiplər əsasında yerinə yetirilməsi əsas götürdü:

- iş və kadrların idarə olunması arasında qarşılıqlı əlaqənin olması;

- daha ümidverici və yaradıcı əməkdaşların dəstəklənməsi, onların potensialının artırılması, innovasiyalardan istifadə etmələrinə yardım göstərilməsi;

- kadrların inkişafında fasiləsizlik və özünütəhsilə istiqamətləndirmə;

- nəticəyönümlülüyün qiymətləndirilməsində obyektivlik, işin səmərəliliyinin olması;

- pedaqoji kadrların kompleks inkişafının nəzərə alınması;

- kadrlara fərdi yanaşmanın gözlənilməsi;

- hörmət və etimadın olması;

- korporativ maraqlarda vahidliliyin gözlənilməsi;

- iqtisadi və sosial maraqlarda qarşılıqlı razılığa nail olunması.

Tərbiyəçi-müəllimlərin fəaliyyətinə rəhbərlik işini keyfiyyətə yaxşılaşdırmaqdan ötrü onlarla bir tədris ili ərzində aşağıdakı sahələr üzrə və müxtəlif formalarda iş aparıldı.

1. İntellektual auksion məşğələsinin keçirilməsi. Burada onlara izah edildi ki, istədiyini əldə etmək üçün “ödəniş” etməlisən. Bu ödəniş ixtisas biliyin və təcrübənin ola bilər. İştirakçılar həyatını yaxşılaşdırmaq üçün istəkləri ilə auksionda iştirak edir, onun “məbləğinə” uyğun gələn əşyanı (məlumatı, bacarığı) əldə etmək üçün ödənişi verir, istədiyini alır.

Söhbət - fikir mübadiləsinin aparılması. Bu sahədə konkret problemi aydınlaşdırmaq, həll yollarını araşdırmaq, təklifləri ümumiləşdirmək prosesləri həyata keçirilmişdir.

Sokratsayağı söhbət bu istiqamətdə aparılan söhbət problemə bir neçə variantda yanaşmaq, həqiqətə doğru gedərək onu üzə çıxarmaq, bununla bağlı olan əsas və kiçik məsələlərin həlli yollarını müəyyənləşdirmək xarakterli olmuşdur.

Brey-rinq. İştirakçılarda yaradıcı, dərkətmə, məntiqi təfəkkürü inkişaf etdirən intellektual oyun formasında aparılan bu işlər tərbiyəçi-müəllimlərin dərin marağına

səbəb olmuşdur. Bu oyun komandanın problemi daha tez və daha asan, real, məntili yolla həll etməsinə əsaslanır. 2 komanda arasında yarış formasında keçirilən oyun iştirakçılarının əqli imkanlarını məşq etdirir.

Biktorinalar. Bu məşğələ müxtəlif ixtisas üzrə keçirilmişdir.

İşgüzar oyunlar. Belə oyunlar peşə bacarıqlarının formalaşması və şəxsi keyfiyyətlərin inkişaf etdirilməsi məqsədilə təşkil edilir. Uşaqların inkişafında yüksək nəticələr əldə etmək üçün tərbiyəçi – müəllimlərdən tələb olunan iş keyfiyyətlərinin olub-olmamasını müəyyənləşdirərək onların inkişaf etdirilməsi bu oyunların başlıca məqsədidir. İşgüzar oyunların keçirilməsi hazırlıq tələb edir. Proses zamanı iştirakçılarda emosional əhval qalxır, imitasiyaya, dramatikləşməyə meyillənirlər.

Nəticəyönümlülüyə nail olmaqdan ötrü oyunun keçirilməsi zamanı onu bu peşəni dərinləndirən, prosesi yaxşı idarə edən, sualları cavablandıran və yeni ideyalar verən aparıcı seçilir. Ona görə də oyunların gedişinə rəhbərin özü (o cümlədən daha çox təşrübəli tərbiyəçi – müəllimlər də ola bilər) prosesi tənzimləyir. İştirakçıları 2 və ya 3 qrupa bölərək onların hərəkətlərini nizamlayır, təşəbbüslərini dəstəkləyir, tam açıq olmalarına imkan yaradır.

Aparığımız tədqiqat işinin nəticəsi göstərir ki, tərbiyəçi – müəllimlərin peşə səriştəliliyinin yüksəldilməsində, onların idarəçiliyində nəticəyönümlülüyə nail olmasında onlarla aparılan işgüzar oyunların böyük əhəmiyyəti vardır. Əsas məsələ onların səmərəli təşkili və aparılmasıdır.

İşgüzar oyunların sonunda iştirakçılar haqqında ümumiləşdirmə aparılır, onlarla təşkil ediləcək metodik işin sonrakı istiqamətləri, iştirakçıların davranış mexanizmlərinin xarakteri ayırd edilir.

İşgüzar oyunların təşkili sistemi:

- hazırlıq mərhələ;
- mövzu və ssenarinin seçilməsi;
- təlim məqsədinin müəyyənləşdirilməsi;
- oyun süjetinin qurulması;
- əsas bazasının vəziyyəti
- iştirakçıların tərkibinin qurulması, rolların verilməsi, mövzuun izahı və

stimullaşdırma.

Oyunun təşkili:

a) mövzu iştirakçılara deyilir, təlimatlar verilir;

b) oyunun keçirilməsi: hər bir iştirakçının emosional reaksiyaları nəzərə alınır, rəhbər tərəfindən onun digər iştirakçılarla qarşılıqlı əlaqəsi, ünsiyyəti, emosional reaksiyaları uzlaşdırılır;

c) oyun zamanı iştirakçıların yaşadıkları emosional reaksiyalar əsas müzakirə mövzusunə çevrilir, əsas diqqət onun müsbət və mənfi tərəflərinin nizamlanmasına yönəldilir, qarşılıqlı kömək və dəstək əsasında həlli yolları axtarılır.

Dahilər günü. Gənc tərbiyəçilərdə yaradıcı qabiliyyətlərin inkişafı üçün keçirilən belə məşğələlər də onların bacarıq və qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsində geniş imkanlara malikdir. Belə məşğələlərdə onlar məktəbəqədər təhsil üzrə tanınmış mütəxəssislər barədə məlumatlandırılır, onların fikirləri, ideyaları, təcrübəsinin pedaqoji mahiyyəti izah olunur, üstün cəhətləri, öyrənilməli olan əsas məqamlar tərbiyəçi – müəllimlərə çatdırılır. Bu şəxslərin məqsədyönlü və nəticəyönlü fəaliyyəti, təşəbbüskarlıqları, qabiliyyətləri, əməyi haqqında təqdimatlar edilir; lövhə, albom, tamaşa, viktorina və s. hazırlanır keçirilir.

Diskussiya yelləncəyi. İki nəfər və ya 2 qrup qarşı-qarşıya durur. Fikirlər qoyulur, onların müzakirəsi və müdfəsi aparılır. Qeyd edək ki, nəticəyönlü idarəetmə üzrə apardığımız tədqiqatda tərbiyəçi – müəllimlərlə apardığımız işlərdə bu istiqamətdə gördüyümüz işlər də xeyli müsbət nəticələrə səbəb oldu.

İnteraktiv oyunlar. Özünüdərkətmə, şəxsi keyfiyyətlərin aktuallaşdırılması, öz təcrübəsinə sosial-psixoloji aspektdə genişləndirmək, bilikləri şəxsi təcrübə əsasında yiyələnmək üçün keçirilən belə oyunlar da idarəetmə səriştəliliyinə yiyələnmədə geniş imkanlara malikdir.

Bu oyunda iştirakçılar 2 qrupa bölünür. Onlardan birində hər bir iştirakçı bu oyunda iştirak edir, digər qrup müşahidə aparır, prosesi təhlil edir. Bütövlükdə iştirakçıların hamısı oyunda fəallıq göstərməlidir. Nəticədə oyunçular və tamaşaçılar arasında qarşılıqlı təsir baş verir. Sonra rollar dəyişir. Digər oyun situasiyası qurularaq təhlillər gedir.

İnteraktiv oyunların üstünlüyünü bir neçə istiqamətdə qruplaşdırmaq olar: I qrupu “özünü peşəkar kimi dərkətmə” qrupu adlandırmaq olar. Bu qrupda:

- öz hərəkətlərini təhlil etmə, özühü hissetmə, təfəkkürün inkişafı;
- şəxsi keyfiyyətlərin, sosial təcrübənin formalaşması;
- işgüzar münasibətlərdə univesal, hərtərəfli, psixoloji imkanlara sahib olma, özünü diaqnozlaşdırma və özünü korreksiya;
- problemlərin həllində öz imkanlarını kəşf etmə, özünü kəşf etmə, fərdiyyətin inkişafı, daha əhəmiyyətli fəaliyyət stimullaşma nəzərdə tutulur.

II qrup – “kommunikativ mədəniyyətin inkişafı” qrupu adlanır. Burada:

- başqasını dinləmək və müşahidə etmək, təhlillər aparmaq bacarıqlarının inkişafı;
- iş yoldaşlarının üstün keyfiyyətləri ilə tanışlıq, bələdləşmə, qarşılıqlı uyğunlaşma, qrupa inteqrasiya və kollektivə adaptasiya işlərinin aparılması həyata keçirilir.

III qrup. “Praktik (sosial) təfəkkürün inkişafı” adlanır. Bu qrupda:

- təcrübə və fikirlərin mübadiləsi;
- informasiyanın, situasiyanın dərinlən mənimsənilməsi;
- yeni təcrübəyə öz təcrübəsi, o cümlədən qrup üzvlərinin təcrübəsi və ümumi müzakirələr əsasında yiyələnmək;
- təcrübə mübadiləsi aparmaq, əməkdaşlıq bacarıqlarının inkişafı həyata keçirilir;

IV qrup. “Nəticəyönümlü təcrübəyə sahib olma” qrupu adlanır. Bu qrupda isə:

- nəticələrə müxtəlif yollarla nail olma;
- çətin situasiyalarda problemin həlli mexanizmlərinə, texnikalarına yiyələnmə;
- qərar qəbul etmə qaydalarını mənimsəmə işləri həyata keçirilir.

Oyun-imitasiyalar. Bu isə çətinliklərlə üzləşmiş tərbiyəçi-müəllimlərə kömək məqsədilə təşkil olunur. Rəhbər tərəfindən qeydə alınmış nöqsanların necə aradan qaldırılması yolları, priyom və texnikalar bu oyunların əsas ssenarisidir. Ssenari həm rəhbər, həm də ayrı-ayrı metodistlər tərbiyəçi – müəllimlər tərəfindən hazırlana bilər. İmitasiyalar problemləli situasiyaların təcrübəli işçilər tərəfindən necə həll edilməsinin təkrarlamaqla edilir.

Apardığımız müşahidə və təhlillər göstərir ki, bu gün cəmiyyətdə tərbiyəçi-müəllimin nüfuzunun daha da qaldırılmasına ehtiyac var. Tərbiyəçi-müəllim öyrədəndir, tərbiyəçidir, cəmiyyətin aparıcı simalarından biridir. Müasir şəraitdə tərbiyəçi-müəllimin nüfuzunun qaldırılması yalnız müəyyən qərarların verilməsi ilə təmin edilə bilməz, burada hər şeydən əvvəl, tərbiyəçi-müəllimin özünün peşə səriştəliliyinin inkişafının qayğısına qalması vacibdir. Cəmiyyətin inkişafının müasir mərhələsində hər bir tərbiyəçi-müəllim özünütəhsillə məşğul olmalı, yeni metodikaların, texnologiyaların məzmununu mənimsəməli və tətbiq etməyi bacarmalıdır. Tərbiyəçi-müəllim ən cətin məqamlarda da vəziyyətdən çıxış yolu tapmağı bacarmalı, öz yetirmələrində demokratik, humanist dəyərlərə, Azərbaycanın dövlətçilik ənənələrinə hörmət hissi aşılmalı, milli ruhlu şəxsiyyət formalaşdırmalıdır. Onların fəaliyyətində müstəqil düşünə bilən, həyati bacarıqlara yiyələnmiş şəxsiyyətin formalaşdırılması mühüm yer tutmalıdır. Bu baxımdan hələ tərbiyəçi – müəllim hazırlığı zamanı, yəni peşə hazırlığı dövründə onlarda aşağıdakı bacarıqlar formalaşdırılmalıdır.

- fəal həyat mövqeyi tutmaq, ünsiyyətçil, şən olmaq;
- öz davranışını təhlil etmək qabiliyyəti;
- emosiyalarına nəzarət etməyi bacarmaq, stressə və rəqabətə davamlı olmaq;
- pedaqoji fəaliyyətinə yaradıcı yanaşmaq;
- özünün peşəkar səviyyəsini təkmilləşdirmək üçün cəhd etmək;
- son texnologiyalardan istifadə etmək, məlumatlı olmaq;
- fiziki və psixoloji sağlamlığının qayğısına qalmaq.

Tərbiyəçi - müəllimlərin fəaliyyətinin uğurlu göstəriciləri arasında əməkdaşlıq, əlverişli emosional mühitin yaradılması, tədqiqatçılıq bacarıqlarının inkişafına yönəldilmiş motivasiyanın formalaşdırılması da mühüm yer tutur. Bu tərbiyəçi - müəllimin peşəkarlıq səriştəliliyinin nüvəsini təşkil edir.

Tədqiqatın zamanı tərbiyəçi-müəllimlərlə onların peşəkarlıq səviyyəsinin müəyyən edilməsində səriştəlilik nöqtəyi-nəzərindən aşağıdakı xarakterik göstəricilər diqqətdə saxlanılmışdır: sosial-mədəni təcrübənin mənimsənilməsi nəticəsində yeni bacarıqların, qabiliyyətlərin formalaşdırılmasına imkan verən baza səriştəlikləri:

təşkilatçılıq qabiliyyəti; anlayışlar və fikri əməliyyatlara yiyələnmə; əməkdaşlıq; hadisəyə sərbəst münasibət bildirmək; şəxsi inkişafı təmin edən situasiyalarda iştirak etmək; özünün şəxsi təcrübəsinin təhlili və refleksiya əsasında özünüinkişaf.

Tərbiyəçi-müəllimlərdə formalaşdırılmalı olan peşə səriştələri integrativ xarakter daşıyır və situasiyadan asılı olaraq meydana çıxır, potensial imkan kimi özünü göstərərək məlumat formasında deyil, fəaliyyət formasında (real və ya əqli) mövcud olur. Digər səriştələrlə integrasiya olunmaq fəaliyyətin ümumi əsasının daxili resurslarını təşkil edir. Bunlar vərdişdən fərqli olaraq şüurlu sürətdə icra olunur, funksional savadlılığın elementlərindən fərqli olaraq bütöv bir qrupa aid məsələləri həll etməyə imkan verir.

Uşağın davranışı, təhsilə münasibəti məktəbəqədər yaş dövründə formalaşdığından, bu prosesə uşağın fərdi imkanları, ailə tərbiyəsi ilə yanaşı, məktəbə qədər təhsil müəssisələrinin də mühüm təsiri vardır. Uşaqların sonrakı illərdə qazandıqları bilik, bacarıq və vərdişlərin səviyyəsi onların məktəbə hazırlıq dövründə qazandıqları bilik, bacarıq və vərdişlərdən çox asılı olur. Buna görə də tərbiyəçi-müəllimlərin ixtisas və peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi daim diqqət mərkəzində saxlanılmalı və fəaliyyət prosesində rəhbər kadrlar ona ciddi yanaşmalıdırlar.

Məktəbəqədər təhsildə tərbiyəçi-müəllimlər böyük rol oynadığından onların seçimində də diqqətli olmaq lazım gəlir. Ona görə də məktəbəqədər təhsil ixtisası üzrə təhsil alan tələbələrin peşə hazırlığı son dərəcə vacib məsələ kimi aktuallaşmışdır.

Tərbiyəçilərin özünüreallaşdırılması, öz peşələrinə mükəmməl yiyələnməsi rəhbər tərəfindən daim onların peşə səriştəliliyinin inkişafına diqqət yetirilməsini tələb edir. Yaradıcı fəaliyyət tərbiyəçi şəxsiyyətin formalaşmasına ciddi təsir göstərir. Bu zaman o özünü səmərəli, effektiv realizə edir və peşə funksiyasını məqsəduyğun şəkildə həyata keçirir. Təcrübə göstərir ki, özünüqiymətləndirmənin köməyi ilə tərbiyəçi davranışını qaydaya salır, iş yoldaşları ilə səmərəli əməkdaşlıq edir, rəhbərliyin tələb və tapşırıqlarına məsuliyyətlə yanaşır. Bu zaman tərbiyəçinin müstəqilliyi, peşəkar kimi özünüdərk etmə səviyyəsi artır. Digər tərəfdən, özünü

adekvat qiymətləndirən tərbiyəçi özünəinamlılığı və empatiyası ilə fərqlənir.

Nəticəyönümlü təhsildə məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin tərbiyəçi – müəllimlərlə apardığı idarətmə işində yerinə yetirilməli olan vəzifələrin sayı çoxdur. Bu vəzifələr daha çox metodiki xarakterlidir. Hansı işlərin hansı vasitələrlə aparılmasından asılı olmayaraq rəhbərin diqqət mərkəzində saxlamalı olduğu başlıca məsələ onlarda fəaliyyət motivasiyası yaratmaq, özünəreallaşdırmağa yönəltməkdir. Bunun üçün tərbiyəçilərin həm də özünənəzarəti güclü olmalıdır. Çünki özünənəzarət bazasında onlarda özünəinamda formalaşır. Yüksək özünəinam malik insan müstəqilliyi, sərbəstliyi yüksək məsuliyyəti, bütövlükdə özünə, həyatına, fəaliyyətinə əminliyi ilə xarakterizə olunur. Beləliklə, deyilənləri ümumiləşdirərək belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, idarətmə prosesində nəticəyönümlülüyə nail olmaq üçün m/q təhsil müəssisəsinin rəhbərləri aşağıdakı bir şərtləri nəzərə almaqla tərbiyəçilərdə fəallıq yarada bilər və müstəqil nəticəyə nail olurlar:

1)özünümotivləşdirmə: özünü təhsilləndirmək, özünü inkisaf etdirmək, özünüdərkə nail olmaq; peşə fəaliyyətində nəticəyönümlü məqsəd müəyyənləşdirmək; təlim-tərbiyə prosesində tərbiyəçi-müəllim kimi öz fəaliyyətini mərhələli qaydada təşkil etmək; nəticəyönümlü peşə fəaliyyəti üçün əlverişli iş şəraitinin yaradılmasında, resurslarla təchiz edilməsində fəallıq göstərmək; özünün pedaqoji səriştəliliyini qiymətləndirərək korreksiya etmək;

2)özünütəhlil və özünükorreksiya: özünün pedaqoji fəaliyyətini təhlil və tənqid etmək; pedaqoji fəaliyyətin elmi imkanlarına əsaslanmaq və əldə etdiyi nəticələri bu əsasda qiymətləndirmək;

3)pedaqoji münasibətlərini nizamlamaq: təlim tərbiyyəsində ünsiyyət və fəaliyyətini uşaqyönümlü əsasda nizamlamaq, fasilitator funksiyasını məsuliyyətlə yerinə yetirmək; peşə fəaliyyəti prosesində həmkarlar, valideynlər və uşaqlarla tərbiyəçi-müəllim kodeksinə uyğun münasibətlər qurmaq; nəticəyönümlü məqsədə çatmaq üçün uşaqlarla və valideynlərlə birgə fəallıyyət qurmaq;

4)uşaqlarla apardığı işdə məhsuldar nəticələrə nail olmaq: uşaqların bilik və bacarıqlarının yaş səviyyəsini müəyyənləşdirmək; təlimin təşkilində uşaqların motivasiyasını inkişaf etdirmək; proqram tələbləri əsasında uşaqlara təlim

materallarını mənimsəmək, onların potensial imkanlarını aktuallaşdırmaq.

Müəllimin səriştəliliyi onun pedaqoji ustalığını göstərməklə özündə peşə bacarıqlarını və qabiliyyətlərini birləşdirir.

Bunlar onu göstərir ki, məktəbəqədər təhsil – müəssisələrinin rəhbərləri tərbiyəçilərə metodik köməyə daha çox diqqət ayırmalı və bu sahədə onlarla kompleks şəkildə işlər aparmalıdırlar:

1) rəhbərlik tərəfindən nəzarət edilməyə daha çox ehtiyacı olanları-belə tərbiyəçilər təcrübənin azlığından və ya bırı sıra mənfi keyfiyyətlərə görə təlim tərbiyə sahəsində lazımi nəticələr əldə edə bilmirlər,

2) müəyyən təcrübəsi olan, öz işini üslubuna görə qura bilən müəllimlər. Rəhbər belə tərbiyəçilərin iş təcrübəsini öyrənib yaymaq məqsədilə onların fəaliyyətini koordinasiya edir.

III FƏSİL. MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN NƏTİCƏYÖNÜMLÜ İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSAS GÖSTƏRİCİLƏRİ

3.1. Uşaqların inkişafının nəticəyönümlü idarəedilməsinə verilən tələblər

Pedaqoji mənbələrdə məktəbəqədər yaş dövründə yaşlıların uşaq fəaliyyətinə rəhbərliyindən geniş bəhs olunur. Qeyd edilir ki, yaşlıların nəzarəti olmadan onların müstəqil və nəticəli fəaliyyət göstərmələri real deyildir. Təcrübə göstərir ki, lakin, hazırda uşaqların fəaliyyətinə yaşlıların nəzarətinə yeni yanaşmalara ehtiyac vardır. Bu sahədə fəaliyyət tamamilə yeni istiqamətdə qurulmalıdır. Belə olduqda, uşağın nəticəyönümlü təlim fəaliyyətinə rəhbərliyin fərqli şərtləri meydana çıxır. Nəticədə məktəbəqədər təhsil sistemində idarəetmənin müasir tələblərinə uyğun təşkilinə, ölkədə təşəkkül tapmış yeni iqtisadi münasibətlər zəminində təkmilləşdirilməsinə, məktəbəqədər təhsil müəssisələrində pedaqoji prosesin sürətlə yeniləşməsinə ehtiyac yaranır. Bu yeniləşmə məktəbəqədər təhsil işçilərinin pedaqoji prosesin çevikliyini təmin edən innovativ fəaliyyətləri ilə şərtlənir. *“Müasir mərhələdə məktəbəqədər müəssisələrdə pedaqoji prosesin bütövlükdə elmi əsaslar üzərində qurulması, onun bütün çətinliyinin dərk edilməsi, uşaq şəxsiyyətinin formalaşması kimi məsələyə diqqətin yönəlməsi ən vacib vəzifələrdəndir”* [38, s. 323].

Bəs bu sahədə varislik və integrativlik necə gözlənilməlidir?

Mütərəqqi pedaqoq və filosoflar tərbiyənin obyektiv ictimai mahiyyətini sübut etmişlər. Fəlsəfədə olan iki başlıca istiqamət pedaqogikada da özünü göstərir. İstər ümumi, istərsə sə məktəbəqədər pedaqogikanın fəlsəfi əsasını dialektika təşkil edir. Bu o deməkdir ki, pedaqoji proses, təlim, tərbiyə və təhsil probleminin nəzəri və

praktik həllində metodoloji istiqaməti fəlsəfədən alır [53, s. 13].

Y.Ş.Kərimov müasir dövrdə yeni texnologiyaların, yeni təlim metodlarının tətbiqini müəllimin, onun pədaqoji əməyinin, iş üslubunun əsaslı şəkildə dəyişməsinə tələb etdiyini göstərir. Onun qənaətinə görə, pədaqoji texnologiyanın strukturunda aşağıdakı cəhətlərin ayırd edilməsi məsləhətdir:

- pədaqoji texnologiyanın konseptual əsası: təhsilin məzmunu; ümumi və konkret²¹⁴

- ; təlim metodlarının məzmunu;

- professional hissə-texnoloji proses: təlim prosesinin təşkili; tədris fəaliyyətinin metodları və formaları; materialın mənimsənilməsi prosesinin idarə olunması sahəsində müəllimin fəaliyyəti;

- tədris prosesinin diaqnostikası [35, s. 181].

İnteraktiv təlim dialoqa, qarşılıqlı əməkdaşlıq prosesində yaradıcı fəaliyyətə əsaslanmaq deməkdir. İnteraktiv təlimdə başlıca məqsəd uşağı təlimin subyekti etmək, onu təhsil almağa qabil insan kimi tərbiyə etməkdir. Bu prosesdə fəallıq mühüm yer tutur. Zəiflər də fəallaşirlar. Bütün bunlar təlim metodlarının qurulmasına məsuliyyətlə yanaşılmasını vacibliyini tələb edir: *“Praktik idraki vəzifələrin təhlili nəticəsində idrakın predmeti dəqiq müəyyənləşdirilir, o da şəxsi təlim motivasiyasının doğrulmasını təmin edir. Təlimin məzmunununun praktik axtarıcılıq, tədqiqatçılıq məsələləri və tapşırıqlar sistemi ilə konstruktorlaşdırılması yalnız fəal mənimsəməyə kömək etməyi deyil, həm də təlimin zəruri vasitələrinə yiyələnməyə tələbat irəli sürür: intellektual, təşkilati, idraki tədris bacarıqları”* [35, s. 192].

Uşaqların təhsilinə tərbiyəsinə və inkişafına nəticəyönümlü yanaşma və onu nəticəyönümlü idarə etmək müasir təhsil quruculuğunda mühüm əhəmiyyət kəsb edir. R.H.Cabbarov təhsil müəssisələrində təlim tərbiyə işlərinin idarə edilməsi və planlaşdırılması məsələlərindən bəhs edərkən idarəetmə məharətini ön plana çəkir. Bildirir ki, idarəetmə məharəti öz ifadəsini adamlarla ünsiyyət yaratmaq bacarığında tapır. Pədaqoji kollektiv, şagirdlər, valideynlər və digər işçilər diqqətli, xeyirxah, ədalətli və nəzakətli rəhbərə inanır və onun ardınca həvəslə gedirlər [5, s. 13]. O, idarəetmənin məqsəd və vəzifələrinə bunları daxil edir:

- idarəetmənin quruluşunun müəyyənləşdirilməsi;
- hər bir dövr üçün quruluş, məzmun və funksional komponentlərin ayrılması;
- idarəetmənin bütün dövrlərində işdə olan çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün qarşılıqlı fəaliyyətin təşkil edilməsi;
- pedaqoji və uşaq kollektivləri səviyyəsində idarəetmə bacarığının öyrənilib həyata keçirilməsi;
- əks-əlaqə, koordinasiya və idarəetmədə münasibətlərin yaradılması[5, s. 14].

Uşaqların inkişafına nəticəyönümlü yanaşma və inkişafda bunların nəzərə alınması vacib olduğu qədər bir sıra tələblərin gözlənilməsi ilə də sıx bağlıdır. Bunlar əsasən aşağıdakı amillərlə səciyyələnir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, uşağın müstəqil fəaliyyət göstərməsi heç də yaşının müşahidəçi mövqeyi tutması kimi deyil, ona daha konkret, intensiv, təsiredici vasitələrlə kömək göstərilərək düzgün istiqamətləndirilməsi kimi başa düşülməlidir.

- Uşağın müstəqil fəaliyyətə cəlb zamanı yaşlıda hərəkətlərin və nitqin həcmi azalır. Tapşırığın məzmunu mürəkkəbləşdirilir. Bu zaman uşaq çalışır ki, keçmiş biliklərdən məqsədyönlü istifadə etsin.

- Müstəqil fəaliyyətə istiqamətləndirmə suallar əsasında tənzimlənir. Suallar oyun priyomları ilə problem situasiyanın yaradılmasına, niyyət üzrə və nağıl üzrə işin qurulmasına zəmin yaradır. Burada qoyulan suallar görülməli işin tam izahına deyil, onun münasib səmtə yönəldilməsinə xidmət etməlidir.

- Uşağın təfəkkürünə ətraf mühitin estetik məzmunu ciddi təsir göstərir. Ona görə də uşaqların intellektual fəaliyyətinə rəhbərlik zamanı bu tələb diqqət mərkəzində saxlanmalı, qavramanın düzgün olması üçün obyektlər obyektiv təəssürat yaratmalıdır.

Apardığımız tədqiqat işinin nəticələri bunu deməyə əsas verir ki, təlim fəaliyyətinə nəzarət nəticəyönümlü fəaliyyətdə daha səmərəli qurulur və fəaliyyət aşağıdakı üstünlükləri ilə fərqlənir:

- a) müstəqil fəaliyyətin təşkili üçün nəticəyönümlü fəaliyyət daha səmərəlidir. Onun hər hansı sahəsi üzrə yaşlı və uşaq arasında əməkdaşlıq qurmaq mümkündür. Belə münasibətlər ən sadə hissi dərkətmə prosesindən daha mürəkkəb proseslərə yol

açır;

b) nəticəyönümlü fəaliyyətin müxtəlif növlərinin eyni vaxtda tətbiqi çoxlu çətinliklər yaratdığından uşağın yaşı, obyektin sensor əlamətlərinin məzmun sadəliyi, anlaşılıqlığı və b. psixoloji qanunauyğunluqlar yalnız yaşlılar tərəfindən gözlənilməlidir.

Uşaqların nəticəyönümlü inkişafının idarə edilməsi müəssisə rəhbərinin bilavasitə deyil, vasitəli nəzarəti altında həyata keçirilir. Bu prosesdə tərbiyəçi, psixoloq, musiqi və fiziki tərbiyə rəhbərləri, eləcə də d. pedaqoji işçilər yaxından iştirak edirlər.

Göstərilən vəziyyəti nəzərə alaraq tədqiqatda nəticəyönümlü inkişafa nəzarətin necə təşkil edildiyini araşdırma məqsədlə iki müəssisədən orta, böyük və məktəbəhazırlıq qruplarından 70 uşaq seçdik. Uşaqların nəticəyönümlü inkişafının mövcud vəziyyəti öyrənmək üçün müşahidə, müsahibə və sorğudan istifadə edərək eksperimentdən əvvəlki, mövcud vəziyyəti və eksperimentin sonunda baş verən dinamik prosesləri izləməyə çalışdıq.

Əvvəlcə müəyyənedici eksperimentin nəticələrini nəzərdən keçirək (cədvəl 3.1.1)

Cədvəl 3.1.1

Səviyyələr	Kontrol nəfər (%)	Eksperiment nəfər (%)
Yuxarı	13 (19%)	15 (21%)
Orta	40 (57%)	39 (56%)
Zəif	17 (24%)	16 (23%)

Nəticəyönümlü inkişafa nəzarətin təşkili (Eksperimentdən əvvəl)

Apardığımız işin dayanıqlığına nail olmaq üçün kontrol və eksperimental qruplarla sistemli iş aparmağa çalışdıq. Bu məqsədlə 3 il ərzində müəssisəyə davamlı gələn uşaqlar müntəzəm izlənilirdi. Tədqiqatın qoyulduğu uşaq bağçaları bunlar olmuşdur.

Kontrol müəssisələr:

• Abşeron rayonu 24 sayılı körpələr evi/ uşaq bağçası. Müəssisə rəhbəri Bayramova Leyla (6 qrup: m/h qrupu -2, böyük q. -2, orta q. -1, körpələr q. -1).

• Binəqədi rayonu “Zümrüd” körpələr evi/ uşaq bağçası. Müəssisə rəhbəri Gülməmmədova Vüsalə. (6 qrup: 1 körpələr, 1 orta, 2 böyük, 2 məktəbə hazırlıq).

Eksperimental müəssisələr:

• Bakı şəhəri, Nərimanov rayonu “Magic Land” körpələr evi/ uşaq bağçası. Müəssisə rəhbəri - Hübətova Gülarə (6 qrup: 1 körpələr, 1 orta, 2 böyük, 2 məktəbə hazırlıq)

• Abşeron rayonu 25 sayı körpələr evi uşaq bağçası eksperimental müəssisə: Müəssisə rəhbəri Mustafayeva Ofelya. (6 qrup: 1 körpələr, 1 orta, 2 böyük, 2 məktəbə hazırlıq).

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbəri tərəfindən uşaqların təlim fəaliyyətinə nəzarətin tənzimlənməsini konkret olaraq bu uşaqlar üzərində nəzərdən keçirəcəyik.

2014-cü ildə başladığımız tədqiqatda hazırda orta qrupda tərbiyə alan uşaqlar 2016-cı ildə böyük və məktəbə hazırlıq qrupunda idilər. Onların fəaliyyətini 2 tədris ili ərzində izlədik. Cari ilin may ayında monitorinqlər keçirərək təlim nəticələrini qiymətləndirdik.

Kontrol qruplarda olan məktəbə hazırlıq qrupunun nəticələrini işləyib hazırladıq. Bundan sonra həmin nəticələrin müqayisəli təhlilini apardıq. Prosesin mahiyyətini aydınlaşdırmaq üçün əvvəlcə nəticələrin nələrdən ibarət olmasını müəyyənləşdirdik.

“Məktəbəqədər təhsilin kurikulumu”nda göstərilən inkişaf səviyyələri üzrə uşaqların inkişaf səviyyələrini müəyyənləşdirməyə çalışdıq. Tərtib etdiyimiz cədvəl əsasında eksperimentdə iştirak edən uşaqların hər biri haqqında məlumatları ümumiləşdirdik (Bax: cədvəl 3.1.2)

Cədvəl 3.1.2.

Yaş və inkişaf səviyyəsi (5-6 yaş)

Fiziki inkişaf, sağlamlıq və təhlükəsizlik – bacarıqlar	səviyyələr		
	I	II	III
Orqanizmin möhkəmləndirilməsi prosedurlarından normalara ¹ uyğun istifadə edir.			

Özünəxidmət vərdişləri (yatağını, xarici görünüşünü səliqəyə salmaq; təmizliyə riayət etmək) nümayiş etdirir.			
Şəxsi mədəni gigiyena qaydalarına əməl edir.			
Yeriş və qaçış, hoppanmaq, sürünmək, dırmanmaq, müvazinətini saxlamaq, topu, kürəciyi müxtəlif üsullarla atıb-tutmaq hərəkətlərini yerinə yetirir.			
Karandaş, fırça, qayçı, təbaşir, rəngli boya, mozaika, top, oyuncaqlar, plastilin, gil, quraşdırma materiallarından istifadə edir, təhlükəsizlik qaydalarına əməl edir.			
Müxtəlif məsafələrdə olan əşyaları sensor və emosional xüsusiyyətinə (forma, rəng, hərəkət, ölçü, səs, dad və iyinə) görə ümumiləşdirir və təsnif edir.			
Böyük və kiçik motor bacarıqlarının koordinasiyasını göstərir.			
Sadə təhlükəsizlik qaydalarına (təhlükəli heyvan, bitki və əşyalar, dərman və kimyəvi preparatlarla) müvafiq qaydada davranmaq; yol hərəkəti qaydalarına riayət etmək; situasiyaya uyğun yanğınsöndürən, təcili yardım və polisə çağırışlar etmək; özünə və başqalarına ilkin yardım göstərmək; təbiət və fəvqəladə hadisələr zamanı ehtiyat tədbirləri görmək; məişətdə ehtiyatlı davranmaq.			
Estetik inkişaf - bacarıqlar			
Sadə və rəngli karandaş, flamaster, rəngli təbaşir, kömür, rəngli boya, qayçı, fırça, ya pısqan, rəngli kağızlar, gil və plastilin, molbert, palitradan təyinatına görə istifadə edir.			
Rəsmetmə (mövzular, bədii əsərlər, təsəvvürləri əsasında sujetlər yaratmaq), yapma (mövzular, bədii əsərlər, təsəvvürləri əsasında sadə obrazlar yaratmaq) və yapışdırma (müxtəlif kəsmə üsullarından istifadə edərək, mövzular, bədii əsərlər, təsəvvürləri əsasında kompozisiyalar qurmaq) bacarıqları nümayiş etdirir.			
Verilmiş nümunə və sxemlər əsasında quraşdırma (fərdi və kollektiv şəkildə müxtəlif fiqurlar və kompozisiyalar düzəltmək), planlaşdırma bacarıqları nümayiş etdirir.			

Cədvəl 3.1.2-nin ardı.

Musiqini solo və xorla oxuyur; musiqili-ritmik hərəkətləri yerinə yetirir; uşaq musiqi alətlərində tək və ansamblda ifa etmək bacarıqları nümayiş etdirir.			
Təsviri fəaliyyət, musiqi və konstruktiv fəaliyyət, rolların ifası) qabiliyyətləri nümayiş etdirir.			

İdraki inkişaf-bacarıqlar			
Nitqi dinləyib anlayır, rəhbərlik danışıq və nitq etiketlərindən istifadə edir.			
Mürəkkəb cümlələrlə danışıq.			
On dairəsində sayma, hesablama və ölçmə əməliyyatları yerinə yetirir.			
Əşyalar içərisindən dairə, üçbucaq, kvadratı seçir, fərqləndirir və müqayisə edir.			
Əşyaları əlamətinə (forma, ölçü, kəmiyyət və həcm) görə ümumiləşdirir, əşya və hadisələr arasında səbəb-nəticə əlaqələri yaradır.			
Məkan (sağdan sola, yuxarıdan aşağıya, ortaya, küncə) və zamanla bağlı (ilın fəsilləri, aylar, həftənin günləri, günün hissələri, saat) ilkin riyazi əməliyyatlar yerinə yetirir.			
Baş verən hadisələr arasında səbəb-nəticə əlaqələri qurur.			
Dövlət rəmzləri, milli ordu, milli qəhrəmanlar, milli sərvətlər, tarixi günlər və abidələr, milli bayramlar haqqında sadə təqdimatlar edir.			
Uzunmüddətli diqqət inkişaf edir.			
Hərflərlə və səslərlə maraqlanır (oxu bacarıqlarına başlayır)			

Ətraf aləmin daha çox başa düşülməsi ilə maraqlanır.			
Müxtəlif qabiliyyətlər arasındakı fərqi görməyə başlayır.			
Başqalarını şüurlu anlayır və işi müqayisə edir.			
Fantaziyarı reallıqdan fərqləndirə bilir.			
Sosial və emosional inkişaf-bacarıqlar			
Qrupun üzvü kimi fəaliyyət göstərir.			
Ünsiyyətini yaşadığı mühitin sosial normalarına (danışarkən qışqırmamaq; təhqir etməmək; nəzakətlə müraciət etmək; başqalarını dinləmək) əsasən tənzimləyir.			
Fərdi qaydada və kollektivdə əmək bacarıqları nümayiş etdirir.			
Ünsiyyət qurduğu insanlar arasındakı fərqlərə (fiziki, irqi, milli, dini, cinsi, sosial) dözümlü yanaşır.			
Öz hərəkətlərini başqalarının hərəkəti ilə müqayisə edir və qiymətləndirir.			
Arzu və istəklərini özünəməxsus tərzdə icra edir.			
Məsələnin həllini axtararkən özünəinam, təşəbbüskarlıq və müstəqillik nümayiş etdirir.			
Hərəkətlərini sosial normalara uyğun nümayiş etdirir.			
Müstəqil işləyir və oynayır.			

Bunlarla yanaşı, hesab edirik ki, məktəbəqədər təhsil müəssisələrində aparılan işlərdə nəticəyönümlü təlimin keyfiyyət göstəricisi olaraq uşaqlarda məktəbli mövqeyinin formalaşdırılması götürülməlidir. Bundan başqa, uşaqlarda təlim vasitəsilə intellektual təkmilləşmə getməlidir.

Ayrı ayrı intellektual hərəkətlərin bir-birilə əlaqələndirilməsinə yönəldilmiş təqlidçi fərdiyyətçi-süjetli fəaliyyət beşyaşlı uşaqların səmərəli fəaliyyətinin əsas mahiyyətini təşkil edir. Çünki belə fəaliyyət təlim motivlərinin yaranmasında inkişafetdirici təsirə malikdir. Ən yüksək göstərici isə uşaqların fəal təlim şəraitinə adaptasiyasıdır. Buna fəal təlimdə istifadə edilən üsullardan yararlanmaqla, bu istiqamətdə təlimin psixopedaqoji şərtlərinə əməl etməklə nail olmaq mümkündür.

Bu tələblər əsasında tədqiqatın gedişində tərbiyəçilərin pedaqoji fəaliyyətinin daha optimal qaydada nəticəyönümlü idarə edilməsi məqsədilə hər bir yaş qrupu üçün 4 istiqamət üzrə əldə edilməli olan nəticələrin qısa xülasəsini hazırladıq (əlavə 5).

Cədvəldə tələb olunan bacarıqlar kurikulum sənədində uşaqların dəyərləndirilməsi üçün nəzərdə tutulmuş bacarıqlar sistemində əsaslanır.

Hər bir tərbiyəçinin tədris ilinin sonunda əldə etməli olduğu nəticələr, əslində, bunlardır. Ona görə də tədqiqatda apardığımız pedaqoji eksperimenti həmin istiqamətlərə əsaslanmaqla təşkil edilmişdir.

Bununla yanaşı, uşaqların nəticəyönümlü təhsilinə nəzarəti həyata keçirmək

üçün istifadə etdiyimiz metodikada qeyd edilən bacarıqlar əsasında meyarlar müəyyənləşdirdik. Bunlar əsasən aşağıdakılardan ibarətdir.

1. Yüksək səviyyəli uşaqlar:

- özünənəzarətə və özünütənzimetməyə qabildirlər;
- hadisələrin müsbət və mənfi tərəflərini asanlıqla fərqləndirir, qanunauyğunluqlarını izah edirlər;
- tapşırığı tələb olunan səviyyədə anlayır, verilmiş informasiyanı asanlıqla qəbul edirlər;
- öz hərəkətlərini qarşıya qoyulmuş tapşırığın icrasına tabe etdirir, iradi qabiliyyətlər göstərir, sona qədər onun həll prinsipini qoruyub saxlamağa çalışırlar;
- eyni zamanda bir və ya bir neçə əməliyyatı yerinə yetirirlər;
- fəaliyyətlərində 3 amil özünü göstərir: müstəqillik, cəldlik və keyfiyyətlilik;
- təfəkkür əməliyyatları aparır, alınmış nəticələrdən məqsədəuyğun istifadə edirlər;
- onlar üçün təfəkkürün çevikliyi, mütəhərriqliyi, itiliyi xarakterikdir;
- verilmiş iş və tapşırıqlarda dəlilləri hərtərəfli analiz bacarığı nümayiş etdirirlər;
- əlverişli əməliyyat variantları seçir, tapşırığı dəqiq yerinə yetirirlər;
- şifahi tapşırıqların praktik həlli istiqamətində yaradıcılıq qabiliyyətləri nümayiş etdirirlər;
- işin gedişində az və mexaniki səhvlər buraxırlar.

2. Orta səviyyəli uşaqlar:

- hadisələrin qanunauyğun əlaqələrinin müəyyən edilməsi prosesi üçün müxtəlif istiqamətli, kifayət qədər dəqiq olmayan analiz-sintez bacarığı xarakterikdir;
- yaşlıların köməyinə tez razılaşıır, bu köməyi qəbul edir, işin sonrakı gedişini komanda əsasında yerinə yetirməyə çalışsalar da iradilik itir;
- uzun müddət özləri üçün tipik olan təfəkkür imkanlarını qoruyub saxlaya bilmədiklərindən, tez yorulurlar, motivasiya itir;
- bir tapşırıqda istifadə etdikləri metodu digərinə tətbiq etməkdə çətinlik çəkirlər;
- müsbət əlamətləri daha tez ayırd edir, mənfilərdən fərqləndirirlər, eyni qabiliyyət mənfi əlamətlərin səciyyələndirilməsində müşahidə olunmur;

- ümumiləşdirmə və qruplaşdırma əməliyyatlarında yaş imkanlarından aşağı nəticələr əldə edirlər, təfəkkürün çevikliyi özünü fasilələrlə göstərir;

- obyekt və hadisələri bir əlamətinə görə müvəffəqiyyətlə təhlil etsələr də iki və daha çox tapşırığın eyni vaxtda icrası onlar üçün çətinliklər yaradır, bu zaman çoxsaylı səhvlərə yol verirlər;

- işin gedişində diqqətdə dağınıqlıq əmələ gəlir, belə vəziyyət xüsusilə tərsinə aparılan əməliyyatlarda: tərsinə saymaq, hadisələrin yenidən izahı və s. özünü göstərir;

- yeni elementlər daxil edilmiş tapşırıqların müstəqil həllində çətinlik çəkirlər, belə çətinliklər fəaliyyətə yeni vəzifə daxil edilərkən də özünü göstərir.

3. Aşağı səviyyəli uşaqlar:

- sadə qanunauyğun əlaqələri açma bilmir, birtərəfli analiz edir, sintez apararkən yalnız bir eynicinsli əlamət üzrə tapşırığı yerinə yetirə bilirlər;

- mühakimə yürütmək, əlaqəsiz fikirlərini sistemə salmaq, səbəb-nəticə əlaqələri yaratmaq bacarığı zəif olur;

- dərk etmə marağı, iş qabiliyyətləri primitiv formada olur;

- tapşırığı icra edərkən verilmiş istiqaməti qəbul etmək istəmir, müxtəlif bəhanələrlə özünü yayındırmağa çalışır, iradəsini ona tabe etdirə bilmirlər;

- tapşırığı çətin qavrayır, plansız və xaotik hərəkət edirlər;

- obyektləri iki əlamətə görə qruplaşdırarkən səhvlərə yol verir, qarışıq əlamətləri qruplaşdırmaq isə onlar üçün xeyli problemlər yaradır;

- təfəkkür elastik deyil, bir hərəkətdən-digərinə nəzarətsiz keçə bilmirlər;

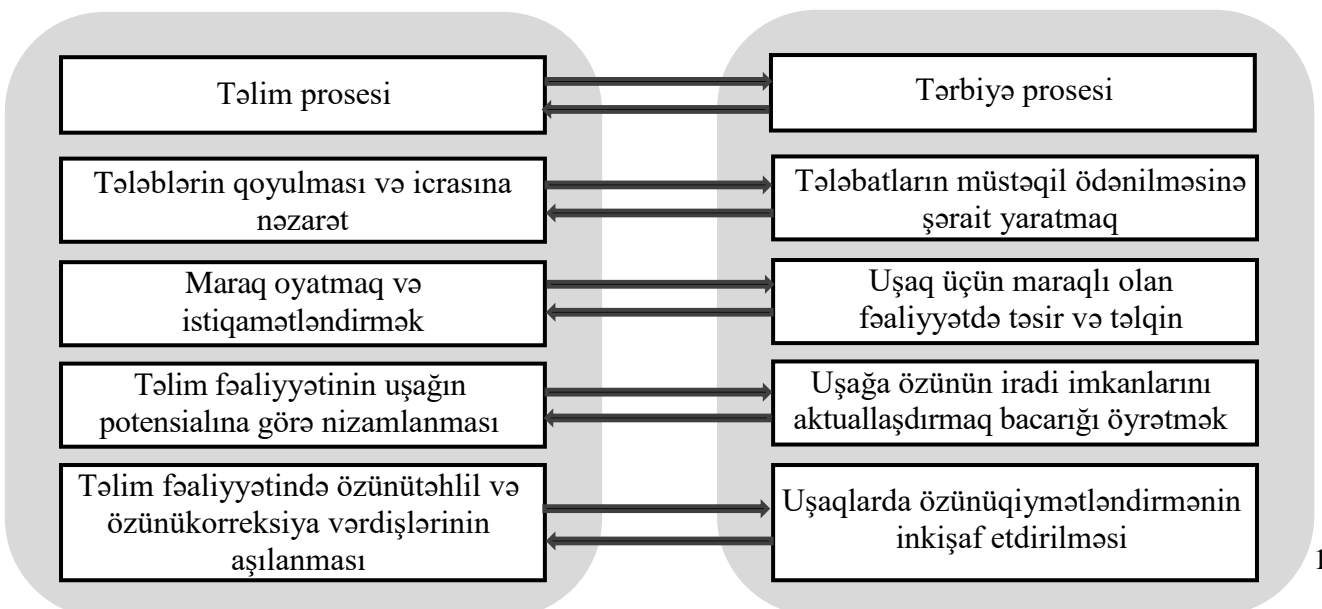
- müsbət və mənfi əlamətlərin sərhəddləri haqqında aydın təsəvvür olmur, mənfini- müsbət, yaxud əksinə qiymətləndirirlər.

Tədqiqatda məktəbəqədər yaşlı uşaqların inkişafında daha yüksək nəticələrin əldə edilməsi üçün mümarisələrdən geniş istifadə etmişik. S.E.Xəlilova mümarisələri uşaqların səmərəli fəaliyyətinin əsas növlərindən biri kimi diqqət mərkəzinə gətirərək bildirir ki, *“mümarisə-psixologiyada müəyyən vərdişin yaranmasına lazım olan hərəkətlərin dəfələrlə təkrarıdır. Mümarisəni fəaliyyətin sadəcə təkrarından fərqləndirən iki əsas cəhət var. Mümarisənin təlim prosesində müvəffəqiyyətlə*

nəticələnməsi bir sıra amillərdən–müəyyən vərdişə yiyələnməyə çalışan adamın fərdi xüsusiyyətlərindən, öyrənəcəyi materiala münasibətindən, fəaliyyətin çətinlik dərəcəsindən, öyrədənə bacarığından və öyrənmə şəraitindən asılıdır” [26, s. 40].

Təlim prosesində psixi inkişafa ətraf aləmlə tanışlıq, sosial tələblərin icrası, mürəkkəb, bir-biri ilə qanunauyğun əlaqəsi olan psixi hadisələr kimi yanaşılır. Bu baxımdan uşaqların fərdiləşməsi prosesini tənzimləmək üçün aşağıdakı bir sıra işlərin yerinə yetirilməsinə çalışdıq:

- şəxsi təcrübədə davranış elementləri çoxsaylı hərəkətlərlə icra edildi;
- hələ kiçik yaşlardan formalaşmağa başlayan xəyali fəaliyyət motivlərinin əxlaqi davranış motivlərinə çevrilməsi üçün fəal təlim üsulları tətbiq edildi, hadisələr rollu oyunlarla icra olundu;
- oyunlar, səhnələşdirmələr vasitəsi ilə uşağa xoş gələn hissələrin təkrarlanaraq fərdi təəssürat yaratması, müsbət hiss və emosiyalar əmələ gətirməsi təmin olundu;
- müstəqil hərəkətlərin, fəaliyyət nəticələrinin müqayisəsi, qiymətləndirilməsi, dəstəklənməsi və qəbul edilməsi təmin edildi;
- nəticəyönümlü fəaliyyətdə özünəxidmət, əl, məişət əməyinin təşkili üçün lazım gələn vərdiş və bacarıqların yaranması, fəaliyyətdəki uğurları, əqli qabiliyyətləri, təqdimat imkanları, psixomotor imkanları və fiziki fəallıqla bağlı inkişaf etdiyindən qiymətləndirmədə vacib olan amillər ciddi şəkildə nəzərə alındı və təlim prosesi ilə tərbiyə prosesinin əlaqələndirilməsinə nail olundu (Şəkil 3.1.1)



Şəkil 3.1.1. Nəticəyönümlü təhsildə təlim- tərbiyə arasında əlaqələrin qurulması

Tərbiyə işini isə birbaşa tərbiyəvi təsirlərlə deyil;

- tələbatların ödənilməsi;
- maraqların istiqamətləndirilməsi;
- hərəkətlərin düzgün qiymətləndirilməsi;
- uşağın potensialından səmərəli istifadə edilməsi kimi dolayı yollarla aparmağa

çalışdıq.

Təlim prosesində nəticələrin yüksək olması üçün C.Brunerin konsepsiyasına əsaslandıq. C.Blum taksonomiyasının əsasında duran bu konsepsiya bizə təlim fəaliyyəti zamanı uşaqlarda məntiqi təfəkkürü inkişaf etdirməyə imkan verdi.

Bunun üçün uşaqların məhsuldar fəaliyyətini bir-neçə hissəyə böldük:

- Əvəzedici funksiyaların seçilməsi:

- a) görülməz işin konkret planını qurmaq;

- b) onların sensor əlamətlərini dəqiqləşdirmək.

- Fiqurların yerləşdirilməsi və təhlili.

- Əşyalar arasındakı məkan münasibətləri müəyyən edilərək onların yerləşdirilməsi.

- Əşyalar arasındakı münasibətlərin tənqidi təhlili.

- İşin icrası.

Belə məqsədyönlü formada təşkil edilmiş fəaliyyət prosesində uşaqlarda nəinki istifadə etdikləri əşyaların xarici əlamətləri haqqında təsəvvürlər möhkəmlənir, həmçinin onların davamlılığı, əlaqəsi, ziddiyyətləri, eyniliyi, fərqi, istifadə qaydası və əhəmiyyəti haqqında yeni, müqayisəli biliklər əldə olunur. İşin belə təşkili ona görə zəruridir ki, bu zaman bir-birini əvəz edən interiorizasiya və eksteriorizasiya prosesləri əqli və praktik fəaliyyəti əlaqələndirir. Həm təlim, həm də tərbiyə prosesləri arasında əlaqə yaratmaq mümlün olur. Uşaqlarda ətraf aləm haqqında sistemli, əlaqəli, praktik biliklərin rüşeymi yaranır. Nəhayət, uşaq həyatında ilk dəfə

olaraq obyekt və hadisələr haqqında yaşlılar kimi düşünmək imkanı əldə edir.

Uşaqların nəticəyönümlü inkişafının idarə edilməsi eksperimental müəssisədə tərbiyəçilər tərəfindən 5 əsas yanaşma ilə qurulmuşdur:

- məşğələnin başlanğıcında problemin müəyyənləşdirilməsi;
- tədqiqatın strategiyasının qurulması;
- məkan və informasiya resurslarının seçilməsi;
- məlumatlardan istifadə və təhlil;
- təbiqetmə; dəyərləndirmə.

1. Problemin müəyyənləşdirilməsi.

Bu mərhələdə uşaqlara onlardan nəyin tələb olunduğunu anladılırdı. Problemlə bağlı təsəvvürlər, anlayışlar xatırladılır, yada salınır və fəallaşdırılırdı.

2. Tədqiqatın strategiyasının qurulması.

İlk növbədə uşaqlar nələri necə etməli oldularını anlayır, başa düşür və buna hazırlıq görürdülər. Onlardan nəyin tələb olunduğu soruşulduqda bildikləri və anladıkları tərzdə prosesi izah edirdilər. Beləliklə də, uşaqlarda axtarıcılıq-tədqiqatçılıq rüşeymləri formalaşmağa başlayırdı. bizə uşaqların zəif, çətinlik çəkdikləri tərəflərini aşkar etməyə də imkan verirdi. Digər fəaliyyətlərdə biz həmin cəhətlərin korreksiyasını təmin etmək üçün müvafiq tədbirlər görürdük.

3. Məkan və informasiya resurslarının seçilməsi.

Bu mərhələdə əsas məsələ isə problemin həlli üçün uyğun vəsaitlərin (resursların) müəyyənləşdirilməsi idi ki, uşaqlar bu işin öhdəsindən uğurla gəlirdilər. Qrup müzakirələri ilə müşayitə edilən bu proses əksər halarda uğurla başa çatdırılırdı.

4. Məlumatdan istifadə və təhlil.

Bu mərhələdə uşaqlardan üzərində işlədikləri problemlə bağlı məlumatdan istifadə edərək, onunla məşğul olmaq təklif edilirdi. Məsələn, bu informasiyadan necə istifadə etmək qərar verməsi mərhələsini şərtləndirir. Məlumat əldə edildikdən sonra valideynlər və ya tərbiyəçilər uşaqlara bu məlumatlardan necə istifadə edilməsinə dair uşağın qərar qəbul etməsi prosesində köməklik edirdilər. Təhlil zamanı əldə edilmiş məlumatların tapşırıqın tələbləri ilə uyğunluğu ayırd edilirdi.

5. Dəyərləndirmə.

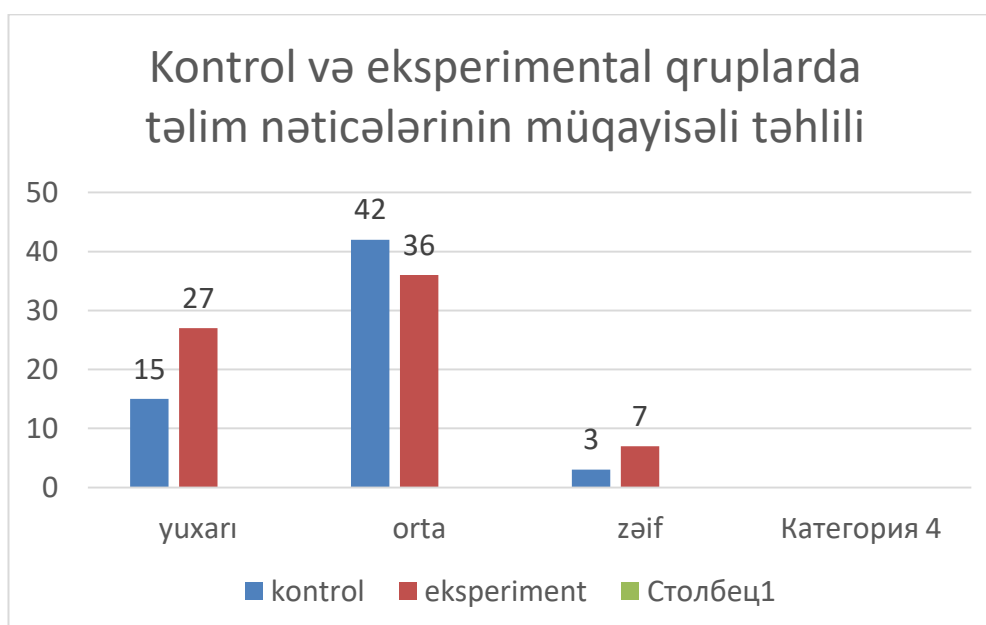
Sonda uşaqlar öz işlərini və tapşırıqlarını təqdim edirdilər. Əvvəlcə uşaqlar özlərini və yoldaşlarının işlərini dəyərləndirirdi. Sonra tərbiyəçi uşaqları həvəsləndirmə prinsipini əsas tutaraq onların qrup işlərini (fərdi iş formalarında isə fərdi işlərini) dəyərləndirildi. Dəyərləndirmədə mükafatlandırmanın müxtəlif formalarından istifadə edilmişdir. Buraya rəğbətləndirmə ilə yanaşı hədiyyələr, mükafat kartları və d. daxil idi. Nəticə aşağıdakı kimi olmuşdur (Cədvəl 3.1.3)

Cədvəl 3.1.3.

Kontrol və eksperimental qruplarda təlim nəticələrinin müqayisəli təhlili

Səviyyələr	Kontrol nəfər (%-lə)	Eksperimental nəfər (%-lə)
yuxarı	15 (21%)	27 (39%)
orta	42 (60%)	36 (51%)
zəif	13 (19%)	7 (10%)

Tədqiqatın nəticələrini ümumiləşdirdik. Kontrol və eksperimental qruplarda uşaqların inkişaf səviyyələrini müqayisəsini apardıq. Eksperimental qrupda uşaqların nəticəyönümlü fəaliyyətinə elmi nəzarət öz təsirini göstərmişdir (Diaqram 3.1.1).



Diaqram 3.1.1. Kontrol və eksperimental qruplarda təlim nəticələrinin müqayisəsi

Apardığımız tədqiqat əsasında məktəbəqədər yaşın sonunda əldə edilən nəticələr

aşağıdakı ümumiləşdirmələrə səbəb oldu:

- Üzərində tədqiqat apardığımız uşaqlarda 6 yaşın sonunda müstəqil əqli və fiziki hərəkətlər vərdişlər bazası yarandı. Nitqin müstəqilliyi, fəal, rəbitəli olması onlarda öz düşüncələri haqqında fikirlərini ifadə etməyə, mühakimə yürütməyə, mübahisələrə qoşulmağa, müqayisə aparmağa, başqalarında hər hansı rəy yaratmaq üçün təşəbbüskar mövqe bildirməyə imkan verdi.

- Özünün fəal hərəkətləri ilə yaşlıların hərəkətlərinin təkrarlanması uşaqların emosional sahəsində, təxəyyülündə yaşa görə zəngin hisslər və obrazlar yaratdı. Bu hisslər uşağın təxəyyülündə əmələ gələn obrazın deyil, uşaqlar üçün yaratdığımız zəngin əşya mühitinin, sevilmiş informasiyalar əsasında olan xarici aləm obyektləri və hadisələri haqqında yaradılmış təəssürtləri əks etdirirdi.

- Uşaqların əqli fəaliyyətində diqqəti cəlb edən əsas məsələlərdən biri də onların emosiyaların təsirindən qismən azad ola bilmələri, öz fəaliyyətlərini ixtiyari şəkildə, o cümlədən iradəni gücü ilə tənzimləyə bilmələri idi. Əvvəlki illərlə olduğu kimi uşaqların hərəkətləri xarici təsirlərdən yaranan emosiyalarla birbaşa xarici aləmə deyil, bu təsirlərin oyatdığı daxili tələblərin ödənilməsinə yönəlirdi. Belə istiqamətlənmə fikirdən-hərəkətə modelində öz əksini tapırdı.

- Uşaqlarda hərəkət müstəqilliyi, təşəbbüskarlıq artmış, düşünülmüş fəaliyyətin nəticələri onların şəxsiyyətinin əsas keyfiyyət göstəricilərinə çevrilmişdi. Onlar öz hərəkətlərini yaşlılarınkı ilə müqayisə etməklə məsuliyyət hissəsinə yiyələnirdilər. Bu hərəkətlərə adekvat fəaliyyət göstərərək müstəqil davranış təcrübəsinə sahib olmuşdular.

- Uşaqların insanlarla münasibəti əməkdaşlıq, təklif vermə, etirazını bildirmə qabiliyyəti ilə əvvəlki mərhələlərdən seçilir. Yaşlılarla münasibətdə sabitliyə meyil artmış, insan amili ətraf aləmin digər obyektləri ilə müqayisədə ön plana keçməyə başlamışdı.

- Özünə nəzarət və özünü qiymətləndirmənin obyektiv tərəfləri təzahür etməyə başlamışdı. Uşaqlar fiziki fəallıq, refleksiya qabiliyyəti, özünə inam nümayiş etdirirdilər. Şəxsiyyətin strukturunda önəmli yer tutan mənəvi keyfiyyətlərin təzahürləri ilə tez-tez üzləşirdik. Fəaliyyətdə müxtəlif növlərində: oyun, əmək və

təlimdə motivləşmə imkanları yaranmışdı.

• 6 yaşlıların psixoloji inkişafında baş verən ən böyük nailiyyət fəaliyyətin daxili plandan xarici plana keçirilməsi üçün hərəkət vərdişlərinin əmələ gəlməsi idi. Onlar öz tələbatlarını, maraqlarını, mənəvi ehtiyaclarını tənzimləməyə başlamışdılar.

• 6 yaşın sonunda uşaqlarda məntiqi təfəkkür, hadisələrin qanunauyğun əlaqələrini yaşına görə dərk etmə bacarığı kifayət qədər inkişaf etmişdi.

3.2. Valideynlərin nəticəyönümlü təhsildə iştirakının təmin olunması yolları

Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü inkişafı, hər şeydən əvvəl, sosial prosesdir. Onun pedaqoji mahiyyəti məhz məktəbəqədər müəssisələrdə aparılan işlərlə müəyyən edilir. Əslində, bu prosesə təhsilin bütün komponentlərinin daxil edilməsi, uşaqların nəticələrə doğru irəliləməsindən ötrü onlara əlverişli pedaqoji mühitin yaradılması ilə yanaşı, cəmiyyətin bütün əlaqəli resurslarının cəlb edilməsi lazım gəlir. Buraya, ilk növbədə KİV və digər sosial insitutların birgə fəaliyyətinin tənzimlənməsi daxildir.

Aydın məsələdir ki, məktəbəqədər təhsil müəssisələri müxtəlif kateqoriyalı valideynlərlə əlaqədə olduğu üçün o açıq sosial əlaqələr şəraitində işləməli olur.

Təhsil müəssisələri pedaqoji kollektivinin iş təcrübəsi sübut edir ki, uşaq bağçası təkcə təlim və tərbiyə məsələlərini deyil, həm də bu zəmində uşağın bir sıra sosial problemlərini həll etmək imkanlarına malik olurlar. Bu vəzifələrdən ən başlıcası uşaqların ahəngdar sosiallaşmasını təmin etməkdir. Aparılmış tədqiqat nəticəsində məlum olmuşdur ki, ailələrə pedaqoji dəstək və yardım üçün sosial pedaqoq çox vacibdir. Çünki, valideynlərin 2/3-i uşaqların tərbiyəsində müəyyən problemlərlə üzləşir, çətinlik çəkirlər.

Sosial pedaqoq, ilk növbədə öz işinə ailəni öyrənməkdən başlayır. Ailədaxili münasibətlərin öyrənilməsi və onların müzakirəsi sosial işçiyə bu şəraitdə uşağı təsəvvür etməyə imkan verir. Adətən sosial işlər ailələrin "xəritələrini" tərtib edirlər. Bu zaman bütün ilə üzvləri haqqında məlumat əldə edilir. Ailənin sosial statusu, yaşayış şəraiti, qanunlar, din və milli mənsubluğu müəyyən edilir. "Xəritəni" uşağın

ailədə aldığı tərbiyə tamamlayır. Valideynlərin uşağa nə qədər vaxt sərf etdiyini, onların iş birliyinin olub- olmamasını, ünsiyyət formasını, valideynin övladla ünsiyyətini, asudə vaxtını uşağa sərf etdiyini, mütailə etdiyini və s. müəyyən edir. Sosial pedaqoq müxtəlif tip ailələrlə işləməli olur. Bu şəhər və ya kənd ailəsi, ənənəvi, müasir, çox uşaq, natamam, qaçqın ailəsi, miqrasiya etmiş, hərbiçi ailəsi, uşağı qəyyumluğa və ya övladlığa götürülmüş, yetkinlik yaşına çatmamış ailə, “balaca ana”, milli ailə və s.dir .

Lakin bu kimi vacib bir missiyanı yerinə yetirmək imkanı olan sosial pedaqoq institutunun bizim ölkəmizdə hələ də lazimi səviyyədə olmaması doğurur. Bu funksiyaları müəllimlər və tərbiyəçilər yerinə yetirməli olurlar.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin pedaqoji mühiti təlim tərbiyə prosesinin təşkili baxımından məktəblə müqayisədə bir sıra fərqlərə və üstünlüklərə malikdir:

- valideynlərlə müntəzəm əlaqə qura bilmək;
- uşağın dinamik inkişafda olması üçün əhatəli tədbirlər görmək;
- təlimin oyun xarakteri və simvolik nəticələri ilə kifayətlənərək uşağın

psixikasında yorğunluğun qarşısını almaq, bu yolla onların dinamik inkişafını həyata keçirmək;

- məşələlərin texnoloji zənginliyi, resurslardan, əyaniliklərdən müntəzəm istifadə.

Nəticəyönlü təhsilin təkmilləşdirilməsi uşaqların hər bir yaş dövrü üzrə müvafiq inkişaf göstəricilərinə malik olmalarına imkan verən təlim fəaliyyətinin təşkilindən keçir. Valideyn bu prosesdə mütləq iştirak etməlidir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələri nəticəyönlü təhsilə nail olmaq məqsədilə valideynlərlə apardıqları işdə öz funksiyasını o zaman daha yaxşı yerinə yetirə bilər ki, onun fəaliyyəti sosial sifarişin passiv təmin olunmasına deyil, sosial həyatın aktiv subyektinə çevrilsin. Valideynlərə müxtəlif inkişafetdirici sahələr üzrə xidmətlər təklif edərək həm də onların köməyi ilə aşağıdakı bir sıra işlərin reallaşdırılmasına nail olunur:

- cəmiyyətin tərbiyə ənənələrinin inteqrasiyası, Vətənə, anaya, təbiətə xüsusi münasibət, uşaqların mənəvi təcrübəsinin genişləndirilməsi üçün münasib şəraitin yaradılması təmin olunur;

- tədris prosesinə yaşlı nəslin də cəlb edilməsi ilə tərbiyə subyektlərinin statusunun genişlənməsi nəticəsində (uşaqlar böyüklərdən, böyüklər uşaqlardan, hər ikisi isə mütəxəssislərdən öyrənirlər) hər iki tərəf interaktiv ünsiyyətin fəal iştirakçısına çevirilir.

Qeyd edilənlər cəmiyyətin əhəmiyyətli sosiomədəni dəyişikliklərində məktəbəqədər təhsilin məhsuldar və nəticəyönümlü sosial insitut kimi məqsədyönlü, konstruktiv inkişafına imkan yaradır. Bu zaman təhsil prosesi yalnız valideynlərin iştirakından asılı olmayıb, həmçinin onların özlərinin də həmin prosesdə inkişafına şərait yarada bilir. Bu həm müəllimin, həm valideynin, həm də uşağın fəallığını, bütövlükdə təhsil subyektlərinin fəallığını təmin edir.

Əlverişli təlim şəraiti yaradılması nəticəyönümlü təhsilin səmərəliliyinin əsas amili kimi qəbul edildiyindən proses yalnız məktəbəqədər müəssisələrdə deyil, ailədə də düzgün təşkil edilməlidir. Uşaqlar üçün pedaqoji şəraitin təşkili müasir sosial-iqtisadi vəziyyətdə keyfiyyətli təhsilə nail olmağı təmin etmək üçündür. Əslində, hər bir uşağın ailədəki sosial inkişaf şəraitinin yaradılması qeyd etdiyimiz problemin həllinin tərkib hissəsidir. Ona görə də tədqiqatımız üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən bu məsələni öyrənmək məqsədlə əvvəlcə Abşeron, Nərimanov və Binəqədi rayonlarının 21 məktəbəqədər təhsil müəssisəsində 100 valideyn arasında anket sorğusu keçirdik. Sorğunu keçirməkdə məqsəd uşaqların ailə vəziyyəti və təlim şəraitinə adaptasiyası arasındakı uyğunluqları öyrənmək oldu.

Respondentlərin 38-i ali, 62-si orta təhsillidir. Onların 55-i qadın (ana, nənə, 45-i kişi (ata, baba) olmuşdur. “Uşaqlarınızın təhsilində necə iştirak edirsiniz?” adlı anket sorğusunun məzmunu valideynlərin uşaqları məktəbə necə hazırladıqları, onların təhsil nəticələri, əldə edəcəkləri bacarıqlar haqqındakı təsəvvürlərini əhatə edirdi.

Valideynlərə bildirildi ki, bu sorğu uşaq bağçalarında aparılan işlərin məzmununa, orada olduqları müddətdə uşaqların əldə edəcəkləri nəticələrə valideynlərin münasibətini müəyyənləşdirmək üçün keçirilir. Məqsədimiz məktəbəqədər müəssisələrdə qurulan nəticəyönümlü təhsilə valideynlərin marağını öyrənmək, həmin prosesdə iştirakını daha da genişləndirməkdir. Ona görə də, verilən

cavabların səmimiliyi vacibdir. Bunun  c n cavab variantlarından müvafiq olanını qeyd edin.

Anket sualları aŐağıdakı kimi olmuşdu:

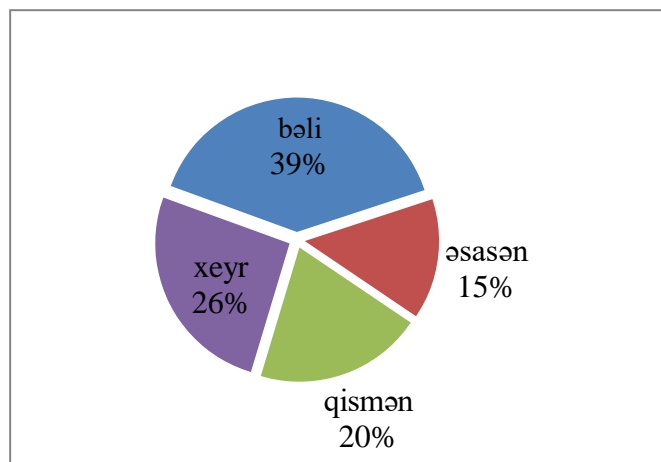
1. “UŐağınızı məktəbə hərtərəfli hazırlaya bilirsinizmi?”

2. “UŐağınızın yüksək nəticələr əldə etməsində  t nlikl rin səbəblərini nədə görürsünüz?”

3. “UŐaqların nəticəyönümlü təhsilini, yeni təlim-tərbiyəsini yaxŐılaŐdırmaq  c n uŐaq bağçasının kollektivi ilə daha çox hansı istiqamətdə əlaqə qurursunuz?”

4. “UŐağın təlim nəticələrinin müvəffəqiyyətini hansı amil m  yy nl Ődirir?”

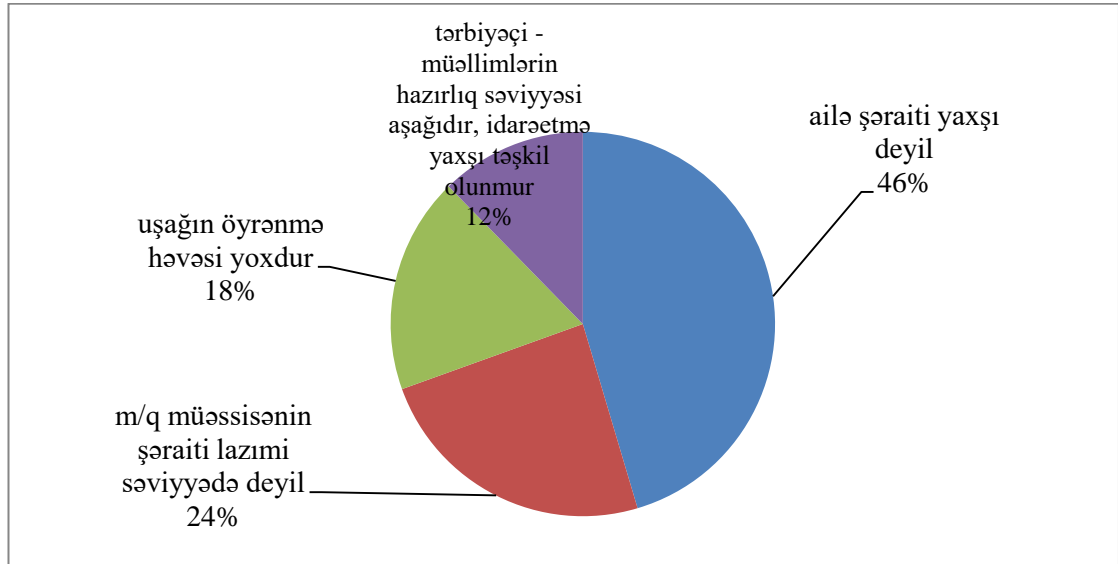
R yl ri m  yy nl Ődirm k məqsədilə verilmiŐ 1-i sualının cavabları  mumil ŐdirilmiŐdir. “UŐağınızı məktəbə hərtərəfli hazırlaya bilirsinizmi?” sualına respondentlərin 39 %-i “Bəli”, 15%-i “ sas n”, 20%-i “Qismən” cavabları veriblər. 26% -i isə buna diqqət ayırmadılarını etiraf edirlər (Diaqram 3.2.1).



Diaqram 3.2.1. Ailədə uŐaqların təhsilə hzırlanmasına münasibəti

Anketin II bəndində valideynlər “UŐağınızın yüksək nəticələr əldə etməsində  t nlikl rin səbəblərini nədə görürsünüz?” sualını cavablandırarkən respondentlərin 46 %-i uŐağın bu  t nlikl rinin səbəbini ailədəki sosial Őerailt , onların tələbatlarını

yetərincə ödəyə bilməmələri, mənzil şəraiti, ailədəki qarşılıqlı münasibətlər, 24 %-i məktəbəqədər müəssisənin öz vəzifələrinin öhdəsindən lazımcınca gəlməməsi, 18 %-i uşağın özünün fiziki və psixi imkanları, 12%-i tərbiyəçi-müəllimlərin hazırlıq səviyyəsinin aşağı olması və idarəetmənin düzgün təşkil edilməməsi ilə əlaqələndirirlər (Diaqram 3.2.2).

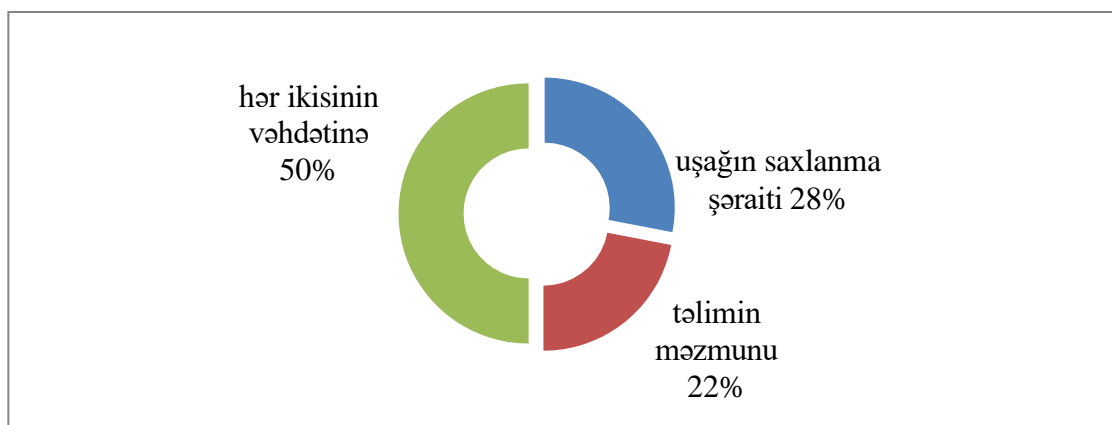


Diaqram 3.2.2. Uşağın təlimə hazırlığını ləngidən amillərə valideynlərin münasibəti

“Uşaqların nəticəyönümlü təhsilini, yəni təlim-tərbiyəsini yaxşılaşdırmaq üçün uşaq bağçasının kollektivi ilə daha çox hansı istiqamətdə əlaqə qurursunuz?” sualına 28 % valideyn bunu uşağın saxlanma şəraitini diqqətdə saxlamaq, 22% nəfər təlim-tərbiyə işinin məzmununa yaxından bələd olmaq və prosesdə iştirak etmək üçün edirlər. Hər ikisinin vəhdətinə üstünlük verənlər 50% olmuşdur.

Göründüyü kimi, sorğuda iştirak edən valideynlərin 50 %-i uşaqların təlim-tərbiyəsində həm onların sağlamlıqlarının qorunması, həm də aldıkları təlimin hansı istiqamətdə olması, hansı proqramlar əsasında qurulması ilə maraqlanır, bu işlərdə müasir ənənələrə söykənən təhsil mühitinə üstünlük verirlər. Sevindirici haldır ki, artıq valideynlər müasir dünyagörüşünə xas olan keyfiyyətləri, milli və ümumbəşəri dəyərləri qoruyub saxlamağa çalışırlar. Bununla yanaşı, onlar, həmçinin ailə-bağca münasibətlərinin daha da demokratikləşməsi, milli ənənlərin yeniləşib inkişaf etməsi

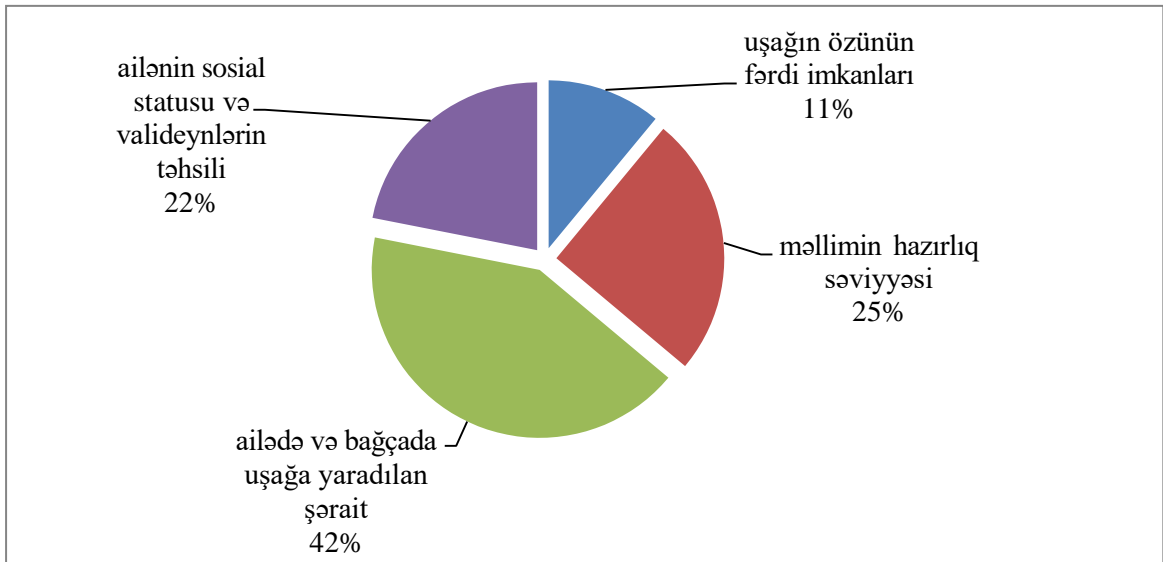
və təkmilləşməsi üçün edilən cəhdlərə yaxşı münasibət göstərirlər (Diaqram 3.2.3).



Diaqram 3.2.3. Uşaq bağçasının kollektivi ilə valideynlərin əlaqələri

Anketin “Uşağın təlim nəticələrinin müvəffəqiyyətini hansı amil müəyyənləşdirir?” sualına Valideynlərdən 42%-i övladının təlim müvəffəqiyyətinin səviyyəsini ailədə və bağçada uşağa yaradılan şəraitlə 25% tərbiyəçi-müəllimin hazırlıq səviyyəsi 22%-i uşağın ailəsinin sosial statusu, eləcə də valideynlərin təhsilli olması 11%-i uşağın özünün fərdi imkanları ilə əlaqələndirir.

Məlum oldu ki, uşaqlarını məktəbə yaxşı nəticələrlə hazırlaya bilən valideynlərin böyük bir qismini ali və orta ixtisas təhsil valideynlər təşkil edir. Sorğunun nəticəsi bizə bunu deməyə əsas verir ki, savadlı, ali və orta ixtisas təhsili almış valideynlər uşaqlarının mükəmməl təhsil almalarında digər ailələrlə müqayisədə daha çox maraq göstərirlər. Aparılmış tədqiqat nəticəsində həm də məlum olmuşdur ki, digər sosial problemlər: pedaqoji kadrların təhsil səviyyəsi və



səriştəsizliyi, müəssisənin maddi-texniki bazasının müasir tələblərə cavab verməməsi, uşaqlarda öyrənmək həvəsinin olmaması və d. amillər uşaqların təlim müvəffəqiyyətinə təsir imkanı malik olması kimi göstərilir (Diaqram 3.2.4).

Diaqram 3.2.4. Uşağın təlimə hazırlığını ləngidən amillərə valideynlərin münasibəti

Valideynlərlə sorğu və söhbətlərin üzə çıxardığı daha bir nəticələr uşaqların ailələrində yaşanan bir sıra demoqrafik problemlərdir. Bunların nəticələri məktəbəqədər təhsil məssisəsində aparılan təlim-tərbiyə işlərindən də təsirsiz ötürməyən müxtəlif xarakterli digər problemlər yaratdığını üzə çıxardı:

- valideynin, psixo-pedaqoji mədəniyyətin lazımi səviyyədə olmaması;
- maddi və məişət çətinlikləri ilə bağlı yaranana ailədaxili münaqişələrin uşaqların psixikasına neqativ təsiri;
- valideynin tərbiyə tipinin uyğunsuzluğu;
- valideynlər tərəfindən uşaqla ünsiyyətə yetərincə vaxt ayrılmaması;

- ailədə uşağın vaxtının mənalı təşkil edilməməsi;
- uşaqların vərdiş və bacarıqlarının inkişafına, onlarda bir sıra sosial əhəmiyyətli keyfiyyətlərin formalaşmasına, ümumilikdə sosiallaşmasına laqeydlik;
- bütün bunların nəticəsində valideynlərlə uşaqlar arasında yaranan münasibətlər və s. eksperimental və kontrol müəssisələrdə valideynlərin pədaqoji prosesə cəlb edilməsi üçün bir sıra tədbirlər həyata keçirdik. Bu məqsədlə müəssisə rəhbərlərinə valideynlərlə aparılmalı olan işlərin proqramı paylandı. Proqram müəssisə rəhbərləri və pədaqoji kollektiv tərəfindən reallaşdırılmalı idi. Eksperimənatlı müəssisədə isə bu işlər bilavasitə tərəfimizdən həyata keçirildi. Proqramın məzmunu aşağıdakı kimi olmuşdur.

Proqramın adı: “Valideyn-müəllimdir”.

Proqramın məqsədi: nəticəyönümlü təhsildə valideynlərin iştirakının təmin edilməsi, uşaqların məktəbə hazırlığında onların fəallığının artırılması.

Nəzərdə tutulan tədbirlər:

- valideynlərlə birgə əyləncə mərkəzlərinə, mədəniyyət mərkəzlərinə və d. sosial obyektlərə getmək, orada birgə vaxt keçirmək-“sosiallaşma günü”;
- layihə əsasında “Mənim bağçam ən yaxşısıdır” mövzusunda uşağın bağçada keçirdiyi həyatı təsvir edən müsabiqəsi təşkil etmək;
- zooparka ekskursiya təşkil etmək;
- “Gözəl təbiət” mövzusunda təsviri fəaliyyət müsabiqəsi təşkil etmək;
- uşaqların ad günlərini birlikdə qeyd etmək;

“Bunlar mənə lazımdır” devizi altında ailələrdə məişət tullantılarının (qutu, konfet kağızları, parça qırıqları, kibrit çöpləri, salfet rulonları və s.) ədəbi gecələr təşkil etmək.

Valideynlərlə metodik iş.

1. Sosiallaşma günü - müxtəlif mövzularda keçirilə bilər: milli bayram, müxtəli məişət mövzuları (ad günü, yubileylər, mərasimlər), mədəniyyət, incəsənət, elm, təhsil sahəsində mövzular. Metodika bu ardıcılıqla qurulur: təşəbbüskar yaradıcı qrup təşkil edilir, proqram hazırlanır, ssenari qurulur, məşlər keçirilir, elan-anonslar verilir, təşkil edilir. Uğurlar mövzudan və hazırlıqdan asılıdır. Senarinin emosional

ifadəsi, yaradıcılıq da əsas şərtidir.

Qonaq otağı (yaradıcı, intellektual, pedaqoji)-müəssisə ünsiyyət, maraqların paylaşılması, özünüifadə tələbatının ödənilməsi məqsədindədir.

2. Qiyabi səyahət və ya vizualizasiya – iştirakçılar və kollektiv (komanda) tərəfindən mərkəz yaradılır. Marşrut və son nöqtə (nəticələr) seçilir. Ona gedən yol, maneələr, çətinliklər, lazım olan resurslar, görülməli işlər ayırd edilir.

3. Debatlar – iştirakçıların əvvəlcədən hazırladıqları mövzular üzrə formal mübahisələr təşkil edilir. Valieynlər uşaqların inkişafı haqqında onları maraqlandıran mövzuları əvvəlcədən müəyyənləşdirir, ona hazırlaşır, təqvim planı üzrə konkret günlərdə debatlar keçirilir. Qoyulmuş problemin lehinə və əleyhinə olan iki mövqeli iştirakçılar arasında mübahisə gedir. Belə tədbirlərdə iştirakçıların tənqidi təfəkkürü, intellektual bacarıqları, müzakirələr zamanı emosiyaların idarə edilməsi mədəniyyəti formalaşır.

4. Yaradıcılıq emalatxanası – bilik və bacarıqların səmərəli ötürülməsi, təlim-tərbiyə təcrübəsinin mübadiləsi formasıdır. Atelyedə məşğələlərin başlıca forması demarşdır (frans. demarche-hərəkət, əməl, çağırış deməkdir). Bu praktik təsir ayrılıqda dərk etmə və pedaqoji vəzifələri yerinə yetirməklə uşaq və böyüklərin yaradıcı müstəqilliyini formalaşdırır. Pedaqoji emalatxana pedaqoqlarla qeyri-standart pedaqoji metodların aktuallaşdırılması baxımından olduqca əhəmiyyətlidir.

5. Pedaqoji praktikum – uşaqların tərbiyəsi və inkişafında əldə edilmiş pedaqoji bacarıqların yaradılması, pedaqoji situasiyalarda yaranan problemlərin səmərəli həlli üçün tətbiq edilən yolların işlənilməsi, pedaqoji təfəkkürün məşqidir.

6. Akvarium texnikası – diskussiyanın bir növü olmaqla onun məzmunu daha çox fikir ziddiyyətləri, düşüncə müxtəlifliyi və münaqişələrin aydınlaşdırılmasından ibarətdir. Prosesin təşkilində iştirakçıların davranışı aşağıdakılara əsaslanır:

- diskussiyanın problemi iştirakçıların tıklifləri əsasında qoulur;
- iştirakçılar 2-3 qrupa bölünərək dairədə yerləşirlər;
- hər bir qrup özünün mövqeyini müdafiə edəcə təmsilçisini seçir;
- iştirakçılar əvvəlcədən diskussiya ediləcək mövzu ilə tanış olur, ona görə də hələ başlanğıcdan fikirlərini bölüşür, hansısa mövqeyi müdafiə edir;

- qrupların təmsilçiləri dairənin ortasında əyləşərək qrupun fikirlərini çatdırır, qoruyur, digər, danışmaq deyil, yalnız yazılı şəkildə öz düşüncələrinin səsləndirilməsini istəyən iştirakçılar akvariumun çölündə, dairənin xarici çevrəsində yerləşirlər;

- diskussiyanın gedişində iştirakçılar qrupla məsləhətləşmək üçün fasilə götürə bilər;

- akvarium müzakirəsi ayrılmış vaxtda və ya qərar qəbulundan sonra yekunlaşır.

7. Tok-şou – diskussiyanın daha geniş iştirakçılarla keçirilən formasıdır. Onun təşkilinin mahiyyəti heç də yekdil fikrə gəlmək olmayıb, müxtəlif mövqelərlə tanışlıq, onlara fərqli ölçülərlə münasibət bildirmək, dəyərli yanaşmaları qeydə alaraq gələcək fəaliyyətdə yararlanmaqdır. Tok-şouda iştirak edən insanlar uşaq tərbiyəsi və təliminə müasirlik, millilik, inkişafyönümlülük, nəticəyönümlülük və d. aspektdən münasibət bildirirlər. Rəhbər öz qeydlərini apararaq önəmli fikirləri toplayır. Hazırlıq bir neçə mərhələdən keçir:

- maskalı iştirakçının söhbətini dinləmək – “maskanın taleyi”;

- kino və ya diafilmdən, sosial şəbəkədə aktual olan sosial situasiyalarda və s. fraqmentlər izləmək;

- kitab, qəzet, jurnal, sayt, facebook səhifəsi və ya yutubdən sitat oxumaq, situasyanı qiymətləndirmək.

Tok-şounun təşkili qaydaalrı əvvəlcədən müəyyənləşdirilir.

Konkurs hansısa tapşırıqın daha yaxşı yerinə yetirilməsi məqsədilə keçirilən yarışdır. Burada qrup, kollektiv, eləcə də ayrı-ayrı şəxslər iştirak edə bilirlər. İştirakçıların fəaliyyət məhsularının dəyərləndirilməsi üçün nəzəri və praktik ölçülər müəyyənləşir.

8. Konfrans – tərbiyəvi işin mürəkkəb formalarından olub elmi metodologiya əsasında hazırlanaraq təşkil edilir. Yalnız bu halda iştirakçılar bu və d. pedaqoji-psixoloji, o cümlədən sosioloji problemləri müzakirə edərək müvafiq qəraalr verə bilirlər. Konfransın təşkilində başlıca tələb müasir dövrdə aktual olan problemin məzmununu ifadə etməkdir. Konfrans hazırlıq bir sıra mərhələlərdən keçir:

- mövzunun müəyyənləşdirilməsi;
- konfransın proqramının hazırlanması və məruzələrin tematikası;
- 2-3 məruzənin dinlənməsi;
- iştirakçıların tezislərinin, çıxışlarının toplanması, onların dinlənməsi və nəticələrin yekunlaşdırılması.

9. “Dəyirmi masa” – iştirakçıların bərabər hüquqluluğu şəraitində aparılan söhbətdir.

Onun gedişində iştirakçılar fikir mübadiləsi apararaq yeni ideyaları ümumiləşdirirlər.

10. Nümunəvi valideyn – tərbiyə üslubuna görə nümunəvi, yaradıcı, mədəni valideynlərin ailə təcrübəsi ilə tanışlıq məqsədilə keçirilir. Söhbət, video-fraqmentlər, şəkillər və ailə gündəlikləri əsasında stimül materialın müzakirəsi aparılır.

11. Açıq mikrofon – valideynlərin öz fikirlərini müstəqil şəkildə çatdırmalarıdır. Onlar müəssisədə uşağın inkişafı ilə bağlı razı və narazı fikirlərini, təklilərini müəssisənin təmsilçilərinə bildirir, həlli yolları araşdırılır, problemin administrativ, texniki, pedaqoji, psixoloji və sosioloji-demoqrafik tərəfləri ayırd edilərək əlaqədar şəxslərə çatdırılır.

12. Seminar – qrup məşğələsinin xüsusi forması olub iştirakçıların qoyulmuş mövzu ilə bağlı fəal iştirakını tələb edir. Seminar aşağıdakı məsələlərin həllinə imkan yaradır:

- müzakirə edilən problemlə bağlı iştirakçıların fərqli baxışlarını dərk etmək, qəbul etmək və onun həlli yollarını axtarmaq;
- iştirakçıların birgə fəaliyyətini normalarını işləyib hazırlamaq;
- şəxsi mövqeyin qərar qəbuluna təsirini dərk etmək;
- problemin həlli üçün biliklərə sahib olmaq, bacarıq və vərdişlər formalaşdırmaq.

13. Seminar-praktikum – qoyulmuş mövzularla bağlı problemlərin həlli yollarının axtarılması, seçilməsi və tətbiqidir.

Rol oyunları-müxtəlif həyati situasiyaların oynanılmasıdır. O daha çox səhnələşdirmə, teatrlaşdırma mahiyyəti daşıyır.

14. Şifahi jurnal – iştirakçıların özləri tərəfindən keçirilən, müxtəlif sahələrdən olan vacib informasiyaların şifahi və emosional tərzdə çatdırılması prosesidir. Onun hissələri “səhifə” adlanır. Belə tədbirlərdə 3, 4, bəzən də 5-6 səhifəlik informasiyanın bölüşdürülməsi, xülasəsinin çatdırılması baş verir.

15. “Filosof stolu” – mürəkkəb tərbiyəvi tədbirlərdən olub iştirakçıların dünyagörüşünə təsir etmək üçün keçirilir. Mövzu olaraq “Həyatın mənası”, “Ailə mədəniyyəti”, “Uşaq tərbiyəsi” və s. seçilə bilər. Tədbirə ciddi hazırlaşmaq, dünya mütəfəkkirlərinin görüşlərinə nəzəriyyələrinə əsaslanmaq lazım gəlir. İştirakçılar yekunda eyni nəticəyə gəlməyə də bilərlər. Əsas odur ki, iştirakçılar stimullaşdırılsın, problemin həlli yolları axtarılsın.

16. Həmrəylik yarmarkası – iştirakçıların hansısa sahə üzrə hazır bilik və bacarıqların mübadiləsini aparmaqla təşkil edilir. Burada əsas mövzu “məhsul”dur. Tədbir müxtəlif yaradıcı yollarla keçirilə bilər. Məhsulu reklam etmək, dəyərləndirmək, keyfiyyəti ilə tanışlığı artırmaq üçün belə yaradıcı vasitələrin iştirakçılara təsiri böyükdür. Həmrəylik yarmarkasının pedaqoji dəyəri iştirakçıların yalnız stimullaşdırılması deyil, həm də onların humanist istiqamətə, empatiyaya, uşaqyönümlülüyə və nəticəyönümlülüyə yönəldilməsidir.

Yuxarıda göstərilənlər valideynlərin vəzifələrinə yeni yanaşma, valideyn-uşaq münasibətlərində müxtəlif vəzifələri həyata keçirməsini tələb edir. Yaşlılar sanki “repetitor”, uşaq isə “icraçı deyil, düşünən icraçı” rolunu oynayır. Repetitor vəzifəsində çıxış edən valideyn verilmiş yanaşma üsulları vasitəsilə uşağı istiqamətləndirir. Valideynlər əvvəlcə uşaqları verilmiş tapşırığı öz sözləri ilə, yəni başa düşdüyü kimi izah etməyə təhrik edir. Bu ilk məntiqi addım- “tapşırığın- problemin müəyyənləşdirilməsi” addımıdır.

Valideynlər övladlarına mümkün informasiya resurslarını müzakirə etməkdə də köməklik edə bilərlər. Bundan sonra onlar birlikdə səmərəli resursların axtarılması prosesində köməklik etməklə, informasiyanın axtarılması strategiyalarını inkişaf etdirirlər. Bu mərhələ “məkan və informasiya resurslarına keçid” mərhələsi kimi xarakterizə edilir.

“Məkan və informasiya resurslarına keçid” mərhələsi tapşırığın həlli zamanı tez-

tez təkrarlana bilər, uşaqlar ilk tədqiqatçılaq fəaliyyətinə cəlb olunmanın başlanğıcında onlara lazım olan məlumatları əldə etməyə bilərlər. Valideynlər “beyin həmləsi” (əqli hücum) metodu vasitəsilə, informasiyanın digər yerlərdə axtarılmasını da təmin edə bilərlər.

Yuxarıda göstərilən məqamlar onu sübut edir ki, valideynlər öz uşaqlarının təhsil prosesində onların əvəzolunmaz tərəfdaşı olmaqla, onları gələcək həyata hazırlamaq işində əvəzsiz rol oynayırlar.

Buna əmin olmaq üçün eksperimental və kontrol müəssisələrdə valideynlərlə öz övladlarının xüsusiyyətlərinə, müxtəlif sahələr üzrə inkişaf səviyyəsinə nə dərəcədə bələd olduqlarını öyrənmək üçün uşaqların məktəbə hazırlığının yoxlanılmasında geniş tətbiq edilən “Kern-Yerasek testi”ndən istifadə etdik (əlavə 6). Bu test uşaqların məktəbə hazırlıq səviyyəsinin bir neçə metodun köməyi ilə kompleks diaqnozlaşdırmağa imkan verir. Test 6 yaşlı uşaqlar üçün nəzərdə tutulmuşdur. Məqsədımız valideynlərin öz uşaqlarının məktəbə azırlığının aşağıdakı istiqamətlər üzrə nə dərəcədə olduğunu müəyyənləşdirmək idi.

I. Sosial-psixoloji hazırlığın diaqnostikası.

II. Məktəbə münasibət.

III. Təfəkkür və nitq.

IV. Obrazlı təfəkkür.

V. Müəllimin tapşırığını dinləmək və yerinə yetirmək bacarığı.

VI. Tədris prosesində müstəqillik dərəcəsinin təyin edilməsi.

VII. Uşağın ətrafdakı adamlarla ünsiyyəti.

VIII. Kiçik əl hərəkətlərinin inkişafı.

IX. Fiziki hərəkətlərin müşahidəsi.

X. Ətraf aləm haqqında təsəvvürlərin diaqnostikası.

XI. Texniki hazırlığın diaqnostikası. İşin gedişini iki mərhələsi üzrə həyata keçirməyə çalışdıq.

I mərhələdə valideynlərə testin məzmunu ilə tanış olmaq üçün 20 dəqiqə vaxt verildi. Bundan sonra onlar ekspertin köməyi ilə öz övladının testə nə dərəcədə cavab verə, o cümlədən qoyulmuş tapşırıqları həll edə bildikləri barədə suallar verilir,

nəticələr qeyd olundu. II mərhələdə test bilavasitə uşaqların özləri ilə aparılmış, bundan sonra eksperimental və kontrol qruplar üzrə uşaqların və valideynlərin testə verdikləri cavablar müqayisə edilmişdir. Aydın olmuşdur ki, Nərimanov rayonunda fəaliyyət göstərən Magic Land uşaq bağçasında məktəbhazırlıq qrupunun valideynləri öz övladlarının hazırlığına daha yaxşı bələddirlər. Onlarla bilavasitə tərəfimizdən aparılmış işlər öz nəticəsini vermişdir. Digər tərəfdən, onların cavabları və uşaqların test nəticələri də biri-birinə yaxın olmuşdur, lakin bütün hallarda valideynlər öz uşaqlarını reallıqda olduğundan daha yüksək qiymətləndirmişlər.

Beləliklə, apardığımız işlərdən sonra valideynlərin uşaq bağçaları ilə onun idarə olunması sahəsindəki birgəfəaliyyətində müsbət irəliləyişlər müşahidə olunmuşdur. Qoyduğumuz eksperimentdə onlara göstərdiyimiz təsirlər sayəsində valideynlərin pedaqoji təfəkküründə müəyyən dəyişikliklər əmələ gətirmişdi. Onlar öz övladlarının istər intellektual, istərsə də sosial-psixoloji inkişafında baş verən dəyişmələrin yalnız tərbiyəçilərlə birgə və səmərəli fəaliyyət göstərək nail ola biləcəklərini qeyd edirdilər. Ona görə də əvvəllər keçirilən tədbirlərdə passiv olan, biganə yanaşan valideynlər sonda maraqlı təkliflərlə çıxış edir və həmin təkliflərin həyata keçirilməsində yaxından iştirak edirdilər.

Apardığımız tədqiqat işinin nəticələri sübut edir ki, məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin rəhbəri idarəetmə prosesində o zaman yüksək nəticələrə səbəb olur ki, o, rəhbər menecer kimi həm işin məzmununun, həm işçiləri idarə edə bilməsinin texnologiyalarını dərinlən mənimsəmiş olsun və liderlik qabiliyyətinə sahib olsun.

3.3. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində uşaqların inkişaf nəticələrinin monitorinqi

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmə zərurətini bazar iqtisadiyyatı, onun səmərəli idarəetmənin göstəricilərinin və ölçülərinin işlənilməsi tələbatı yaradır. Onlardan bir neçəsi məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində baza funksiyası daşıyır. Bu, müəssisələrin idarəetmə sisteminin səmərəli qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Səmərəlilik nəticəyönümlülüyün göstəricisi olmaqla

nəticələrin ölçülməsi yolu ilə müəyyənləşir. Sonuncu qismində uşağın fəaliyyətinin nəticələri, mənimsədiyi bacarıqlar nəzərdə tutulur. Sərf olunanlar qismində isə başlıca istehsal məhsulları, yəni, uşağın fəaliyyət məhsulları götürülür. Nəticə geniş sahələri əhatə etməklə fərqli cür təzahür edir. Onun ölçülməsinə müxtəlif vasitə və texnikalardan, mexanizmlərdən istifadə etməklə əməyin məhsuldarlığının ölçülməsi, planlaşdırma, qiymətləndirmə və nəzarət prizmalarından yanaşılır.

R.H.Cabbarova görə, tədris prosesi zamanı pedaqoji kollektivin fəaliyyətini yoxlayıb koordinasiya etməyi differensial şəkildə aparmaq daha çox fayda verir. [5, s. 53]. Rəhbər-menecer lider olaraq idarəetmə işlərini nəzarətdə saxlayır, nizamlayır, həll edir. Yaxşı nəticə onun idarəetmə üslubu, kollektivdə açıqlıq, tolerantlıq vəziyyəti yarada bilməsi, işgüzar əməkdaşlığı, etibarlı münasibətləri əsasında baş verə bilər. Bu baxımdan rəhbər – menecer aşağıdakı bir sıra kompotensiyalara malik olmalıdır:

- kollektivin inkişaf rejimində işləməsi üçün kreativ fəaliyyət göstərməsi;
- yeni texnologiyaları tətbiq edə bilməsi;
- təlim-tərbiyəsi prosesinin daim təkmilləşdirilməsinə səy göstərməsi;
- təhsil və inkişaf proqramlarını korrektə etməsi, onların nəticələrinin reallaşdırılması işlərinin yeniləndirilməsinə daimi maraq göstərməsi;
- sosisumla aparılan metodiki işin forma və metodlarının vaxtlı-vaxtında dəyişməsi, kreativ tərbiyə metodlarını tətbiq etməsi;
- özünü təhsil və özünü tərbiyə işlərinin müntəzəm olmasına nail olması və s.

Müəssisə rəhbəri üçün işinin düzgün təşkili, obyektiv nəticələr, əldə edilmiş yeni fakt və materialların ümumiləşdirilməsi, təhlili nəticəyönümlü idarəetmə üçün zəngin mənbə yaratmış olur. Müasir mərhələdə idarəetmə işinin elmi şəkildə həll edilməsində bu mənbədən yaradıcı şəkildə istifadə edilməsi və səmərəli idarəetmə üçün istiqamətin buradan götürülməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Məktəbəqədər təhsildə nəticəyönümlü təlim zamanı əldə edilən nəticələrin monitorinqinin aparılması və inkişaf səviyyəsinin öyrənilməsi olduqca vacibdir. Bu, həm də gələcək işləri proqnozlaşdırmaq və mövcud nöqsanları aradan qaldırmaq üçün çox vacibdir. Bunun üçün aşağıdakı sahələrin diaqnozlaşdırılması mühümdür.

a) uşaq şəxsiyyətinin və psixomotor sahənin diaqnostikası: psixodiqnostikada geniş öyrənilən sahələrdən biri də şəxsiyyət və psixomotor sahədir. Bu onunla izah edilir ki, məktəbə hazırlıq ərəfəsində beşyaşlıların fiziologiyasında baş verən dəyişmələr bir qayda olaraq psixoloji proseslərin assosiativ əlaqəsinin genişlənməsinə imkan yaradır. Bu baxımdan, uşağın məktəbə hazırlanması üçün onun refleksivliyinin ilkin diaqnostikasını aparmaqla bu zəmində korreksiya işinin təşkili optimal yoldur;

b) koqnitiv qabiliyyətlərin diaqnostikası: bu sahədə aparılan diaqnostika işinə uşağın təlim tapşırıqları üzərində işləmək bacarığı, işi başlaması və sona çatdırması imkanları, tapşırıqlarda qoyulan məsələləri düzgün həll etmək və obyektiv nəticəyə gəlmək, o cümlədən, aparılan əməliyyatların sistemliliyi, ardıcılığı, şüurluluğu və məqsədyönlülüüyü də daxildir;

c) yaradıcı qabiliyyətlərin diaqnostikası:

- birinci istiqamət ondan ibarətdir ki, yaradıcılıq bacarığını təhlili aşağıdakı ziddiyyətləri ayırd etməyə imkan verir: ictimai təcrübənin, əşyalarla davranışın, əqli biliklərin və nitqin əlaqəli işinin nənimsənilməsi səviyyəsini;

- ikinci istiqamət konkret olaraq ayrı-ayrı sahələr üzrə yaradıcılıq diaqnozlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Bu zaman uşaq psixodiqnostikasının elmi istiqamətləri nəzərə alınaraq aşağıdakı sahələr üzrə məktəbə hazırlığın vəziyyəti araşdırılır: fiziki, psixi, sosial hazırlıq; şəxsiyyət və şəxsiyyətlərarası münasibətlər; iradiemosional sahə [23, s. 214]:

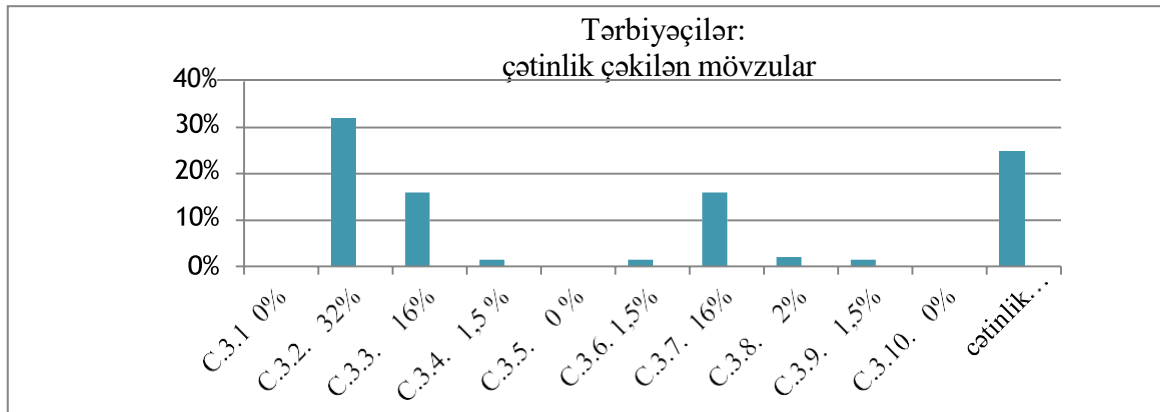
Yaradıcılıq sahəsində aparılan diaqnostika işində bir sıra məsələlər ciddi nəzərə alınmalıdır. İctimai təcrübədə sistemə salınmış, standartlaşdırılmış təcrübənin məhdud qavranılması və icrası birmənalı qiymətləndirilərək uşağın yaradıcı qabiliyyətlərinin aşağı göstəricilərindən xəbər verir. Belə ki, əlində qaşığı normal tutmayan uşaq - rəsmətmə, əyninə geydiyi paltarın düyməsini bağlaya bilməyən uşaq böyük diqqət tələb edən – yapma, quraşdırma kimi əməliyyatlar aparmağa qadir olmur. Digər tərəfdən, məktəbəqədər yaşın sonunda dəqiqlik istənilən qədər yüksək səviyyədə olmasa da onun müəyyən şərtləri vardır. Yaradıcılıq üçün xüsusi biliklərin, dəqiq vərdiş və bacarıqların mənimsənilməsi tələb olunur. Bunun üçün uşaqlara

edilən kömək onlara verilən dəstək mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu dəstəyin həm də təkcə uşaqlar üçün deyil, uşaqların təhsili və tərbiyəsi ilə məşğul olan, bu sahəyə cavabdeh olanlar üçün də vacibdir.

Monitorinqin digər istiqaməti pedaqoji kadrlarla bağlı olmuşdur. Bu məqsədlə bir sıra monitorinq materialları işləyib hazırladıq (əlavə 8). Anketlərin təhlili zamanı müəyyən olunmuşdur ki, tərbiyəçilərin 48% çətinlik çəkdikləri zaman peşəkar məsləhəti kimdən və necə əldə edəcəklərini bilmirlər.

Apardığımız eksperimental tədqiqat göstərdi ki, məktəbəqədər təhsil müəssisələrində həmkarlar arasında qarşılıqlı peşəkar münasibətlər zəifdir. Əlavə olaraq, ədəbiyyatla iş tərbiyəçilərin fəaliyyətində ən aşağı yer tutur. Bu da göstərir ki, bağça nəzdində peşəkar dəstəyə ehtiyacların tənzimlənməsinə ehtiyac çox vardır.

Apardığımız sorğu zamanı nəinki tərbiyəçi müəllimlə bəzi mövzuları tədris edərkən çətinlik çəkdiklərini bildirmişlər (Diaqram 3.3.1).

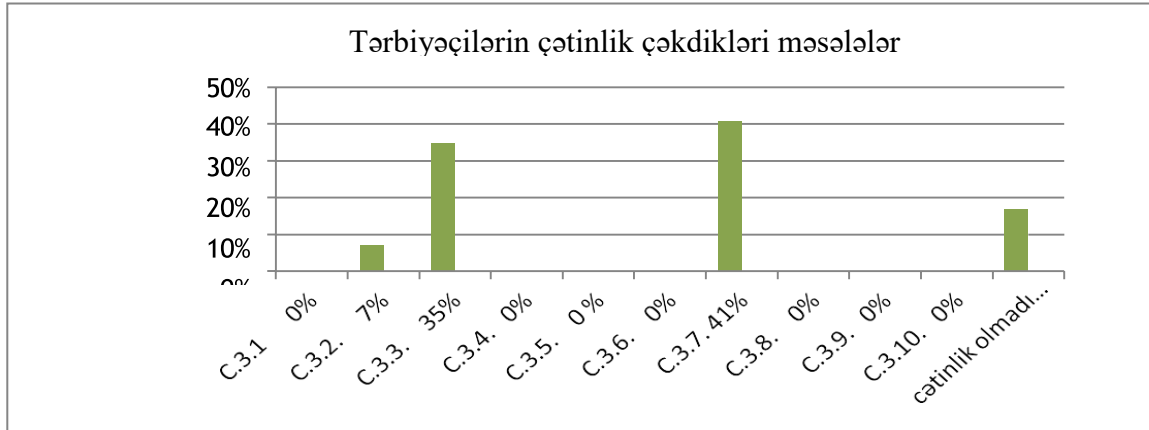


Diaqram 3.3.1. Tərbiyəçilərin çətinlik çəkdikləri mövzular

Mövzuların qavranılması isə diaqram 3.3.1 -də göstərilmişdir. Tərbiyəçilərin rəyinə görə çətinlik çəkdikləri mövzular əsasən aşağıdakılar olmuş və bu mövzular həm tərbiyəçilər, həm təlimçilər tərəfindən zəif mənimsənilən mövzular olmuşdur:

- standart anlayışının qavranılması, standartlarla işləmək yollarının aydınlaşması;
- istər cari, istərsədə perspektiv planlaşmanın qurulması;

- uşaq nəzəriyələrinin əsasən xarici nəzəriyyəçilər olması.



Diqram 3.3.2. Tərbiiyəçilərin çətinlik çəkdikləri məsələlər

Yuxarıda göstərilmiş mövzular əsasən tərbiiyəçilər üçün yeni məlumat olduğuna görə qavranılması çətin olmuşdur. Təlimçilər bildirmişlər ki, bu mövzuların tədrisi üçün saatların artırılmasını bu problemin aradan qaldırılması üçün çıxış yolu olardı.

Faktlar göstərdi ki, tərbiiyəçilərin imtahan nəticələri ilə yuxarıda göstərilmiş nəticələr üst-üstə düşür.

Tərbiiyəçilər təlim proqramında hər hansı dəyişiklik etmək istəmədiklərini bildirmişlər. Tərbiiyəçilər 100% mövzulardan razı qaldıqlarını bildirmişlər.

Təlimçilərin isə 73 % aşağıdakı mövzularda dəyişikliklər etmək istədiyini bildirmişlər. Bu mövzuların çətinliyi və onun aradan qaldırılması yolları haqqında təkliflər aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir (cədvəl 3.3.1)

Cədvəl 3.3.1

Mövzuların çətinliyi və onun aradan qaldırılması yolları haqqında təkliflər

Mövzu	çətinlik	təkliflər
Nəticəyönümlü məktəbəqədər təhsilin mahiyyəti, strukturu və məzmunu	Yenilik	yaşlar üzrə uşaqlarla işləmək qaydaları açıq şəkildə verilsə daha məqsədə müvafiq olar
uşaqların inkişaf və təlim ehtiyaclarının ödənilməsi üçün təlim prosesinin təşkili	nəzəriyyələr haqqında az məlumatın verilməsi və bəzi analizlərin yeni olması	məlumatın daha geniş və praktika ilə əlaqələndirilməsi
nəticələrə doğru inkişaf prosesində tərbiiyəçinin psixoloji funksiyaları	yeni anlayış olduğu üçün qavranılması çətin	bu mövzuya aid məsləhət saatların artırılması
təlim prosesinin təşkili, təlim strategiyasının qurulması		mərhələlərin əlaqələndirilməsi yolları necə olmalıdır
səmərəli təlim prosesinin təşkili prinsipləri. Fəal/interaktiv təlim		konkret nümunələrə ehtiyac var
təlimin təşkili üçün konkret mövzular üzrə forma və metodlar		yaş dövrləri üzrə nümunələrə

perspektiv və gündəlik planlaşdırma	planlaşmanın əvvəlki planlaşmadan tamamilə fərqlənməsi	nümunələrin daxil edilməsi
inkşafetdirici təlim mühitinin yaradılması		güşələr haqqında tətbiqi məlumatların verilməsi
məktəbəqədər təhsil sistemində uşaqların inkşafının izlənməsi və dəyərləndirilməsi	qiymətləndirmə prosesi zamanı olan qarışıqlıqlar	qiymətləndirmə yanaşması açılın

Göründüyü kimi, tərbiyəçilər təcrübi məsələlərlə bağlı daha çox istiqamətləndirilmələri üçün ehtiyaclarının olduğunu bildirmişlər. Bu, rəhbərə onlarla işin istiqamətlərini müəyyənləşdirməyə, planlaşdırma və nəzarətdə diqqət mərkəzində saxlamağa imkan verir.

Eyni zamanda, məlum olmuşdur ki, təlimin təşkilinə qoyulan tələblərə 42% tərbiyəçi riayət etmişdir. Bundan başqa, hələ də fəal təlim mühiti yaratmaqda çətinlik çəkən tərbiyəçilər çoxluq təşkil edir (72 %). Planlaşmanın qurulmasında nöqsanlara yol verənlər də az deyildir (47 %). Baxılan planların hər birində bu və digər nöqsanlar aşkarlanmışdır. Məşğələlər zamanı ümumi şəkildə tərbiyəçilərin əldə etdikləri bilik və bacarıqları tətbiq etməyə çalışdıqları müşahidə edilmişdir.

Tərbiyəçilər tərəfindən onlara müəssisə rəhbərinin etdiyi metodik köməyin qiymətləndirilməsində maraqlı nəticələr əldə edilmişdir. Nəticələrə görə 2 % köməkdən qismən razı qaldığını, 58 % razı qaldıklarını bildirmişlər. Onlar bütün avadanlıqlarla təmin edildiklərini, vəsaitlərin yetərli olduğunu da bildirmişlər. Onlar tam olaraq edilən köməyin məzmunundan, ayrılan vaxtdan, konkretliyindən və aydınlığından razı qalmışdırlar. Digərləri əsasən razıdırlar. Köməyin sistemli olmasını təklif edən tərbiyəçi - müəllimlər 57 % təşkil edir. Tədqiqatın sonunda keçirdiyimiz bu anket sorğularında onların fəaliyyətində ən cəlbedici məsələlər və fəaliyyətlər aşağıdakı diaqramda göstərmişdilər (Diaqram 3.3.3).

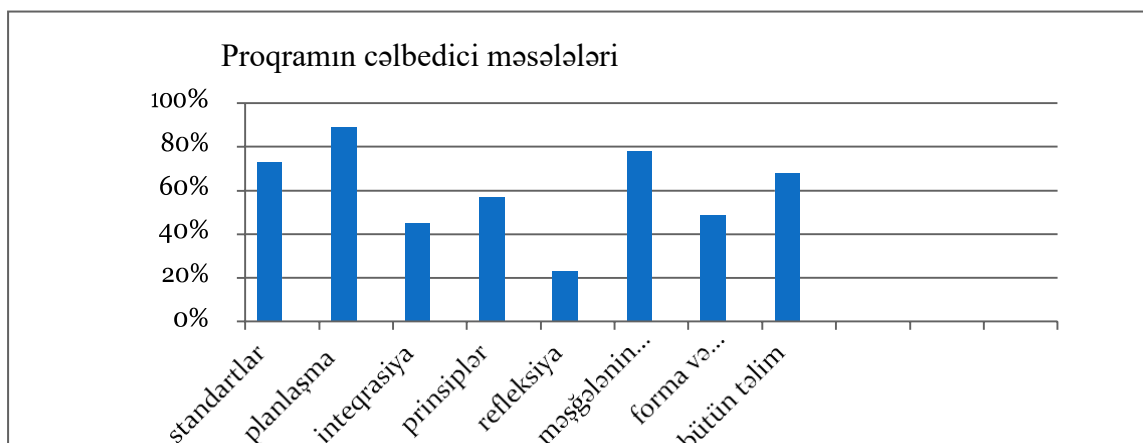


Diagram 3.3.3. Nəticəyönümlü təhsildə ən cəlbədicə məsələlər

Tərbiyəçilər resurslarla təmin edildiklərini, onlara verilən resurslardan tam razı olduqlarını bildirmişlər. Tərbiyəçilər, həmçinin qeyd etmişlər ki, nəticəyönümlü pedaqoji prosesin təşkili üçün onlara əlavə olaraq fərdi şəkildə kitablar, kompüterlər verilsə daha da uğurlu nəticələr əldə edilərdilər (63%). Cədvəl 3.3.2-də tərbiyəçi – müəllimlərin fəaliyyət nəticələri və onların verdikləri təkliflər ümumiləşdirilmişdir.

Cədvəl 3.3.2

Yekun və təkliflər

Nö	Mövzu	Nəticə	Təklif
1.	rəhbərliyin nəticəyə yönəlik idarəetmə keyfiyyəti	respondentlərin 59,3 % -i keyfiyyətdən razıdır	- köməyin müddətinin artırılması; - kömək formasında bəzi dəyişikliklərin edilməsi; - bəzi sahələr üzrə təkrar edilməsi;
2.	tərbiyəçilərlə aparılan işlərin məkanı	sorğuda iştirak edən respondentdən 52% təlimlərin digər məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin əməkdaşları ilə birgə keçirilməsini səmərəliliyini vurğulayıblar	- müəssisələrin xaricində, digər təhsil müəssisəsində keçirilməsi; - yenilikləri bilən elmi mütəxəssislərin olması; - bağçada psixoloq, loqoped və defektoloqun tərbiyəçilərlə birgə məşğələlərinin hazırlanmasına kömək etməsi
3.	məzmun	Sorğuda iştirak edən 73% metodik köməyin məzmununda dəyişikliklər edilməsini təklif etmişdirlər.	-“planlaşdırma”; “Gün rejimində işin necə aparılması” üzrə təlim zamanı həm nəzəri, həm praktik saatların artırılması; musiqi məşğələləri və fiziki tərbiyə məşğələləri haqqında daha dəqiq məlumatların verilməsi və ya bu məşğələlərin quruluşunun dəqiqləşməsi; İKT-dən istifadə ilə bağlı kursların təşkili; rus bölmələrini nəzərə alaraq standartların işlənməsi; aşağıdakı mövzuların artırılması: 1) həmkərlər arasında peşəkar ünsiyyət; 2) kurikulumların tətbiqində əlavə resurslardan istifadə; 3) xüsusi qayğıya ehtiyacı olan uşaqlarla iş.
4.	resurslar və iş yerlərində peşəkar	müsahibələr zamanı 88% respondent, müşahidələr zamanı bu ehtiyacın	-müəssisədə peşəkar dəstəkləyici güvvənin hazırlanması üçün şəraitin yaradılması; metodistlər üçün ayrıca təlimlərin keçirilməsi; pedaqoji şuraların daha səmərəli və daha işlək

	dəstəyə ehtiyac	görülməsini istəyirlər	vəziyyətdə olması–müşahidələr göstərir ki, bu proses formal şəkildədir; tərbiyəçilərin içərisindən daha peşəkarların seçilməsi və peşəkar inkişaf dəstəklənmə sisteminin yaradılması; bağçaların daxilində əlavə metodik kitablar, ümumi vəsaitlər, elektron, əyani və multimedia vəsaitləri ilə dəstəklənmələrini vacibdir.
--	-----------------	------------------------	--

Bu işlərdən sonra tədqiqata cəlb edilmiş eksperimentdə iştirak edən müəssisə rəhbərləri ilə yekun sorğu keçirdik. Sorğu “Səmərəli rəhbərliyin müəyyənəndirilməsi” adlanır (əlavə 8). Nəticələrin işlənməsi. Suallara verilən cavablar “Bəli” və “Xeyr” cavabları sayı ilə müəyyən edilmişdir.

Yüksək idarəetmə bacarığı: 40-33 bal. Uğurlu rəhbərlik üçün “Bəli” cavabların sayı 40 olmalıdır. 40 bal ideal, yüksək idarəetmə bacarığına malik olanlar üçündür. Ümumilikdə 33 baldan yuxarı nəticə göstərənələr yaxşı idarəetmə bacarığına malikdirlər.

Orta səviyyəli idarəetmə bacarığı: 20-33 bal. Bu səviyyədə idarəetmə bacarığı olanlar özlərinin ixtisas artımına, təkmilləşmələrinə daim diqqət yetirməli, bir çox keyfiyyətlərini dəyişmək üçün təşəbbüs göstərməlidirlər. Əks halda idarəetmədə uğursuzluqlar qaçılmazdır. İdarəetmədə zəiflik: 10-19 bal. Bu insanlar idarəetməyə təsadüfən gəliblər. Onlar tapşırılan işlərə rəhbərlik edə bilmir, sadəcə olaraq yer tuturlar. Ona görə də, əgər özü qərar verərək bu vəzifədən gedərsə, kollektivə yaxşılıq etmiş olardı.

İdarəetmə bacarığının olmaması: 0-9 bal. Bu şəxslərin idarəetmə sahəsində işləmələri yolverilməzidir.

Apardığımız bütün bu işlərdən sonra 30 məktəbəqədər müəssisə rəhbərlərinin nəticəyönümlü təhsil prosesinin tənzimlənməsi sahəsindəki hazırlıqları xeyli artmışdır. Bunu sorğunun nəticələri də göstərmişdir. İlk təhlillərlə müqayisədə bu nəticələrin göstəriciləri arasında 15-12 faiz fərqlər aşkar edilmişdir (Cədvəl 3.3.3).

Cədvəl 3.3.3.

Tədqiqata cəlb oınanların nəticəyönümlü idarəetmədə səmərəlilik səviyyəsi

Səviyyələr	Tədqiqata cəlb oınanlar
------------	-------------------------

	Yüksək səviyyəli idarəetmə bacarığı	14 nəfər	Demokratik	10 nəfər
			Avtoritar	4 nəfər
	Orta səviyyəli idarəetmə bacarığı	11 nəfər	Avtoritar	9 nəfər
			Liberal	2 nəfər
T	İdarəetmədə zəiflik	5 nəfər	Liberal	5 nəfər
	İdarəetmə bacarığının olmaması	0	-	-

ədqiqatın ilkin mərhələsində müəssisə rəhbərlərinin 13 nəfərində avtoritar, 10 nəfərində demokratik, 7 nəfərində isə liberal üslubun olduğu qeyd edilir. Cədvəldən görüldüyü kimi, tədqiqatdan sonra həm avtoritar, həm də liberal üslublu müəssisə rəhbərlərinin idarəetmə üslublarında bir sıra dəyişmələr baş vermişdir. Həmin dəyişmələrə səbəb qoyduğumuz eksperimentdə onlara öyrədilən bilik və bacarıqlar, öyrəndikləri yeni idarəetmə üsulları, metodları, yolları olmuşdur. Bu səbəbdən əminliklə deyə bilərik ki, tədqiqat üçün müəyyən etdiyimiz metodika onun fərziyələrini müəyyənləşdirməyə imkan vermişdir. Tədqiqat bizə qarşıya qoyduğumuz məqsədə çatmağa imkan vermişdir. Bu metodka əsasında respublikanın məktəbəqədər təhsil müəssisələri rəhbərlərinin idarəetmə bacarıqlarını, bu bacarıqların səviyyələrini öyrənmək, onları özünü-təhsilə, özünü-korreksiya istiqamətləndirmək və inkişaf etdirmək mümkündür.

Tədqiqatda bizi maraqlandıran məsələlərdən biri də uşaq şəxsiyyətini formalaşdırılmasına valideynlərin və tərbiyəçilərin münasibəti olmuşdu. Hələ ilkin mərhələdə bu sahədəki boşluqları, tərbiyəçilərin uşaq şəxsiyyəti ilə bağlı psixoloji-pedaqoji hazırlığının zəif olduğunu nəzərə alaraq müəssisə rəhbərlərinə müntəzəm məlumatlar verilmiş, praktik yollar göstərilmişdir. Bu işlərin məzmunu ondan ibarət olmuşdur ki, şəxsiyyət-fərdin genetik imkanları zəminində sosial mühitdən mənimsədiyi və davranışında ifadə etdiyi sabit keyfiyyətlərin məcmusudur. Bu keyfiyyətlər həm təbii, həm də sosial mənşəli olub özündə uşağın yaşadığı mühitin sosiomədəni xüsusiyyətlərini əks etdirir. Doğrudur, uşağın inkişafı ümumi qanunlara tabedir. Bütün insanlar irqindən, cinsindən, milliyyətindən, fərdiliyindən asılı olmayaraq eyni psixoloji inkişaf yolu keçirlər, lakin bu inkişaf fərdi qaydada baş verir.

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsində uşaq şəxsiyyəti təhsil prosesində formalaşır. Bu hadisə məktəbəqədər yaşda, ətraf aləmlə qarşılıqlı münasibət zəminində,

özünüdərkətmə prosesində baş verir. Uşaq özünü bu əlaqələr zəminində dərk edir. Fərddən şəxsiyyətə keçid prosesi baş verir: İlk mərhələlərdə tədqiqat apardığımız pədaqoji kollektivlərdə bunun mahiyyəti o qədər də aydın qəbul edilməsə də tədqiqatın sonunda istər müəssisə rəhbərləri, istərsə də onların idarə etdikləri kollektivlərdə uşağa münasibətdə dəyişmələr olmuşdur. Özlərində baş verən bu dəyişmələri valideynlər də etiraf edirdilər. Onlar artıq öz övladlarına əvvəlki tərzdə yanaşmadıqlarını, onların inkişafında bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürərək onları yalnız görmək sitedikləri kimi deyil, həm də uşağın istədiyi isitqamətdə inkişafa yönəldiklərini, övladlarını olduğu kimi qəbul edərək normal inkişafı üçün şərait yaratdıqlarını bildirdilər. Tədqiqatımız üçün ən mühüm nəticə də bundan ibarətdir.

NƏTİCƏ

Müasir dövrdə əmək kollektivinin fəaliyyəti onların nail olduqları nəticələrlə dəyərləndirilir. Bu baxımdan məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin formalaşması peşəkar şəkildə hazırlanmış rəhbərlərin olmasını tələb edir. Rəhbər şəxs idarəetmənin məzmunlu qurulmasına və nəticələrin gözlənilən səviyyəyə çatdırılmasına cavabdehlik daşır, bu sahədə qarşıya qoyulmuş məqsəd və vəzifələri həll edir. Burada əsas məqamlardan biri əməkdaşların yüksək hazırlığına, pedaqoji prosesi mərhələli və keyfiyyətli quraraq uğurla başa çatdırmaq bacarığına sahib olmalarıdır. Kollektivi bütövlükdə bir məqsədə yönəldərək, birgə hərəkət edərək yüksək nəticələrə nail olmaq mümkündür.

Müasir məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin idarəetmə səmərəliliyi menecment, marketinq, iqtisadiyyat sahələri üzrə bilik və bacarıqlar tələb edir. Bunlar əsasən aşağıdakılarla xarakterizə olunur: təhsil sistemi nə ilə xarakterizə olunur və onun inkişaf perspektivləri nədir; təhsilin idarə olunması, eləcə də müasir menecmentin fəaliyyətinin nəzəriyyə və təcrübəsinin əlaqələndirilməsi; təhsil marketinqinin metodologiyası və idarəetmə metodlarını nələr təşkil edir; təhsil müəssisəsinin iqtisadiyyatının nəzəri və praktik əsasları nələrdən ibarətdir. Məhz bunları bilmək zərurəti müasir məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin peşə ustalığının daim artırılmasına ehtiyac yaradır. Ona görə də rəhbər hər zaman özünün peşə ustalığını və sərişələrini təkmilləşdirməlidir. Tədqiqatda bu və bu kimi məsələlər aydınlaşdırılmış, respublikanın məktəbəqədər təhsil sistemində nəticəyönümlü idarəetmənin məzmunu, istiqamətləri, yolları haqqında bir sıra mühüm nəticələr əldə edilmişdir. Bunları aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

1. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsi sosial idarəetmənin metodoloji bazasına əsaslanmaqla özündə məktəbəqədər təhsilin vəzifələrindən irəli gələn spesifik xüsusiyyətlərlə idarə edilir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində idarəetmənin mahiyyəti onun obyektinə və predmetinə, vəzifəyə, vasitəyə və metodlarına, eləcə də rəhbərlərin əməyinin pedaqoji aspektləri ilə müəyyən olunur. İdarəetmənin altsisteminə, həmçinin, idarə olunmaya planlaşdırma, nəzarət, stimullaşdırma, koordinasiya və başqa məsələlər aiddir. Bu sistemdə prinsiplər, metodlar, qaydalar, norma və

prosedurlar, idarəetmə hərəkətlərini yerinə yetirmədə yaradılmış nizam-intizam təlimatları birləşir.

2. Məktəbəqədər təhsil idarəçiliyində qarşıda duran məqsəd işçilər üçün nə qədər aydınsa, yerinə yetirmək ehtimalı da o qədər böyük olur. Bu baxımdan məktəbəqədər təhsil müəssisəsində idarəetmənin iki istiqaməti vardır: birinci, müəssisənin fəaliyyətinin idarə olunması; ikinci isə insanların idarə olunması. İkincidə situasiyalara görə idarəetmə nəzərdə tutulur. Bunun əsasında işlərin təşkili, tərbiyəçi və uşaqların fəaliyyəti daxildir. Belə olduqda məqsəd həm də nəticəyə çevrilir. Məqsəd reallaşır, nəticə məqsədi özündə əks etdirir.

3. Məktəbəqədər təhsildə nəticəyönümlü idarəetmə sistemi mürəkkəb quruluşa malik olmaqla əsas və altsistemlərə bölünür. Əsas sistem rəhbər və onun tabe olduğu ierarxik quruluşa (icra hakimiyyəti orqanları və b. nəzərdə tutulur). İdarəetmənin altsistemlərinə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi, onların çatdırılması, icrasının həlli məsələləri ilə məşğul olan qurumlar daxildir.

4. Məktəbəqədər təhsildə nəticəyönümlü idarəetmə kollektiv qarşısında məqsədə çatmaq üçün real, bütün resurslarla birgə yerinə yetirilən məqsədlərin qoyulması və bu məqsədin reallaşdırılması üzrə aparılan idarəetmə işləridir. Eyni məqsəd üzrə hər bir iştirakçı öz fəaliyyətini kollektivin digər üzvlərinin ümumi işinə uyğunlaşdırır. Uğur əldə etməyin vasitələri, texnologiyaları və b. resursları seçilərək səmərəli qaydada, məqsədə çatmaq üçün mərhələli şəkildə həyata keçirir. Bu işlər içərisində monitoring və qiymətləndirməyə xüsusi diqqət yetirilir.

5. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin nəticəyönümlü idarə olunması idarə olunan obyektləri (tərbiyəçi müəllimlər, uşaqlar, yardımçı heyət və s.), idarəetmənin qurulmasını (hazırlıqların kompleks vasitələri, onların işlənməsi, idarəetmə qərarları haqqında informasiyaların çatdırılması), o cümlədən obyektin işinin müdafiə olunması və yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş hərəkətlərin uyğunluğunu özünə ehtiva edir.

6. Məktəbəqədər təhsilin nəticəyönümlü idarə olunması sistemində aid olan quruluşların hər biri qarşılıqlı şəkildə bir-biri ilə əlaqəli olub, nəticələrin səmərəliliyi də onların məsuliyyətlə seçilməsindən, düzgün formalaşdırılmasından və keyfiyyətli

həyata keçirilməsindən asılı olur. Nəticəyönümlü idarəetmə uşaqların məktəbə səmərəli hazırlığına xidmət edir, uşaq şəxsiyyətinin formalaşdırmasına mərkəzləşir.

7. Məktəbəqədər müəssisənin idarə olunması 3 səviyyədə həyata keçirilir. Birinci səviyyə-məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin rəhbərliyi, ikinci səviyyə-idarəetmə metodist və ya baş tərbiyəçi, həkim-tibb bacısı, təsərrüfat müdiri, üçüncü səviyyə isə tərbiyəçilər, musiqi rəhbəri, fiziki tərbiyə rəhbəri tərəfindən reallaşır. Bu zaman idarəetmə subyektini ilə idarəetmə fəaliyyəti subyektlərini fərqləndirmək lazım gəlir.

8. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin nəticəyönümlü idarə olunması aşağıdakı məsələlərin diqqət mərkəzində saxlanılmasını zəruri edir: idarə olunan obyektlər haqqındakı obyektiv informasiyalar əsasında idarəetmə qərarlarının verilməsi; qəbul edilmiş daxili standartlar əsasında qoyulmuş məqsədlərin əldə edilməsindən ötrü idarəetmə qərarlarının verilməsi (təhsil fəaliyyətlərinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi kriteriyaları); müəyyən zaman kəsiyində uşağın orta statistik inkişaf göstəricilərindən fərqli olan daha etibarlı və üstün dəlillərin əldə edilməsi; uzunmüddətli müşahidələri təmin etməklə təhsilin keyfiyyətini, səmərəliliyini izləmək, vaxtında təsirli qərarlar qəbul etmək, pedaqoji sistemi planlaşdırılmış səviyyədə saxlamaq məqsədilə korreksiya işi aparmaq, bu istiqamətdə qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq.

9. Müasir məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin idarəetməsinin səmərəliliyi menecment, marketinq, iqtisadiyyat sahələri üzrə bilik və bacarıqlar tələb edir. Onlar təhsilin idarə olunması, müasir menecmentin fəaliyyətinin nəzəriyyə və təcrübəsi, təhsil sisteminin xarakterik cəhətləri, onun inkişaf perspektivləri, təhsil marketinqi idarəetmə metodları, təhsil iqtisadiyyatının nəzəri və praktik əsaslarını yaxşı bilməli və mənimsəməlidirlər. Bununla yanaşı, məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin rəhbərinin iş üslubu müasir idarəetmə tələblərinə uyğun olmalıdır. Tədqiqatda bu üslub "kollegial iş üslubu" kimi daha səmərəli idarəetmə üslubu kimi qiymətləndirilmişdir.

10. Nəticəyönümlü təhsildə məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin tərbiyəçi-müəllimlərlə apardığı idarəetmə işində yerinə yetirilməli olan vəzifələr daha çox metodiki xarakterlidir. Rəhbər şəxs tərbiyəçilərdə: 1) özünümotivləşdirmə; 2)

özünü təhlil və özünü korreksiya; 3) pedaqoji münasibətlərini nizamlamaq; 4) uşaqlarla apardığı işdə məhsuldar nəticələrə nail olmaq kimi bacarıqları formalaşdırmaqla onlarda fəallıq yarada bilər

11. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində nəticəyönümlü idarəetmənin keyfiyyəti bu prosesdə valideynlərin iştirakından çox asılıdır. Onların optimal nəticələrin əldə edilməsi prosesinə cəlbi bir tərəfdən, uşaqların təhsilinin sistemli qurulmasına, tərbiyədə vahidliyin gözlənilməsinə, digər tərəfdən, valideynlərin bu fəaliyyətə motivləşməsinə kömək edir.

12. Məktəbəqədər təhsil sistemində nəticəyönümlülük uşaqların bilik və bacarıqlarının dəyərləndirilməsi və qiymətləndirilməsi ilə başa çatır. Bu zaman onların yaşına uyğun ölçü vasitələrinin seçilməsi, monitorinqlərdə aşkar edilmiş problemləri həll edərək pedaqoji kadrların və valideynlərin düzgün istiqamətləndirilməsi başlıca şərtidir.

Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi məqsədilə aşağıdakı təkliflərin nəzərə alınmasını zəruri hesab edirik:

- məktəbəqədər təhsil müəssisələri üçün standartlara əsaslanan xüsusi (alternativ) proqramların və ya inkişaf konsepsiyasının hazırlanması;
- məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin modernləşdirilməsi sahəsində islahata başlanılması;
- məktəbəqədər təhsil müəssisələrində innovativ prosesin təşkili və nəticəsinin qiymətləndirilməsi;
- idarəedən, təhsil verən və təhsil alanlar arasında həmrəyliyə nail olunması;
- elmi-metodik bazanın təşkili və səmərəliliyə nail olmaq üçün pedaqoji mühitin formalaşdırılması;
- kadr potensialının seçimi və yerləşdirilməsi meyarlarının müəyyənləşməsi;
- alternativ tədris xidmətinin təşkili və idarəetmə sisteminin düzgün qurulması.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

1. Abbasov, A. N. Pedaqogika / A. N. Abbasov, H.Ə. Əlizadə –Bakı: Renessanas, –2000. –202 s.
2. Abutalıbov, R.R.İdarəetmənin əsasları / R.R.Abutalıbov, S.M.Məmmədov, S.M .Quliyev –Bakı: YEK Producfion, –20[3. –220 s.
3. Abutalıbov, R.R. İdarəetmənin əsasları / R.R.Abutalıbov –Bakı: Qafqaz Universiteti,–2014. –211 s.
4. Ağayev, Ə. Pedaqogika / Ə. Ağayev, Y. Talıbov , A. Eminov, İsayev İ.–Bakı: Adiloğlu,–2006.–183 s.
5. Cabbarov, R.H. Təhsil müəssisələrində təlim tərbiyə işlərinin idarə edilməsi və planlaşdırılması məsələləri / R.H. Cabbarov–Bakı: Müəllim,–2013.–160 s.
6. Cəbrayılova, F.A. Pedaqoji təmayüllü orta ixtisas məktəblərində tələbələrin peşə səriştəliliyinin inkişafının sosioloji təhlili. Təhsilin sosioloji problemləri/ F.A.Cəbrayılova–Bakı: Mütərcim,–2011.–245-306 s.
7. Cəfərova, L.K. Məktəbəqədər təhsilin müasir problemləri / L.K. Cəfərova, İ.Qafarova–Bakı: Kövsər, –2015. –135 s.
8. Cəfərova, L.K. Məktəbəqədər müəssisə rəhbərinin stolüstü kitabı / L.K. Cəfərova–Bakı: Kövsər, –2015.–351 s.
9. Əfəndiyeva, Ü.A. Ünsiyyət və qarşılıqlı münasibətlər məktəbə psixoloji hazırlığın əsası kimi / Ü.A.Əfəndiyeva– Bakı: MBM, –2007.
10. Əhmədov, H.H. Pedaqogika. Dərslik./ H.H. Əhmədov, N.E. Zeynalova –Bakı: Elm və təhsil, –2016. –456 s.
11. Əliyev, H.Ə. Təhsil millətin gələcəyidir / H.Ə.Əliyev, tərt. edənlər: M.Mərdənov, Ə.Quliyev – Bakı: Təhsil, –2002. –580 s.
12. Əliyev, R.İ. Tərbiyə psixologiyası / R.İ. Əliyev–Bakı: Nurlan, –2006. – 196 s.
13. Əliyev, R.İ. Məktəbə psixoloji xidmət: nəzəri və praktik məsələlər. Müasir təhsilin psixoloji problemləri /R.İ. Əliyev–Bakı: Mütərcim, –2012. – 21-83 s.
14. Əliyev, P.B. Ümumtəhsil məktəblərinin idarəedilməsi işinin planlaşdırılması / P.B. Əliyev–Bakı: Şahib-MB MMC, –2016. –252 s.

15. Əliyev, P.B. Ümumtəhsil məktəblərin idarəedilməsinin modernləşdirilməsi / P.B. Əliyev– Bakı: Şahib-MB MMC, –2017. – 292 s.
16. Əliyeva, L.M. Məktəbəqədər yaşlı uşaqların psixi inkişafında valideyn və tərbiyəçilərin rolu: / psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru dissertasiyası / – Bakı: –2014. – 138 s.
17. Əliyeva, Ş.Q. Məktəbəqədər yaşlı uşaqların mənəvi tərbiyyəsinin elmi pedaqoji əsasları: / pedaqogika üzrə elmlər doktoru dis. / –Bakı, 2014. –329 s.
18. Əliyeva, Ş.Q. Məktəbəqədər təhsilin aktual problemləri. Monoqrafiya. / Ş.Q.Əliyev. –Bakı: ADPU, –2010. – 266 s.
19. Əlizadə, Ə.Ə. İstedadlı uşaqlar. Psixopedaqoji məsələlər / Ə.Ə.Əlizadə– Bakı: ADPU-nun mətbəəsi, –2005. – 391 s.
20. Əlizadə, Ə.Ə. Taksonomiya nəzəriyyəsi və təcrübəsi: müasir məktəbin işıqlı yolu / Ə.Ə.Əlizadə, İ.H. Sultanova– Bakı:–2008.–172 s.
21. Əlizadə, S.H. Müəllimin məktəbdə rəhbərlik üslubunun sosial-psixoloji məsələləri: / psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru dissertasiyası /–Bakı: –2015. –159 s.
22. Əmrahlı, L.Ş. Uşaq psixologiyası. Dərs vəsaiti / L.Ş. Əmrahlı, N.T.Rzayeva–Bakı: –2010. –358 s.
23. Əmrahlı, L.Ş.Təhsilin sosioloji problemləri. Müasir təhsilin sosioloji problemləri / L.Ş. Əmrahlı–Bakı: Mütərcim, –2010. –304 s.
24. Əmrahlı, L.Ş Təlim fəaliyyəti və psixi inkişaf / L.Ş. Əmrahlı, L.M. Əliyeva– Bakı: Heroqlif, –180 s.
25. Həsənov, A.M. Məktəbəqədər pedaqogika / A.M.Həsənov–Bakı: Nasir, – 2000. –366 s.
26. Xəlilova, S.E. İbtidai siniflərdə təlim materiallarının mənimsənilməsində müəlisələrin rolu: / psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru dissertasiyası /–Bakı: –2010. – 142 s.
27. İlyasov, N.İ. Müəllimin pedaqoji ustalığı. Dərs vəsaiti. / N.İ.İlyasov. –Bakı: Elm və təhsil, –2013. – 216 s.
28. İlyasov, N.İ. Müəllim peşəkarlığı və pedaqoji səriştəliliyin müasir problemləri. Monoqrafiya./ N.İ.İlyasov. –Bakı: Elm və təhsil, –2018. – 208 s.

29. Kərimova, F.Y. İnteraktiv kurikulum / F.Y.Kərimova, M.Əhmədova, G.Varella və b. ingiliscədən tərcüməsi –Bakı: Adiloğlu, – 2005.–233 s.
30. İsmayılova, M.C. Məktəbəqədər yaşlı uşaqların idrak fəallığının müəyyənləşdirilməsi üzrə psixoloji xidmət işi: /elmi-tədqiqat işi / AMİ, –2009. –42 s.
31. Kazımov, N.M. Məktəb pedaqogikası / N.M. Kazımov – Bakı: Çıraq, –2011. –440 s.
32. Kəlbəliyev, Ə. Təhsili idarəetmənin əsasları / Ə. Kəlbəliyev–Bakı: Nurlan, – 2006. –85 s.
33. Kərimov, Y.Ş. Uşaq məktəbə gedir / Y.Ş. Kərimov–Bakı: Nağıl evi, –2002. –144 s.
34. Kərimov, Y.Ş. Seçilmiş əsərləri. [II cild] / Y.Ş. Kərimov –Bakı: Təhsil, – 2007.–431s.
35. Kərimov, Y.Ş. Təlim metodları / Y.Ş. Kərimov–Bakı: PS Poliqraf, –2007.– 269 s.
36. Qaralov, Z.İ. Tərbiyə (prinsiplər, məzmun, metodika, hüquq). [III cild] / Z.İ. Qaralov –Bakı: Pedaqogika, –2003. –320 s.
37. Qasımova, L.N. Pedaqogika. Dərslik. / L.N.Qasımova, R.M. Mahmudova –Bakı: Çaşıoğlu, –2012, –548 s.
38. Məktəbəqədər müəssisə rəhbərinin stolüstü kitabı / –Bakı: TPİ,–2015.–352 s.
39. Məktəbəqədər təhsilin dövlət standartı və proqramı // –Bakı: Kurikulum, – 2010. № 4, s. –130.
40. Məmmədova, P.Ə. Uşağın məktəb təliminə hazırlığının psixoloji xüsusiyyətləri:/ psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru dis. avtoreferatı / Bakı:–2003.– 26 s.
41. Məmmədzadə, R.H. Menecment, marketinq və təhsilin iqtisadiyyatı / R.H. Məmmədzadə, A.A. Abdullayev, F.Y. Kərimova [və b.] –Bakı: Müəllim, –2015. – 464 s.
42. Məmmədzadə, R.H. Təhsildə keyfiyyət aparıcı istiqamətlərdən biri kimi /R.H. Məmmədzadə –Bakı: Müəllim, –2010. –169 s.
43. Mursaqulova, R.N. Məktəbəqədər pedaqogika. Dərslik / R.N.Mursaqulova, N.Rüstəмова, elmi red. Ə.Paşayev; rəyçilər K. Məmmədov [və b.] –Bakı: ADPU,

–2012.- 432 s.

44. Müasir uşaq bağçasında təlimin təşkili / –Bakı: Apostrof, –2011. – 80 s.

45. Paşayev, Ə.X. Pedaqogika / Ə.X.Paşayev, F.A. Rüstəmov–Bakı: Çarşıoğlu, – 2002. – 512 s.

46. Psixologiya. Ali pedaqoji məktəblər üçün dərslik / S.İ.Seyidov və M.Ə. Həmzəyevin elmi redaktorluğu ilə.–Bakı: 2007. 678 s.

47. Rzayev, O.H. Təhsilin idarə olunmasının əsasları. Dərs vəsaiti / O.H.Rzayev, S.M.Məmmədov, Ş.N. İsmayılov. – Bakı: Mütərcim, –2010. – 476 səh.

48. Rzayeva, R.T. Uşaqlarda idrak proseslərinin inkişafına xidmət edən didaktik materiallar / R.T. Rzayeva, M.C.İsmayılova –Bakı: Nərgiz, –2007. –198 s.

49. Rəsulov, S.C. Təhsilin idarə edilməsinin nəzəri və praktik məsələləri / S. C. Rəsulov, R.Z. Əzizov–Bakı: Müəllim, – 2012. – 173 s.

50. Sadıqov, F. Pedaqogika. Dərs vəsaiti./ F.Sadıqov –Bakı: Adiloğlu, –2012. –552 s.

51. Sultanova, İ.H. Məktəbəqədər yaşlı uşaqlarda milli hisslərin formalaşdırılması / İ.H. Sultanova–Bakı: BAPQS, –2004. –110 s.

52. Süleymanova , A.Y. Təhsilin əsasları / A.Y. Süleymanova –Bakı: Təhsil, – 2014.–400 s.

53. Şirzadova, M.N. Azərbaycanda məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin inkişaf tarixindən / M.N. Şirzadova–Bakı: Təhsil, –2007.–138 s.

54. Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu / –Bakı: Qanun, – 2009. –105 s.

55. Uşaq inkişafı metodikası / müəllif. Ü. Axundova, M. İsmayılova –Bakı: Qanun, –2011. –578 s.

56. Ümumtəhsil məktəblərinin I-IV sinifləri üçün fənn kurikulumları / –Bakı: Təhsil, –2008. – 480 s.

57. Veysova, Z.A. Fəal/interaktiv təlim / Z.A. Veysova. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, UNİCEF, –155 s.

58. Алямовская, В.Г. Психолого-педагогический мониторинг в дошкольном учреждении компенсирующего вида /В.Г.Алямовская–

Москва: Восхождение, –2007. –160 с.

59. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг– Москва: Альпина Паблицер, –2012. – 250 с.

60. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн– Москва: Альпина Паблицер, – 2011. –250 с.

61. Аттестация педагогических и руководящих работников ДОУ / М.В. Корепанова, И.А. Липчанская. – Москва: Сфера, –2008. –80 с.

62. Афанасьев, В.В. Управленческая проблема как объект педагогических исследований // Педагогика, –2001. № 5, с. –12-17

63. Ахмедов, Г.М. Управленческая педагогика и психология. Учебник / Г.М. Ахмедов, А.В. Гасанов, Г.Б. Байрамов, Ахмедов Г.Г. -Баку: Маариф, - 2003. –372 с.

64. Бабанский, Ю.К. Избранные педагогические труды / Ю.К. Бабанский– Москва: Педагогика, –1989.–558 с.

65. Бабосов, Е.М. Социология управления: учеб. пособ. 2-е изд., стереотип / Е.М. Бабосов–Минск : ТетраСистемс, –2001. –288 с.

66. Бабунова, Т.М. Модернизация содержания образовательного процесса дошкольного учреждения // Актуальные проблемы дошкольного образования: сб. науч. тр. – Магнитогорск: МаГУ, –2003. –с. 41-45

67. Багаутдинова, С.Ф. Дошкольное образование: от качества условий-к качеству результаты // – Москва: Дошкольное воспитание, –2014. № 3, –с. 8-13

68. Белая, К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение управление по результатам // – Москва: Дошкольное образование, –2005. №17, –с. 22-27

69. Белая, К.Ю. Материалы курса «Дошкольное образовательное учреждение управление по результатам» / К.Ю. Белая–Москва: Педагогический университет «Первое сентября», – 2006. – 64 с.

70. Белая, К.Ю. Система управления дошкольным образовательным учреждением: / дисс. на соискание ученой степени канд. пед. наук / – Москва,

1998. –165 с.

71. Беспалько, В.П. Мониторинг качества обучения-средство управления образованием // Мир образования, –1996. № 2, –с. 31-38.

72. Блинов, А. Внедрение системы управления по целям в российских условиях // Проблемы теории и практики управления. –2004. № 1, –с. 38-41.

73. Богославец, Л.Г. Управление педагогическим процессом в дошкольном образовательном учреждении инновационного типа: /дисс...на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / –Барнаул, –1999. –144 с.

74. Бондаренко, А.К. Заведующий дошкольным учреждением / А.К. Бондаренко, Л.В.Поздняк, В.И. Шкатулла–Москва: Просвещение, –1984.–223 с.

75. Бордовская, Н.В. Педагогика : учебник для вузов / Н.В. Бордовская, А.А. Реан. – Санкт-Петербург: Питер, –2000. –304 с.

76. Боровский, А.В. Что такое стандарт и что такое «не-стандарт»? / А.В. Боровский, Л.В. Попов, Н.Х. Розов–Педагогика,–2013.

77. Боссиди, Л. Искусство результативного управления / Л. Боссиди–Москва: Альпина паблишерз, –2010. –279 с.

78. Боссиди, Л. Исполнение: Система достижения целей / Л. Боссиди–Москва: Альпина Паблишерз, –2011. –325 с.

79. Вазина, К.Я. Управление новым типом учебного заведения: концепция, опыт/ К.Я. Вазина –**Челябинск: Авт. школа "Саморазвитие человека"**, –1996. – 203 с.

80. Василев, Н.В. Системная модель управления школой // Вопросы психологии, –1990. № 6, –с. 82-86.

81. Васильев, А.А. Муниципальное управление: Конспект лекций / А.А. Васильев–Н.Новгород: Гладкова О.В., –2000. –160 с.

82. Васильев, Ю.В. Методы педагогического управления: Подходы к анализу и классификации // Новые исследования в педагогических науках, – 1989. № 1, –с. 14-23.

83. Вентцель, К.Н. Идеальная школа будущего и способы ее осуществления / Хрестоматия по истории школы и педагогики в России // К.Н.

Вентцель – Москва : Просвещение, –1974.–с. 429-475.

84. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДООУ. Эффективные формы и методы / Н.А. Виноградова – Москва: Айрис-пресс, –2007–192 с.

85. Выготский, Л.С. Педагогическая психология / Л.С. Выготский – Москва: Педагогика, –1991. –480 с.

86. Гартунг, Ю.И. Программно-целевой метод управления качеством учебного процесса / Ю.И. Гартунг –Алма-Ата: –1989. – 144 с.

87. Голицина, Н.С. Система методической работы с кадрами в дошкольном образовательном учреждении / Н.С. Голицина – Москва: Скрипторий, –2004. – 111 с.

88. Гордеева, А.Г. Стереотипы и парадоксы психологии управления: кому, кем и как управлять? // Народное образование, –2004. № 4, –с. 123-130.

89. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант– Санкт-Петербург: Питер, 2008.–560 с.

90. Гришина, И.В. Профессиональная компетентность директора школы: теория и практика формирования: / дисс...на соискание ученой степени доктора педагогических наук. / –Санкт-Петербург, 2004. – 416 с.

91. Гусева, Н.И. Современные тенденции менеджмента российских компаний // Современный российский менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: 3-я Ежегодная науч. конф. – Москва: Harvard Business Review, – 2011. –с. 157-170.

92. Давыдов, В.В. Проблемы развивающего обучения / В.В. Давыдов – Москва: Педагогика, –1986. –240 с.

93. Демурова, Е.Ю. О руководстве детским садом: для молодой заведующей / Е.Ю. Демурова– Москва: Просвещение, – 1972. – 159 с.

94. Денякина, Л.М. Проектирование образовательной программы дошкольного образовательного учреждения / Л.М. Денякина–Москва: АПК и ППРО, – 2007.– 60 с.

95. Денякина, Л.М. Технологии управления образовательным учреждением

/ Л.М. Денякина–Мн. :Бизнесофсет –2004. –223 с.

96. Дик, Н.Ф. Педагогический совет в дошкольном образовательном учреждении / Н.Ф. Дик –Ростов н /Д.: Феникс, – 2006. – 288 с.

97. Друкер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ / П.Ф. Друкер –Москва: Технолог, школа бизнеса, – 1992. – 192 с.

98. Друкер, П.Ф. Эффективное управление /П.Ф. Друкер–Москва: АСТ,– 2004.–288 с.

99. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании / С.А. Езопова – Москва: Академия, – 2003. – 320 с.

100. Ежкова, Н. Свободная самостоятельная деятельность детского сада // Дошкольное воспитание, – 2015. № 10, – с. 113-124.

101. Емельянов, Е. Психология бизнеса / Е. Емельянов, С. Поварницына – Москва: – 1998.

102. Емельянова, М.Н. Эмоциональное выгорание воспитателя: симптомы, причины, способы преодоления // Управление дошкольным образовательным учреждением – 2014. № 7, – с. 30-42.

103. Зеер, Э.Ф. Психология профессионального образования / Э.Ф. Зеер – Воронеж: НПО «МОДЕК», – 2003. – 320 с.

104. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт – Москва: Экономика, – 1990. – 336 с.

105. Исса, О.Ф. Содержание профессиональных компетенций воспитателя детского сада // Управление дошкольным образовательным учреждением, – 2015. № 10, – с. 18 - 27

106. Карелина, И.О. Дошкольная педагогика: курс лекций: учебно-методическое пособие / И.О. Карелина –Рыбинск: филиал ЯГПУ, – 2012.– 71с.

107. Качество дошкольного образования: состояние, проблемы, перспективы / Ред.-сост. Т. И. Оверчук. – Москва: ГНОМ и Д, – 2002. – 240 с.

108. Колесников, Л.Ф. Эффективность образования / Л.Ф. Колесников – Москва: Педагогика, – 1991. – 296 с.

109. Комарова, Н.В. Теоретические основы менеджмента: Конспект лекций

/ Н.В. Комарова– Москва: Доброе слово, – 2005. – 64 с.

110. Контроль воспитательно-образовательного процесса в ДОУ/ ... сост. О.А.Скоролупова.– Москва: Скрипторий – 2003, – 2010. – 160 с.

111. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков – Москва: Дека, – 1997. –38 с.

112. Лебедев, О. Модернизация управления образование // Народное образование –2004. № 6, – с. 169-180.

113. Леднев, В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы / В.С. Леднев – Москва: Высшая школа, – 1991. – 224 с.

114. Лехтман, В.Ф. Педагогические условия управления инновационными учебными заведениями: / дис...канд. пед. наук / – Челябинск, – 1996. – 196 с.

115. Литвиненко, Э. Управленческая команда: как ее создать? // Народное образование, – 2004. №4, с. – 115-122.

116. Лыкова, И.А. Объективация результатов педагогической деятельности // Управление дошкольным образовательным учреждением, – 2016. № 4, с. – 27-38.

117. Макарова, Л.В. Развитие персональной компетентности руководителя в управлении ДОУ// Практика управление ДОУ, – 2011. № 3, – с. 39-43.

118. Марков, М. Теория социального управления / М. Марков– Москва: – 1978. – 447 с.

119. Марченко, И.П. Концептуальная модель организации социального управления по целям и результатам //– Москва: Кадровый менеджмент, 2011. N 4, с.

120. Марченко, И.П. Организация государственного и муниципального управления по результатам. Монография / И.П. Марченко –Новосибирск: Новосибирское книжное издво, – 2008. – 408 с.

121. Маханева, М.Д. Управление развитием ДОУ: Проблемы, планирование, перспективы / М.Д. Маханева – Москва: Сфера,– 2006. – 122 с.

122. Майер, А.А. Вызовы в педагогической деятельности современного воспитателя // Управление дошкольным образовательным учреждением, –

2015. № 5, – с. 33- 40.

123. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури –Москва: Дело, – 1997. – 481 с.

124. Микляева, Н.В. Управление качеством образовательного процесса в современном детском саду // Управление дошкольным образовательным учреждением, – 2015. № 5, – с. 33- 40.

125. Облецова, В.Н. Организационно-педагогические условия эффективного управления дошкольным образовательным учреждением // Новосибирск, – 2011.

126. Орлов, А.А. Мониторинг инновационных процессов в образовании // Педагогика, – 1996. № 3, – с. 9-14.

127. Пахомов, Ю. Система управления по результатам // Общественные науки и современность. – 2007. № 4, – с. 133-142.

128. Пахомов, Ю. Технология системных организационных изменений в развитии коммерческих структур / Ю. Пахомов, Е.Емельянов, С. Емельянова // Проблемы теории и практики управления, – 2006. №10, – с. 43-54.

129. Поздняк, Л.В. Управление дошкольным образованием / Л.В. Поздняк, Н.Н. Ляшенко– Москва: Академия, – 2001. – 432 с.

130. Поташкин, М.М. Качество образования: проблемы и технологии управления / М.М. Поташкин – Москва: ПОР, – 2002. – 351 с.

131. Рубцов, С.В. Целевое управление в корпорациях / С.В. Рубцов – Москва: Экономика, – 2001. – 204 с.

132. Санталайнен, Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й.Х. Ниссинен – Москва: Прогресс, – 1993.– 322 с.

133. Сафонова, О.А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении / О.А. Сафонова – Москва: Академия, – 2011.– 224 с.

134. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк – Москва: Прогресс, – 1989. – 528 с.

135. Система управления эффективностью персонала. Методическое пособие консалтинговой группы / Консалтинговая группа ВІТОВЕ, – Санкт-Петербург: ВІТОВЕ, – 2012. – 30 с.

136. Скоролупова, О. «Радуга» и «Успех» - новые возможности для реализации стандарта // Дошкольное воспитание, – Москва, 2014. № 10, – с. 4-10.

137. Степанова, М.А. Психология в образовании: психолого-педагогического взаимодействие // Вопросы психологии, – Москва, 2003. № 4, с. – 76-84.

138. Теоретические и практические проблемы современного образования. Материалы конференции.// Материалы XVI международной научно-практической конференции,– Краснодар: 25–26 марта, – 2014, – 283 с.

139. Титова, С.А. Азбука методической работы: планирование, формы и методы работы: Методические рекомендации / С.А. Титова – Минск.: МГОУМК, – 2005. – 42 с.

140. Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П.И. Третьяков – Москва: Новая школа, – 2003. – 297 с.

141. Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П.И. Третьяков – Москва: ТЦ Сфера, – 2007. – 240 с.

142. Управление по результатам: Пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. – Москва: Прогресс, –1988. – 320 с.

143. Управление изменениями. Под ред. Л. Уотсон и др / – Москва: – 1994.

144. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. Пер. с англ. Майкл Армстронг, Анжела Бэррон / – Москва: Альпина Паблишер, – 2012.– 34 с.

145. Управление по результатам. Пер. с финского. Под ред Я.Е.Лейманна / – Москва: Прогресс, – 1993. – 330 с.

146. Фалмер, Р.М. Энциклопедия современного управления. [В 5-ти томах] / Р.М.Фалмер– Москва: ВИП Кэнерго, – 1992.

147. Федюкин, И. Годный, но необученный/ И.Федюкин, А. Шмарова // Эксперт, –Украина:– 2005. № 6. – с.70-75.
148. Фрейдина, Ю.А. Система мотивации и стимулирования персонала в доу // Управление дошкольным образовательным учреждением, – 2016. № 4, – с. 48- 55.
149. Ханс, Б. Управление по результатам в государственном секторе / Б.Ханс– Москва: Институт комплексных стратегических исследований, – 2005.– 192 с.
150. Чумичева, Р.М. Управление дошкольным образованием / Р.М.Чумичева–Москва: Академия,– 2011.– 400 с.
151. Шамова,Т.И. Управление образовательными системами / Т.И.Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин–Москва: Владос, – 2002.– 320 с.
152. Шалаев, И.К. Оценка валидности в исследовании эффективности ПЦУ / И.К. Шалаев – Барнаул: МГПУ, – 1990. – 271 с.
153. Щукина, Г.И. Роль деятельности в учебном процессе / Г.И. Щукина – Москва: Просвещение, – 1986. – 144 с.
154. Юдин, Э.Г. Системный подход и принципы деятельности: методологические проблемы современной науки / Э.Г. Юдин – Москва : Наука, – 1978.– 391 с.
155. Якиманская, И.С. Личностно-ориентированное обучение в современной школе / И.С. Якиманская– Москва : Сентябрь, – 1996. – 96 с.
156. Porras, J.I., Robertson P, J. Organization Development.: Theory, Practice, and Research. // Handbook of Industrial and Organization Psychology / Ed. Dunnette M.D. - PaloAlto, – CA.: Consulting Psychology Press, – 1992.
157. Shein, E.A. Organizational psychology. – New York.: Prentice-Hall, – 1965.– 291 p.
158. Scholter Peter R. The Team Handbook . How to use teams to improve quality. -Madison, WI, – USA.: Joiner Associates, – 1995. – 324 с.
159. Bennis, W.G. Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects. – New York.: Addison-Wesley Pub. Company, – 1969.

160. Beckhard, R. Organization Development: Strategies and Models. - Reading, - MA.: Addison-Wesley Publishing Company, - 1969.
161. Burke, W.W. Organization Development: A Process of learning and change. Reading, - MA: Addison-Wesley Publishing Company, - 1994.
162. Beer, M. Organization Change and Development. - Santa Monica, California: Goodyear Publishing, - 1980.
163. Blake, R., Mouton, J. Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development. Reading, - MA: Addison-Wesley Publishing Company, - 1969.
164. French, W.L., Bell, C.H. Organization Development, 3th ed. New Jersey, - USA.: Prentice-Hall, - 1981.
165. Fayol, F.H. Administration industrielle et générale. - Paris: Dunod et Pinat, - 1917. - 174 p.
166. French, W.L., Bele CH. Organization Development, 5th ed. - New Jersey, - USA.: Prentice-Hall, - 1995. - 367 p.
167. Ritz, M. Behavior Management in Preschool Classrooms: Insights Revealed Through Systematic Observation and Interview. / M. Ritz, A. Noltemeyer [et. al] // Psychology in the Schools Ritz, -M.: -2014. 51(2), - p.181- 197.
168. Acman, B. Preschool and special education teachers' behavioural management strategies. / B. Acman, E.H. Aydos, A. Acar, S. Shansal // Elementary Education Online, -2014. 13(1), - p. 274-291
169. Ozturk, Y. The impact of teaching education program on pre-service teachers' classroom management views and classroom management strategies./ Y. Ozturk, M. Gangal & M.B. Ergish // Journal of Education Faculty, -2014. 16(1), - p. 224-238.
170. <http://socyus.ru/navigatsiya/teylor.html>. Теория рационализации Ф.Тейлора
171. http://centeroko.ru/public/sost_ro.htm Ковалева, Г.В./ Проблемы совершенствования содержания общего среднего образования
172. <http://delovoymir.biz/ru/> Гэри Кокинз. Методы управления

результативностью /

173. <http://www.allbest.ru/> Содержание и принципы управления/

174. <http://www.kurrikulum.az/> Azərbaycan Respublikasında məktəbəqədər təhsilin proqramı (kurikulumu) / 2017

175. <http://www.ug.ru> Болотов, В. Индивидуальный маршрут // Учительская газета,–2008, № 38.

176. <http://www.gramota.net/materials.html>//Алексеева Н.А. Управление организационными изменениями в дошкольном образовательном учреждении

177. <http://www.allbest.ru>. Система управления дошкольным учреждением

178. <http://www.elektron.hokumet.portal.az/> / Azərbaycan Respublikasında yoxsulluğun azaldılması və davamlı inkişaf Dövlət Proqramı.– Bakı:–2008-2015-ci illərdə

179. <http://www.muallim.edu.az>

180. <https://president.az/articles/9779>, Azərbaycan Respublikasında təhsilin inlişafı üzrə Dövlət Strategiyası,–Bakı,–24 oktyabr, № 13, –2013.

181. <http://e-qanun.az/framework/43192> / Azərbaycan Respublikasında məktəbəqədər təhsilin dövlət standartı,–Bakı,–8 avqust, № 351,–2019.

182. <http://www.e-qanun.az/framework/35791>, Məktəbəqədər təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu,–Bakı,–14 aprel,–2017.

183. <http://www.e-qanun.az/framework/24394> / “Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin Nümunəvi Nizamnaməsi”nin təsdiq edilməsi haqqında qanun, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin qərarı,–Bakı,–2 oktyabr, 218 nömrəli,–2012.

184. <http://www.e-qanun.az/framework/24093> / Məktəbəqədər Təhsil Müəssisələri Pedaqoji Şuralarının Əsasnaməsi, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin qərarı, Bakı,–9 avqust, – 178 nömrəli,–2012.

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin rəhbərləri üçün sorğu Rayon : _____

MTM- nin adı, №: _____

Müdirin adı, soyadı: _____

1) Yaşınız: 1) 30-dək; 2) 30-50; 3) 50-dən yuxarı.

1. Məktəbəqədər müəssisədə neçə ildir rəhbərlik edirsiniz?:

1) 5 il; 2) 5-10 arasında; 3) 10 və daha çox.

1) Təhsil səviyyəniz?: 1) ümumi orta; 2) orta ixtisas (pedaqoji məktəb və ya kollec); 3) ali pedaqoji; 4) digər ali ixtisas.

2. Məktəbəqədər təhsil müəssisələri rəhbərləri üçün ixtisasartırma kurslarında təhsil almısınız mı, nə zaman ? _____

3. Yeni proqram (kurikulum) tətbiqindən sonra idarəetmə prosesində rastlaşdığınız çətinliklər hansılardır ? _____

4. Məktəbəqədər təhsilli mütəxəssis kimi özünüzü təkmilləşdirmək üçün hansı kurslarda iştirak etmək istərdiniz? _____

5. Fikrinizcə, məktəbəqədər təhsil müəssisəsi rəhbərinin əsas vəzifələri hansılardır? Üç əsas vəzifəni qeyd edin: 1) _____ ; 2) _____ ; 3) _____

6. İşdə hansı çətinliklərlə qarşılaşmısınız? _____

9. Nəticəyönümlü idarəetmə üçün daha yüksək keyfiyyətlər əldə etmək üçün nə edirsiniz və təlifləriniz hansılardır ? _____

10. Bağça müdiri üçün vacib olan ən mühüm liderlik keyfiyyətlərini seçin:

1) yaradıcı; 2) ünsiyyətçi; 3) qərarlı; 4) ədalətli; 5) inamlı; 6) açıq; 7) həssas; 8) məsuliyyətli; 9) qətiyyətli; 10) diqqətli; 11) obyektiv; 12) təmkinli; 13) digər

11. Bağçanızın ən yaxşı 2 keyfiyyətli hansıdır?: 1) _____ ; 2) _____

12. Fikrinizcə uşaq bağçası hansı yolla nəticəyönümlü idrəedilməsi mümkündür və yaxşı nailiyyətlər əldə edə bilər? 3 ən mühüm amili deyin: təhsilin keyfiyyətini artırmaqla; maraqlı və yeni proqramla; uşaq üçün komfort, yaxşı mühit yaratmaqla; uşağa və onun ailəsinə əlavə xidmətlərlə; əlavə resurslarla (hovuz, oyun meydançası); peşəkar pedaqoqlarla; başqa.

13. Fikrinizcə, hansı göstəricilər rəhbərlik etdiyiniz müəssisənin yaxşı olduğunu sübut edir? ən vacib 3-4 göstəricini seçin .

1) təmizdir; 2) əlverişli psixoloji mühiti; 3) müasir avadanlıqları; 4) uşaqlara göstərilən diqqət, hazırlıqlı pedaqoqlar; 5) zəngin oyuncaq, vəsaitlər; 6) uşaqların məmnunluğu; 7) valideynlərin razılığı; 8) tətbiq edilən müasir proqramlar; 8) uşaqların sağlamlığı qorunur; 9) fəaliyyətimizə görə təltiflərimiz var; 10) bizdə xarici dil, rəqs, rəsm, gimnastika üzrə yaradıcı məşğələlər keçirilir; 11) valideynlər bizə hər işdə kömək edilər; 12) komandamız var; 13) yaxşı rəhbərimiz var; 14) kollektivimiz sabitdir; 15) pedaqoqların pedaqoji-psixoloji hazırlığı yüksəkdir; 16) bayramları rəngarəng keçiririk; 17) uşaqlara daha çox sərbəstlik verilir; 18) bayramları valideynlərin yaxından iştirakı ilə təşkil edirik; 19) uşaqlar razı, analar rahatdırlar.

14. Lider üçün başlıca stimül hansıdır?: 1) möhkəm komanda; 2) yaxşı əmək haqqı; 3) müasir tələblərə cavab verən əlverişli mühit; 4) mükafatlandırma; 5) peşəyə sevgi; 6) uşaqlara məhəbbət.

15. Hansı treninlərdə iştirak etmək istərdiniz ?

1) məktəbəqədər təhsil sahəsi üzrə qanunvericilik; 2) yeni standartlar üzrə;

3) təhsilin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə; 4) uşaq oyunları; 5) San Pin tələbləri; 6) inklüziya; 7) yeni proqramlar; 8) valideynlələ iş; 9) mühacir ailələrindən olan uşaqlarla iş; 10) kommunikasiya; 11) emosiyalarını idarəetmə; 12) hesabatların tərtib olunması; 13) komanda ilə iş; 14) keyfiyyətlə idarə etmək; 15) uşaq hüquqları.

16 .Uşaq bağçasının müdiri- bu _____

17. Fikirləşirəm ki, məktəbəqədər təhsilin məqsədi: 1) uşaqların məktəbə hazırlanmasıdır; 2) uşaqlarda bilik, bacarıq və vərdislərin inkişaf etdirilməsidir; 3) uşaqların həyata hazırlanmasıdır (ünsiyyət, münaqişələrin həll edilməsi, sosial qarşılıqlı ünsiyyət);

4) digər

Rəhbərlik üslubunun təyini

Təlimat: Burada 27 mülahizə verilir. Mülahizələrdə rəhbərin pedaqoji kollektivlə qarşılıqlı münasibətlərinin müxtəlif aspektlərini ifadə edilir. Hər bir xarakteristikada 5 cavab variantı vardır. Həmin variantlardan birini seçərək sizə daha çox uyğun gələn birini qeyd edin.

1. Səlahiyyətlərin rəhbər və tabe olular arasında bölüşdürülməsi.
2. Rəhbərin böhran (gərgin) situasiyalarda hərəkəti.
3. Rəhbərin tabeolanlarla əlaqəsi.
4. Rəhbərin iştirakı olmadıqda kollektiv əməyin məhsuldarlığı.
5. İcraçıların məsləhət və iradlarına rəhbərin münasibəti.
6. Tabeolanların fəaliyyətinə nəzarət.
7. Kollektivə rəhbərlik zamanı rəhbərin həll etməli olan istehsal və sosial-psixoloji vəzifələrin uyğunluğu.
8. Rəhbərin əməllərinin xarakteri.
9. Rəhbərin tabeolanlara tənqidi münasibəti.
10. Bilikləri az olduqda rəhbərin davranışı.
11. Məsuliyyətin rəhbər və tabeolanlar arasında bölüşdürülməsi.
12. Rəhbərin müavinlər və köməkçilərlə münasibətləri.
13. Rəhbər olmadıqda icraçıların emosional rahatlığı.
14. Tabeolanlara təsiretmə metodları.
15. Rəhbərin tabeolanlara müraciətinin xarakteri.
16. Kollektiv üzvlərinin idarəetmədə iştirakı.
17. Rəhbərin əmək intizamını qoruması.
18. Rəhbərin tabeolanlarla ünsiyyətinin xarakteri.
19. Qərar qəbulunun xarakteri.
20. Kollektivdə insanlar arasındakı qarşılıqlı münasibələr.
21. Tabeolanlara müstəqilliyin verilməsi.
22. Başqalarının məsləhətlərinə rəhbərin münasibəti.
23. Rəhbərin və tabeolanların təşəbbüslərinin uyğunluğu.
24. Tələbkar rəhbərin xarakteri.
25. Rəhbərin yeniliklərə münasibəti.
26. Kollektiv üzvlərinin qərar qəbuluna cəlb edilməsi.
27. Rəhbərin özünə münasibəti.

Kodlar cədvəli

Mülahizələrin № - ləri	B	Cavab variantları		
		c	d	e
A-3	C-2	B-3	C-3	B-2
A-3	B-2	C-1	B-3	C-3
C-1	B-2	A-2	B-1 C-2	B-2
A-1	B-2	C-2	C-1	B-2
B-3	A-2	C-2	C-2 B-2	B-2

C-3	A-3	B-3	A-3	A-2
A-1	B-1	C-2	C-1 B-1	B-1
B-3	C-3	A-2	C-2	A-3
B-2	C-2	A-2	A-2 C-2	A-3
A-2	B-2	C-1	A-2 B-2	A-1 B-1
C-2	B-2	A-2	A-1 C-2	A-2 C-1
B-1	A-1	C-1	A-2	A-3
A-2	B-2	C-2	B-1	A-1 C-2
C-3	A-3	B-3	A-2	B-3
B-2	A-2	C-2	A-2	A-2 C-2
B-2	A-1 C-1	A-1C-2	C-3	-
A-2	C-2	B-2	A-2	C-3
A-3	B-3	C-2 B-1	B-2 A-1	C-1
A-1	B-1	C-1	B-2	A-2
A-1	B-1	C-1	B-2	A-2
B-2	A-2	A-2	C-2	A-2
B-2	A-2	A-2 B-1	B-2	A-2
A-2	B-1	B-2	C-2	C-3
A-3	B-3	A-2	C-3	B-2
C-1	B-1	A-1	B-2	C-2
B-2	B-3	C-3	A-3	B-3
C-1	B-2	A-2	B-2	A-3

Nəticələrin işlənməsi. Kimə hansı rəhbərlik üslubunun xas olduğunu öyrənmək üçün açardakı balların cəmi toplanır. Lövhədəki rəqəmlər balları, hərflər isə-rəhbərlik üslubunu müəyyən edir. Avtoritar üslub üçün qeyd edilən bütün “A” hərfi ilə başlayan kodları və onun ballarını toplamaq lazımdır. Əldə edilən nəticə yazılır. Analoji olaraq kollegial tipə “B”, liberal tipə “C” hərfləri uyğun gəlir.

Bundan sonra hər bir rəhbərlik üslubu üçün balların yekunu rəqəmlərlə yoxlanılır. Bu, növbəti təhlil üçün vacibdir: bütöv, vahid məna kəsb etməsi üçün nəticələr 10-a ayrılır. O halda nəticə hər birində 10-a qədər bal olan 3 rəqəmlə ifadə olunacaq.

Bu yolla dominant rəhbərlik üslubu təyin edilir. Nəticə işlənilərkən kəmiyyət göstəricilərinə görə hər bir üslubda fərqli 3 rəqəm ola bilər.

- 1) A-*-*: avtoritar üslub (məsələn, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4- və s.);
- 2) *-B-*: kollegial üslub (məsələn, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);

3) *-*-C: liberal üslub (məsələn, 3-2-10, 4-2-9 və s). Əgər iki rəhbərlik tipi dominantlıq edərək üçüncüyə üstünlük edirlərsə, o zaman, deməli, rəhbərlik üslubu qarışıq tipə məxsusdur.

4) A-b-*: avtoritar-kollegial üslub (məsələn, 7-8-4, 6-7-3 və s.);

5) *-B-C: kollegial-liberal üslub (məsələn, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7); 6) A-*-B: liberal üslub (məsələn, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9;

7) A-B-C: qarışıq üslub (məsələn, 2-3-3; 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8).

Bu zaman qarışıq tipin nəticələri rəhbərliyin müxtəlif xarakteristikasına uyğun gələcəkdir: üslubun təcrübəsiz rəhbərlər üçün xarakterik olan aşağı ifadəliliyi (2-3-3, 3-3-3- və s.); dəyişkən xarakterli rəhbərliyə xas olan orta ifadəlilik (5-6-6, 6-6-4); ziddiyyətli, qaydalara uyğun olmayan rəhbərlik üslubuna xas olan üslub (10-8-8, 9-8 və s.).

Əldə edilmiş nəticələrin təhlili göstərir ki, rəhbərlik üslubu müxtəlif xarakteristikaya malik ola bilər.

Əlavə 3.

Qrupda rolların müəyyənləşdirilməsi Sorğu fərdin qrupdakı rolunu aydınlaşdırmaq üçün keçirilmişdir.

Tədqiqata cəlb olunanlara hər birində 8 mülahizəsi olan 7 suallar toplusu təqdim olunur. Hər bir sualda özünüə aid olan bəndləri ayırd edin. Sonra hər bir suala 10 bal ayıraraq onu sizə aid olan mülahizələr arasında ifadəliliyinə görə paylaşdırın. Mülahizəni 10 bal hesablasanız da onu aşağıdakı kimi bölüşdürün. Məsələn, 2, 3, 2, 3 və yaxud 4 sıfır. 6, 3 və 5 sıfır. Hər bir sual üzrə balların cəminin 10 olmasına diqqət edin.

1. Hesab edirəm ki, qrup açan bunalrı edə bilərəm:
 - 1.1. Yeni imkanları tez taparaq tətbiq edərəm
 - 1.2. Geniş insan kütləsi ilə işləyə bilərəm
 - 1.3. Yeni ideyalar yaratmaq mənim dəyərli keyfiyyətimdir
 - 1.4. Daha bir üstünlüyüm öz ideyalarımaya dəyərli töhvə verəcək insanları söhbətə çəkməyi bacarmağımıdır
 - 1.5. Təhlil etmə qabiliyyətim şəxsi təcrübəmdən asılıdır
 - 1.6. Qarşıya qoyulmuş nəticələrə uğursuzluq gətirə biləcək məsələlərə dözüərəm
 - 1.7. Adətən hiss edirəm ki, təcrübədə çalışmaq daha realdır
 - 1.8. Yeni alternativləri düşünmədən və əmin olmadan təklif edə bilərəm
2. Qrupda işləmək üçün çatışmazlıqlar varsa, aşağıdakılar ola bilər:
 - 2.1. Tədbirin lazım olan səviyyədə təşkil edilməsinə və nəzarət altında olmasına əmin olmdan özümü rahat hiss etmirəm
 - 2.2. Öz mülahizələrində təkidli olan ancaq başqaları tərəfindən dəstəyi olmayan insanları müdafiə etməyə meyilliyəm
 - 2.3. Qrupda yeni ideya varsa bu barədə çox danışmağa meyilliyəm
 - 2.4. Subyektiv baxışlarım həmkarlarımın dəyərli fikirləri ilə razılaşmağıma mane olar
 - 2.5. Əgər lazım gələrsə, güclü və avtoritar ola bilərəm
 - 2.6. Yəqin ki, qrupdakı atmosfərə güclü təsir etdiyimdən ön plana keçmək çətin gəlir
 - 2.7. Ağılıma gələn, baş verənlərdən təcrid edən ideyalara köklənməyə meyilliyəm
 - 2.8. Həmkarlarım hesab edirlər ki, xırdalıqlara görə narahat oluram və yanlış qərarlar verə bilərəm
3. Əgər başqaları ilə birgə layihəyə başım qarşıarsa:
 - 3.1. Təzyiq etmədən başqalarına təsir göstərmək qabiliyyətim var
 - 3.2. Sayıqlığım mümkün yanlışlıqların və səhvlərin qarşısını almağıma kömək edir
 - 3.3. Yığıncağın vaxt aparması və mövzudan kənara çıxmaamsı üçün lazım olan hərəkətləri etməyə hazırım
 - 3.4. Nə isə orijinal bir şey edə bilərəm
 - 3.5. Yaxşı ideyalara və ümumi maraqlara qayıda qayətmağa həmişə hazırım
 - 3.6. Keçmiş təcrübəni yeni ideyalarda görməyə meyilliyəm
 - 3.7. Hesab edirəm ki, mühakimə qabiliyyətlərim düzgün qərar verməyimə kömək edir
 - 3.8. Vacib olan işlər yaxşı təşkil olunduqda özümü daha əmin hiss edirəm
4. Qrup işinə verdiyim xeyir bunlardır:
 - 4.1. Həmkarlarımı daha yaxşı başa düşməyə çalışıram
 - 4.2. Həvəslə başqalarının baxışlarına şübhə ilə yanaşır, azlığın fikirlərini müdafiə edirəm
 - 4.3. Adətən bir sıra qrupantlar taparaq əsassız dəlillərdən imtina edirəm
 - 4.4. Fikirləşirəm ki, plan hazır olan kimi hərəkət etmək qabiliyyətim var
 - 4.5. Aydın olanda qaçaraq gözlənilməz olanlara doğru getməyi bacarıram
 - 4.6. Etdiyim hər şey kamilliyə çatmaq üçündür
 - 4.7. Müstəqil şəkildə başqa tərəfin köməyinə çatmağa hazırım
 - 4.8. Nə isə məni maraqlandırdıqda, tərəddüd etmədən qərar qəbul edirəm və onu dəyişmirəm

5. İşdən həzz alıram, çünki:
- 5.1. Situasiyaları təhlil etməkdən və mümkün qədər qərarlar verməkdən xoşlanıram
- 5.2. Problemlərin praktik həllinə maraqlıyam
- 5.3. Qrupda yaxşı münasibətləri yaratmağı bacardığımı hiss etmək mənə zövq verir
- 5.4. Qərarların qəbuluna stabil təsir göstərməyi bacarıram
- 5.5. Yeni ideyaları olan insanları tapmağı bacarıram
- 5.6. İnsanları vacib olan hərəkəti etmək üçün razılaşdırmağı bacarıram
- 5.7. Özümü etməli olduqlarıma tam şəkildə mərkəzləşdirmək üçün zəifliklərimi yaxşı bilirəm
- 5.8. Təxəyyül oyadan sahələrdə hərəkət etməyi daha çox sevirəm
6. Qısa zaman çərçivəsində tanış olmayan bir insanla hansısa mürəkkəb məsələni həl etmək lazım gələrsə:
- 6.1. Həll yolu tapmaq əvəzinə özümü küncə qıxılmış kimi hiss edərəm, oradan çıxamğın yolunu axtararam
- 6.2. Məsələni həl etmək üçün başqa birisini tapmağa üstünlük verərəm
- 6.3. Məsələnin həcmi kiçildərəm hissələrə ayıraram, hər bir hissəsini həl etmək üçün qabiliyyətləri müəyyənləşdirərək ayrı-ayrı adamlar arasında bölüşdürərəm
- 6.4. Təbiətimdəki təkidlilik məsələni həl edərkən plandan kənara çıxılmayacağına qərar verirəm
- 6.5. Hesab edirəm ki, açıq başla düşünmək üçün soyuqqanlı olmaq və qabiliyyətləri qorumaq lazımdır
- 6.6. Təzyiqlərə baxmayaraq məqsəddə daimiliyi qormalıyam
- 6.7. Qrupun yenilik emədiyini hiss edərsə, liderlik mövqeyini tutacağıma hazır olduğuma əminəm
- 6.8. Yeni ideyaları müzakirə edərək məqsədə doğru hərəkət etmək üçün diskussiya apara bilirəm
7. Qrupda həlli ilə məşğul olduğum problemlərə bunlar aiddir:
- 7.1. Yeniliyə mane olanlara qarşı dözümsüzəm
- 7.2. Təhlilə köklənməyim, intusiyamın çatışmaması üçün başqaları məni tənqid edə bilirlər
- 7.3. Mənim arzum işi lazım olan şəkildə yerinə yetirmək, həll prosesinə kömək etməkdir
- 7.4. Kimsə başqası təşəbbüsü öz əlinə alarsa, bu məni darıxdırır
- 7.5. Məqsədi aydınlaşdırmamış işə başlamaq mənim üçün çətindir
- 7.6. Ağlıma gələn fikirləri izah etmək və aydınlaşdırmaq bəzən mənə çətin gəlir
- 7.7. Başqalarının irəli sürdükləri bütün tələbləri yerinə yetirmədiyim üçün bəzən narahat oluram
- 7.8. Öz fikirlərimi ciddi əks düşüncələrlə qarşı-qarşıya qoymağa tərəddüd edirəm
- Qrup rollarını ayırd etmək üçün nəticələrin işlənməsi. Nəticələrdəki bütün cavabları uyğun özəyə gətirin. Sonra hər bir sütundakı ümumi nəticəni hesablayın.

	1		2		3		4
1.7	<input type="checkbox"/>	1.4	<input type="checkbox"/>	1.6	<input type="checkbox"/>	1.3	<input type="checkbox"/>
2.1	<input type="checkbox"/>	2.2	<input type="checkbox"/>	2.5	<input type="checkbox"/>	2.7	<input type="checkbox"/>
3.8	<input type="checkbox"/>	3.1	<input type="checkbox"/>	3.3	<input type="checkbox"/>	3.4	<input type="checkbox"/>
4.4	<input type="checkbox"/>	4.8	<input type="checkbox"/>	4.8	<input type="checkbox"/>	4.5	<input type="checkbox"/>
5.2	<input type="checkbox"/>	5.6	<input type="checkbox"/>	5.4	<input type="checkbox"/>	5.8	<input type="checkbox"/>

6.6	[]	6.3	[]	6.7	[]	6.1	[]
7.5	[]	7.7	[]	7.1	[]	7.6	[]
Yekun	[]	Yekun	[]	Yekun	[]	Yekun	[]
	5		6		7		8
1.1	[]	1.8	[]	1.2	[]	1.5	[]
2.3	[]	2.4	[]	2.6	[]	2.8	[]
3.6	[]	3.7	[]	3.5	[]	3.2	[]
4.7	[]	4.3	[]	4.1	[]	4.6	[]
5.5	[]	5.1	[]	5.3	[]	5.7	[]
6.8	[]	6.5	[]	6.2	[]	6.4	[]
7.4	[]	7.2	[]	7.8	[]	7.3	[]
Yekun	[]	Yekun	[]	Yekun	[]	Yekun	[]

Tip	Personal xarakterlər	Qrup üçün əhəmiyyəti	Zəiflikləri
1. İcraçı	konservativ, intizamlı etibarlı	təşkilatçı, planların icraçısı, ideyaları irəli sürən	ləng, yeni ideyalara gec rekasiya verən
2. Sədr	kamil, özünə əminli etibar qazanan	məqsəd və imknaları aydınlaşdırır, əməkdaşları motivləşdirir, qəralar qəbul edir	intellekti və yaradıcı qabiliyyətləri ilə fərqlənir
3. Fəallıq oyadan	insanları oyadan, tez sakitləşən dinamik	nəyəsə iddia edir, təzyiq göstərir, yollar tapır	fitnələrə aldanır, özündən çıxır, əsəbiləşir
4. İdeyaalr generator u	ağıllı, yüksək təxəyyül, orijinallıq	orijinal ideyalar fikirləşir, çətin problemləri həll edir	səviyyəli insanlar arasında rəhbərə müraciət etməyi bacarmır
5. Resurslar tədqiqatçı s ı	ekstravert, entuziazmlıların genişliyi, kommunikabelli	yeni imlanlar tapır, əlaqələri inkişaf etdirir, söhbətlər aparır	işə marağı itir, entuziazmı sönür
6. Tənqidçi- analitik	mühakiməli, intellektual, obyektiv, darıxdırıcı	bütün alternativləri görə bilir, təhlil edir, mümkün nəticələri dəqiq fikirləşir	enerji çatışmazlığı başqalarını ruhlandırmaqda çətinliklər yaşayır
7. Koman da oyunçusu	ünsiyyətçil, ünsiyyətçil, yolagedən fərasətli	təcrübəni öyrənir və toplayır, ixtilafların qarşısını alır, çətin insanları yola gətirir	böhranlı situasiyalarda qətiyyətə yətsizdir
8. İşibaşa çatdıran	çalışqan, vicdanlı, narahat	səhvləri, diqqətsizlikləri axtarır, özünü və başqalarını qaydalara, məqsədə yönəldir	hədsiz narahatlığa meyillidir, nəyisə öhdəsinə çətin götürür

Qrup rollarını ayırd etmək üçün nəticələrin işlənməsi: nəticələrdəki bütün cavabları uyğun özəyə gətirin, sonra hər bir sütundakı ümumi nəticəni hesablayın.

Əlavə 4

“İşlərinizin öhdəsindən necə gəlersiniz”? testi

Təlimat: 20 mülahizənin hər biri üzrə hansı cavab variantı sizə uyğun gəlsə, dairəyə alın.

Mülahizələr	sözsüz	doğrudur	bəzən	təsadüfən	belə deyil
1. Problem yarandıqda özümdən çıxıram.	1	2	3	4	5
2. Həmişə iş barədə düşünürəm.	5	4	3	2	1
3. Başqalarının hiss və duyğularına hörmət edirəm.	1	2	3	4	5
4. Çatışmazlıqlarımı ləyaqətlə qəbul edirəm.	1	2	3	4	5
5. Hər kəsi dost adlandırmaq olmur.	1	2	3	4	5
6. Qabiliyyətlərimdən işdə olduğu kimi boş baxtları da istifadə edirəm.	1	2	3	4	5
7. Hər şeydən tez bezikirəm.	5	4	3	2	1
8. Öz mövqeyi olanlarla söhbət etməyi xoşlayıram.	1	2	3	4	5
9. Bacarmadığım işlərə tez-tez baş qoşuram.	5	4	3	2	1
10. İstirahət günlərimdə çox fəal oluram.					
11. Mənə nəyi isə xatırladan insanlarla işləməyi xoşlayıram.	5	4	3	2	1
12. Həyatımı yaxşılaşdırmaq üçün lazım gələnlərlə daha çox məşğul oluram.	5	4	3	2	1
13. Yaxşı tərəflərimi və çatışmazlıqlarımı bilirəm.	1	2	3	4	5
14. Adətən tərəfmüqabilimə mövqeyimi çatdırıram.	5	4	3	2	1
15. İşdə çətinliklərim çox olur.	5	4	3	2	1
16. Maraqlarım genişdir.	1	2	3	4	5
17. İşlərim istədiyim kimi getmədikdə məyus oluram.	5	4	3	2	1
18. Çətin situasiyada necə hərəkət edəcəyimi bilmirəm.	5	4	3	2	1
19. İşimdə maneələrlə üzləşdikdə onları dəf edirəm.	1	2	3	4	5
20. Çox zaman rəhbərlik və əməkdaşlarımla razılaşıram.	5	4	3	2	1

Nəticə. Test 5 bölmədən ibarətdir.

1) Özü haqqındakı biliklər: 4, 9, 13, 18; 2) Maraqların genişliyi: 2, 5, 7, 6.

3) Davranışın sabitliyi: 1, 11, 17, 19; 4) Başqalarına diqqət: 3, 8, 14, 20.

5) Fəaliyyətin məhsuldarlığı: 6, 10, 12, 15.

Hər bir bölmə üzrə cavabların nəticələrini 5-dən 20-yə qədər bal toplamaq olar. 12-dən yuxarı bal həmin bölmə üzrə keyfiyyət göstəricilərin zəif olmasına dəlalət edir. Bütün test üzrə balların cəmini topladıqda 20-dən 100-ə qədər nəticə ala bilərik. 60-dan yuxarı nəticə sınımlananın öz işinin öhdəsindən çətinliklə gəldiyini bildirir.

Məktəbəqədər təhsil üzrə ümumi təlim nəticələri

Uşaq aşağıdakıları bacarmalıdır:

- böyük motor, kiçik motor və hissi motor hərəkətlərini koordinasiya etməyi;
- miqdar, rəqəmlər və hesablama sistemi, ölçü və forma, zaman və məkan anlayışları haqqında bilik nümayiş etdirməyi;
- ümumiləşdirmə, konkretləşdirmə, sistemləşdirmə, qruplaşdırma, təsnifat, ölçmə, paylaşdırma əməliyyatlarını yerinə yetirməyi;
- tənqidi düşünməyi və yaradıcılıq potensialını üzə çıxarmağı;
- Hörmət (münasibət) və dözümlülük (tolerantlıq) nümayiş etdirməyi;
- hadisələri izah etməyi, fərziyələr irəli sürməyi, problemin qeyri-standart həlli yollarını tapmağa cəhd göstərməyi;
- şifahi nitqi dinləməyi və anlamağı, rabitəli danışmağı və nəzakətli nitq etiketlərindən istifadə etməyi;
- lüğət ehtiyatının zənginliyindən istifadə etməyi, qrammatik cəhətdən düzgün danışmağı və sözləri düzgün tələffüz etməyi;
- mədəni davranış, şəxsi gigiyena və təhlükəsizlik qaydalarına əməl etməyi;
- təsviri incəsənət və bədii fəaliyyət ilə bağlı bilik və təsəvvürləri nümayiş etdirməyi;
- texniki vərdiş və bacarıqlardan istifadə etməyi;
- həmyaşıdları və böyüklərlə qarşılıqlı münasibətlər, ünsiyyət qurmağı;
- Azərbaycan xalqının dili, adət-ənənələri, mədəniyyəti və tarixi haqqında qazandığı ilkin məlumatları təqdim etməyi.

1. Fiziki inkişaf və sağlamlıq və təhlükəsizlik

- Böyük motor hərəkətlərdə koordinasiyanı nümayiş etdirir.
- Hərəkətlərin icrası zamanı bədən üzvlərini idarə edir, bədən müvazinətini qoruyur.
- Yürüşdə idarəetməni, balans, qüvvə və koordinasiyanı nümayiş etdirir.
- Gündəlik fiziki tapşırıqların yerinə yetirilməsinə maraq göstərir
- Əl və barmaqlardan müxtəlif məqsədlər üçün istifadə edir
- Ətraf aləmlə qarşılıqlı əlaqədə hisslərindən (görmə, eşitmə, iyilmə, lamisə və s.) istifadə

edir

- Şəxsi gigiyena qaydalarına müstəqil şəkildə riayət edir
- Müvafiq qida vərdişləri, gigiyena bacarıqlarını təcrübədən keçirir.
- Xəstəliklərin qarşısını alma bacarıqlarının sadə formalarını nümayiş etdirir.
- Elementar gigiyenik vərdişləri və bacarıqları təcrübədən keçirir.
- Vitaminlə zəngin qida məhsullarını tanıyır və yeyir.
- Şəxsi təhlükəsizlik bacarıqları nümayiş etdirir

3. İdraki (koqnitiv) inkişaf

- Ölkəsi, şəhəri, ətraf aləm və təbiət haqqında təsəvvürlərini sadə şəkildə izah edir
- Respublikamızın rəmzlərini: bayrağı, gerbi tanıyır, himni oxuyur.
- Canlı aləmə təsir göstərən bir neçə amili sadalayır
- Məişət mədəniyyəti ilə tanışdır;
- Sual verir, təcrübə qoyur, səbəb-nəticə əlaqələri qurur;
- 10 əşyanı böyüklüyünə görə düzür.
- Əşyaları ümumi əlamətinə görə qruplaşdırır (paltar, ayaqqabı, qab-qacaq, nəqliyyat və s.)
- Didaktik oyun situasiyasında 6-7 əşyanın adını yadda saxlaya bilir.
- Natamam fiqurdan (tam olmayan təsvirdən və tam qurulmayan konstruktordan) süjetli kompozisiyanın detallı kimi (quraşdırmada, rəsmdə, kəsib-yapışdırmada) istifadə edir.
- Zaman ölçü vahidlərini (saat, gün, həftə, ay, il) bilir

- Şəxsi fikirlərini oyunda müstəqil realizə edə bilir.
 - Düşüncələrini quraşdırmada və fəaliyyətin digər səmərəli növlərində realizə edir.
 - Ətraf aləmin dərk edilməsində nümayişetdirici model və simvolik vasitələrdən (plan, sxem, rənglər) istifadə edir.
 - Fəaliyyət nümunə və qaydalar üzrə həyata keçir.
 - Digər uşaqlarla vahid tempdə və ritmdə işləyə bilir.
 - problem həllində iştirak edir;
 - Günün (sitkanın) hissələrini, həftənin günlərini, ilin aylarını, fəsillərini fərqləndirir.
 - Fəza anlayışları haqqında təsəvvürlərini nümayiş etdirir.
 - Məkana bələdləşməni nümayiş etdirir.
 - Qarşılıqlı münasibət və fəaliyyətdə təşəbbüs nümayiş etdirir.
 - Şeyləri ölçmək üçün alətlərdən istifadə edir;
 - Hadisələr və zaman müddətlərinin ardıcılığını başa düşdüyünü nümayiş etdirir.
4. Dil və ünsiyyət;
- Ana dilinin bütün səslərini düzgün tələffüz edir.
 - Sözdə səsləri ayıra bilir.
 - Sadə cümlələrlə danışır.
 - Mürəkkəb cümlələrdən istifadə edir
 - Şəkil üzrə rəhbərlik hekayə qurur.
 - Öz nitqi ilə diqqəti cəlb edir, dialoq saxlayır.
 - Nitq leksiki cəhətdən zəngindir (ümumiləşdirici sözlər, sinonimlər, antonimlər, müqayisə)
 - Ünsiyyət üçün dildən istifadə edir.
 - Uşaq ona tanış olan böyüklərlə ünsiyyətə girməyi bacarır;
 - İnsanlararası ünsiyyət etikətlərinə (salamlamaq, özünü təqdim, müraciət, müraciətə cavab, xudahafizləşmək) əməl edir.
 - Söhbətlərə və hekayələrə qulaq asarkən başa düşdüyünü anladır.
 - Hekayələri və təcrübələri nağıl etmək üçün dil imkanlarından istifadə edir, hekayələri təsvir edir, izahını verir.
 - Söhbət zamanı məlumatları başa düşdüyünü nümayiş etdirir.
 - Hekayədən hər hansı nüansı nağıl edir.
 - Fikirlərini, hissələrini simvollar və ya şəkillərdən istifadə edərək ifadə edir.
5. Sosial-emosional inkişaf
- Öz həmyaşıdları və yaşına uyğun olan uşaqlarla xeyirxah münasibətlər qurur, şəxsi məsuliyyətini hiss edir.
 - Özünü dost kimi aparır (bağçada, evdə, nənə-baba yanında), yaxınları özünə dost kimi qəbul edir.
 - Hərəkət və istəklərini qrupdakı uşaqların hərəkət və istəkləri ilə uyğunlaşdırır
 - Oyunda və digər fəaliyyətlər zamanı müxtəlif rolları ifa edir.
 - Ətrafındakı böyüklərə qarşı etibar və hörmət hissi göstərir.
 - Böyüklərlə münasibətdə səhvlərini anlayır və düzəltməyə çalışır.
 - İnsanlar arasında fərqliliklərə hörmətlə yanaşır.
 - Mədəniyyətlərarası tədbirlərdə və ya fəaliyyət növlərində maraqla iştirak edir və böyüklərin hüquqlarına hörmətlə yanaşır.
 - Təsviri fəaliyyətin müxtəlif növlərində ifadə vasitələrinin köməyi ilə (rəng, kompozisiya, forma, ritm və s.) fərdi bədii obraz yaradır;
 - Musiqini emosional qəbul edir.
 - Yaxınlarının və yaşlılarının əhvalını hiss edir.
 - Çətinlik halları yaranarkən kömək edə bilir və emosional dayaq olur.

- Öz davranışını qazanılmış qayda və normalara əsasən tənzimləyir.
 - Uşaq öz hisslərini nümayiş etdirir;
 - Kollektivdə və ya fərdi effektiv fəaliyyət nümayiş etdirir.
 - Sosial əlaqələr qururlar.
 - Özünün və digər insanların hisslərini müqayisə edir
 - Hisslərini oyun, rəqs, nəğmə, şəkil, şeir və personajlar vasitəsilə ifadə edir
 - Həmyaşıdları və böyüklərlə ünsiyyət zamanı emosional ifadəliliyin müxtəlif vasitələrindən (mimika, jest, səs tonu, intonasiya) istifadə edir
 - Yeni situasiyalara maraqla göstərir, konflik şəraitində ünsiyyətdən istifadə edərək həll bacarıqlarını nümayiş etdirir.
 - Onu maraqlandıran şeylər haqqında yeni məlumat tələb edir.
 - Müxtəlif hərəkətlərin öyrənilməsində və həyata keçirilməsində təşəbbüs göstərir.
 - Bir neçə uğursuz səhvdən sonra yenə də tapşırığı yerinə yetirməyi davam edir.
6. Estetik inkişaf və yaradıcılıq
- Seçmə qabiliyyəti və möhkəmlik tanış uşaqlara qarşılıqlı təsir edir (maraqları üzrə müxtəlif birliklərə daxil olurlar).
 - Nağıl qura bilir.
 - Rəsmdə, yarımda, kəsib-yapışdırmada fikrini müstəqil, yaradıcı təcəssüm etdirir.
 - Texniki vərdiş və bacarıqlardan inamla istifadə edir.
 - Özü və öz imkanları haqqında təsəvvürlərini təsvirlər vasitəsi ilə ifadə edir.
 - İncəsənət əsərlərini qiymətləndirir.
 - Yaradıcılıq üçün incəsənətin müxtəlif növlərindən istifadə edir.
 - Təcrübə üçün bədii materiallar və fəaliyyətlər çoxluğundan istifadə edir.
 - Özünün və digərlərinin mədəniyyətini və ənənələrini anlayır və dəyərləndirir
 - Öz yaradıcı bacarıq və təxəyyülündən istifadə edərək təsviri incəsənət nümunələri yaradır
 - Yaradıcı fəaliyyət göstərir və yaradıcı sənətdən zövq aldığını ifadə edir.
 - Musiqini dinləyir, tanış olan melodiyaları avazla və ya əl çalaraq səsləndirir.
 - Musiqi müşayiəti altında hərəkət və rəqs edir.
 - Sadə mətnləri (nağıllar, şeirlər, mahnılar üzrə) səhnələşdirir.

Kern-Yersek testi

Bu test uşaqların məktəbə hazırlıq səviyyəsinin bir neçə metodunun köməyi ilə kompleks diaqnozlaşdırmağa imkan verir. Test 6 yaşlı uşaqlar üçün nəzərdə tutulur.

I. Sosial-psixoloji hazırlığın diaqnostikası

İşin gedişi: Uşaqla ana dilində söhbət aparılır. Belə söhbətlər ona psixodiaqnostik şəraitlə tanış olmağa imkan verir. Söhbətin gedişində valideynlər-uşağın arxasında, o çox utancaq olarsa-yanında əyləşə bilər.

1. Bilik ehtiyatı.
2. Sənin adın nədir?
3. Neçə yaşın var?
4. Valideynlərinin adı nədir?
5. Hansı şəhərdə (kənddə) yaşayırsan?
6. İlin hansı fəslində ağaclar yarpaqlayır?
7. Yağışdan sonra yerdə nə qalır?
8. Gündüz gecədən nə ilə fərqlənir?

Cavabların qiymətləndirilməsi zamanı düzgün cavabların qarşısına “+” işəsi qoyulur: Düzgün cavablar

1-4-cü suallara qısa, düzgün cavab

5-ci sual: Ən azı iki ev, iki vəhşi heyvanın adını çəkmək.

6-cı sual: “Yazda, qış qurtaranda”

1-ci sual:

“Gölməçə, palçıq, su”

2ci sual:

“Gündüz işıq olur, gecə qaranlıq. Gündüz günış çıxır, gecə ay”

Yekun: Yüksək səviyyə-7-8 (+ işarəsi), orta -5-6, aşağı -4 və daha az.

II. Məktəbə münasibət

1. Məktəbə getmək istəyirsənmi?
2. Məktəb həyatında sənə nələr maraqlı görünür?
3. Necə bilirsən, evdə, ananla təhsil almaq yaxşıdır, yoxsa məktəbdə müəllimlə?

Düzgün cavablar

1. “Bəli”

2. “Oxuyacağam, məsələn həll edəcəyəm, şəkil çəkəcəyəm, tapşırıq yerinə yetirəcəyəm”

3. “Məktəbdə müəllim”

Yekun: Yüksək səviyyə- 3 (+), orta-2, aşağı-1,0.

III. Təfəkkür və nitq

1. Qrammatik konstruksiya anlayışı: Tofiq kitabı oxudu, sonra kinoya getdi. Cümlə iki dəfə aramla təkrar edilir, sonra uşağa suallar verilir: Tofiq əvvəl nə etdi-kinoya baxdı, yoxsa kitab oxudu?

2. Şəkil üzrə hekayə.

Uşağın qarşısında dağınıq halda 4 şəkil qoyulur: a) oğlan yuxudan qalxır; b) oğlan yuyunur;

c) Oğlan səhər yeməyini yeyir; ç) oğlan məktəbə gedir.

Şəkilləri ardıcılıqla düzmək və şərh etmək uşağa təklif olunur. Düzgün cavablar.

1. Hərəkətlərin ardıcılığını düzgün deyir.

2. Şəkilləri düzgün yerləşdirilir və izah edir.

Yekun: Yüksək səviyyə - 2(+), orta- 1, aşağı -0

IV. Obrazlı təfəkkür

1. Kəsilmiş şəklin yığılması.

2. İnsanın rəsmi.

Düzgün cavablar.

1. Şəkil düzgün yığılır.

2. İnsan şəkli düzgün çəkilir.

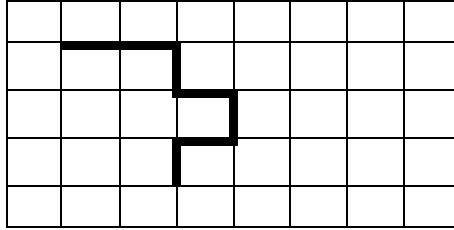
İnsan rəsminə 7 əsas, 3 dən az olmayaraq ikincidərəcəli detallar çəkilməlidir. Burada-baş, göz, qulaq, burun, qollar, bədən, ayaqlar, barmaqlar-əsas; saç, papaq, ayaqqabı, paltar, boğaz-ikinci dərəcəli detallardır. Uşaq 5 və daha az əsas hissəni təsvir etsə “-“ işarəsi qoyulur.

V. Müəllimin tapşırığını dinləmək və yerinə yetirmək bacarığı

Qrafik imla. İmlanı yazdırmazdan əvvəl onu bu anlayışla tanış edirik:

“Mənə diqqətlə qulaq as. Bu xətlərin üzərində mənim göstərdiyim istiqamətə xətt çəkərsən. İndi qələmi başlanğıc nöqtəsinə qoy və komandaya uyğun hərəkət etdir: iki dama sağa, bir dama aşağı, bir dama sola” və s.

Birinci nöqtədən başlayan xətt ekspertin köməyi ilə çəkilir. İki və üçüncü nöqtələrdən isə uşaq, müstəqil xətt çəkir. İmla damalı kağız üzərində yerinə yetirilir. Veriləcək komandaların sxemi əvvəlcədən hazırlanır. Bu halda nəticəni yoxlamaq asan olur. Əgər o sağ, sol, yuxarı, aşağı anlayışları ilə tanış deyilsə, sınaq yoxlamaları xüsusi hazırlıqdan sonra aparmaq lazımdır.



I. Tədris prosesində müstəqillik dərəcəsinin təyin edilməsi

Uşağa tapşırıq verilir:

“Karandaşı naxışın sonuna qoy və naxışı davam etdir, yeni naxışlar çək”. Əgər uşaq başqa naxış çəkərsə onda müstəqillik var. Naxış olduğu kimi təkrar edilərsə deməli müstəqillik zəifdir, yaxud yoxdur.

Yekun: Yüksək səviyyə-hər iki naxış tapşırıqına uyündür; orta-naxışlar tapşırıqına uyündür, lakin 3-4 səhvə yol verilib; aşağı- naxışlar tapşırıqına uyğun deyil.

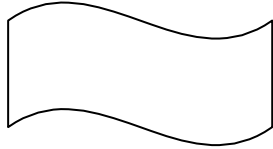
II. Uşağın ətrafdakı adamlarla ünsiyyəti

Mövzu ilə bağlı uşağa bir neçə sual verilir. Düzgün cavabların qarşısına “+” işarəsi qoyulur.

III. Kiçik əl hərəkətlərinin inkişafı.

Uşaq karandaşı yolun əvvəlinə qoyub ortasına doğru aparır. Sanki o, maşının izini çəkir. Yolun forması mümkün qədər dalğavari götürülməli və uşaq tərəfindən bu forma olduğu kimi təkrarlanmalıdır. Xətti çəkərkən karandaş kağızdan ayrılmamalıdır.

Nümunə



Yekun: Yüksək səviyyə-karandaş xətdən kənara çıxmayıb, 1-2 dəfə kağızdan aralanıb; orta – xətdən kənara çıxmayıb, 3 dəfə kağızdan aralanıb; aşağı -3 dəfə xətdən kənara çıxıb, xətt nümunədən fərqlənir, səhvdir. Yaxud kağız cırılıb xətt çox zəifdir, həddən artıq bərk basılaraq çəkilib.

IX. Fiziki hərəkətlərin müşahidəsi

Uşağa hər hansı bir əşyanı götürüb başqa yerə aparmaq təklif olunur. Məsələn, kitabı, fincanı başqa otağa aparmaq. Bu zaman uşağın hərəkətləri müşahidə edilir.

Yekun: Yüksək səviyyə-hərəkətlər təmkinli və dəqiqdir; orta- təmkinlidir, ya tərəddüdlə ya da bir qədər tələskən hərəkət edir.; aşağı-əsəbi, qeyri-sabit, artıq hərəkətli yerləş, koordinasiyanın pozulması, ayaqları yerə bərk vurur, tez-tez gedir.

Psixoloji müayinə protokolu

Uşağın A.A.F.

Təvəllüdü

Uşaq bağçasına gedib-getməməsi haqqında məlumat.

Nö	Təpşiriqlər	Yüksək	orta	aşağı
I	Bilik ehtiyatı.			
II	Məktəbə münasibət.			
III	Təfəkkür və nitq.			
IV	Obrazlı təfəkkür.			
V	Müəllimin təpşirığını dinləmək və yerinə yetirmək bacarığı.			
VI	Tədris prosesində müstəqillik dərəcəsinin təyin edilməsi.			
VII	Uşağın ətrafdakı adamlarla ünsiyyəti.			
VIII	Kiçik əl hərəkətlərinin inkişafı			
IX	Fiziki hərəkətlərin müşahidəsi			

X Qeyd.

XI Psixoloji nəticə: Uşağın şəxsiyyətinin inkişafına, psixokorreksiya işinin aparılmasına dair tövsiyələr verilir.

1. Ətraf aləm haqqında təsəvvürlərin diaqnostikası.

Nö	Suallar	Cavablar	Düz	Səhv
1	Hansı böyükdür-at yoxsa it?	At	5	-5
2	Günorta yeməyi necə adlanır?	Nahar	5	-3
3	Hava gündüz işıqlı olur, yoxsa axşam?	Gündüz	3	-4
4	Hansı mavi rəngdir, səma yoxsa otlar?	Səma	5	-4
5	Gilas, armud, gavalı nə adlanır?	Meyvə	1	-1
6	Nə üçün piyadaların yolu keçməsi üçün svetaforda yaşıl işıq yandırılır?	Qəza olmasın	5	-1
7	Bakı, Sumqayıt, Gəncə nə adlanır?	Şəhər	5	-1
8	Saat insanlara nə üçün lazımdır?	Vaxtı bilmək üçün	5	-3
9	İnəyin balasına buzov deyilir. Bəs itin, qoyunun balasına nə deyilir?	Küçük, quzu	4	-1
10	İt pişiyə oxşayır, yoxsa toyuğa?	Pişiyyə	1	-3
11	Maşınlara əyləc nə üçün qoyulur?	Dayandırmaq üçün	5	-1
12	Çəkil, balta, kəlbətin nədir?	Alət.	3	-2
13	Pişik və dovşan hansı əlamətlərinə görə oxşardır?	Dördayaqlı, tüklüdür	3	-2
14	Futbol, güləş, tennis nə adlanır?	İdman növü	3	-2
15	Nəqliyyat növlərin say?	Maşın, gəmi, təyyarə	4	-2
16	Cavan və qoca adam hansı əlamətlərinə görə fərqlənir?	Qaməti dik-əyri, cəld-ləng	4	-2
17	İnsanlar nə üçün idmanla məşğul olurlar?	Sağlamlıq üçün	4	-2
18	Bıçaq və çəngəl hansı əlamətlərinə görə fərqlənir?	Hamar, dişli	3	-2
19	Nə üçün evdən, bağçadan, məktəbdən qaçmaq pis hərəkətdir?	Yaxşı uşaq belə etməz	5	-2
20	Təzə aldığımız paltarın üstündə kağız (etiket) olur. Bəs nə üçün?	O qiymətdir	5	-2

II tapşırıq	Nümunə aydın, dəqiq təkrarlanıb. Hərflər nümunədən iki dəfə böyük ola bilər.	Sözlər aydın oxunur, hərflərin ölçüsü müxtəlifdir.	Hərflər 4 qrupa bölünüb. Ən azı 4 dəfə anlaşılıq çəkilib.	Yalnız iki hərd nümunəyə oxşardır. Sözlər bütünlüklə yazı təsiri bağışlayr.	Cızmaqara.
III tapşırıq	Nümunə olduğu kimi təkrarlanır. Bir nöqtə sətirdən və ya sütundan kənara çıxıb. Nöqtələrin ölçüsü nümunədən 1.5 dəfədən kiçik olmalı deyil. Çəkilmiş nöqtələr nümunəyə paraleldir.	Nöqtələrin sayı və quruluşu nümunəyə uyğundur. Sətirlə sütunların arasında düşən nöqtələrin sayı 3-dən çox deyil.	Şəkil nümunəyə oxşayır, ancaq eninə və hündürlüyünə görə nümunədən 2 dəfə böyükdür. Nöqtələrin sayı 7-dən 20-yə qədərdir.	Şəkil nümunəni xatırladır. Ancaq nöqtələr nümunəyə uyğun gəlmir. Say və ölçü gözlənilməyib.	Cızmaqara.

Açar

15 bal –uşaq tibbi-psixoloji müayinədən keçməlidir.

10-14 bal məktəbə hazır deyil.

6-9 bal məktəbə əsasən hazırdır.

3-5 bal məktəbə hazırdır.

№	Mühüm parametrlər	Qeydlər	Qiymətləndirmə				
			1	2	3	4	5
1.	Standartların düzgün seçilməsi						
2.	Məqsədin standarta uyğunluğu						
3.	Məqsədin reallaşdırılması üçün əlverişli forma və üsulların seçilməsi						
4.	İnteqrasiyanın təmin olması və uyğunluğu						
5.	Resurslardan məqsədəuyğun istifadə						
6.	Motivasiya və aktuallaşmanın məqsədəuyğun qoyulması						
7.	Sualların təlim məqsədinə uyğunluğu						
8.	Təlim tapşırığının problemin həllinə istiqamətlənməsi və uşaqların potensial imkanlarına uyğunluğu						
9.	Məşğələ prosesində tərbiyəçi-uşaq münasibətləri: emekdaşlıq, əks əlaqənin bildirməsi, qarşılıqlı						
10.	Uşaqların əməkdaşlıq bacarığının formalaşdırılması və desteklənməsi						
11.	Uşaqların müstəqil işləmə bacarığının desteklənməsi						
12.	Uşaqların təqdim etmə bacarıqlarının aşılması və desteklənməsi						
13.	Uşaqların dəyərləndirilməsi və hevesləndirməsi						
14.	Məşğələnin vaxtdan səmərəli istifadə						

Nəticə:

Məşğələnin təşkilində tələblərin gözlənilməsi

Məşğələnin mövzusu _____ Standart _____ Pedaqoji prosesin tamlığı _____

Təlim məqsədləri kompleks (inkışafetdirici, öyrədici, tərbiyəedici) şəkildə həyata keçirilir, real nəticələrlə yekunlaşan tərbiyəçi və uşaq fəaliyyətini əhatə edir. 1 2 3 4 5

QEYD:

Təlimdə bərabər imkanların yaradılması

Bütün uşaqlara eyni təlim şəraiti yaradılır və pedaqoji proses onların potensial imkanları

nəzərə alınmaqla tənzimlənir. 1 2 3 4 5

QEYD:

Uşaqyönlülük

Tədris və təlim işi uşaqların maraq və tələbatlarının ödənilməsinə, onların istedad və qabiliyyətlərinin, potensial imkanlarının inkişafına yönəldilir. 1 2 3 4 5

QEYD:

İnkişafyönlülük

Uşaqların idrak fəallığı izlənilir, nailiyyətləri təhlil edilir, bilik, bacarıq və vərdişlərinin inkişaf

səviyyəsi tənzimlənir. 1 2 3 4 5 QEYD:

Fəaliyyətin stimullaşdırılması

Uşaqların təlimə marağının artırılması üçün onların fəaliyyətindəki bütün irəliləyişlər qeyd olunur və dəyərləndirilir. 1 2 3 4 5

QEYD:

Dəstəkləyici mühitin yaradılması

Pedaqoji proses münasib maddi-texniki baza, əyani vəsaitlərin əsasında və sağlam mənəvi-psixoloji mühitdə təşkil edilir. 1 2 3 4 5

QEYD:

**MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN TƏRBIYƏÇİLƏRİ ÜÇÜN YENİ
MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL KURİKULUMU ÜZRƏ TƏLİMİN TƏHLİLİ VƏ
TƏKLİFLƏRİN ÖYRƏNİLMƏSİNƏ AİD SORĞU**

TƏRBIYƏÇİLƏR ÜÇÜN ANKET- SORĞU

Bu sorğunun ümumi nəticələrinin düzgünlüyü göstərilən suallara Sizin verəcəyiniz cavabların səmimiyyəyindən və dəqiqliyindən asılıdır.

Məqsədlərimiz:

1. Məktəbəqədər təhsil üzrə nəticəyönümlü təlimin səmərəliliyini müəyyənləşdirmək.
 2. Məktəbəqədər təhsildə tərbiyəçilərin ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək.
 3. Məktəbəqədər təhsilin səmərəli tətbiqi üçün tövsiyələri toplamaq və sistemləşdirmək.
-
4. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin nömrəsi /adı
 5. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin növü körpələr evi və uşaq bağçası uşaq bağçası

Bölmə A.: Ümumi məlumat			
Sual kodu	Sual	Cavab variantları	
1.2.	Yaşınız (tamamlanmış yaş)	_____	
A.3.	Təhsilinizin ən yüksək pilləsi	1 = texniki peşə məktəbi 2 = orta ixtisas (texnikum/kollec) 3 = natamam ali 4 = ali	5 = ali bakalavr 6 = ali magistr 7 = elmlər namizədi 8 = elmlər doktoru
A.4.	Təcrübəniz (pedaqoji staj)	1 = 5 ilə qədər 2 = 5 - 15 il 3 = 15 ildən yuxarı	
Bölmə B. Məktəbəqədər təhsillə bağlı islahatlar			
B.1.	Məktəbəqədər təhsil müəssisələri üçün hazırlıq proqramları haqqında nə dərəcədə məlumatlısınız?	1 = Heç məlumatım yoxdur 2 = Ümumilikdə məlumatlıyam 3 = Tam məlumatım var	
B.2.	Məktəbhazırlıqla bağlı aparılan islahatları zəruri hesab edirsinizmi?	1 = o qədər də vacib hesab etmirəm 2 = çox vacib hesab edirəm 3 = islahatlar dahada çox aparılmalıdır	
Bölmə C. Məktəbəqədər kurikulumun qiymətləndirilməsi			
C.1	Təlimlərdən öncə məktəbəqədər kurikulumu haqqında hardan məlumat əldə edirsiniz?	1 = Təlimlər 2 = İclaslar, görüşlər 3 = Xüsusi tədbirlər 4 = Televiziya 5 = Mətbuat 6 = Xüsusi ədəbiyyat 7 = Digər(göstərin)	
C.2	Məktəbəqədər kurikulumunun səmərəliyini	amillər:	qiy- mətlər

	göstərilmiş amillərə görə qiymətləndirin 1 = Uğursuz 2 = Az uğurlu 3 = Qismən uğurlu 4 = Tam uğurlu	C.2.1. Uşağın inkişafında yeni yanaşma	
		C.2.2. Valideynlərin uşaqların təhsil və tərbiyyə prosesinə cəlb edilməsi	
		C.2.3. Tərbiyyəçinin peşəkar fəaliyyətində sərbəstlik və yaradıcılıq üçün daha geniş imkanların yaradılması	
		C.2.4. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin texniki (komputerləşmə) bazasının yaxşılaşdırılması və ondan istifadə marağının artması	
		C.2.5. Tərbiyyəçinin hazırlıq və peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi	
		C.2.6. Tərbiyyəçinin uşağa yöhəlmiş yanaşmanın öyrənilməsi və tətbiqi	
		C.2.7. Məktəbəqədər təhsil müəssisəsi ilə məktəb arasında varislik əlaqələrinin dahada möhkəmləndirilməsi	
C.3	Təlimlər zamanı tətbiq edilən mövzuların səmərəliyini göstərilmiş amillərə görə qiymətləndirin 1 = Uğursuz 2 = Az uğurlu 3 = Qismən uğurlu 4 = Tam uğurlu 5 = Bilmirəm	amillər:	qiymətlər
		C.3.1. Məktəbəqədər təhsil proqramının (kurikulumun) mahiyyəti, strukturu və məzmunu	
		C.3.2. Uşaqların inkişaf və təlim ehtiyaclarının ödənilməsi üçün təlim prosesinin təşkili	
		C.3.3. Standart anlayışı. Əsas və alt standartlar, onların funksiyaları	
		C.3.4. Təlim prosesinin təşkili. Təlim strategiyası anlayışı	
		C.3.5. Səmərəli təlim prosesinin təşkili prinsipləri. Fəal/interaktiv təlim	

		C.3.6. Təlimin təşkili üçün forma və metodlar	
		C.3.7. Perspektiv və gündəlik planlaşdırma	
		C.3.8. İnkişafetdirici təlim mühitinin yaradılması	
		C.3.9. Məktəbəqədər təhsil sistemində uşaqların inkişafının izlənməsi və dəyərləndirilməsi	
		C.3.10. Nümunəvi məşğələlər və onların müzakirəsi	
C.4.	Hansı mövzuların təlim zamanı çətinliklərlə rastlaşdınız? Cavabınızı əsaslandırın.		
C.5.	Məktəbəqədər təhsilin eyfiyyətini artırmaq üçün hansı mənbələrdən istifadə edirsiniz?	Hər bir mənbənin vacibliyini aşağıdakı şkala üzrə qiymətləndirin: 1= Əhəmiyyətli deyil 2= Az əhəmiyyətlidir 3= Əhəmiyyətlidir 4= Çox əhəmiyyətlidir	
		C.5.1. Məktəbəqədər təhsil üzrə elmi ədəbiyyatlar	
		C.5.2. Təlimdə əldə edilən məşğələ nümunələri	
		C.5.3. Mənim şəxsi fikirlərimim və təcrübəm	
		C.5.4. Digər	
C.6.	Təlimlərdən sonra fəaliyyətinizi planlaşdırarkən həmkarlarınıza məsləhətləşmək üçün müəssisənizdə müzakirə üçün müəyyən vaxtlar ayırılırmı?	1= heç vaxt 2= vaxtaşırı 3= çox nadir vaxtlarda 4= hər həftə 5=həftədə iki dəfə	
C.7.	Keçmiş təcrübə ilə müqayisədə, yenlikləri tətbiqi zamanı hansı çətinliklərlə rastlaşsınız?		
Bölmə D. Məktəbəqədər təhsildə nəticəyönümlü təlimin səmərəliliyinə münasibətiniz			
D.1.	Uşaqlarda yüksək nəticələr əldə etməyə özünüzü hazır hesab edirsinizmi?	1= Bəli. 2= Qismən 3= Əsasən	
D.1.1.	D.1. sualında qeyd olunan cavabı əsaslandırın		

D.2.	Rəhbərliyin köməyi Sizi qane etdimi?	1= Qane edir 2= Daha keyfiyyətli müddət olmalıdır 3= Daha uzunmüddətli olmalıdır
D.2.1.	D.2. sualında qeyd olunan cavabı əsaslandırın	
D.3.	Rəhbərlikdən hansı dəstəyi gözləyirsiniz?	
D.4.	Çətinliklərlə rastlaşdıqda kimlərə müraciət edirsiniz?	
D.5.	Məktəbəqədər təhsildə yeni texnologiyaların tətbiqi ilə bağlı təkliflərinizi qeyd edin.	

Sorğuda iştirak etdiyiniz üçün Sizə təşəkkür edirik !

“Səmərəli rəhbərliyin müəyyənləşdirilməsi sorğusu”.

Təlimat: suallara “Bəli” və “Xeyr” cavablarını verin.

1. Peşə sahəsində yeni nailiyyətlərdən istifadə olunmasına çalışırsınız mı?
 2. Başqa insanlarla əməkdaşlıq etməyə səy göstərirsiniz mi?
 3. Əməkdaşlarla qısa, aydın və mülayim danışırsınız mı?
 4. Bu və digər qərarlar qəbul edərkən onun səbəblərini izah edirsiniz mi?
 5. Təbəliyinizdə olanlar sizə etibar edirlər mi?
 6. Məqsəd, müddət, metod və məsuliyyətin müzakirəsinə tapşırıqları icra edənlərin hamısını dəvət edirsiniz mi?
 7. Əməkdaşları təşəbbüs göstərməyə, fikir söyləməyə, irad bildirməyə təhrik edirsiniz mi?
 8. İdarəetmədə ünsiyyətdə olduğunuz əməkdaşların problemləri ilə tanışsınız mı?
 9. Qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün əməkdaşların hansısa müstəqil hərəkət etməli olduqlarını təsəvvür edirsiniz mi?
 10. Tapşırığın yerinə yetirilməsinə nəzarət edirsiniz mi?
 11. Təbə olanlar yalnız sizdən xahiş etdikdəmi onlara köməklik göstərirsiniz?
 12. Öz işini yaxşı yerinə yetirərkən təbə olanlara minnətdarlıq edirsiniz mi?
 13. İnsanlarda yaxşı keyfiyyətlər tapmağa çalışırsınız mı?
 14. Hər bir əməkdaşın imkanlarından necə istifadə edəcəyinizi bilirsiniz mi?
 15. Təbəliyinizdə olanların maraq və cəhdlərindən xəbərdarsınız mı?
 16. Diqqətli dinləyicisiniz mi?
 17. Təbəliyinizdə olanlara iş yoldaşlarının yanında təşəkkür edirsiniz mi?
 18. Təbəliyinizdə olanlara tənqidi təhlikdəmi deyirsiniz?
 19. Kollektivinizin yaxşı işini yuxarı təşkilatlara çatdırırsınız mı?
 20. İşçilərinizə etibar edirsiniz mi?
 21. İdarəetmə kanalları ilə aldığınız informasiyalarla işçiləri məlumatlandırırırsınız mı?
 22. Əməkdaşlara onların əməyinin nəticələrinin mahiyyətini izah edirsiniz mi?
 23. Özünü və əməkdaşlara işinizi planlaşdırmaq üçün vaxt ayırırsınız mı?
 24. Özünü təhsil üçün, heç olmazsa, bir il əvvəldən plan qurursunuz mu?
 25. Zamanın tələbinə görə kadrların ixtisasartırmasının qayğısına qalırsınız mı?
 26. Müntəzəm olaraq xüsusi ədəbiyyatlar oxuyursunuz mu?
 27. İxtisas üzrə kitabxananız varmı?
 28. Öz sağlamlığınızın və iş qabiliyyətinizin qorunması qayğısına qalırsınız mı?
 29. Çətin, ancaq maraqlı işləri sevirsiniz mi?
 30. Əməkdaşların işini yaxşılaşdırmaq üçün səmərəli söhbət apara bilirsiniz mi?
 31. İşə qəbulda hansı keyfiyyətlərin diqqət mərkəzində saxlanılmalı olduğunu bilirsiniz mi?
 32. İşçilərin problemləri, şikayətləri, çətinlikləri ilə məşğul olmağa hazırsınız mı?
 33. İşçilərlə məsafə saxlayırsınız mı?
 34. Əməkdaşlarınıza anlayış və hörmətlə yanaşırsınız mı?
 35. Özünü güvənirsiniz mi?
 36. Güclü və zəif tərəflerinizi bilirsiniz mi?
 37. İdarəetmədə qərarların qəbulunda orijinal yanaşmalar tətbiq edirsiniz mi?
 38. İxtisasınızı xüsusi kurslarda, seminarlarda müntəzəm olaraq artırırırsınız mı?
 39. İnsanlara münasibətdə davranışınızda çeviksizsiniz mi?
 40. Səmərəliliyi artırmaq üçün rəhbərlik üslubunuzu dəyişməyə hazırsınız mı?
- Nəticələrin işlənməsi. Suallara verilən “Bəli” və “Xeyr” cavabları sayılır.

Yüksək idarəetmə bacarığı: 40-33 bal. Uğurlu rəhbərlik üçün “Bəli” cavabların sayı 40 olmalıdır. 40 bal ideal, yüksək idarəetmə bacarığına malik olanlar üçündür. Ümumilikdə 33 baldan yuxarı nəticə göstərənlər yaxşı idarəetmə bacarığına malikdirlər.

Orta səviyyəli idarəetmə bacarığı: 20-33 bal. Bu səviyyədə idarəetmə bacarığı olanlar özlərinin ixtisas artımına, təkmilləşmələrinə daim diqqət yetirməli, bir çox keyfiyyətlərini dəyişmək üçün təşəbbüs göstəməlidirlər. Əks halda idarəetmədə uğursuzluqlar qaçılmazdır.

İdarəetmədə zəiflik: 10-19 bal. Bu insanlar idarəetməyə təsadüfən gəlirlər. Onlar tapşırılan işlərə rəhbərlik edə bilmir, sadəcə olaraq yer tuturlar. Ona görə də, əgər özü qərar verərək bu vəzifədən gedərsə, kollektivə yaxşılıq etmiş olardı. İdarəetmə bacarığının olmaması: 0-9 bal. Bu şəxslərin idarəetmə sahəsində işləmələri yolverilməzidir.

İLLİK FƏALİYYƏT PLANI (NÜMUNƏ).

I GİRİŞ HİSSƏ.

II CARİ VƏZİYYƏT

№	Tədbirlər	Məqsəd	İcraçı	İcra müddəti	Gözlənilən nəticə
	<i>TƏŞKILATI- PEDAQOJİ İŞ.</i>				
	<i>METODİKİ İŞ. KADRLARLA İŞ.</i>				
PEDAQOJİ ŞURALAR.					
№	Tədbirlər	Məqsəd	İcraçı	İcra müddəti	Gözlənilən nəticə
	<i>I iclas.</i>				
	<i>II iclas.</i>				
	<i>III iclas.</i>				
	<i>IV iclas.</i>				
PEDAQOJİ PROSESLƏRƏ KOLLEKTİV BAXIŞ.					
	<i>Açıq məşğələlər.</i>				
	<i>Kollektiv baxışlar.</i>				
	<i>Seminar təcrübə.</i>				
	<i>Məsləhətlər.</i>				
QABAQCIL İŞ TƏCRUBƏSİNİN ÖYRƏNİLMƏSİ, ÜMUMİLƏŞDİRİLMƏSİ VƏ TƏTBİQİ					
TƏLİM- TƏRBIYƏ İŞLƏRİNƏ NƏZARƏT.					
	Mövzulu yoxlama. (Tematik yoxlama.)				
	Hərtərəfli yoxlama. (Frontal yoxlama)				
METODKABİNETDƏ İŞ.					
UŞAQ BAGÇASININ AİLƏ, MƏKTƏB VƏ İCTİMAİYYƏTLƏ BİRGƏ İŞİ					
QRUP VALİDEYN İCLASLARI					
VALİDEYNLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR.					
İNZİBATİ- TƏSƏRRUFAT İŞİ.					
HƏMKARLAR TƏŞKILATININ İŞ PLANI					
VALİDEYN KOMİTƏSİNİN İŞ PLANI					
TİBB İŞİNİN PLANI.					
YAY-SAĞLAMLAŞDIRMA TƏDBİRLƏRİ.					
MƏKTƏBLƏ BAGÇANIN VARİSLİK İŞİ.					

**PEDAQOJİ KADRLARIN 5 İLLİK PERSPEKTİV PLANI ƏSASƏN İXTİSASARTIRMA
KURSUNA GÖNDƏRİLMƏ PLANI.**

№	Adı, soyadı, atasının adı.	Təhsili	Staj	2016- 2015	2017- 2016	2018- 2017	2019- 2018	2020- 2019
----------	---------------------------------------	----------------	-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

_____saylı k/e - u/b-nın müdiri: