

AZERBAYCAN EĞİTİM SİSTEMİNDE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

SABİNA BABAYEVA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Öğretim Üyesi. Dr. Öğr. Üyesi. Gökhan DEMİRHAN

Uşak

Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Aralık, 2023

ÖZET

AZERBAYCAN EĞİTİM SİSTEMİNDE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

Bu çalışmada Azerbaycan'da okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın I. bölümünde, konu küresel bir sorun olarak sunulmaktadır. Sorunun durumu, amacı, pratik önemi, sınırlılıkları açıklanır ve savunma iddiaları yansıtılır. II. Bölüm, Ulusal Cumhuriyet, SSCB ve modern çağın tarihi köklerine dayanan Azerbaycan eğitim sisteminin izlediği yolu kapsayan aşamalı olarak genel eğitim kurumlarının yönetimi konularını ele almaktadır. Okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri, atanma kuralları, görev ve fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları, özlük hakları hakkında bilgi verilir, bu konularda eğitime ilişkin normatif ve yasal belgeler esas alınır. Çalışmada temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Bakü ilinin merkez ilçelerinde bulunan devlet okullarında görev yapan okul müdürleri oluşmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin Azerbaycan'da ve Türkiye'de kurduğu genel eğitim okullarına müdür atanması konuşuluyor. Okullarda çalışan 11 okul müdürü ve 22 müdür yardımcıları araştırmanın çalışma grubunu oluşmaktadır. Görüşme formu, okullarda görev yapan okul müdürlerinin sayı kadar çoğaltılmış ve dağıtılmıştır. Sonuç olarak 33 görüşme formu değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizinde yapılan görüşmeler sonucu tutulan notlar bilgisayar ortamında yazılı metinlere dönüştürülmüştür. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Azerbaycan, Yönetici yetiştirme ve geliştirme, pedagojik yönetim, okul yönetici

ABSTRACT

SCHOOL MANAGEMENT IN AZERBAIJAN EDUCATION SYSTEM

In this study, we tried to determine the opinions of school principals in Azerbaijan regarding the training and appointment processes of school administrators.

In the first part of the study, the subject is presented as a global problem. The situation, purpose, practical importance and limitations of the problem are explained and defense claims are reflected. II. The chapter deals with the issues of management of general educational institutions in stages, covering the path followed by the Azerbaijani education system based on the historical roots of the National Republic, the USSR and the modern era. Information is given about the pre-service and in-service training of school principals, appointment rules, duties and functions, powers and responsibilities, and personal rights, and normative and legal documents regarding education are taken as basis on these issues. Basic qualitative research design was used in the study. There is talk about the appointment of directors of general education schools founded by the Republic of Turkey in Azerbaijan and in Turkey. The study group of the research consists of school principals working in public schools in the central districts of Baku province in the 2022-2023 academic year. 11 school principals and 22 deputy principals working in general schools constitute the study group of the research. The interview form was copied and distributed according to the number of school principals working in the schools. As a result, 33 interview forms were evaluated. The notes taken as a result of the interviews conducted in the analysis of the data were converted into written texts on the computer.

Keywords: Azerbaijan, Manager training and development, pedagogical management, school administrator

*İlim ilim bilmektir,
İlim kendin bilmektir,
Sen kendini bilmezsin,
Ya nice okumaktır.
Yunus Emre*

Bu çalışma, Azerbaycan eğitim sistemindeki genel eğitim kurumlarının yönetim konularını ele almaktadır. Azerbaycan eğitim sisteminde okulu yönetme deneyimi, okul lideri yetiştirilmenin üç aşaması, kendine özgü özellikleriyle analiz edilir. Cumhuriyetlerin her birinde, SSCB'de ve modern dönemde okul yönetim mekanizması, okul liderlerinin yetiştirilmesi ve atanmasındaki farklılıklar dikkat çekicidir. Okul yöneticilerinin okulda çalıştıkları süre boyunca kendilerini geliştirmeleri için oluşturulmuş, periyodik olarak bilimsel-pedagojik, bilimsel-uygulamalı eğitim, seminer ve konferanslara katılmaktadırlar. Gerçekleştirilen eğitim reformları, okul yönetimi, bu yöneticilerin eğitimi ve yeniden eğitilmesi konularını içerir ve bu konu, eğitimle ilgili normatif-yasal belgelere yansıtılır. Azerbaycan'ın eğitim sisteminin "yerel koşullara uyarlanmış kanıtlanmış uluslararası uygulamaları uygulama" ilkesi temelinde oluşturulduğuna dikkat edilmelidir. 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Bakü'de yerleşik 11 devlet genel eğitim okulu müdürü ve diğer okul yöneticileri araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmamın konu seçimi ile başlayıp sunumuna kadar devam eden sürecinde değerli vaktini bana ayıran, araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve şekillendirilmesinde bilgi, tecrübe, öneri ve yardımlarını benden esirgemeyen, araya giren pandemi sürecinde dahi beni her daim motive eden ve bana ilham kaynağı olan saygıdeğer danışmanım Dr.Öğretim Üyesi:Gökhan DEMİRHAN'a bu çalışmayı hazırlamamdaki katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sabina Babayeva
UşaK 202

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	3
ÖZGEÇMİŞ	6
İÇİNDEKİLER	7
TABLolar LİSTESİ.....	9
ŞEMA LİSTESİ.....	10
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1..... PROBLEM DURUMU	1
Araştırmanın problem cümlesi şu şekildedir: Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin algıları nasıldır? Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.....	4
1.2.1 Alt Problemler	4
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	5
II BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
2.1. Azerbaycan Eğitim Sisteminin Temelleri.....	9
2.1.1. Azerbaycan Halk Cumhuriyeti öncesi Eğitim Sistemi	9
2.1.2. Azerbaycan Halk Cumhuriyet Dönemi Eğitim Sistemi.....	11
2.1.4. Günümüzde Eğitim Sistemi.	13
2.2. AZERBAJYCAN EĞİTİM SİSTEMİNDE OKUL YÖNETİMİ	16
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	36
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	39
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	40
2022-2023 eğitim-öğretim döneminde Azerbaycan’ın Bakü ilinin merkez ilçelerinde bulunan okullarda çalışan 11 okul müdürü ve 22 müdür yardımcı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu yöntemde amaç; küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).	40
4. BÖLÜM: BULGULAR	42
5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	55
5.1. Azerbaycan'ın Eğitim Sistemini Etkileyen Dönemlerin Karşılaştırmalı Tartışılması	54
5.1.2. Okul Müdürü Ve Müdür Yardımcılarının Eğitim Ve Atama Kurallarının Tartışılması ..	56

5.1.3. Azerbaycan'da Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanması Konusunda Geçmiş Ve Şimdiki Uygulamalar Arasındaki Farklar Nelerdir.....	62
5.2. SONUÇ	63
5.3. ÖNERİLER	66
KAYNAKÇA.....	68
Ekler. Okul müdürleri ile yapılan anket çalışması.....	5



TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.2.1. Okul Müdürlerinin özet demografik özellikleri.	40
Tablo 4.2.1. Okul Müdürlerinin atanması hangi kurala göre tamamlanmıştır..	44
Tablo 4.2.2. Okul Müdürlerinin atanması hangi kuralla savunulmuştur.	44
Tablo 4.2.3. Okul Müdürlerinin atamalarında nelere öncelik verilmiştir.	44
Tablo 4.2.4. Müdürlerin Yönetici atamalarından önce katılan eğitimler.	45
Tablo 4.2.5. Okul müdürlerinin eğitime katılma amaçları..	45
Tablo 4.2.6. Okul müdürü açık pozisyonla ilgili bilgilerin alınması.	46
Tablo 4.2.7. Okul müdürlerinin çalışma yaş sınırı.	46
Tablo 4.2.8. Okul Müdürlerinin Ek Önerileri.	47
Tablo 4.2.9. Okul Müdür yardımcılarının atanması hangi kurala göre tamamlanmıştır...47	
Tablo 4.2.10. Müdür Yardımcılarının atanması hangi kurallarla savunulmuştur.	48
Tablo 4.2.11. Müdür Yardımcılarının hedefleri.	48
Tablo 4.2.12. Müdür Yardımcılarının Yönetici atamalarından önce katıldığı eğitimler.48	
Tablo 4.2.13. Müdür Yardımcılarının eğitime katılma amaçları.	49
Tablo 4.2.14. Müdür yardımcıları açık pozisyonla ilgili bilgilerin alınması.	49
Tablo 4.2.15. Müdür Yardımcılarının çalışma yaş sınırı.	49
Tablo 4.2.16. Müdür Yardımcılarının Ek Önerileri..	50
Tablo 4.2.17. Okul Yöneticilerinin atanması hangi kurala göre tamamlanmıştır.	50
Tablo 4.2.18. Okul Yöneticilerinin atanması hangi kurallarla savunulmuştur.	51
Tablo 4.2.19. Yönetici atamalarında nelere öncelik verilmiştir.	51
Tablo 4.2.20. Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldı.	51
Tablo 4.2.21. Yöneticilerin Eğitime katılma amaçları.	52
Tablo 4.2.22. Yönetici Açık pozisyonla ilgili bilgileri alınması.	52
Tablo 4.2.23. Yöneticilerin çalışma yaş sınırı.	52
Tablo 4.2.24. Yöneticiler Sertifikasyon Sonuçlarına Göre seçilmesi.	52

ŞEMA LİSTESİ

Sayfa

Şema 2.1. Pedagojik yönetimin aşamaları.	9
Şema 2.2.3.1. Okul lideri, eğitimci ve vatandaş.	22
Şema 2.2.3.2. Okul müdürü haklarını, görev, yetki ve sorumluluklarını bilmelidir. ..	22



1. BÖLÜM: GİRİŞ

Araştırmanın bu kısmında; problem durumuna, problem cümlesine, araştırmanın amacına ve alt problemlere, araştırmanın önemine, sınırlılıklara ve son olarak araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Küresel gelişimin sürdürülebilirliğini sağlamanın yollarından biri de periyodik olarak önleyici tedbirler almak ve stratejik planlar hazırlamaktır. Küresel gelişimin sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik sorunların çözümü, her zaman eğitimli personel talebini oluşturmuştur. Bu nedenle, modern bilim ve faaliyet alanları, ulusal düzeyden daha geniş bir kapsama ulaşarak küresel önem kazanmıştır. Bu güncel konulardan biri de çağın gelişimine uygun olarak eğitim kalitesinin yükseltilmesi ve kaliteli eğitime ulaşılmasıdır. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından onaylanan "Dünyamızı Dönüştürmek: 2030'a Kadar Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi" kararı, önümüzdeki 15 yıl boyunca "kimseyi geride bırakmamak" ilkesiyle "küresel hedeflere" ulaşmak için güçleri seferber etmeye yönelik bir çağrıdır (Цели в области устойчивого развития: 17 целей для преобразования нашего мира, 2015). (Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: Dünyamızı Dönüştürmek İçin 17 Hedef, 2015) Bu belge, Binyıl Kalkınma Hedeflerinin devamı niteliğindedir ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine (SDH) ulaşmayı amaçlamaktadır. 17 ilkeden oluşan dördüncüsü, "Herkes için kaliteli eğitim sağlama ve yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etme" ilkesinin rehberliğinde kaliteli eğitim sağlanmasını görmektedir (UN GLOBAL GOALS Goal 4: Quality education, 2015).

Eğitimin kalitesini artırmanın yollarından biri de eğitimli ve profesyonel eğitim yöneticileri yetiştirmektir. Hızla değişen bilgi toplumunda bir okul ancak yönetim becerilerine sahip bir lider tarafından başarılı bir şekilde yönetilebilir. Yönetimde sadece teknik değil, insan faktörü ve kavramları açısından da yönetmek önemlidir. Okul için uygun bir vizyon oluşturmak, yüksek performanslı bir ekip oluşturmak, okul için gelişim planları geliştirmek, okul gelişimi için etkili aile-toplum ilişkilerine dayalı faydalı bir öğrenme ortamı oluşturmak, personel potansiyelini, okul politikalarını ve prosedürlerini belirlemek, öğrencileri geliştirmek, okulun başarısını artıracak adımlar atmak, liderin sahip olması gereken çağdaş niteliklerdir (Aliyev, 2007). Eğitimin kalitesi nasıl

yönetildiğine bağlıdır. Profesyonel yönetim becerilerine sahip bir ekip ve yetkin bir lider, hedeflerin gerçekleştirilmesinde ana itici güçtür.

Bireyler hedeflerine ulaşip bir işi başarmak isterlerse birden fazla kişi ile iletişime geçip işbirliği içerisinde olmak zorundadır (Aydın, 1994). Örgütler toplumsal gereksinimleri karşılamak ve belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluğundan oluşmaktadır (Başaran, 1989). Örgütler bireylere ve toplumlara katkı sağladıklarında anlam bulurlar ve bu da yönetim ile gerçekleştirilmektedir. Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesi yönetimin etkili bir şekilde işleyişine bağlıdır. Örgütler yönetim anlayışı olmadan sadece insan kalabalığı olarak nitelendirilir. Bütün örgütlerde yönetim vazgeçilmez bir olgu olup çalışan bireylerin yetiştirilmesi, başarıları, görev ve sorumluluklarının farkında olmaları ve motivasyonları yönetimin etkili olmasına bağlıdır.

Yönetimin başarısı yöneticinin yeterliliğine bağlıdır ve yönetici örgütün prosedürü ve yapısını kullanan kişidir. Yöneticiler örgütü ayakta tutan ve örgütün dinamik ve canlı kalmasını sağlayan kilit noktadrlar. Eldeki olanaklar, kaynaklar benzer olduğu halde bazı örgütlerin yöneticileri iyi olduğu için başarıya ulaşırken bazı örgütler kötü yöneticiler nedeniyle başarısızlığa uğramaktadır. Bu nedenle örgütün başarı ve başarısızlığında yöneticiler en büyük etkendir. Yönetim bilgi, beceri ve yeterlilik gerektirir. Yöneticiler bunun bilincin de olup sorumluluk almalı, eğitim çalışanları ve kaynakları aynı amaç etrafında birleştirerek harekete geçirmelidir.

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin her şeyi kontrol etmesi ve yönetmesi zordur. Bu nedenle yöneticiler görevlerinin sorumluluk ve bilincinde olup çalışanlara yeterli yönlendirmeyi yapabilmelidirler. Eğitim sistemindeki değişimler yöneticilerin görev ve sorumluluklarını karmaşık ve zor bir hale getirmiştir. Bundan dolayı beceri, bilgi, sorumluluk ve yeterliliğe sahip yönetici modelini gündeme getirmiştir. Eğitim yöneticilerinin bu alanda gerekli yeterliliğe sahip olması ve örgütsel alanda uygun çalışmalar yapması beklenmektedir.

Eğitim yönetiminde yapılan reformlar, eğitim lideri olarak kabul edilen okul müdürlerinin hak, görev, rol ve sorumluluklarında bir takım değişikliklere yol açmıştır. Stratejide, eğitim yönetiminde ileri uluslararası uygulamalara dayanan beş ana gelişme yönünden biri, eğitim yönetiminin iyileştirilmesi ve yeni yönetim mekanizmalarının oluşturulması konularını kapsamaktadır. Eğitim kurumlarında sonuç odaklı ve şeffaf bir yönetim modelinin hayata geçirilmesi ve özerkleştirilmesi gibi konular ön plana çıkarılmaktadır. Eğitim kurumlarında stratejik yönetim mekanizmalarının oluşturulması,

yönetimin devlet-kamu niteliği ve devlet-iş ortaklığı temelinde düzenlenmesi, eğitimin kalitesinin sağlanması için yeni bir sistemin oluşturulması Azerbaycan eğitim sisteminin güncel konuları arasındadır.

Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek, reformları gerçekleştirmek ve planlamada ele alınanları uygulamak için çağın gereklerini karşılayan yönetici ve okul müdürleri yetiştirmek temel amaçlardan biri olmalıdır. Okul yöneticilerinin en önemli özelliği otoriter eğitim sisteminden vazgeçerek demokratik bir eğitim ortamı yaratmayı amaçlamasıdır. Kaliteye ulaşmak için bir kaliteli yönetim mekanizmasına sahip olmak şarttır.

Genel eğitim kurumlarının yönetimine ilişkin konuların sadece okul müdürü olarak görev yapan kişi ile sınırlandırılması uygun değildir. Diğer görevlerde bulunan okul yöneticileri de okuldaki eğitimin kalitesine zaman ve çaba ayırmaktadır. Okul yöneticilerinin her biri başarıların elde edilmesine katkıda bulunur ve başarısızlıklardan sorumludur. Bu nedenle, genel eğitim kurumlarının yönetiminden bahsederken, ders bölüm müdürü, eğitim ve öğretimden sorumlu müdür yardımcısı, terbiye işlerinden sorumlu müdür yardımcısı - organizatör, ekonomik işler müdür yardımcısı, çocuk birliği başkanı (CBB) , sınıf başkanı, okul psikoloğu, okul sosyologları, kütüphaneciler ve bu işlevleri yerine getiren herkes dikkate alınır. Eğitim kurumunun başarısı veya başarısızlığı, bu yöneticilerin her birinin profesyonelliğine ve görevlerini yerine getirme becerilerine bağlıdır.

Azerbaycan eğitim sisteminde, genel eğitim kurumlarının yönetiminde Kollegial (meslektaş) yönetim modeli daha sık uygulanmaktadır. Kollegial (meslektaş) yönetim-demokrasi, açıklık ve şeffaflığın sağlanması ve meslektaş yönetim mekanizmasının uygulanması sırasında eğitim yönetimi ilkelerinin yönlendirilmesi amacıyla, mevcut normatif-yasal belgelere uygun olarak idari ve özyönetim organları oluşturulmasıdır. Eğitim kurumunun geçerli normatif-yasal belgeleriyle kurulabilecek meslektaş yönetim organları ve kurumları şunlardır: genel toplantı (ebeveynler, veliler, koruyucu aileler); okul yönetimi; pedagojik konsey; bilimsel-metodik konsey; okul topluluğu (öğretmen, öğrenci ve ebeveyn dernekleri); öğrenciler - öğrenci sosyal birliği vb.

Eğitim yöneticilerinin kültürel, toplumsal, ekonomik ve bilgi toplumuna göre yetiştirilmesi önem kazanmaktadır. Etkili yöneticiler örgütsel etkililiği, verimi artırır ve mesleki güvenceyi sağlar. Bu yüzden yöneticilerin mesleğin gereklerine göre eğitim almadığı sürece eğitimde verim başarı ve etkililikten söz edilemez. Azerbaycan

Cumhuriyeti Bilim ve Eğitim Bakanlığı okul yöneticileri için hazırlık kursları ve eğitimler düzenlemektedir. Bu eğitimlerde yerel ileri uygulamaların yanı sıra dünya ülkelerinin başarılı uygulamaları öğretilmektedir. Azerbaycan eğitim yöneticileri için kaliteli eğitim küresel bir sorun olduğu için, aynı zamanda bilim adamları ve araştırmacılar diğer ülkelerin pedagojik yönetim konularını kapsayan araştırma çalışmalarına dâhil edilmekte, test edilmiş ve uygulanabilir yöntem ve mekanizmalar yerel koşullara uyarlanarak uygulanmaktadır. Araştırmaya dayanarak, Azerbaycan eğitim sistemindeki genel eğitim kurumlarının yönetiminin Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından onaylanmış, Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin (SKH) gerçekleştirilmesini sağlayan "Herkes için kaliteli eğitim sağlama ve yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etme" ilkesi tarafından yönlendirilir. Ülkede faaliyet gösteren okullarda kaliteli eğitimin sağlanması için yetkin, profesyonel okul yöneticileri yetiştirmeyi amaçlar. Bu yüzden, bu çalışmada Azerbaycan' da ki eğitim sisteminde okul yöneticisi yetiştirilmesi ele alınmıştır.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda, temel problem cümlesi şu şekilde ifade edilmiştir:

Araştırmanın problem cümlesi şu şekildedir: Azerbaycan'da okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin algıları nasıldır? Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1.2.1 Alt Problemler

Bu araştırmaya ait alt problem bulunmaktadır ve alt problemler sırasıyla şu şekilde belirlenmiştir:

- 1) Azerbaycan eğitim sisteminde geçmişten günümüze okul yöneticisi yetiştirme ve atanmasına ilişkin uygulamalar nasıldır?
- 2) Azerbaycan'da görev yapan okul yöneticilerinin mevcut okul yöneticisi yetiştirme ve atama yöntemlerine ilişkin bakış açıları nedir?

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Tez çalışmasının amacı Azerbaycan'da okul müdürlerinin ve diğer okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve okullarda liderlik pozisyonlarına atanmasına ilişkin kuralların incelenmesidir.

Tez çalışmasının alt amaçları şunlardır: Azerbaycan Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren genel eğitim kurumları hakkında kısa bilgi vermek ve okul liderlerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin geçmiş ve mevcut uygulamaları analiz etmek. Ayrıca okul yönetimine ilişkin yasal ve normatif belgelerin, müdür ve yardımcılarının hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin, belgelendirme kurallarının, görev fonksiyonlarının, yetki ve sorumluluklarının, özlük haklarının ele alınması tezin alt amaçları arasındadır. Azerbaycan'da uluslararası uygulamaların nasıl uygulanacağı konularının incelenmesi araştırmanın temel amaçlarından biridir.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Tez çalışmasının önemi, çağdaş toplumda işlev görebilecek yurttaş ve kişilik yetiştirme işlevini yerine getiren genel eğitim okullarını yönetenlerin faaliyetlerini incelemektir. Okul müdürlerinin ve diğer okul yöneticilerinin hazırlanması ve atanması, faaliyete başlamadan önce ve sonra yönetim sürecine nasıl hazırlanılacağı, ileri uygulamaların yaygınlaştırılması ve eğitim sistemine uygulanmasının araştırılması önemlidir. Bu amaçla 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Bakü'de faaliyet gösteren 11 devlet ortaokulunun müdürleri, Azerbaycan eğitim sisteminde okul yöneticilerinin atanmasına yönelik ve yaşam boyu eğitim ve kendini geliştirme konusunda en iyi uygulamaları belirlemek ve konuları inceleyerek araştırmaya dâhil edilmiştir.

Zorunlu eğitim her insan için zorunlu olduğu için genel eğitim okulu herkesin içinden geçtiği aşamadır ve kişinin kişilik olarak kendine özgü şekillenmesinde okul önemli bir role sahiptir. Bu nedenle iyi bir kişilik yetiştirmek için okulların amacı kaliteli eğitim almaktır. Kalite yönetim mekanizması ve profesyonel, yetkin yöneticilerin varlığı, belirlenen hedeflere ulaşılmasında ana faktörler arasındadır.

21.yüzyılın politik ve sosyal gelişmeler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler bilgiye ulaşma imkânları eğitim örgütlerini gelişime ve değişime itmektedir. Bu duruma ayak uydurabilmekte bir şeyin emredilmesi, dikte ile öğretilmesi mümkün değildir.21. yüzyıl

kişilerin kendini sürekli geliştirdiği, insan kaynağının yenilendiği, bireyin yaratıcılığını gösterebileceği imkânların oluşturulduğu bir örgüt yapısını tercih etmektedir. Eğitim örgütlerinin hedeflerini daha iyi ulaşabilmesi için okul yöneticilerin, çalışan bireylerin ve öğrencilerin birlikte kararlara katılması, hareket etmesi, kararların benimsenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında yönetimden de beklentilerin farklılaştığı görülmektedir. Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşması elde var olan kaynakların verimli ve etkili bir şekilde değerlendirilmesinin sağlanması yöneticilerin sorumluluğu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle ülkemizde eğitim yöneticilerinin profesyonel bir şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir (Kayıkçı, 2001).

Okul başarısının üstünde etkisi olan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin önemi artmış ve bu durumun üstünde durulmaya neden olmuştur. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili doğru yaklaşımın ne olduğu veya ne olabileceği üzerinde önemle durulduğu bir konu olmuştur (Balcı,1999). Okul yöneticilerinden beklentilerin arttığı ve rollerinin değiştiği gözlemlenmektedir. Okul yöneticileri etkili bir okul oluşturabilmeleri için açık hedefler, olumlu okul iklimi, olumlu motivasyon stratejileri oluşturmalıdırlar (Townsend, 1997). Buna bağlı olarak eğitim sürecinin hedeflerine ulaşabilmesi yönetici, öğrenci ve öğretmen yani okulun paydaşlarının eşgüdümlü hareket etmeleri ile olabilmektedir (Uğurlu ve Demir, 2016). Okul yöneticileri bu etkililiği oluşturma konusunda kilit konumdadırlar. Buradan hareketle bu çalışma kapsamında okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin neden bu kadar önemli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Azerbaycan Cumhuriyeti birçok kuruluşa üye ülke olarak dünya ülkelerinin her alanında en iyi uygulamalarını öğrenmekte ve yerel şartlara uygun şekilde uygulamaktadır. Eğitim araştırmacıları da bu geleneklere bağlıdır. Dünya ülkelerinin başarılı eğitim projelerini inceler ve Azerbaycan'ın eğitim sistemine ve eğitim yerlerine uyarlayarak uygularlar. Bu açıdan Azerbaycan eğitim sisteminin incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının temel işlevlerinden biri eğitimidir. Azerbaycan ve Türkiye'nin aynı atadan (Türk soyundan) gelmesi, aynı örf ve zihniyete sahip olması, aynı zamanda çok etnikli bir ülke olan Azerbaycan'ın hoşgörü ve çok kültürlü gelenekleri, eğitim kurumlarında eğitim konularının çalışılmasını gerekli kılmaktadır. Bu, eğitim yönetimi konularıyla yakından ilgilidir.

1.5. SINIRLILIKLAR

1. Araştırmanın çalışma grubu, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Bakü ili merkez ilçelerinde olan toplam 11 devlet okulunda görev yapan okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma, okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

3. Çalışmada nitel araştırma yaklaşımıyla elde edilen bulgular evrene genellenemez. Ancak analitik genelleme yapılabilir.

1.6. TANIMLAR

Araştırma kapsamında sıklıkla kullanılan ve araştırmanın temelini oluşturan tanımlar şu şekilde ifade edilmiştir:

Eğitim. Sistematik bilgi, beceri ve alışkanlıklar edinme süreci ve sonuçları (Əliyev, 2009).

Pedagojik yönetim: Bağımsız bir bilim dalı olarak pedagojik yönetim faaliyetiyle ilgili bilimsel-teorik görüşlere, kavramlar sistemine ve özgün yöntemlere sahip bir bilim dalıdır (Esədova, 2016).

Okul liderleri — Azerbaycan'da okul yöneticileri dediğimizde genel eğitim okullarının sistemine liderlik edenleri kastediyoruz. Okul müdürü ve yardımcıları ana yönetici olarak kabul edilir.

"Okul müdür yardımcıları"— terimi, eğitim müdür yardımcısını, okul dışı ve ders dışı etkinlikleri düzenleyeni ve ekonomik işler müdür yardımcısını ifade edilir.

Devlet okulu. Devlet tarafından, toplumun eğitim hizmetini ücretsiz olarak karşılamak amacıyla kurulan, müdürleri ve öğretmenleri Millî Eğitim Bakanlığı tarafından atanan, merkezi müfredata tabi eğitim kurumlarıdır (Azerbaycan Dil Kurumu, 2020).

Genel eğitim kurumu: Genel eğitim seviyesinin üç seviyesinin veya herhangi bir seviyesinin organize edildiği bir eğitim kurumudur (Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Kanunu, 2009).

Genel eğitim: Öğrencilere bilimin genel temellerini öğreten, gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandıran, onları hayata ve işe hazırlayan bir eğitim düzeyidir (Azerbaycan Cumhuriyeti Genel Eğitim Kanunu, 2019).

Tam orta öğretim: Bireysel yönelimlere göre düzenlenen mezunlarına devlet eğitim sertifikası verilmesiyle sona eren genel eğitimin üçüncü seviyesidir (Ümumi təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2019).

Genel orta öğretim: Zorunlu olarak kabul edilen ve mezunlarına devlet eğitim sertifikası verilmesi ile sona eren genel eğitim düzeyidir (Ümumi təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 20019).

İlköğretim: genel eğitimin ilk düzeyidir (Ümumi təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 20019).

II BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Azerbaycan eğitim sisteminin tarihi yolu aşamalar halinde incelenmektedir. Azerbaycan Halk Cumhuriyeti'nin SSCB'nin bir parçası olduğu ve bağımsız cumhuriyetin kurulduğu 19. yüzyılın ikinci yarısında Azerbaycan eğitim sisteminde pedagojik yönetim ve okul yönetimi, pedagojik literatüre ve eğitimle ilgili devlet normatif-yasal belgelerine dayalı olarak analiz edilmektedir.

2.1. Azerbaycan Eğitim Sisteminin Temelleri

Pedagojik yönetim, modern yönetimin alanlarından biridir. 19. yüzyılda eğitimi yönetme işine "mektebdarlık", eğitimin yöneticilerine ise "mektebdar" denilmiştir. 20. yüzyılda bu ifadenin yerini "mektebşünaslık" kelimesi almıştır. Modern aşamada "tehsilin idare olunması" (eğitim yönetimi), "pedagoji idarietme" (pedagojik yönetim) terimi ile paralel olarak kullanılmaktadır (Asadova, İ., 2023). Azerbaycan'da yöneticiliğin tarihi kökleri eskilere dayanmaktadır, pedagojik yönetim ile ilgili bilimsel fikirler antik ve orta çağda bulunabilir. Orta Çağ'da bile Ebu Ali İbn Sina, Abulhasan Bahmanyar ve Nasreddin Tusi gibi Doğu'nun büyük filozofları yönetim hakkında felsefi fikirler ortaya koymuşlardır. Azerbaycan okullarında öğretmen olarak görev yapan ilk öğretmenler, nitelikleri ne olursa olsun yurtdışında okumuş Azerbaycanlılardı. Elbette aralarında bilim ihtisasını kazananlar da olmuştur.

Azerbaycan'da bilim ve eğitimin gelişmesini yavaşlatan başlıca nedenler Büyük Vatanseverlik Savaşı ve Ermeni-Türk, Ermeni-Müslüman savaşları.

2.1.1. Azerbaycan Halk Cumhuriyeti öncesi Eğitim Sistemi

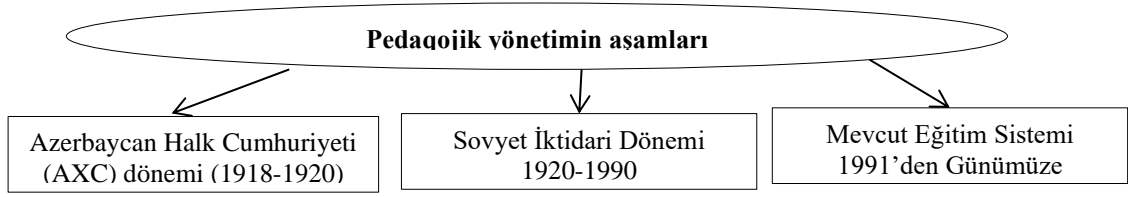
Azerbaycan'da SSCB döneminden önce okulların işleyişi ve yönetimi hakkında çok az araştırma yapılmıştır. Dönemin eğitim yönetimine ilişkin doğru bilgiler

seyahatnamelerde, hatıratlarda, seyyahların ve bilim adamlarının hayatı ve faaliyetleri hakkında yazılan eserlerde bulunmaktadır. Örneğin 17. yüzyılın ünlü Türk âlimi Evliya Çelebi'nin seyahatnamesinden yola çıkılarak, 12. yüzyıldan itibaren sadece Şamahı'da 40 sıbyan mektebi (ilkokul) ve 7 medresenin faaliyet gösterdiği söylenebilir. Bir diğer gezgin, 1636-1637 yıllarında Azerbaycan'da bulunan ünlü Alman bilim adamı ve gezgin Adam Olearı'nın seyahatnamesinde Şamahı okulları hakkında bilgi verilmektedir (Garibov, Ş. Asadova, I., 2018). A. Olearı şöyle yazıyor: "Medrese dedikleri, fen ve sanat okumak için kolejleri ve akademileri var. Orada ders verenlere müderris denir."

Bu dönemde Azerbaycan okulları için öğretmen eğitimi, esas olarak Gürcistan'ın Gori şehrinde olan Zakafkaziya Müellimler Seminariyası, İrevan, Bakü Müellimler Seminariyası ve Gence kız Müellimler Seminariyası tarafından organize edildi. Azerbaycan bölümü de burada faaliyet gösterdi. Öğretmen yetiştirme ve öğretme sürecinin diğer yolu da sınava girmek ve diploma almaktı. Bu süreçte müstekiler Bakü guberniyası ruhani dairesinde sınavlara girdiler. Tiflis'te faaliyet gösteren Kafkas Şeyhülislami Dairesi (o zamanlar Transkafkasya'nın merkezi Tiflis'te olduğu için Tiflis'te bulunuyordu) bu sınava dayanarak sınav sonuçlarına göre diploma veriyordu. Çünkü o dönemde Azerbaycan devleti Transkafkasya Demokratik Federal Cumhuriyeti'nin bir parçasıydı ve merkezi Tiflis'ti. Öğretim veya okul eğitimi ile ilgili bilgiler genellikle tarihsel belgelerde ve tarihsel figürlerin yaşamını ve yaratıcılığını araştırmayı amaçlayan araştırma çalışmalarında bulunur (Asadova, 2023).

18. yüzyılın sonu ve 19. yüzyılın başlarında Azerbaycan'daki okulların şekli yavaş yavaş mollahanalardan, medreselerden "yeni usul okulu", "şkola", "Rus-Tatar okulları", "gymnasium", "semenariya" okullarına dönüştü. O dönemde içerik, din bilgisinden çok dünyevî ilimlere odaklıydı. Sanayileşme döneminde yönetimde sistemleşme şekillenmeye başlamıştır. Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti dönemine kadar Azerbaycan'daki okulların kurucuları, liderleri, yöneticileri, öğretmenler de dahil olmak üzere, Çarlık Rusyası tarafından Rusya ve Tiflis'ten gönderilen yabancılardı. Ancak Fransa'da, Moskova'da, Petersburg'da, Tahran'da, Meşhed'de ve Tiflis'te okuduktan sonra anavatanına dönen Azerbaycanlı sayısı da az değildi. Okulun kurucuları ve yöneticileri çoğunlukla Gürcistan'ın Gori kentindeki Öğretmenler Okulu'ndan mezun olan Azerbaycanlılardı. 19. yüzyılda Azerbaycan pedagojik literatüründe pedagojik yönetim 3 ana aşamaya ayrılabilir (şema 2.1.).

Şema 2.1.1.



2.1.2. Azerbaycan Halk Cumhuriyet Dönemi Eğitim Sistemi

Azerbaycan Halk Cumhuriyeti'nin faaliyet gösterdiği dönemde eğitim alanındaki stratejik eylem planı Azerbaycan eğitiminin sonraki dönemlerinde büyük önem arz etmiştir. Kazak Öğretmen Semineri ve Bakü Devlet Üniversitesi yeni kurulduğu için öğretmenlere, okul müdürlerine ve eğitim yöneticilerine büyük ihtiyaç vardı. 1918 yılında Gence, Şeki, Şuşa, Salyan ve Zagatala'da pedagojik kurslar düzenlenerek bu eğitim kurumlarından mezun olanların eğitimlerini tamamlayıp öğretmenliğe başlamasına kadar öğretim elemanı ve eğitim yöneticisi ihtiyacı karşılanmıştır. 23 Temmuz 1918'de Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti (ADC) hükümetinin kararıyla Türkiye'den 50 öğretmen davet edildi. Türkiye'den davet edilen öğretmenler Ekim 1919'dan itibaren Azerbaycan'da öğretmenliğe başladılar (Ashadova, İ., 2023). Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti'nin (ADC) faaliyeti 1918-1920 Azerbaycan'da intibah devri dönemiydi. ADC döneminde:

- anadilinde eğitim almak;
- laik eğitim veren okulların açılışını hızlandırmak ve bu okullarda pedagojik faaliyetleri yürütecek öğretmen personelinin eğitimi;
- kızların eğitime katılımı ve öğretmen eğitimi için eğitim kursları açmak;
- Türkiye'den öğretmenleri Azerbaycan okullarında pedagojik faaliyetlerde bulunmaya davet etmek ve ders kitabı getirmek;
- devlet bütçesi pahasına, Azerbaycan gençlerinin kendi zamanlarına göre gelişmiş sayılan ülkelere öğrenim görmeleri için gönderilmesi;
- Gori Öğretmen Okulunun Azerbaycan şubesinin Azerbaycan'a (Kazak) nakli;
- Bakü ve Gence Öğretmen Okulu programlarının iyileştirilmesi;
- İlk laik yükseköğretim kurumu olan Bakü Devlet Üniversitesi'nin açılması bu dönemin eğitim politikasının bir sonucudur.

1919-1920 öğretim yılında 100 Azerbaycanlı gencin devlet pahasına çeşitli uzmanlık dallarında yükseköğrenim görmeleri için yabancı ülkelere gönderilmesine karar verildi

(Gasımov, R., 2008). Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti (ADP), devlet himayesinde ilkokul öncesi kurumlarının temelleri atıldı. Devlet bütçesi pahasına, yurtdışındaki Azerbaycanlıların eğitim programı oluşturuldu. Azerbaycan alfabesi Arap alfabesini terk etti ve Latin harfleriyle yapıldı. ADP eylem planında hayata geçirilen ve uygulanması planlanan tüm reformlar, Türkiye ve Avrupa eğitimine yakınlaşma sürecinin başlangıcıdır.

2.1.3. SSCB Dönemi Eğitim Sistemi

1918'de Rusya, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'ni kurdu. 15 cumhuriyeti tek bir birlik içinde birleştirdi ve merkezden, Moskova'dan yönetti. 1920 yılında Azerbaycan da bu birliğe dâhil olmuştur. Bir dizi reformun yanı sıra, SSCB eğitim reformlarını da hayata geçirdi. Eğitim reformlarının ana yönlerinden biri, eğitim yönetimi, eğitim yöneticilerinin ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi konusuydu. Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanı da Rusya'nın başkenti Moskova'da merkezi bir yönetim tarafından yönetiliyordu. Bu nedenle Azerbaycan eğitim sistemi Rus eğitim sistemi temel alınarak oluşturulmuş, ancak o dönemde yerel koşullara uyum sağlanması ilgi odağı olmuştur. Moskova ile koordineli olarak Azerbaycan Bilim ve Eğitim Bakanlığı ve diğer yükseköğretim kurumlarına atamalar yapıldı. Yükseköğretim kurumlarına atananlar, pedagojik eğitim görmüş, Rusça bilen kişiler arasından seçilirdi.

19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında Azerbaycan da dahil olmak üzere Rus sömürgesine dahil olan ülkelerde yeni tip okullar açmaya karar verdi, ancak mali kaynakların yetersizliği nedeniyle bu okulların açılması ertelendi. Bu nedenle Azerbaycan'ın zengin beyleri bütçelerinden eğitime kaynak ayırırlardı. SSCB'nin eğitim alanındaki ilk çalışmalarından biri şehirlerde Rusça eğitim veren okulların kurulması ve Azerbaycan bölümlerinde Rusça dil sınıflarına çok sayıda saat ayrılması olmuştur. Eğitimi yönetenler - eğitim bölümlerinin yönetimi ve okul müdürleri, öncelikle Rusça'yı akıcı olarak bilenler arasından seçildi. Okullar üç şekilde organize edildi:

- öğretimin sadece Rusça olduğu okullar;
- aynı okulda Rusça eğitim verilen Rusça bölümü ile Azerbaycan dilinde eğitim verilen Azerbaycan bölümü;
- Gürcülerin yoğun olarak yaşadığı bölgelerde Gürcüce eğitim veren okullar;
- azınlık halklarının ve ulusal azınlıkların dillerinin öğretildiği okullar.

SSCB döneminde, öğretmenlik mesleğini edinen gençler de dâhil olmak üzere tüm orta ve yükseköğretim kurumlarında okuyan gençlere, öğrenimlerini tamamlar

tamamlamaz atamalar yapılmıştır. Mezuniyetin ilk yıllarında gençler iş aramıyordu. Bu tür atamalar, SSCB'nin parçası olan 15 cumhuriyette herhangi birine yapılabilir. Cumhuriyet'te faaliyet gösteren okullarda öğretmen talebine göre atamalar belirlendi. Herhangi bir ilçede öğretmen açığı varsa o okula gençler öğretmen tayin edilirdi. İşe alınan gençler hiçbir sınava girmedi. Bazı durumlarda, uzak bölgelerde ve köylerde faaliyet gösteren kollektif çiftlikler ve devlet çiftlikleri, genel eğitim okullarından iyi notlarla mezun olan gençleri üniversitelerde okumak için gönderdi. O dönemde okulda öğretmen eksikliği olduğu bilgisi yazıldı ve barolara amaçlanan gencin üniversitede eğitim görmesine olan güvenini gösteren bir tebligat gönderildi.

2.1.4. Günümüzde Eğitim Sistemi.

1980. yılının ikinci yarısından itibaren Azerbaycan'da eğitim sistemi de dâhil olmak üzere birçok alanda durgunluk gözlemlendi. Ama kısa bir süre içinde eğitim alanında önemli başarılar elde edildi. Genel eğitim okulları reforme edildi. Eğitime ilişkin normatif-yasal belgeler dizisinin oluşturulması günün güncel sorunları arasında yer almıştır:

- yeni alfabeyle geçişle ilgili tüm konularda ders kitaplarının ve öğretim yardımcılarının güncellendi;
- yeni eğitim teknolojilerinin ve eğitim projelerinin tanıtımına geçildi;
- yeni eğitim standartları ve programlarındaki değişiklikler edildi;
- Bazı konuların öğretiminde Sovyet ideolojisi ve Komünist Parti'nin propagandası yapıldığı dikkate alındığında, bu ders kitaplarının içeriğinin değiştirilmesi ve programlarının kısa sürede güncelendi.

Kurtuluş yıllarının başında eğitim sistemine darbe vuranlardan biri de ülke içi ve ülkeler arası savaşlardır. SSCB'nin dağılmasını kabullenemeyen Rus siyasetçiler, SSCB'den ayrılıp bağımsız olmak isteyen ülkelerde normal yaşam biçimini bozmak için çeşitli yönlerde siyasi kaos yaratmışlardır. Bağımsızlık iddiasında bulunan ülkeleri iç ve dış çatışmalara sürükleyerek zayıflatmak ve yeniden kendi sömürgeleri haline getirmek için planlar yaptı. Böylece:

- bağımsız olmak isteyen ülkelere asker konuşlandırdı;
- herhangi bir cumhuriyetin ait olduğu millet ile o cumhuriyette sıkı sıkıya yaşayan diğer milletler arasında bir çatışma yarattı;

— ülke içinde ulusal zeminde çatışma bölgeleri oluşturularak, bazı kişiler soykırıma, sürgüne, zulme tabi tutulmaya, mülteci konumuna düşürülmeye;

— Ülkeler arası uzun savaşlara yol açtı.

Tüm bu olaylar eğitim sisteminin gerilemesine yol açarak yeniden inşasını zorlaştırıyor. Azerbaycan da bu tür sorunlar yaşayan ülkeler arasında yer aldı. Özellikle ulusal içerikli çatışmalar, okulların faaliyetlerinin düzenlenmesini zorlaştırmıştır. Böyle bir dönemde en çok sorunla eğitim yöneticileri ve öğretim elemanları karşı karşıya kalmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenler hoşgörülü ve çok kültürlü bir duruş sergilemeye çalışsa da mevcut durum yeni sorunlu konuları da beraberinde getirdi. Farklı millerden okul çalışanlarının bir araya gelmesi, ulusal düzeyde zaman zaman ortaya çıkan sorunların okul içi çözümü, okul müdürünün pedagojik yönetim becerilerine sahip olmasının yanı sıra siyasi konulara dikkatli yaklaşmasını ve siyasi konuları okul personelinden uzak tutabilmesini gerektirmiştir

Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki birçok normatif-yasal belge, Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası'na dayanmaktadır. O dönemin en önemli konularından biri de eğitimle ilgili normatif-yasal bir temel ve bir dizi belgenin oluşturulmasıydı. 1999 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti'nde genel orta öğretimin devlet standartları ve programları ile "Azerbaycan Cumhuriyeti eğitim alanında Reform Programı" kabul edildi. Eğitim alanındaki reformlar 1999-2013 yıllarını kapsadı ve 3 aşamaya ayrıldı: eğitici yenilikçi (1999-2003); hazırlık (2004-2007); uygulama (2008-2013).

2000 yılında Bakü'de çeşitli yönlerde pedagojik personel yetiştirme, lisans, yüksek lisans, yüksek lisans ve tez, mesleki gelişim ve yeniden eğitim eğitimi işlevini yerine getiren Öğretmenler Enstitüsü açıldı. Azerbaycan'ın 11 bölgesinde şubeleri kurulmuştur. Ayrıca, pedagojik personeli hazırlamak ve öğretmenlerin niteliklerinin artırılmasını, iyileştirilmesini ve yeniden eğitilmesini sağlamak için Pedagojik Personelin İlerlemesi ve Yeniden Eğitimi Ana Enstitüsü temelinde kurulmuştur. Öğretmenler, Öğretmenler Enstitüsü'ndeki yeni teknolojilerin ve eğitim projelerinin incelenmesine dâhil edildi. 2007 yılında "Azerbaycan Cumhuriyeti'nde Sürekli Pedagojik Eğitim ve Öğretmen Yetiştirme Kavramı ve Stratejisi" kabul edildi. Bu belge, önümüzdeki 10-15 yıl boyunca ülkede sürekli pedagojik eğitim sistemine dahil olan kurumların sosyal statülerinin güçlendirilmesini öngörmüş ve 2006-2015 yılları için sürekli pedagojik eğitim ve öğretmen yetiştirme Eylem Planı verilmiştir.

Eğitici program. Azerbaycan'da eğitim, ilerici programlar, eğitim ağıları, yönetim organları ve eğitimle ilgili diğer kuruluşlardan oluşur.

Cumhuriyet döneminde Azerbaycan'daki tüm okullar şu eğitim programlarına sahiptir: Okul öncesi programı; Genel eğitim programı; Mesleki eğitim programı.

Programların hazırlanması ve onaylanması sırasında baştan sona en son yöntem ve tekniklerin uygulama kuralları uygulanır (Mahmadov, 2008).

Sistemin yapısı. Azerbaycan'da Eğitim:

- Okul öncesi eğitim;
- Genel Eğitim: a) İlk öğretim; b) Temel (tamamlanmamış ortaöğretim) eğitim; c) Genel orta öğretim.
- Mesleki Eğitim: a) Teknik mesleki eğitim; b) Orta öğretim; c) Yüksek uzmanlık eğitimi olarak tanımlanır.

Bunlara ek olarak diploma, yüksek lisans, normal ve parasız eğitim sonrası yapılan stajlar da yer almaktadır (Köcherli, 2005).

Okul öncesi eğitim temelini oluşturur. İlköğretimin amacı, çocukların ilk yaşam yetenekleri hakkında bilgi edinme, akılcı anlama, estetik, sanatsal zevk alma ve diğer özelliklerini şekillendirmektir (Mahmadov, 2008).

Genel orta öğretim. Genel orta öğretim 3 aşamadan oluşur: ilk eğitim (1- 4. sınıflar), temel eğitim (5-9. sınıflar) ve genel orta öğretim (10-11. sınıflar) Herkes için zorunludur ve 6 yaşında başlar. Amaç, öğrencilerin sözlü ve yazılı kültürünü geliştirmek, iletişim becerilerini, algı etkinliğini ve mantıksal düşünmeyi sağlamak, eğitim programında yer alan konularda ve ayrıca dünya medeniyetinin gelişimi konusunda uygun bilgi ve hayal gücünün oluşumunu desteklemektir (Beydılı, 2009).

Mesleki Eğitim. Mesleki eğitim öğrencileri de orta öğretime devam etmektedir. Buradan mezun olan öğrencilere usta-işçi unvanı verilir. Tam ortaöğretim basamaklarında öğrencilerin beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi, bağımsızlıkları ve mesleki eğitimleri için egzersiz yapılması amaçlanmaktadır (Meherremov, 2000).

Orta öğretim. Sürekli eğitimin bir bölümü 2 konudan oluşur:

- Uzmanlık eğitimi;
- Aynı zamanda bu uzmanların zorunlu eğitimlerini de kapsar.

İkincil uzmanlaşmanın ilkeleri ise uzman yetiştirmek için program düzenlemek, istenilen konuya göre eğitimin kalitesini yükseltmek, yeni yöntem ve teknikler ile program materyalleri hazırlamaktır (Kelbeliev, 2006).

Daha yüksek mesleki eğitim. Bu alandaki uzmanların eğitimi, bir, iki ve üç düzeyli üniversitelerde yürütülmektedir. Eğitim süresi, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanan eğitim programlarına dayanmaktadır (Meherremov, 2000).

2.2. AZERBAYCAN EĞİTİM SİSTEMİNDE OKUL YÖNETİMİ

Pedagojik yönetimin temel alanlarından biri de okul yönetimidir. Genel eğitim her insanın geçtiği aşama olduğu için Azerbaycan eğitim sisteminde okul yönetimi dediğimizde öncelikle genel eğitim kurumlarının yönetilmesi amaçlanmaktadır. Eğitimin kalitesi nasıl yönetildiğine bağlıdır. Bu nedenle yönetimi günlük ihtiyaçlar düzeyine göre düzenlemek okul yöneticilerinin kendilerine koydukları ilk hedeflerden biridir. Hızla değişen bilgi toplumunda okulu ancak bir lider başarıyla yönetebilir. Yönetimin teknik değil, insan faktörü ve kavramlar üzerinden yönetilmesi önemlidir. Okula uygun bir vizyon belirlemek, performansı yüksek bir ekip oluşturmak, okul için gelişim planları geliştirmek, okulun gelişimi için etkili aile-toplum ilişkilerine dayalı yararlı bir öğrenme ortamı oluşturmak, insan kaynaklarını, okul politika ve prosedürlerini belirlemek, öğrenci yetiştirmede başarıyı artırıcı adımlar atmak bir okul liderinin sahip olması gereken çağdaş niteliklerdir (Aliyev, 2007).

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde genel eğitim, Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasasınının 42. maddesine, Azerbaycan Cumhuriyeti "Eğitim Hakkında" Kanununa, uluslararası insan hakları sözleşmelerine ve Azerbaycan Cumhuriyeti'nin taraf olduğu diğer uluslararası anlaşmalara dayanmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde bir genel eğitim kurumunun yönetimi ilköğretim (okul öncesi grupları dahil), genel orta öğretim ve tam orta öğretim kademelerinden oluşur. Ancak, istisnalar vardır. Bu nedenle, okullar az nüfuslu bölgelerde faaliyet göstermektedir. Bu okulların teşkilatı, öğrenci kontenjanının sayı kompozisyonuna göre düzenlenir ve faaliyet kapsamına göre isimlendirilir.

Eğitimin yönetimi, organizasyonu ve yönetimi, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi Azerbaycan'da yükseköğretimde lisans ve yüksek lisans düzeyinde yapılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin uzmanlık alanlarında uzmanlar yetiştirilmektedir. Eğitim yönetimi

uzmanlığı, eğitimin çeşitli düzey ve alanlarındaki yöneticileri yetiştirir. Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi, "Azerbaycan Diploması Akademisi" Üniversitesi, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Hazar Üniversitesi eğitim yöneticileri, eğitim organizasyonu ve yönetimi alanında uzmanlar yetiştirmektedir.

Azerbaycan'da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde yönlere biri çift diploma veya "Azerbaycan Cumhuriyeti'nde 2019-2023 yılları için yüksek öğretim sisteminin uluslararası rekabet edebilirliğinin artırılmasına yönelik Devlet Programı"dır. Bu program, yüksek lisans kabul sürecine katılan adaylara yurtdışında eğitim görme fırsatı verir. Böylece Eğitim yönetimi, organizasyonu ve eğitim yönetimi uzmanlığı için yerel ortak ülke Azerbaycan, yabancı ortak ülke ise George Washington Üniversitesi'dir. Öğrenci yüksek lisans eğitiminin ilk dersini Azerbaycan'da, ikinci dersini ise Amerika'da almaktadır. Öğrenimlerini tamamlayan mezunlara her iki üniversiteye ait çift diploma verilmektedir. Bu uzmanlık, eğitim yönetimi, pedagoji, psikoloji, sosyoloji, felsefe gibi bilimlerin disiplinlerarası faaliyetinden oluşan bir bilim alanıdır.

Eğitimin organizasyonu ve yönetimi Uzmanlık alanında doktora eğitimi Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Enstitüsü, Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Bakü Devlet Üniversitesi, Hazar Üniversitesi, Odlar Yurdu Üniversitesi, Bakü Slav Üniversitesi'nde yürütülmektedir. Bu üniversitelerin doktora öğrencileri, eğitim yönetimi alanında araştırma becerilerini geliştirmek amacıyla Eğitim Enstitüsü'nün Eğitim Ekonomisi ve Yönetimi Bölümü'ne stajyer olarak atanmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Enstitüsü Ekonomi ve Eğitim Yönetimi Bölümü 2014 yılında kurulmuştur. Bu bölümde eğitim yönetimine yönelik araştırmalar yapılmakta, eğitim yöneticilerine yönelik eğitimler düzenlenmektedir.

Azerbaycan Eğitim Sistemi'nde Okul Yönetimi ve Yasal Dayanağı. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde eğitim kurumları, mülkiyet özelliği açısından devlet, belediye ve özel okullar olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. İşte bu kategoriler:

Devlet Okulları. Devlet okulları, Azerbaycan hükümeti tarafından finanse edilen ve işletilen eğitim kurumlarıdır. Bu okullarda eğitim ücretsizdir ve devlet, eğitim sisteminin temel taşı olarak önemli bir rol oynar. Devlet okulları, hükümetin eğitim politikalarını ve müfredatını uygular.

Belediye Okulları. Belediye okulları, yerel belediyeler tarafından işletilen eğitim kurumlarıdır. Bu okullar da genellikle devlet tarafından finanse edilir, ancak daha fazla

yerel kontrol ve yönetimle işlerler. Belediye okulları, bölgesel ihtiyaçları ve gereksinimleri karşılamak amacıyla yerel düzeyde esneklik sağlar.

Özel Okullar. Özel okullar, devlet veya belediye kurumlarına ait olmayan ve genellikle özel kişiler veya kuruluşlar tarafından işletilen okullardır. Bu okulların mülkiyeti özel sektöre aittir ve genellikle öğrencilerden ücret alınır. Özel okullar, farklı öğretim yöntemleri veya öğrenme fırsatları sunabilirler ve daha fazla özerklik sahibi olabilirler (Artın, 2011).

Ayrıca, Azerbaycan'daki okullarda siyasi partilerin ve dini kurumların faaliyetine izin verilmediği belirtilmektedir. Bu, okulların tarafsızlık ve laiklik prensiplerine bağlı olduğunu göstermektedir. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde eğitim sisteminin geliştirilmesi ve güncellenmesi, ülkenin gelişim hedeflerinin bir parçası olarak ele alınmaktadır (Abbasov, 2017).

Azerbaycan'da genel eğitim okulları aşağıdaki eğitim kademelerini kapsar:

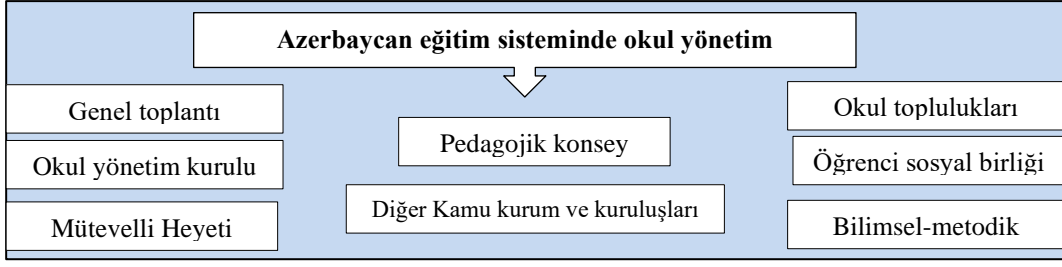
1. İlköğretim (I-IV sınıf); 2. Ortaöğretim (V-IX sınıf); 3. Tam ortaöğretim (IX-XI sınıflar)

Genel eğitim okullarında genellikle yönetim faaliyeti bu şekilde hiyerarjik yapıdadır:

1. Okul müdürü
2. (a) Eğitim ve öğretimden sorumlu müdür yardımcıları (b) sınıfdışı ve okuldışı etkinliklerden sorumlu müdür yardımcıları
3. Pedagoji kolektif, kamu kuruluşları ve meslektaş yönetimi organları
4. Öğretmenler, eğitimciler ve sınıf başkanları
5. Öğrenci Grupları
6. Öğrenci kolektifi, gençler ve çocuk birlikleri
7. Öğrenciler Genel eğitim okulları, Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı tarafından atanan okul müdürü tarafından yönetilmektedir.

Azerbaycan eğitim sisteminde okul yönetim mekanizması. Azerbaycan eğitim sisteminde Okul yönetiminde hem meslektaş hem de lider yönetim modellerini kullanma mekanizmaları görülmektedir. Meslektaş yönetimi daha uygulanabilir. Her iki durumda okul yönetimi, yönetimin ortak sorumluluğu ilkesine göre çalışır (Garibov, Asadova, 2018). Azerbaycan eğitim sisteminde okul yönetim mekanizması aşağıdaki şemada ifade edilmektedir (şema 2.2.1.).

Şema 2.2.1.



2.2.1. Okul Yöneticilerinin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitimleri

Azərbaycan'da eğitim alanında uluslararası ilişkilerin, öğrenci ve öğretmen değişiminin tarihi 18. ve 19. yüzyılların başlarına kadar uzanmaktadır. O dönemde pek çok Azərbaycanlı, kendi inisiyatifleri ve hayırseverlerin desteğiyle yabancı ülkelerin önde gelen yüksek öğretim kurumlarında eğitim görüyordu. Bu gençlerin çoğu Azərbaycan'a döndüler ve bilim ve eğitimin gelişmesinde olağanüstü hizmetlerde bulundular. Devlet destekli okulların açılışındaki gecikmeyi fark eden varlıklı beyler, evlerini okula vererek gerekli fonun satın alınması için bağışta bulundu. SSCB ve sonraki dönemlerde devlet eğitime özel bir bütçe ayırmıştır.

Son on yıla kadar Azərbaycan'da eğitim yöneticilerinin ve idarecilerinin yetiştirilmesi, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim dairelerinin düzenlediği deneyler ve kısa süreli eğitimlerle sonuçlandırılırken, 2011 yılında Azərbaycan'da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu daha da öne çıktı. Bu nedenle, "Azərbaycan Cumhuriyeti'nde 2008-2015 Yıllarında Yoksulluğun Azaltılması ve Sürdürülebilir Kalkınma Devlet Programı'nın uygulanmasına yönelik Eylem Planı (2011-2015 yılları) uyarınca, yöneticilerin eğitimi için bir sistemin oluşturulmasının önemi çağrılmaktadır. basın sayfalarında ve bilimsel-pratik konferanslarda yansımalarını bulmuştur. O yıldan itibaren projeler devlet düzeyinde ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar) aracılığıyla kamuoyuna ve öğretim elemanlarına sunuldu. Bu eylem planına göre:

- Eğitim yöneticilerine olan talebi incelemek için araştırma yapıldı. İlgili yüksek ve ortaöğretim kurumlarına öğrenim görmek üzere öğrenci kabulleri belirlendi. 2011 yılında "Yüksekokulların yüksek lisans düzeyinde uzmanlıkların sınıflandırılması" onaylandı. Bu sınıflandırmada Pedagoji uzmanlığının alt grubuna Eğitimde değerlendirme ve izleme, eğitim yönetimi (eğitimin organizasyonu ve yönetimi) uzmanlıkları eklenmiştir.

Bilim ve Eğitim Bakanlığı Genel Eğitim Teşkilat ve Yönetimi Dairesi Başkanlığı faaliyete geçti. Hazar Üniversitesi bünyesinde eğitim organizasyonu ve yönetimi uzmanlığı için bir Tez Konseyi kuruldu. Bu uzmanlık alanındaki doktora öğrencilerinin tez savunma süreci düzenlenmektedir.

- 2012 yılında "Yükseköğretimde doktora düzeyinde uzmanlıkların sınıflandırılması" onaylandı. Bu sınıflandırmanın "Pedagoji" bölümünde "Eğitimin organizasyonu ve planlanması" uzmanlığı yer almış ve bu uzmanlıktaki ilk doktora öğrencileri Azerbaycan'da faaliyet gösteren pedagojik odaklı üniversitelere kabul edilmiştir. Ayrıca 2014 yılından itibaren Bilim ve Eğitim Bakanlığı'na bağlı Eğitim Enstitüsü'nde Eğitim Ekonomisi ve Yönetimi Bölümü açılmıştır. Pedagojik odaklı yükseköğretilerin eğitim yönetimi ve yönetimi uzmanlık alanlarındaki yüksek lisans ve doktora öğrencileri, o kurumun ekonomi ve eğitim yönetimi bölümüne bağlanır.

- Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla çeşitli projeler çerçevesinde modern yönetim becerilerine sahip, bilgi teknolojilerine hakim eğitim çalışanları yetiştirildi. Böyle bir projeye "Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Gelişimi" adı verildi. Proje çerçevesinde eğitim alanında çalışan veya gelecekte bu alanda çalışmak isteyenlerin katılımını sağlamak amacıyla zaman zaman yarışmalar düzenlendi. Eğitim yöneticileri ve yöneticileri yetiştirmeye yönelik başka eğitim projeleri de bulunmaktadır. Eğitim sonunda katılımcılara sınav sonuçlarına göre sertifikalar verilmektedir. Bölgelerde faaliyet gösteren Milli Eğitim Müdürlüklerinde istihdama yönelik düzenlenen sınavlara katılırlar. Belli bir geçer not alan kişilere uygun bir iş sağlanır.

- Periyodik konferanslar, seminer ve yarışmalar aynı zamanda eğitim yöneticisi ve yöneticisi yetiştirmeye de hizmet etmektedir. Örneğin, "Profesyonel Yönetici" (PI) yarışması. "Eğitim Yöneticileri" konulu konferanslar da bu etkinliklerden biridir. Bu tür yarışmaların amacı, yerel eğitim yönetim organlarının faaliyetlerini destekleyecek personeli belirlemek, kariyerini eğitim yönetimi alanında geliştirmek isteyen pedagojik çalışanlara destek olmaktır.

2.2.2. Azerbaycan eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması

1991 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti bağımsızlığını resmi olarak ilan ettikten sonraki yıllarda eğitim alanında çeşitli zorluklar ve sorunlar yaşamıştır. Bu sorunlar

okulların yeniden yapılandırılması, ders kitaplarının ve eğitim programlarının yeniden tasarlanması, yeni eğitim ve öğretim yöntemlerinin uygulanması, insangücü kaynaklarının yetiştirilmesi gibi konularda kendini göstermiştir (Gurbanlı, 2010). Memmedzade ve arkadaşlarına (2008) göre, uzun yıllar ülkenin eğitim sisteminde okul yönetiminin etkili olmamasının nedenleri aşağıda sıralanmaktadır:

1. Okul yönetimi bir bilim olarak kabul edilmemekteydi. Bir insan yönetim alanında temel eğitim almadan informal yollarla kendi potansiyelini geliştirerek yönetici olabilir düşüncesi

2. Yöneticilik profesyonel olmayanlara emanet edilmesi

3. Yöneticilerin yeterlilik düzeyi için kesin kriterler olmaması

4. Hizmetiçi eğitimlerin kısa süreli ve yetersiz olması

5. Atama liyakatla değil, adayların niteliklerinin subyektif şekilde değerlendirilmesi sonucu gerçekleştirilmesi

6. Okul yöneticilerini faaliyetindeki başarı düzeyine göre teşvik edici maaş artımlarının veya parasal ödüllerin olmaması

7. Okul müdürlerinin atamasının valilikler tarafından yerine getirilmesi Sovyetlerden ayrılan Azerbaycan'da bu sorunlar uzun yıllar var olmuştur.

Azerbaycan eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi.

2000-2015 yıllarında Azerbaycan Öğretmenler Enstitüsü olarak faaliyet göstermiştir. Bu yıllarda Azerbaycan'ın çeşitli bölgelerinde Öğretmenler Enstitüsü'nün şubeleri açıldı. 2015 yılında Azerbaycan Devlet Pedagoji Enstitüsü'ne bağlandı. Eğitim Çalışanlarının Mesleki Gelişimi Enstitüsü, 2015 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu'nun Bakü Pedagojik Personelin Uzmanlık ve Yeniden Eğitimi Enstitüsü temelinde kuruldu. 2014 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Enstitüsü'nde "Ekonomi ve Eğitim Yönetimi" Bölümü faaliyete geçmiştir. 2019 yılında Eğitim Çalışanlarının Mesleki Gelişimi Enstitüsü, Eğitim Enstitüsü ile birleştirildi.

2015 yılında "Azerbaycan Diplomasi Akademisi" (ADA) Üniversitesi eğitim alanında yönetim yüksek lisans programını açmıştır. "ADA" Üniversitesi Eğitim Yönetimi Fakültesi, Eğitim Bakanlığı ve Amerika Birleşik Devletleri Michigan Eyalet Üniversitesi'nin desteğiyle eğitim yönetimi programına kabul edildiğini duyurdu. Öğrenciler, orta veya yükseköğretimde eğitim yönetimi alanında uzmanlaşmayı seçebilirler. 2021 yılında Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi'nde (ADPU) Eğitim

Yönetimi Bölümü kurulmuştur. Yükseköğrenim yüksek lisans düzeyinde MBA - işletme yönetimi (eğitimin organizasyonu ve yönetimi), iş organizasyonu ve yönetimi (eğitimde pazarlamanın organizasyonu ve yönetimi), eğitimde yönetim, değerlendirme ve izleme, eğitim organizasyonu ve metodolojisi alanlarında uzmanlık için temel sandalyedir. Eğitim kurumlarında yönetim muhasebesi dersleri verilmektedir. Anabilim Dalında Felsefe Doktoru ve Bilim Doktoru programlarının eğitim organizasyonu ve planlanması alanında personel eğitimi gerçekleştirilmektedir.

24 Ekim 2013 yılında Azerbaycan Cumhurbaşkanı İlham Aliyev tarafından onaylanan Azerbaycan Cumhuriyetinde Eğitimin Gelişimi üzere Devlet Stratejisinde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması en önemli konulardan biri olmuştur. Belgede mevcut sistem eleştirilmiş, değişim ihtiyacından ve modern dünyanın şartlarına uygun okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin öneminden bahsedilmiştir. Bu amaçla 2014 yılından başlayarak Azerbaycan Cumhuriyet Eğitim Bakanlığı, Modern Eğitim ve Öğretime Yardım Merkezi'nin ve bir kaç üniversitenin işbirliği kapsamında okul müdürleri ve gelecekte bu görevde çalışmak isteyen müdür yardımcılarının eğitimlere katılımı için başvuru ilanı yayınlamaya başlamıştır (Artn, 2014). Bu eğitimlerin amacı modern yönetim yöntemleriyle ilgili bilgi ve beceriye sahip olan, eğitim teknolojilerini benimseyen, ülkenin eğitim ve sosyal gelişime katkı sağlayacak yönetici kadroları yetiştirmektir. Eğitim üç ayı kapsamaktaydı ve dersler genelde haftada 4 kez ve 4 saat olmakla beraber öğle sonraları şeklindedir.

Eğitimin konuları anlaşma yapılmış üniversitelerde ufak farklılıklar gösterse de genel olarak şu şekildedir: Planlama; İstatiksel veri toplama ve analizi; Yönetim ve organizasyon; Nitelikli eğitim ve öğretimin yönetimi ve denetlenmesi; Yönetimin yasal temelleri; Yönetim psikolojisi; Eğitimde maliye yönetimi; Müfredat: Teori ve uygulama; Liderlik Aynı zamanda başarılı okullara ziyaretler, kısa zamanlı staj.

Eğitim Bakanlığı çalışanlarının ve çeşitli eğitim uzmanlarının katılımıyla seminerler düzenleneceği konusunda bilgiler yer almaktadır (Artn, 2014).

Günümüzde Azerbaycan'da okul müdürlerinin atanma süreci.

Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı'nın 2018 yılında onaylanan emri, "Devlet genel eğitim kurumlarında müdürlerin istihdamına ilişkin kurallar ve çalışma çağına ulaşmış müdürlerle iş ilişkilerinin düzenlenmesi" esas alınmaktadır. Bu kurallara göre okul

müdürü olarak çalışmak isteyen adayların öncelikle ilgili yükseköğretim kurumlarında düzenlenen özel eğitimden geçmeleri gerekmektedir.

Eğitime katılacak okul yöneticisi adayları 3 aşamalı seçim sonucunda belirlenmektedir. **İlk aşama**, adayların başvuru formlarının ilan edilen elektronik forma kaydedilmesi ve adayların eğitim düzeyleri ve deneyimleri dikkate alınarak değerlendirilip seçilmesinden oluşur. **İkinci aşama** Adayların Azerbaycan dilinde resmi yazı ve mantıksal düşünme becerilerinin değerlendirilmesi iken **üçüncü aşama** adayların mülakata davet edilmesi şeklindedir. Bu üç aşamayı başarıyla geçen adaylar eğitime tabii tutulmaktadır. Eğitimlere katılmış kişiler Eğitim Bakanlığı tarafından organize edilen sınavlara katılmakta ve sınavda başarılı sonuç elde etmiş adaylara “Başarı Sertifikası” takdim edilmektedir. Sınav sonuçları 2 yıl geçerli sayılmaktadır. “Başarı Sertifikası”nı kazanmış adaylar bakanlıkta yedek personel olarak kayda alınmakta ve ihtiyaç duyuldukça müdürlük görevi için boş kalan yerlere atanmaktadır (Artn, 2014).

Okul Müdürü olmak isteyen adayların aşağıdaki şartlara uygun olması gerekmektedir:

1. Eğitim veya yönetim bölümlerinden lisans mezunu olma;
2. Müdür olmak isteyen adayların 5 yıllık öğretmenlik deneyimi;
3. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmış adayların 3 yıllık öğretmenlik deneyimi olması;

Okul yöneticisi adaylarından beklenen diğer nitelikler ise aşağıdaki şekildedir:

- Liderlik becerisi;
- Yüksek motivasyon;
- Etkili karar kabul etme becerisi;
- Sonuç odaklı olması;
- Bilgi teknolojilerini kullanma becerisi

Başvuru Eğitim Bakanlığının sitesinden online şekilde yapılmaktadır.

“Azerbaycan Cumhuriyeti”nde Eğitimin Gelişimi üzere Devlet Stratejisi” nde en önemli strateji hedeflerden bir tanesi de eğitimde Şeffaf ve etkili yönetim sisteminin oluşturulmasıdır. Bu hedefin gerçekleşmesi için 2014 yılından başlayarak ülke çapında genel eğitim kurumlarında okul müdürlüğü için boş olan yerlere atama merkezi yönetim tarafından hayata geçirilmektedir (Bağirov, 2018). “Azerbaycan 2020: Geleceğe Bakış”

Gelişim Konsepti ("Azerbaycan 2020-Geleceğin Vizyonu" Kalkınma Konsepti) insangücü kaynaklarının yetiştirilmesi konusunda eğitim yöneticilerinin üzerinde ayrıca durulmuştur. Eğitim yöneticiliğinde gelişimin devam ettirilmesi, tüm paydaşların katılımını sağlayan yönetim modeline üstünlüğün verilmesi, her tür eğitim kurumlarının bağımsızlığının artırılması, kamuoyun geniş katılımının sağlanması, diğer modern yönetim teknolojilerinin uygulanması gibi konuların reformlar yoluyla gerçekleştirileceğinden bahsedilmektedir.

Devlet genel eğitim kurumlarının müdürlüğü görevine kabul edilmek için başvuran kişiler, en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olan ve halihazırda genel eğitim kurumlarında pedagojik faaliyetlerde bulunan bir yüksek öğrenime sahip olmalıdır. Eğitim organizasyonu ve yönetimi alanında bilimsel derece ve akademik unvan sahibi olunması durumunda 3 yıllık deneyim yeterlidir. Adaylar, belirtilen tarihte uygun bağlantı üzerinden elektronik olarak kayıt yaptırır, gerekli belgeleri yükleyip 4 boş kontenjan seçtikten sonra başvuruları onaylar. Yarışmanın yazılı sınav aşaması, bir deneme sınavı ve bir yazılı eserden oluşmaktadır.

Sınav sırasında adaylara 90 dakika içerisinde eğitim mevzuatı ile ilgili 25, mantıkla ilgili 20 ve iş mevzuatı ile ilgili 15 test görevi sunulur. Test sırasında alınan puan sadece mülakat aşamasına katılım için geçerlidir. Toplam soruların % 40'ını (24 puan) geçer not alan adaylar mülakat aşamasına alınır. Yazma çalışması için kompozisyon konuları sunulmuştur (Yaş sınırını doldurmuş ve devlet genel eğitim kurumlarında yönetici olarak çalışan yöneticilerle çalışma ilişkileri yönetmeliği, 2018). Amaç, Azerbaycan dilinde resmi yazma ve mantıksal düşünme becerilerini belirlemektir. Adayın seçtiği kompozisyon konularından olası 10 puanın yarısını alan adaylar mülakat aşamasına alınır.

Yarışmanın test aşaması, ülkenin farklı şehir ve bölgelerinde kurulan sınav merkezlerinde düzenlenmektedir. Adaylar buldukları il veya bölgeye en yakın sınav merkezine davet edilir. Mülakat aşamasının sonuçlarına göre adaylar, seçim sırasına bakılmaksızın komisyon kararına göre boş kadrolara yerleştirilir. Devlet genel eğitim kurumları müdürlüğü görevi için geçme puanı, adayların sınavdaki sonuçları ve açık kontenjan sayısı dikkate alınarak belirlenir. Yarışma sonucuna göre atanan müdürler, kurumda 3 yıldan fazla çalışıyorlarsa, okulun bitirme sınavları ve mezunların üniversitelere kabulü sonuçları dikkate alınarak yer değiştirmelerine izin verilir (Devlet

genel eğitim kurumları müdürlüğü görevine alım ve çalışma çağına ulaşmış müdürlerle çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi Yönetmeliği, 2018).

Yarışma sonuçlarına göre, boşalan müdür pozisyonunda bulunan aday ile bir yıllık iş sözleşmesi yapılır. Bu sürenin bitiminden sonra, okulun akademik performansı dikkate alınarak sözleşme süresi uzatılabilir veya süresiz olarak sonuçlandırılabilir. Yarışma sonuçlarına göre mülakatı geçen ancak randevu almayan adaylar yedek personel listesine alınır. Yedek kadro statüsünde kalma süresi 2 (iki) yıldır (Devlet genel eğitim kurumları müdürlüğü kadrolarına alım ve çalışma yaşını doldurmuş müdürlerle iş ilişkileri yönetmeliği, 2018).

Emeklilik yaşını dolduran yöneticilerle akdedilen iş sözleşmesinin süresinin uzatılıp uzatılmayacağına ilişkin mahalli eğitim müdürlüğü tarafından Bilim ve Eğitim Bakanlığına bilgi verilir. Azerbaycan Cumhuriyeti İş Kanunu'nun ilgili maddesinin bendi gereklilikleri öngörüldüğünde, yöneticilerle akdedilen iş sözleşmesinin uzatılmasına veya uzatılmamasına karar verilir. Olumlu karar verilmesi halinde sözleşme süresi bir yılı geçmemek üzere uzatılır.

Azerbaycan'da okul müdürlerinin atanma sırasına ilişkin özel durumlar. Azerbaycan'da okul müdürlerinin işe alımları genel kurallara göre yapılırsa da bazı farklılıklar istisna değildir:

- Bakü ve diğer büyük şehirlerdeki okullara ancak yüksek puan alanlar atanabiliyor.
- 500'den fazla öğrencisi olan okullara randevu alabilmenin temel koşulu yüksek puandır.

Hizmetiçi eğitim programları (Artn, 2012). Okul yöneticilerin yetiştirilmesinde en önemli etkenlerden olan hizmetiçi eğitimler Azerbaycan'da Bakanlık tarafından 2016 yılında kurulan Eğitim Çalışanlarının Mesleki Gelişim Enstitüsü tarafından hayata geçirilmektedir. Bu kurum, hizmetiçi eğitimlerin programlarını ve içeriğini belirliyor, eğitim çalışanlarının değerlendirilmesini ve staj sürecini hayata geçiriyor, öğretim ihtiyaçlarını belirlemek ve eğitimde yeniliklerin uygulanmasını sağlamaktadır (Artn, 2016). Hizmetiçi eğitimlerin yasal dayanağı 17 Aralık, 2010 yılında Okul öncesi, Genel, İlk Mesleki İhtisas, Okul dışı Eğitim Kurumlarının Yönetici ve Pedagoji Personel için Hizmetiçi Eğitimin Müfredat Çerçevesi yönetmeliğidir. Hizmetiçi eğitimler mesleki eğitim, branş eğitimi, yenilikler üzerine eğitim olmakla üç şekildedir (Artn, 2010).

Mesleki Eğitim: Okul yönetimi; Nitelikli eğitimin sağlanması ve yönetimi; Maliye Yönetimi; İnsan kaynakları yönetimi; Eğitim Politikaları; Eğitimde iletişim; Ebeveyn-öğretmen birliği ile işbirliği; Okulun çevreyle işbirliği; Ölçme ve değerlendirme; Eğitim ve öğretimde etik; Genel Eğitimin okul öncesi eğitime entegrasyonu; Kapsayıcı ve alternatif eğitim; Temel Eğitim.

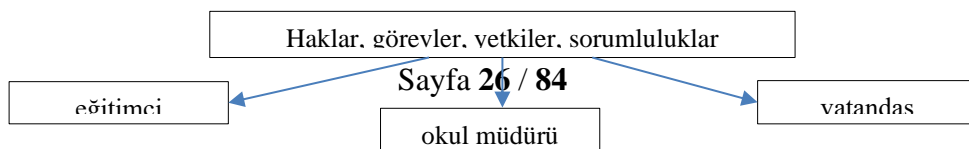
Branş Eğitimi: Müfredat reformları ve hayata geçirilmesi yönetimi; Stratejik plan oluşturma ve değişim sürecinin yönetimi; Liderlik; Özel çocukların eğitim ve öğretimi; Bilişim Teknolojileri.

Yenilikler üzerine eğitim: Eğitim kurumları tarafından tavsiye edilen programlar. Ayrıca son yıllar Bakü il eğitim idaresinin ve "Azerbaycan müellimi" gazetesinin birlikte düzenlediği "Benim Okulum" projesi de okul yöneticilerinin işe motive olmasına katkı sağlamaktadır. Bu projenin amacı içinde başarılı olan okul müdürlerinin bir eğitimci ve lider yönetici olarak düşüncelerini ve başarıya nasıl ulaştığını topluma ulaştırmaktır. Bu proje kapsamında başarılı okul müdürleri okulların karşılaştıkları sorunlar ve onların çözüm yolları, okulun nasıl yönetilmesi gerektiği ve başarılı okul modeli hakkında düşüncelerini paylaşmaktadır (Hüseyinov, 2018).

2.2.3. Okul Yöneticilerini Görev, Yetki Ve Sorumlulukları

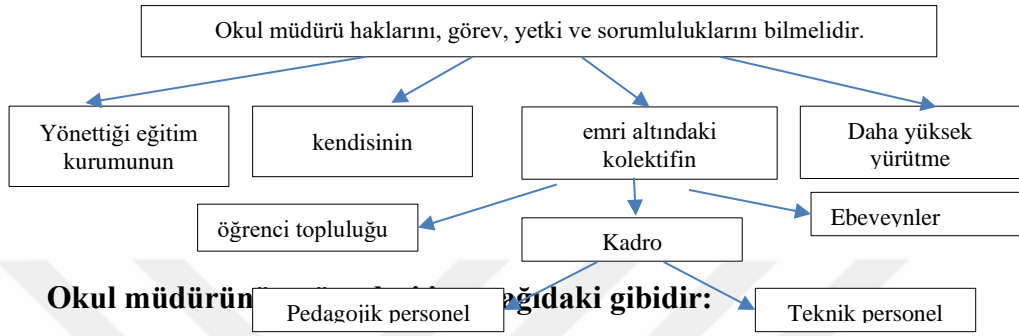
Eğitim sisteminin yönetimi, eğitim konularının hakları, Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasasının görevleri ve sosyal koruması, "Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Yasası" (29, 33. maddeler), "Azerbaycan Cumhuriyeti Genel Eğitim Yasası" (Madde 23), Bir genel eğitim okulunun Model Tüzüğü (madde 8), Azerbaycan Cumhuriyeti Çalışma ve Sosyal Koruma Bakanlığı'nın VII. Bölümünde "Eğitim Çalışanlarının Hizmetli Görevleri Birim Tarifesi - Uzmanlık Anketi Kitapçığı", desteklediği uluslararası anlaşmalar, eğitim kurumunun tüzüğü ve iç disiplin kuralları, yanı sıra işverenler ve eğitimciler arasında akdedilen iş sözleşmeleri ile düzenlenir. Okul müdürlerinin hak ve ödevlerinden, çalışma görev ve yetkilerinden bahsederken onların da eğitimciler kategorisine ait olduğu unutulmamalıdır. Ancak okul liderlerinin de görev, sorumluluk ve yetkileri vardır. Bu nedenle okul liderleri, eğitimciler, vatandaş olarak haklara, yetkilere, işgücü işlevlerine, görev ve sorumluluklara sahiptir (şema 2.2.3.1.).

Şema 2.2.3.1.



Okul Yöneticileri öncelikle kendisinin, bağlı olduğu kurum personelinin her üyesinin hak, görev, sorumluluk ve yetkilerini bilmelidir (Asadova, İ., 2018).

Şema 2.2.3.2.



- Okul müdürünün görevleri aşağıdaki gibidir:**
- Okul personeline (yöneticiler, öğretmenler, teknik personel, öğretim elemanları, öğrenciler) emir ve talimat vermek;
 - Mevzuat ve okul tüzüğü uyarınca, etik davranış kurallarını ihlal eden çalışanlar ve davranış kurallarını ihlal eden öğrenciler hakkında disiplin tedbirleri almak, açıklama almak;
 - İş sözleşmelerini imzalamak, feshetmek;
 - Okul bölgesini öğretim sürecini ihlal etmeden kullanmak için ortak faaliyetler konusunda bir anlaşma imzalamak;
 - Okul adına banka hesabı açmak, kullanmak, o hesabı kapatmak;
 - Herhangi bir ders, daire, seçmeli veya ders dışı ders sırasında sınıfa girmek, sınıfta karşılaşılan olumsuz durumlar hakkında yorum yapmak;
 - Derslerin bölünmesinde ve ders programında gerektiğinde eklemeler ve değişiklikler yapmak;
 - Gerektiğinde programdaki dersi iptal edin, başka bir güne erteleyin, sınıfları ve alt grupları sınıflara göre birleştirin;
 - Pozisyonun yetkilerini, RTC'nin muvafakati ile geçici olarak milletvekillerinden birine veya öğretmenlerden birine devretmek (Settarova, 2016).

Okul müdürü yetkileri dahilinde aşağıdaki işlemleri yürütür:

- Belirli çalışma alanlarını ele alarak okul faaliyetlerini belirler, yıl içinde yapılacak çalışmalarını planlar ve bunların uygulanmasını denetler.

- Genel eğitimin geliştirilmesine ilişkin devlet kararlarından doğan görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur.

- Devlet organları ve kamu kuruluşlarında okulu ve çıkarlarını temsil eder
- Okulda sağlıklı bir ruhsal ve psikolojik durumun varlığını, öğretim elemanlarının yaratıcı ve proaktif faaliyetleri için kapsamlı koşulların yaratılmasını ve modern pedagojik yeniliklerin uygulanmasını sağlar.

- Öğrencilerin eğitim ve öğretimi alanındaki başarıları ile ayırt edilen öğretmenlerin çalışmalarını teşvik etme konusunu daha yüksek kuruluşlar nezdinde gündeme getirir.

- Okulun maddi-eğitimsel temelini güçlendirilmesi, personel alımı, öğretmenlerin niteliklerinin artırılması, pedagojik faaliyet için gereklilikleri karşılamayan öğretmenlerin görevden alınması ve materyalin geliştirilmesi ile ilgili olarak mevzuatta yasaklanmayan yöntemlerin kullanılması konularında önerilerde bulunur.

- Okul için teçhizat satın alır ve kanuna uygun olarak çeşitli hizmetlerin verilmesini organize eder.

- Bu model tüzükte belirtilen amaç ve görevlerin uygulanması ile ilgili gerçek ve tüzel kişilerle ilgili olarak okulu temsil eder ve onun adına sözleşmeler yapar.

- Okulun faaliyetlerini düzenlemeye ve ilerideki görevleri yerine getirmeye yönelik ilgili emirleri verir.

Genel eğitim yüksekokulunun diğer yönetim, pedagojik ve teknik personelinin hak ve görevleri, yürürlükteki mevzuata göre hazırlanan kendi tüzüğü ile belirlenir. Eğitim yönetimi organları dışında, eyalet ve yerel özyönetim organları ile diğer kuruluşların okul yönetimi ile ilgili konulara müdahale etmesine izin verilmez.

Okul müdürünün sorumluluğu

Öğretimin yanı sıra pedagojik ve teknik - yardımcı personelin profesyonelliğini geliştirmek;

- Eğitim programlarının uygulanması, konu müfredatı;
- Okulda devlet standartlarının, yönetmeliklerinin, emirlerinin, emirlerinin ve talimatlarının uygulanması;
- Öğrenciler kaliteli eğitim ve öğretim almaları;
- Okul çalışanlarının etik ve davranış kurallarına uyması;
- Öğrencilerin davranış kurallarına uyması için;

- Ebeveynlerin ve toplulukta yaşayan vatandaşların çağrılarını ciddiye almak;
- Öğrenci ve çalışanların eğitim-öğretim sürecindeki hak ve özgürlüklerinin ulusal mevzuat ve uluslararası normlara göre sağlanmasından sorumludur.

- Okul tüzüğüne, Maarif Kanununa, devlet makamlarının eğitime ilişkin verdiği emir ve talimatlara, Milli Eğitim Bakanlığı Bölge Eğitim Müdürlükleri (BEM) tarafından verilen emir, talimat ve talimatlara uyulmaması nedeniyle;

- İş Kanunu, etik ve davranış kuralları ile öğrenci davranış kurallarının ihlali nedeniyle;

- Bu durumlara izin veren okul müdürü görevinden alınır.

Müdür yardımcıları, okul yönetiminin önemli bir parçası olarak okulun günlük işleyişini düzenleme ve eğitim-öğretim faaliyetlerini yönlendirme görevini üstlenirler.

İşte müdür yardımcılarının sorumluluklarına dair daha fazla bilgi:

- Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Düzenlenmesi: Müdür yardımcıları, okulda eğitim-öğretim çalışmalarının düzgün bir şekilde organize edilmesini sağlar. Bu, öğretmenlerin ders programlarına uygun bir şekilde öğretim yapmalarını ve öğrencilerin iyi bir eğitim almalarını içerir.

- Ders Yükünün Belirlenmesi ve Ders Cetvelinin Düzenlenmesi: Müdür yardımcıları, okulun müfredatına dayalı olarak öğretmenlerin ders yükünü belirler ve ders cetvelini düzenler. Bu, öğretmenlerin ders programlarına göre çalışmalarını sağlar.

- Ders Programlarının Uygulanması: Okulun müfredatına uygun olarak hazırlanan ders programlarının düzgün bir şekilde hayata geçirilmesini sağlarlar. Bu, öğrencilerin eğitim gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olur.

- Sınıf Defterleri ve Öğrenci Devamsızlıklarının Denetlenmesi: Müdür yardımcıları, sınıf defterlerinin düzgün bir şekilde tutulmasını ve öğrenci devamsızlıklarının izlenmesini denetler. Bu, öğrencilerin devam durumlarını ve akademik ilerlemelerini izlemeyi kolaylaştırır denetlemektedir (Hüseynova, 2017).

- Veli-okul ilişkilerinin koordinasyonu. Veli-Öğretmen Birlikleri, Azerbaycan'da eğitim sisteminin bir parçası olarak velilerin ve öğretmenlerin işbirliğini teşvik etmeyi amaçlayan önemli bir kurumdur. Bu birlikler, öğrencilerin ruhsal ve manevi gelişimini desteklemek, okulun maddi kaynaklarını geliştirmek, eğitim sürecini iyileştirmek ve eğitim hizmetlerini genişletmek gibi amaçlarla faaliyet gösterirler. Aynı zamanda "Öğrencinin dostu" pilot uygulaması kapsamında öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerini daha

etkili bir düzeye taşımak için okullara yardımcı olurlar. Bu, öğrenci, öğretmen ve veli arasında daha yakın bir işbirliği ve iletişim sağlar. Veli-Öğretmen Birlikleri, eğitim sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunur ve okulun toplulukla daha etkili bir şekilde iletişim kurmasını sağlar. Bu tür bir işbirliği, öğrencilerin başarısını artırmak ve okulun genel verimliliğini yükseltmek için önemlidir (Y. Abbasov, 2017).

Müdür yardımcısı aşağıdakilerden sorumludur:

- İşgörevini mevcut mevzuat ve düzenlemelere uygun olarak yerine getirmemek;
- Görev kapsamındaki emir, görev ve talimatları yerine getirmemek;
- Okul müdürünün görevi kapsamındaki emir, görev ve talimatlarını yerine getirmemek;
- İş disiplini, okul içi disiplin kuralları, etik - davranış kurallarının yerine getirilmemesi nedeniyle;
- Okulda yangından korunma ve teknik güvenlik kurallarına uyulmaması nedeniyle;
- Üst kurumların faaliyetleri, mevzuatları, eğitimleri ile ilgili olarak verdikleri emir, talimat ve görevlendirmelerin, talimatların yerine getirilmesi nedeniyle;
- Ders verme sırasında okulda meydana gelen maddi hasar nedeniyle.

2.2.4. Azerbaycan Eğitim Sisteminde Okul Yöneticilerinin Özlük Hakları

Okul müdürü yetkileri dahilinde aşağıdaki işlemleri yürütür:

- Belirli çalışma alanlarını ele alarak okul faaliyetlerini belirler, yıl içinde yapılacak çalışmalarını planlar ve bunların uygulanmasını denetler.
- Genel eğitimin geliştirilmesine ilişkin devlet kararlarından doğan görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur.
- Devlet organları ve kamu kuruluşlarında okulu ve çıkarlarını temsil eder
- Üstün yetenekli çocuklarla çalışma sistemi, ders dışı etkinlikler, konularda eğitim kalitesinin iyileştirilmesi ve başarılı sonuçlara ulaşılması dahil olmak üzere, eğitim çalışmalarının hedefe yönelik ve etkili bir şekilde kurulmasından doğrudan sorumludur.
- Okulda sağlıklı bir ruhsal ve psikolojik durumun varlığını, öğretim elemanlarının yaratıcı ve proaktif faaliyetleri için kapsamlı koşulların yaratılmasını ve modern pedagojik yeniliklerin uygulanmasını sağlar.

- Öğrencilerin eğitim ve öğretimi alanındaki başarıları ile ayırt edilen öğretmenlerin çalışmalarını teşvik etme konusunu daha yüksek kuruluşlar nezdinde gündeme getirir.

- Okulun maddi-egitimsel temelini güçlendirilmesi, personel alımı, öğretmenlerin niteliklerinin artırılması, pedagojik faaliyet için gereklilikleri karşılamayan öğretmenlerin görevden alınması ve materyalin geliştirilmesi ile ilgili olarak mevzuatta yasaklanmayan yöntemlerin kullanılması konularında önerilerde bulunur.

- Okul için teçhizat satın alır ve kanuna uygun olarak çeşitli hizmetlerin verilmesini organize eder.

- Bu model tüzükte belirtilen amaç ve görevlerin uygulanması ile ilgili gerçek ve tüzel kişilerle ilgili olarak okulu temsil eder ve onun adına sözleşmeler yapar.

- Okulun faaliyetlerini düzenlemeye ve ilerideki görevleri yerine getirmeye yönelik ilgili emirleri verir.

Genel eğitim yüksekokulunun diğer yönetim, pedagojik ve teknik personelinin hak ve görevleri, yürürlükteki mevzuata göre hazırlanan kendi tüzüğü ile belirlenir. Eğitim yönetimi organları dışında, eyalet ve yerel özyönetim organları ile diğer kuruluşların okul yönetimi ile ilgili konulara müdahale etmesine izin verilmez.

Okul müdürü aşağıdaki haklara sahiptir:

1. Normal emek, bilimsel-pedagojik çalışma ve eğitim koşulları, modern standartları karşılayan teknolojiler sağlamak;

2. Eğitim kurumunun tüzüğüne uygun olarak eğitim sürecinin organizasyonuna ve yönetimine aktif olarak katılmak, önerilerde bulunmak;

3. Öğretme-yöntemsel kaynaklarla sağlanacak öğretim biçimini, yöntemlerini ve araçlarını özgürce seçmek;

4. Onur ve haysiyetine saygı gösterilmesini talep etmek;

5. Bir eğitim kurumunda görev yapmak, seçimlik kadrolara seçmek ve seçilmek;

6. Yeni bir nitelik kazanmak, bir stajı tamamlamak, yeterliliğinizi ve bilimsel derecenizi yükseltmek;

7. Belirtilen hallerde ve şekilde ödüllendirilmek ve onurlandırılmak;

8. Eğitim kurumunda uzun süre sorunsuz çalışan ve bilimsel-pedagojik hayatında önemli hizmetleri olan profesörlere aylık maaş ve ödenekler vererek, akademik ve idari görevlerden muaf tutulmak kaydıyla diğer menfaat ve imtiyazları saklı kalmak kaydıyla danışman-doçentlik görevini sürdürmek;

9. Mevzuatın sağladığı diğer hakları kullanmak.

10. Azerbaycan Cumhuriyeti İş Kanunu'nun 113. Maddesine göre tatil, İş Kanunu'nda belirtilen süreden az olmayan bir dinlenme süresidir. İzin süresi takvim günü olarak hesaplanır. Pedagojik ve bilimsel faaliyetlere 56 takvim günü izin verilmelidir (Sattarova, 2016).

11. Okul müdürü, Serbest Sendikalar Teşkilatı hattı üzerinden tedavi edici dinlenme merkezlerine gönderilir. Belirlenen süre boyunca orakta tedavi olup istirahat edebilir.

Müdür yardımcısının hakları:

– Her türlü derse, dernek, fakülte ve bireysel grup derslerine, ders dışı derslere katılmak, dinlemek, gözlem yapmak;

Pedagojik personele görevleri kapsamında görev vermek;

– Pedagojik konseye katılın, rapor ve tekliflerde bulunun;

– Pedagojik çalışanların çalışmalarını analiz etmek, izlemek, değerlendirmek ve kontrol etmek;

– Profesyonellik üzerinde çalışın.

Eğitimcilerin görevleri şunlardır:

1. Eğitim alanında devlet politikasının uygulanmasına katılmak;

2. Eğitim programlarının (müfredat) özümsemesini sağlamak, kaliteli eğitim vermek;

3. Öğrencilerde aktif bir yurttaş pozisyonu oluşturmak, onları vatanseverlik ve Azerbaycancılık ruhuyla yetiştirmek, bağımsız yaşama ve çalışmaya hazırlamak;

4. Öğrencilere Azerbaycan Cumhuriyeti'nin bağımsızlığına, anayasasına ve kanunlarına, devlet sembollerine, Azerbaycan halkının tarihine, kültürüne, diline, gelenek ve göreneklerine, ulusal ve evrensel değerlerine, topluma, çevreye saygı ve ilgi aşılamak;

5. Etik davranış kurallarına, pedagojik etik ve ahlaki normlara uymak, öğretmenin itibarını yüksek tutmak, entelektüellik örneği göstermek;

5-1. İç disiplin kurallarına uymak ve iş sözleşmesi ile tanımlanan iş görevlerini yerine getirmek;

6. Öğrencilerin onur ve haysiyetine saygı duymak;

7. Çocukları ve gençleri her türlü fiziksel ve ruhsal şiddetten korumak, zararlı alışkanlıklardan uzak tutmak, öğrencilerin sağlık ve güvenliklerinin korunmasına katkıda bulunmak;

8. Nitelik ve bilimsel-pedagojik düzeyi yükseltmek, bilimsel araştırma yapmak, ileri pedagojik uygulamaları, modern etkileşimli öğretim yöntemlerini, yenilikleri öğrenmek ve uygulamak, ek eğitim, ders dışı ve ders dışı faaliyetler yürütmek;

8-1. Velilerle işbirliği yapmak, öğrencilerin eğitim başarıları hakkında velileri bilgilendirmek;

8-2. Eğitim kurumu yönetimi, psikolog ve meslektaşları ile işbirliği yapmak, öğrencilerin eğitimi ve gelişimi ile ilgili istişarelerde bulunmak: Kanuna uygun olarak geçmek ve Mevzuatla verilen diğer görevleri yapmak.

2.2.5. Türkiye ve Azerbaycan Cumhuriyetlerinde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasının karşılaştırmalı analizi

Türkiye Cumhuriyeti'nde okul müdürlerinin atanması konularına ilişkin araştırmalar yapılırken, devlet eğitimine ilişkin normatif-yasal belgelere ve birçok araştırmacının eğitim yönetimine ilişkin çalışmalarına başvurularak kesin bir sonuca ulaşılmıştır. Turhan M., Karabatak S., Balcı A. ve Çinkır, Ş., Acar, H., Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. gibi araştırmacıların çalışmalarında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile Türkiye'deki okul müdürleri, eğitim yöneticileri ile ilgili konuların tartışılması yansıtılıyor. Örneğin Turhan M., Karabatak S., “Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi” başlıklı makalelerinde, Türkiye’de 2002 yılından bu yana uygulanan model önerilerini incelemiş ve farklı sonuçlara varmışlardır. Çeşitli kriterler dahilinde 14 adet model önerisi çalışmasının betimsel analizi yapılmıştır.

Birçok araştırmacıya göre (Varış, 1996; Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002; Çelik, 2002; Özmen, 2002; Turan ve Şişman, 2002; Qorxmaz, 2005; Celep, Ay ve Göğüş, 2010; Recepoğlu ve Kılınç, 2014;) Türk okul liderlerinin sahip olması gereken yeterliliklerin mesleki gelişim programları aracılığıyla kazanılması mümkün değildir. Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması uygulamaları üç ana eğilime yansıyor. Bunlardan ilki çıraklık modelidir. Bu model, okul müdürü olabilmek için yalnızca öğretmen olmanız gerektiğini varsaymaktadır. Yani yürürlükteki kanunlara göre okul müdürü olmak isteyen öğretmenler herhangi bir eğitim almadan bu göreve atanabilmektedir. İkinci model ise 1970’li yıllarda ortaya çıkan ve akademik çevreler tarafından kabul gören eğitim bilimleri modelidir. Bu model doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı, pedagojik ağırlıklı üniversitelerde lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve planlaması mezunlarının okul

müdürü olarak atanmasını gündeme getirmiştir. Ancak bu mezunlar öğretmen olarak istihdam edildi. Bu modeldeki temel varsayım, yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu ve yönetici olacak kişilerin yönetimle ilgili temel alanlarda akademik bilgiye sahip olmaları gerektiğidir (Süngül, 2013) Üçüncü model, dar anlamda bir yönetici yetiştirme modeli olarak değerlendirilmemektedir. Milli Eğitim (Şimsek, 2004). Ancak zamanla öyle görünüyor ki; Okul yönetimine uygun adayların seçilmesi ve yetiştirilmesi yönündeki çabalara ve yasal düzenlemelere rağmen, okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi süreci tek bir standarda göre oluşturulmamıştır.

Türk araştırmacıların çalışmalarında ortaya koyduğu iddialara göre Türk eğitim sisteminde düzenlenen yüksek lisans programlarının içeriği 21. yüzyılın ihtiyaçlarını karşılayamamakta ve yetersizdir (Bilgen, 1996; Korkmaz, 2005; Turan və Şişman). Türkiye'de 2003 yılından bu yana Ortak ve Çift Diploma Programları mevcuttur. Azerbaycan'da bu programa "ikili diplom"("çift diploma") programı adı verilmektedir ve 2019 yılından itibaren başlatılmaktadır. Aynı şey Azerbaycan'ın eğitim sisteminde faaliyet gösteren yüksek lisans eğitimi için de söylenebilir. Ancak Azerbaycan üniversiteleri şu anda eğitimin organizasyonu ve yönetimi konusunda ciddi adımlar atıyor. Özellikle uluslararası ilişkiler güçlendiriliyor. Örneğin, "Azerbaycan Cumhuriyeti'nde 2019-2023 Yılları İçin Yüksek Öğretim Sisteminin Uluslararası Rekabet Edebilirliğinin Artırılmasına Yönelik Devlet Programı", yüksek lisans kabul sürecine katılan adaylara yurtdışında eğitim görme fırsatı veriyor. Eğitim yönetimi, organizasyonu ve eğitim yönetimi uzmanlığı için yerel partner ülke Azerbaycan, yabancı partner ülke ise George Washington Üniversitesi'dir. Öğrenci yüksek lisans eğitiminin ilk dersini Azerbaycan'da, ikinci dersini ise Amerika'da almaktadır. Öğrenimlerini tamamlayan mezunlara her iki üniversiteye ait çift diploma verilmektedir. Azerbaycan devletinin de bu doğrultuda Türkiye Cumhuriyeti ile işbirliği yaptığını ve Türkiye'nin tecrübesinden yararlandığını belirtmek gerekir. Yüzlerce Azerbaycan vatandaşı Türkiye'de eğitim görüyor. Bunların arasında eğitim yönetimi alanında uzmanlaşmış yüksek lisans ve doktora öğrencileri de bulunmaktadır. Türk üniversitelerine kabul iki şekilde yapılmaktadır:

a. Azerbaycan Cumhuriyetleri ile Türkiye arasında devletlerarası eğitim programları projelerine ilişkin imzalanan anlaşma ile "Azerbaycan Devlet Öğrenci Kabul Komisyonu" tarafından yapılan üniversite giriş sınavı puanlarına göre;

b. Türk üniversitelerinin kendi aralarında yaptıkları ve genel eğitim lisesi sertifikası ile yapılan sınavlardan alınan puanlar dikkate alınarak.

Azerbaycan üniversitelerinin sertifikalı kabul prosedürü yoktur. Adayların iki aşamalı bir sınava girmeleri gerekmektedir. Birinci aşama genel eğitim veren okulların final sınavları, ikinci aşama ise yüksek okullara kabul içindir. Araştırma sonucunda 2017 yılında Türkiye'de "Eğitim Yönetimi" alanında tezsiz yüksek lisans programının açıldığı tespit edildi. Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı bünyesinde çalışma alanı olarak sunulmaktadır (<http://bilgipaketi.uludag.edu.tr/Programlar/Detay>). Programda bu alandaki teorik ve pratik bilgiler verilmektedir. Programın amacının eğitim yönetimi alanında teorik ve pratik bilgi ve becerilerle donatılmış, eğitim sistemini yönetebilecek personel yetiştirmek olduğu belirtiliyor. Azerbaycan'da tezsiz yüksek lisans yoktur. Dolayısıyla Türk üniversitelerindeki yüksek lisans programları farklıdır. Tezli programlar 2 yıl, tezsiz programlar ise 1,5 yıl sürmektedir. Doktora programları genellikle 4 yıl sürmektedir. (<https://www.azerbaycankonsoloslugu.net>). Azerbaycan'da doktora eğitimi normal eğitim şeklinde 3 yıldır. Giyabi) eğitim şeklinde ise 4 yıldır.

Azerbaycan eğitim kurumlarında normal-(eyani) tam zamanlı eğitimi seçen başvuru sahiplerinin yanı sıra yarı zamanlı (giyabi) eğitimi seçenlerin sayısı da az değildir. Eğitimin ana şekli, giyabi- yarı zamanlı eğitimde öğrencilerin yüksek öğrenim uzmanları hazırlama ve niteliklerini geliştirme ve sektörden ayrılmadan yüksek öğrenim alma fırsatı sağlayan bağımsız çalışmalarıdır. Tam zamanlı eğitimin aksine yarı zamanlı eğitimin öğrenim süresi normal eğitimden bir yıl fazla olur. Akademik yılın uzatılması, çalışma yükünün eşitlenmesi için koşullar yaratır. İş Kanunu'na göre tam zamanlı bir öğrenci öğrenim süresi boyunca çalışamaz. Ancak giyabi-yarı zamanlı bir öğrenci rahatlıkla çalışabilir (<https://tehsilmedia.az/elm/ali/3615-qiyabi-thsil-yani.html>).

Yarı zamanlı eğitimde her öğrenim süresi bir aydır. Sınav kış ve bahar dönemleri olmak üzere yılda iki kez yapılır. Sınavlar çoğunlukla yazılıdır. Staj dönemi çoğunlukla son yıldadır. (<https://tehsilmedia.az/elm/ali/3615-qiyabi-ths.html>)

1998 yılında çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Müdürlerinin Atama ve Nakil Yönetmeliğine (MEB, 1998) göre, okul müdürü olmak isteyenlerin iki aşamalı bir sınavı geçmeleri gerekmektedir. Buna göre, ileri eğitime katılacak kişilerin seçimi için yapılacak seçme sınavını geçtikten sonra asil adayların

kadroya atanabileceği, ileri eğitime başarılı bir şekilde katılan adayların ise kadroya atanabileceği bildirildi. Değerlendirmeyi geçtikten sonra pozisyon. Eğitim sonunda sınav. Ancak, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı veya eğitim yönetimi alanında lisans veya yüksek lisans eğitimini tamamlamış ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıllık deneyime sahip kişiler de okul müdürü olarak atanabilirler.

23.09.1998 tarihli yönetmelik 11.01.2004 tarihli yönetmelik ile iptal edilmiştir. 11.01.2004 tarihli yönetmelik 02.12.2004 ve 04.03.2006 tarihlerinde değiştirilmiş ve 13.04.2007 tarihli yönetmelik ile; 24.04.2008 tarihli Yönetmelik ile 13.04.2007 tarihli yönetmelik iptal edilmiştir (Kesim, 2009). 2004 ve sonrasında çıkarılan yönetmeliklerde; Mezun, maaş kesintisi veya maaş kesintisinden daha ağır bir disiplin cezası almamış, son yılda iyi performans göstermiş ve son üç yılda iyi bir sicil puanına sahip, varsa son üç yılda yönetici pozisyonunda bulunmuş hizmet yılı, adli veya idari soruşturma genel şartları; işten çıkarılmamak, zorunlu çalışma yükümlülüğünü yerine getirmemek, bu yükümlülükten kurtulmamak veya bu yükümlülüğün yerine getirilmemesi nedeniyle açığa alınmamaktır. sağlık durumu veya eşinin yokluğu ve branşına göre atanacağı kurumda öğretmen olarak atanma hakkına sahip olmak. Öğretmenlik hizmetinin süresine ilişkin kurallar ile okul müdürü seçme sınavına ilişkin kurallar arasında farklılıklar bulunmaktadır. 2004 yılında yayınlanan yönetmelik en az iki yıllık hizmet gerektirmektedir; 2007 ve 2008 yıllarında çıkarılan yönetmelikte adayların öğretmenlik iptalinin yeterli olduğu belirtildi. 2009 yılında çıkarılan kanunda hizmet süresi en az üç yıl olarak tanımlanıyordu. 2004 ve 2009 yıllarında çıkarılan yönetmelik, seçme sınavında 100 üzerinden 60 puan gerektiriyorsa; 2007 ve 2008 yıllarında yayımlanan düzenlemeler sınav gerektirmemektedir (MEB, 2004; MEB, 2006; MEB, 2007; MEB, 2008; MEB, 2009). Konuyla ilgili en güncel ve halen geçerli olan düzenleme, Milli Eğitim Bakanlığı'nın 13.08.2009 tarihli Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yerleştirme Yönetmeliği'dir. Bu yönetmelik 2009-2011 yılları arasında beş kez değiştirilip eklemeler yapılmıştır.

Türkiye'de okul müdürü ve yardımcılarının atanmasının "Milli Eğitim Bakanlığı'nın Eğitim Kurumlarına Müdür Atama Yönetmeliği"ne dayandığı ("Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği") öğrenildi. (Yönetmelik qazeti, 5 Şubat 2021, Sayı : 31386). 8 bölümden oluşan bu normatif-yasal

belge, okul öncesi, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise gibi eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı kadrolarına atanma konularını kapsamaktadır. Belgenin ikinci bölümünde okul müdürü olarak atanacaklarda aranan şartlar sıralanıyor. Birinci bölüm Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlardan oluşan 4 maddeden (1-4) oluşmaktadır. İkinci bölümde yönetici pozisyonlarında aranacak şartlar 3 maddede (5-7) oluşmaktadır. Üçüncü bölüm komisyonlar 6 maddeden (8-13) oluşmaktadır (8-13). Dördüncü bölümde Eğitim Yönetimi Sertifika Programı, İzlenecek Yöntem, Yazılı Sınav, Değerlendirme ve Sözlü Sınav 11 maddeden oluşmaktadır. (14-25), Beşinci bölümde Görevlendirme 6 maddeden (26-31 madde) oluşmaktadır. Altıncı bölüm Ortak Hükümler 4 maddeden (32-35), yedinci madde Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması ve Devamı 36-40 maddelerden oluşmaktadır. Sonuncu, sekizinci bölüm ise Çeşitli ve Son Hükümler 3 maddeden (41– 43) oluşmaktadır.

2.2.6. Azerbaycan Cumhuriyeti Hükümeti ile Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti arasında eğitim alanında işbirliği

Azerbaycan bağımsızlığını kazanır kazanmaz Türkiye ile her alanda olduğu gibi eğitim alanında da işbirliği yaptı. 1918 yılında Azerbaycan Halk Cumhuriyeti'nin kararıyla Türkiye'den 50 öğretmen Azerbaycan'a davet edilmiş ve SSCB'nin kuruluşuna kadar devam etmiştir. SSCB dağılır yıkılmaz (1990), Azerbaycan Türkiye Cumhuriyeti ile her alanda işbirliğine yeniden başladı ve bugün de devam ediyor. "Azerbaycan Cumhuriyeti Hükümeti ile Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti Arasında Eğitim Alanında İşbirliğine İlişkin" Anlaşma imzalanmış olup, bu anlaşmalar zaman zaman güncellenmektedir. Anlaşmanın amacı, uluslararası hukuk normlarına ve her iki ülkenin ulusal mevzuatına uygun olarak, her iki ülkenin ilgili kurumları arasında eşitlik ve karşılıklı saygı temelinde eğitim alanında işbirliğinin geliştirilmesidir.

Bakü Türk Türkçesi Eğitim-Öğretim Merkezi, Bakü Türk Anadolu Lisesi, Bakü Türk İlköğretim Okulu, 1990'lı yılların başında Türkiye Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Azerbaycan'da kurulmuştur. Bu okulların bir kısmı devlet tarafından finanse ediliyordu, bir kısmı da ücretliydi. Öğretim İngilizce ve Türkçe olarak yürütülüyordu. Ancak her iki bölümde de Azerbaycan dili, Azerbaycan tarihi ve Azerbaycan coğrafyası okutuluyordu. Bu okulların müdürleri Türk vatandaşlarıydı. Öğretim kadrosu hem Türk

hem de Azerbaycanlıdır. Okullara giriş hem öğrenci hem de öğretmenler için sınavla yapılıyordu.

Türk Dünyası Araştırma Vakfı'na ait 1 lise ve işletme fakültesi, Türk Diyanet Vakfı'na ait 1 lise, "Çağöyretim" Şirketine ait 11 lise, 1 ilkokul ve 10 kurs merkezi bulunuyordu. Azerbaycan'da Bakü Türk İlkokulu, Bakü Türk Anadolu Lisesi, Bakü Özel Türk Lisesi olmak üzere toplam 26 eğitim kurumu faaliyet göstermektedir. Daha sonra "Çağöyretim" şirketine bağlı Türk liseleri kapatıldı. "Azerbaycan Cumhuriyeti Hükümeti ile Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti arasında eğitim alanında işbirliğine ilişkin" Anlaşma periyodik olarak güncellenmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Bakü Türk Anaokulu, Bakü Türk İlkokulu, Bakü Türk Ortaokulu, Bakü Türk Anadolu Lisesi ve Bakü Türk Anadolu Lisesi'nin öğretim ve yönetim süreçlerini kapsayan "Bakü Türk Eğitim Kurumları" Şartı hazırlandı. Türk Dili Eğitim ve Öğretim Merkezi. Tüzüğe göre "Bakü Türk Eğitim Kurumlarında" eğitim, Türkiye Cumhuriyeti eğitim sistemi esas alınarak yapılmaktadır. "Bakü Türk Eğitim Kurumları"nda görevlendirilen Türk öğretmenlerinin maaşları Türkiye, Azerbaycanlı öğretmenlerin maaşları ise Azerbaycan tarafından ödendi. Bu Tüzükte Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığına bağlı "Bakü Türk Eğitim Kurumları"nda görev yapan Azerbaycanlı öğretmenlerin ek maaşları Türk Eğitim Fonu tarafından sağlanmaktadır. Türkiye'nin Azerbaycan Cumhuriyeti'ne gönderdiği ders kitaplarının ve eğitim materyallerinin gümrük noktalarında ücretsiz girişi sağlandı. Azerbaycan tarafında, Türkiye tarafından Azerbaycan Cumhuriyeti'nde belirlenmiş hususi ve hizmet pasaportu sahibi öğretmenler ve aile fertleri ile aile fertlerinin görev süreleri boyunca ücretsiz olarak geçici olarak yaşamalarına izin verilmektedir. Türkiye Diyanet Vakfı, Atatürk Lisesi, İstanbul Türk Lisesi, Anadolu Türk Lisesi vb. okullar şu anda bile faaliyetlerine devam etmektedir.

3. BÖLÜM: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma kapsamında iki ana desen kullanılmıştır. İlk desen, kuramsal bir çalışma olarak Azerbaycan'da okul yöneticiliğinin geçmişi, nitelikleri, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili yasal mevzuatın ve akademik alan yazının doküman analizi tekniğiyle incelenmesi ve elde edilen sonuçların derlenmesinden ibaret olan desendir. İkinci desen ise, okul yöneticilerinin Azerbaycan'da okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin algı ve görüşlerini kapsayan temel nitel araştırma desendir. Araştırmanın deseni temel nitel araştırma olarak seçilmiş olmakla birlikte, Azerbaycan eğitim sisteminin genel idari yapısı ve hassasiyetleri bağlamında veri toplama araçlarının tasarımında ve verilerin sunumunda çok detaya inmeyen, yüzeysel betimlemeler yapılmak durumunda

kalınmış, bu sebeple toplanan veriler nispeten nicelleştirilmek durumunda kalınmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

2022-2023 eğitim-öğretim döneminde Azerbaycan'ın Bakü ilinin merkez ilçelerinde bulunan okullarda çalışan 11 okul müdürü ve 22 müdür yardımcısı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu yöntemde amaç; küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekte çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Çalışma, Azerbaycan'da okul müdürlerinin yetiştirilme, atanma ve faaliyet sürecini incelemektedir. Okul müdürlerinin atanmasına ilişkin geleneksel ve yeni kurallar açıklanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu yöntemde amaç; küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekte çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır.

3.2.1. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler

Genel okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcısı ile anket yapılmıştır. Anket diğer araştırma materyalleri yardımıyla elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda genellemeler yapmak mümkün olmuştur. Bu yöntem, sonuçların açıklığa kavuşturulması ve genellenmesi için fırsat ve koşullar yaratmıştır. Anket aşağıdaki gibi tasarlanmıştır. Çalışma, Azerbaycan'da okul müdürlerinin hazırlanma, atanma ve faaliyet sürecini incelemektedir.

Aşağıdaki tabloda okul müdürleri arasında yapılan anket sonuçları özetlenmiştir. Çalışmada Azerbaycan'da okul müdürlerinin hazırlanma, atanma ve faaliyetleri incelenmekte, okul müdürlerinin atanmasına ilişkin geleneksel ve yeni kurallar anlatılmaktadır.

Tablo 3.2.1. Okul müdürlerinin özet demografik özellikleri

Katılımcı sayısı 11 kişi		
Soru	Yanıtlar	sayı ve yüzde
Okul tipi	500'den fazla öğrencisi olan bir okul	4 -36,36%
	500'den az öğrencisi olan bir okul	7-63,63%
Atama	Yeni düzende atandı	5- 45,45%
	Geleneksel	4 -36,36 %

		Sözleşme	1 -9,1%
		Geçici değiştirme	1-9,1 %
Yaş		22-35	4- 36,36%
		36-65	5- 45,45%
		Çalışma yaş sınırına ulaşmış	2- 18,2%
Cinsiyet:		Erkek	4-36,36%
		Kadın	7-63,63%
eğitim:		Bekarlar	5-45,45%
		Yüksek lisans	2-18,2%
		doktora öğrencisi	1-9,1%
		Bilim adamı	3-27,3 %
Deneyim	a) öğretmenlik	1-3	4-36,36%
		4-8	5- 45,45%
		9-14	2-18,2%
		15 +	
	b) okul Müdür yardımcısı	1-5	4-36,36%
		6-10	3-27,3 %
		11-14	2 -18,2%
		15 +	
	c) okul Müdürü	1-5	6 -54,54
		6-10	4-36,36
		11—14	2-18,2
		15 +	3-27,3 %
	d) başka bir eğitim departmanında yönetici memur	1-3	
		4-8	2-18,2
		9-13	1-9,1
		15 +	

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma kapsamında nitel verilerin toplanabilmesi için okul müdürleri ve müdür yardımcılılarıyla yapılan mülakatlarda kullanılmak üzere araştırmacı tarafından geliştirilen ve 8 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular sırasıyla şu şekildedir:

Soru 1. Okul yöneticisi olarak atanmanız hangi kurala göre yapılmıştır?

Soru 2. Okul yöneticilerinin atanmasının hangi kuralla yapılmasını savunuyorsunuz?

Soru 3. Yönetici atamalarında nelere öncelik verilmesinden yanasınız?

Soru 4. Yönetici olarak atanmadan önce hangi eğitimlere katıldınız ?

Soru 5. Hizmet öncesi eğitime ne amaçla katıldınız?

Soru 6. Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız ?

Soru 7. Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Eğer Öyleyse, hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz ?

Soru 8. Okul yöneticilerinin atanmasına ilişkin ek önerileriniz nelerdir?

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın doküman incelemesi kısmında elde edilen veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak değerlendirilmiştir. İçerik analizi tekniği, araştırma kapsamında veri kaynağı olarak kullanılacak olan yazılı, sözlü ya da görsel dokümanların önceden belirlenmiş kıstaslara göre listelenmiş içeriklerin tespit edilmesi amacıyla incelenerek analiz edilmesine dayalı bir veri analiz tekniğidir (Merriam & Greiner, 2019).

Görüşme formlarından elde edilen veriler ise betimsel analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Betimsel analiz tekniğinde ise, doküman incelenirken belirli öğelerin aranması yerine, veri havuzunda yer alan içeriklerin önceden belirlenmiş herhangi bir kıstas ya da içerik listesi olmaksızın, sadece var olan çeşitliliğin tespit edilmesi, listelenmesi ve tasniflenmesi amacıyla yürütülmesi esastır (Merriam & Greiner, 2019).

4. BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde öncelikle literatür taraması sonucunda elde edilen bulgularla birlikte, okul yöneticileriyle yürütülen mülakatlardan ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Azerbaycan eğitim sisteminde geçmişten günümüze okul yöneticisi yetiştirme ve atanmasına ilişkin doküman incelemesi tekniğiyle elde edilen bulgular

Bu çalışmada Azerbaycan eğitim sisteminin din eğitimi döneminden günümüze kadar okul yönetiminin, okul müdürlerinin hazırlanması ve atanmasının tarihsel süreci incelenmiştir. Yapılan araştırmalar, Azerbaycan'ın eğitim sisteminde pedagojik yönetimin tarihinin uzun bir yol kat ettiğini göstermektedir. Bu dönemlerde Azerbaycan, eğitim yönetiminde ve okul müdürlerinin atanma sürecinde keskin bir farklılık göstermektedir. Manevi eğitim sisteminde, eğitim yöneticileri dini liderlerdi. Ancak dini liderler, devletin yöneticileri tarafından atanıyordu. Dinî liderler, eğitim kurumu niteliğindeki camilerde teşkilatlanan medrese ve medreselerin yöneticilerini, yüksek

manevi eğitim görmüş ve pedagojik faaliyetlerde bulunan kişiler arasından seçmektedir. Bu adamlar aynı zamanda yerel dini liderler olarak kabul edildi.

Azerbaycan eğitim sisteminde laik eğitimin gelişmesi ve okul müdürlerinin atanmasıyla ilgili ikinci dönem Rus emperyalizminin dönemdir. Bu dönemde Azerbaycan eğitiminin önde gelen güçlerinden bazıları Avrupa ülkelerinde eğitim gördükten sonra ülkelere dönen eğitimli kişilerdi. Okullar açıldılar ve bu okulları yönettiler. Rus İmparatorluğu'nun Transkafkasya'da Çarlık Rusya'sına hizmet eden bürokratların yetiştirilmesi için açtığı öğretmen okullarının mezunları, dönemin eğitim yöneticisi ve okul müdürüydü. Bu dönemin okul müdürleri, zamanın zengin sınıfından hayırseverler ve hayırseverler tarafından yetiştirilmiştir. Kişisel fonlarını okullar açıp inşa etmek ve bu okullara müdür ve öğretmen yetiştirmek için kullanmadılar. Hatta evlerini okul olarak kullanıp fakir gençleri kendi imkanlarıyla Avrupa'da okumaya gönderenler bile oldu. Azerbaycan eğitim sisteminin kısılalığına rağmen tarihi dönüm noktası Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti dönemi olmuştur. Bu dönemde eğitimin millileştirilmesi, Azerbaycan dilinin devlet dili ve eğitim dili olarak kullanılması, Azerbaycan'da ilk üniversitenin açılması, Gori Öğretmen Okulunun Azerbaycan şubesinin Azerbaycan'a nakledilmesi ve öğretmen okullarının kurulması. diğer bölgelerdeki ruhban okulları açıldı.

Azerbaycan eğitim sisteminde en uzun ve din eğitiminin yasak olduğu dönem SSCB dönemidir. Okul liderlerinin eğitimi için çok sayıda iyileştirme enstitüsü ve eğitim kursu vardı. Pedagojik yönetimde iyileştirme konularına da siyasi hazırlık uygulandı. Okul müdürü, uzun yıllara dayanan öğretmenlik deneyimi olan etkili öğretmenler arasından atanır. Rus dili bilgisi, pedagojik yönetim liderlerinin temel gereksinimlerinden biriydi.

Modern Azerbaycan okul sistemi SSCB'nin dağılmasından sonra şekillenmiş olsa da bu eğitim sistemi 1918'de iktidara gelen ve sadece 23 ay faaliyet gösteren Halk Cumhuriyeti'nin oluşturduğu bilimsel temele dayanıyordu. Bağımsızlığın ilk yıllarında okul müdürlerinin atanması SSCB'nin son yıllarındaki geleneklere göre yapılırken, daha sonra okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanma kurallarında ciddi değişiklikler olmuştur. Her şeyden önce, doktora çalışmaları da dahil olmak üzere pedagojik yüksek öğretim kurumlarında eğitimin örgütlenmesi ve planlanması uzmanlığı kurulmuştur.

3 yıllık deneyim gerekliliğine ek olarak, okul liderlerinin hazırlanmasına yönelik mesleki eğitim olması durumunda, halihazırda öğretmenlik yapmakta olan pedagojik yönetim faaliyetlerinde 5 yıllık deneyim ve eğitimin organizasyonu ve yönetimi konusunda bilimsel bir derece, 3 yıllık tecrübe şartına ek olarak 4 aşamalı okul lideri vardır, okul müdürü işe alım süreci düzenlenmiştir. Elektronik kayıt, belge doğrulama, yarışma ve mülakat aşamalarının nihai sonuçlarına göre okula müdür ve müdür atanır. Okul müdürünün 4 okulda boş kontenjan seçme hakkı vardır ve atamada ikamet ettiği bölgede bulunan okulu daha çok tercih eder. Başvuru sahibi bir okulda geçici sözleşme ile müdür olarak çalışıyorsa ve işe alım sürecinden geçmişse, çalıştığı okulda atanma şansı daha yüksektir.

Araştırmalar, Azerbaycan eğitim sisteminde okul müdürlerinin ve okul müdürlerinin görev, sorumluluk, sorumluluk, hak, yetki ve sosyal korunmasının şu anda geçerli olan Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası "Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu" ile düzenlendiğini göstermektedir. Eğitim" (madde 29, 33), "Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Yasası" (Madde 23), Genel Eğitim Okulu Model Tüzüğü (Madde 8), Cumhuriyet Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın VII. Bölümü Azerbaycan'ın "Eğitim Çalışanlarının Hizmet Görevleri Birim Tarifesi - Yeterlilik Kitapçığı", taraf olduğu uluslararası sözleşmeler, eğitim kurumunun tüzüğü ve iç disiplin kuralları ile işverenler arasında akdedilen iş sözleşmeleri ile düzenlenmektedir.

4.2. Okul Yöneticileriyle Yapılan Mülakatlardan Elde Edilen Bulgular

Okul Müdürlerinin atanma yöntemleri

Tablo 4.2.1. Okul Müdürlerinin atanması hangi kurala göre tamamlanmıştır.								
Soru 1. Okul müdürü olarak atanmanız hangi kurala göre tamamlanmıştır?	Cevaplar							
	Yeni Atama Kuralları		Geleneksel Atama Kuralları		Sözleşme ile Atama		Diğer	
	N	%	n	%	n	%	n	%
	5	45,4	4	36,4	1	18,2	0	0

Tablo 4.2.1. göre veriler incelendiğinde okul müdürlerinin atanma şekillerine baktığımızda yeni atama kuralına göre okul müdürü sayısı 5 yüzdesi % 45,4 olarak bulunmuştur. Anket katılımcılarından birine göre: “okul müdürlerinin atamaları şu anda

yeni kuralla göre yapılırsa da bu süreç aşamalı olarak gerçekleştirildiğinden yeni kurallardan önce geleneksel şekilde atanan okul müdürleri şu anda çalışıyor”. Geleneksel atama kurallarına göre atanma şeklinde okul müdürü sayısı 4 yüzdesi % 36,4 olarak tespit edilmiştir. Sözleşme ile atanma şeklinde okul müdürü sayısı 1 yüzdesi %18,2 olarak saptanmıştır.

Tablo 4.2.2. Okul Müdürlerinin atanması hangi kuralla savunulmuştur.								
Soru 2. Okul müdürlerinin atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz?	Cevaplar							
	Yeni Atama Kuralları		Geleneksel Atama Kuralları		Sertifikasyon Sonucuna Göre		Diğer	
	N	%	N	%	n	%	n	%
	3	27,3	1	9,1	7	63,6	0	0

Tablo 4.2.2. baktığımızda okul müdürlerinin atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz sorusuna yeni atama kurallarına göre okul müdürü sayısı 3 yüzdesi %27,3 olarak bulunmuştur. Örnek olarak bir okul yöneticisi atama kurallarına ilişkin görüşlerini “Okul müdürlerinin atanmasının ilk aşaması sınav esasına göre yapılmalı ancak 5 yıl sonra faaliyetine devam etmek isteyenlerin atamalarının belgelendirme sonuçlarına göre yapılması iyi olur” şeklinde ifade etmiştir. Geleneksel atama kurallarına göre atanma şeklinde okul müdürü sayısı 1 yüzdesi % 9,1 olarak tespit

edilmiştir. Sertifikasyon sonucuna göre okul müdürü sayısı 7 yüzdesi %63,6 olarak saptanmıştır.

Tablo 4.2.3. Okul Müdürlerinin atamalarında nelere öncelik verilmiştir.								
Soru 3. Yönetici atamalarında nelere öncelik verilmesinden yanasınız?	Cevaplar							
	Sınav Prosedürü		Adayın İtibarı		İş Deneyimi		Liderlik	
	n	%	N	%	n	%	n	%
	5	45,4	2	18,2	3	27,3	1	9,1

Tablo 4.2.3 baktığımızda yönetici atamalarında nelere öncelik verilmesinden yanasınız sorusuna sınav prosedürü atanma şeklinde okul müdürü sayısı 5 yüzdesi % 45,4 olarak tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğuna göre, “okul müdürü olmak isteyen bir kişinin, atanmadan önce bu pozisyonun görev ve sorumluluklarını, diğer personel ve öğrencilerin hak ve görevlerini, eğitimle ilgili kanunları bilmesi gerekmektedir”. Adayın itibarı atanma şekline göre okul müdürü sayısı 2 yüzdesi %18,2 olarak saptanmıştır. İş deneyimine göre atanma şeklinde okul müdürü sayısı 3 yüzdesi % 27,3 olarak bulunmuştur. Liderlik kurallarına göre atanma şeklinde okul müdürü sayısı 1 yüzdesi % 9,1 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.4. Müdürlerin Yönetici atamalarından önce katılan eğitimler.								
Soru 4. Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız ?	Cevaplar							
	BEB Düzenlediği		Özel Eğitim Merkezinin		Ücretsiz		Diğer	
	N	%	N	%	n	%	n	%
	5	45,4	3	27,3	3	27,3	0	0

Tablo 4.2.4 baktığımızda Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız sorusuna BEB Düzenlediği kriterine okul müdürü sayısı 5 yüzdesi % 45,4 olarak tespit edilmiştir. Özel Eğitim Merkezinin kriterine okul müdürü sayısı 3 yüzdesi % 27,3 olarak saptanmıştır. Özel eğitim merkezlerine katılanlardan birine göre: "Sertifika'yı alabilmek için Bilim ve Eğitim Bakanlığının düzenlediği eğitimlere katılımcı olmak zorunludur ancak öğrendiklerinizi pekiştirmek için özel eğitim merkezlerinde düzenlenen eğitimlere katılabilirsiniz". Ücretsiz kriterine okul müdürü sayısı 3 yüzdesi % 27,3 olarak bulunmuştur. Diğer kriterinde okul müdürü sayısı 0 yüzdesi % 0 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.5 baktığımızda eğitime ne amaçla katıldınız sorusuna okul müdürü olmak

Tablo 4.2.5. Okul müdürlerinin eğitime katılma amaçları.								
Soru 5. Eğitime ne amaçla katıldınız?	Cevaplar							
	Okul Müdürü Olmak		Kendini Geliştirme		Sonraki Aşamada Müdür Olmak		Kendini Geliştirme ve Yönetici Olarak Atanma	
	N	%	n	%	N	%	n	%
	1	9,1	1	9,1	1	9,1	8	72,7

kriterine okul müdürü sayısı 1 yüzdesi % 9,1 olarak tespit edilmiştir. Kendini geliştirme kriterine okul müdürü sayısı 1 yüzdesi % 9,1 olarak saptanmıştır. Sonraki aşamada müdür olmak kriterine okul müdürü sayısı 1 yüzdesi % 9,1 olarak bulunmuştur. Kendini geliştirme ve yönetici olarak atanma kriterinde okul müdürü sayısı 8 yüzdesi % 72,7 olarak tespit edilmiştir. Yapılan anketlere göre hem okul müdürü olmak hem de kendini geliştirmek amacıyla eğitimlere katılanların sayısının daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcılardan biri şunu söylüyor: "Toplumdaki hızlı gelişme, sürekli öğrenmeyi gerektirir."

Tablo 4.2.6. Okul müdürü açık pozisyonla ilgili bilgilerin alınması								
Soru 6. Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız ?	Cevaplar							
	Medya		BEB	Okul ile Olan İletişim		Diğer		
	N	%	N	%	N	%	n	%
	7	63,6	1	9,1	2	18,2	1	9,1

Tablo 4.2.6 baktığımızda açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız sorusuna medya kriterine okul müdürü sayısı 7 yüzdesi % 63,6 olarak tespit edilmiştir. BEB kriterine okul müdürü sayısı 1 yüzdesi 9,1 olarak saptanmıştır. Okul ile olan iletişim kriterine okul müdürü sayısı 2 yüzdesi % 18,2 olarak bulunmuştur. Okul müdürlerinden biri şunları söylüyor: "Boş kontenjanla ilgili bilgiler çoğunlukla medyada paylaşılıyor ama benim okulla olan ilişkim de bir istisna değil". Diğer atanma kriterinde okul müdürü sayısı 1 yüzdesi % 9,1 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.7 baktığımızda Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekçelerle

Tablo 4.2.7. Okul müdürlerinin çalışma yaş sınırı.				
Soru 7. Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz ?	Cevaplar			
	Evet. Uygun Kurallara Göre		Çalışma Yaş Sınırını Doldurmadım	
	n	%	N	%
	4	36,4	7	63,6

faaliyetlerinize devam ediyorsunuz sorusuna evet uygun kurallara göre kriterine okul müdürü sayısı 4 yüzdesi % 36,4 olarak tespit edilmiştir. Çalışma yaş sınırını doldurmadım kriterine okul müdürü sayısı 7 yüzdesi 63,6 olarak saptanmıştır. Araştırmanın yaş sınırına ulaşan okul müdürlerinden biri şunları söylüyor: çalışma çağına gelen okul müdürleri eğitim alanındaki özel hizmetlerini de dikkate alarak faaliyetlerine devam edebilirler. Bu, Azerbaycan Bakanlar Kurulu'nun 31.10.2011 tarih ve 180 sayılı Kararı ile belirlenen kriterleri dikkate almaktadır.

Tablo 4.2.8. Okul Müdürlerinin Ek Önerileri.						
Soru 8. Ek Önerileriniz Nelerdir?	Cevaplar					
	Sertifikasyon Sonuçlarına Göre Yöneticiler Tekrar Seçilsin		Geleneksel Atama Kurallarına Göre Yönetici Seçilsin		Önerim Yok	
	N	%	N	%	n	%
	7	63,6	1	9,1	3	27,3

Tablo 4.2.8 baktığımızda Ek önerilerinizin nelerdi sorusuna Sertifikasyon Sonuçlarına Göre Yöneticiler Tekrar Seçilsin kriterine okul müdürü sayısı 7 yüzdesi % 63,6 olarak tespit edilmiştir. Deneyimli okul müdürlerinden biri, okul müdürlerinin atanmasına ilişkin görüşünü şu şekilde ifade etti: "Yeni kurala göre atamalar sınavla yapılıyor. Sertifika da bir sınav olduğu için yeniden sınava girmeye gerek yok". Geleneksel Atama Kurallarına Göre Yönetici Seçilsin kriterine okul müdürü sayısı 1 yüzdesi 9,1 olarak saptanmıştır. Önerim yok kriterine okul müdürü sayısı 3 yüzdesi 27,3 olarak bulunmuştur.

Okul Müdür Yardımcıları Diğer Eğitim Müdür Yardımcıları ile yapılan anket araştırması sonuçları

Tablo 4.2.9. Okul Müdür yardımcılarının atanması hangi kurala göre tamamlanmıştır								
Soru 1. Okul müdür yardımcısı olarak atanmanız hangi kurala göre tamamlanmıştır?	Cevaplar							
	Yeni Atama Kuralları		Geleneksel Atama Kuralları		Sözleşme ile Atama		Diğer (Vekaleten Yöneticilik Yapıyorum)	
	n	%	n	%	N	%	n	%
	6	27,3	14	63,6	0	0	2	9,1

Tablo 4.2.9 baktığımızda Okul müdür yardımcısı olarak atanmanız hangi kurala göre tamamlanmıştır sorusuna okul müdür yardımcılarının atanma şekillerine baktığımızda yeni atama kuralına göre okul müdür yardımcısı sayısı 6 yüzdesi % 27,3 olarak bulunmuştur. Geleneksel atama kurallarına göre atanma şeklinde okul müdür yardımcısı sayısı 14 yüzdesi % 63,6 olarak tespit edilmiştir. Respondentlerden biri mevcut müdür yardımcısının faaliyetlerine ilişkin şu görüşü dile getirdi: "Son yıllarda müdür yardımcılarının atanma süreci değiştiği için geleneksel yöntemle atanmaların sayısı daha fazla". Sözleşme ile atanma şeklinde okul müdür yardımcısı sayısı 0 yüzdesi % 0 olarak saptanmıştır. Diğer vekaleten yöneticilik yapıyorum atanma şeklinde okul müdür yardımcısı sayısı 2 yüzdesi % 9,1 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.2.10. Müdür Yardımcılarının atanması hangi kurallarla savunulmuştur.								
Soru 2. Okul müdür yardımcılarının atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz?	Cevaplar							
	Yeni Atama Kuralları		Geleneksel Atama Kuralları		Sertifikaşyon Sonucuna Göre		Diğer	
	N	%	n	%	n	%	N	%
	7	31,8	2	9,1	13	59,1	0	0

Tablo 4.2.10 baktığımızda okul müdür yardımcılarının atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz sorusuna yeni atama kurallarına göre okul müdür yardımcısı sayısı 7 yüzdesi % 31,8 olarak bulunmuştur. Ankete katılanlardan biri bu görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: "Daha önce müdür yardımcılarının atanması pedagojik konseyin görüşülerek yapılıyordu ve asıl mesele okul müdürü ve eğitim dairesi başkanının kararıydı, şimdi ise öyle oldu. bilgiyi ortaya koymak açısından önemlidir. Geleneksel atama kurallarına göre atanma şeklinde okul müdür yardımcısı sayısı 2 yüzdesi % 9,1 olarak tespit edilmiştir. Sertifikaşyon sonucuna göre okul müdür yardımcısı sayısı 13 yüzdesi % 59,1 olarak saptanmıştır. Diğer atanma şeklinde okul müdür yardımcısı sayısı 0 yüzdesi % 0 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.2.11. Müdür Yardımcılarının hedefleri.

Soru 3. Müdür yardımcılığına başvururken hangi hedefi seçtiniz?	Cevaplar							
	Liderlik Pozisyonunda Deneyim Kazanmak		Kendimi Bu Pozisyonda Görüyorum		Eğitim ve Okul Gelişimi İçin		Liderlik	
	N	%	N	%	n	%	N	%
	15	68,2	2	9,1	4	18,2	1	4,5

Tablo 4.2.11 baktığımızda Müdür yardımcılığına başvururken hangi hedefi seçtiniz sorusuna Liderlik Pozisyonunda Deneyim Kazanmak kriterini okul müdür yardımcısı sayısı 15 yüzdesi % 68,2 olarak tespit edilmiştir. Yönetmen yardımcılığı pozisyonuna başvururken hangi hedefi seçtiniz? Katılımcılardan biri soruyu cevaplarken ilginç bir fikir verdi: "İlk hedefim müdür yardımcısı olmak, asıl hedefim ise eğitim alanında liderlik deneyimi kazanmak". Kendimi Bu Pozisyonda Görüyorum kriterine göre okul müdür yardımcılığı sayısı 2 yüzdesi % 9,1 olarak saptanmıştır. Eğitim ve Okul Gelişimi İçin kriterine göre okul müdür yardımcısı sayısı 4 yüzdesi % 18,2 olarak bulunmuştur. Liderlik kriterine göre atanma şeklinde okul müdür yardımcısı sayısı 1 yüzdesi % 4,5 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.12. Müdür Yardımcılarının Yönetici atamalarından önce katıldığı eğitimler.								
Soru 4. Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız?	Cevaplar							
	BEB Düzenlediği		Özel Eğitim Merkezinin		Ücretsiz		Diğer	
	N	%	N	%	n	%	n	%
	16	72,7	2	9,1	4	18,2	0	0

Tablo 4.2.12 baktığımızda Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız sorusuna BEB düzenlediği kriterini okul müdür yardımcısı sayısı 16 yüzdesi % 72,7 olarak tespit edilmiştir. okul liderlerinin büyük çoğunluğu ETN'in düzenlediği eğitimlere katılmanın önemli olduğunu düşünüyor. İçlerinden biri şöyle diyor: "Müdür yardımcısı olmadan önce alanımda bağımsız olarak çalışıyordum ancak BEB 'in düzenlediği eğitimlere katılmanın da önemli olduğunu düşündüm". Özel eğitim merkezinin kriterine göre okul müdür yardımcılığı sayısı 2 yüzdesi % 9,1 olarak saptanmıştır. Ücretsiz kriterine göre okul müdür yardımcısı sayısı 4 yüzdesi % 18,2 olarak bulunmuştur. Diğer kriterine göre atanma şeklinde okul müdür yardımcısı sayısı

Tablo 4.2.13. Müdür Yardımcılarının eğitime katılma amaçları.	
Cevaplar	

Soru 5. Eğitime ne amaçla katıldınız?	Okul Müdür Yardımcısı Olmak		Kendini Geliştirme		Sonraki Aşamada Müdür Olmak		Kendini Geliştirme ve Yönetici Olarak Atanma	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	4	18,2	1	4,5	1	4,5	16	72,7

0 yüzdesi % 0 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.13 baktığımızda Eğitime ne amaçla katıldınız sorusuna okul müdür yardımcısı olmak kriterini okul müdür yardımcısı sayısı 4 yüzdesi % 18,2 olarak tespit edilmiştir. Kendini geliştirme kriterine göre okul müdür yardımcılığı sayısı 1 yüzdesi % 4,5 olarak saptanmıştır. Sonraki aşamada müdür olmak kriterine göre okul müdür yardımcısı sayısı 1 yüzdesi % 4,5 olarak bulunmuştur. Kendini geliştirme ve yönetici olarak atanma kriterine göre okul müdür yardımcısı sayısı 16 yüzdesi % 72,7 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan biri eğitime katılma nedenini şu şekilde açıklıyor: "Amacım pozisyon almanın yanı sıra daha başarılı olmaktı."

Tablo 4.2.14. Müdür yardımcıları açık pozisyonla ilgili bilgilerin alınması								
Cevaplar								
Soru 6. Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız ?	Medya		BEB		Okul ile Olan İletişim		Diğer	
	n	%	n	%	N	%	N	%
		17	77,3	2	9,1	2	9,1	1

Tablo 4.2.14 baktığımızda Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız orusuna medya kriteri okul müdür yardımcısı sayısı 17 yüzdesi % 77,3 olarak tespit edilmiştir. BEB kriterine göre okul müdür yardımcılığı sayısı 2 yüzdesi % 9,1 olarak saptanmıştır. Katılımcılardan biri şöyle diyor: "Boş kontenjanla ilgili en güvenilir bilgi Bilim ve Eğitim Bakanlığı'nın basın açıklamalarıdır". Okul ile olan iletişim kriterine göre okul müdür yardımcısı sayısı 2 yüzdesi % 9,1 olarak bulunmuştur. Diğer kriterine göre okul müdür yardımcısı sayısı 1 yüzdesi % 4,5 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.15. Müdür Yardımcılarının alışma yaş sınırı.				
Cevaplar				
Soru 7. Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekerlerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz ?	Evet. Uygun Kurallara Göre		alışma Yaş Sınırını Doldurmadım	
	n	%	N	%
		5	22,7	17

Tablo 4.2.15 baktığımızda Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz sorusuna evet uygun kurallara kriteri okul müdür yardımcısı sayısı 5 yüzdesi % 22,7 olarak tespit edilmiştir. Çalışma yaş sınırını doldurmadım kriterine göre okul müdür yardımcısı sayısı 17 yüzdesi % 77,3 olarak saptanmıştır. Müdür yardımcılarının çok azı çalışma çağına ulaşmış durumda. Anket katılımcılarından biri bunun nedenini şöyle açıklıyor: "Müdür yardımcılarının büyük çoğunluğunun hedefi müdür olmaktır. Dolayısıyla müdür yardımcılarının çoğunluğu genç ve orta yaşlıdır.

Tablo 4.2.16. Müdür Yardımcılarının Ek Önerileri.						
Cevaplar						
Soru 8. Ek Önerileriniz Nelerdir?	Sertifikasyon Sonuçlarına Göre Yöneticiler Tekrar Seçilsin		Geleneksel Atama Kurall arına Göre Yönetici Seçilsin		Önerim Yok	
	n	%	N	%	n	%
	10	45,5	2	9,0	10	37,7

Tablo 4.2.16 baktığımızda Ek önerileriniz nelerdir? Sorusuna Sertifikasyon sonuçlarına Göre Yöneticiler Tekrar Seçilsin kriteri okul müdür yardımcısı sayısı 10 yüzdesi % 45,5 olarak tespit edilmiştir. Geleneksel Atama Kurallarına Göre Yönetici Seçilsin kriterine göre okul müdür yardımcısı sayısı 2 yüzdesi % 9,0 olarak saptanmıştır. Önerim yok kriterine göre okul müdür yardımcısı sayısı 10 yüzdesi % 37,7 olarak bulunmuştur. Müdür yardımcılarında biri şöyle bir öneride bulundu: "İlk aşamada müdür yardımcılarının sınav sonuçlarına göre atanmasını, sonraki aşamada ise sertifikaya dayalı olarak faaliyetlerine devam etmelerini öneriyorum.

Deneye katılan okul yöneticileri arasında yapılan araştırmanın özet sonuçları

Tablo 4.2.17. Okul Yöneticilerinin atanması hangi kurala göre tamamlanmıştır.								
Cevaplar								
Soru 1. Okul yöneticisi olarak atanmanız hangi kurala göre tamamlanmıştır?	Yeni Atama Kuralları		Geleneksel Atama Kuralları		Sözleşme ile Atama		Diğer (Vekaleten Görev Yapan)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	11	33,3	18	54,5	2	6,1	2	6,1

Tablo 4.2.17 göre veriler incelendiğinde Okul yöneticisi olarak atanmanız hangi kurala göre tamamlanmıştır sorusuna yeni atama kuralına göre okul yöneticileri sayısı 11 yüzdesi % 33,3 olarak bulunmuştur. Geleneksel atama kurallarına göre atanma şeklinde okul yöneticileri sayısı 18 yüzdesi % 54,5 olarak tespit edilmiştir. Sözleşme ile atanma şeklinde okul yöneticileri sayısı 2 yüzdesi % 6,1 olarak saptanmıştır. Diğer vekaleten

görev yapan atanma şeklinde okul yöneticileri sayısı 2 yüzdesi %6,1 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.2.18. Okul Yöneticilerinin atanması hangi kurallarla savunulmuştur.								
Soru 2. Okul yöneticilerinin atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz?	Cevaplar							
	Yeni Atama Kuralları		Geleneksel Atama Kuralları		Sertifikasyon Sonucuna Göre		Diğer	
	N	%	n	%	n	%	N	%
	10	30,3	3	9,1	20	60,6	0	0

Tablo 4.2.18 baktığımızda okul müdürlerinin atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz? Sorusuna yeni atama kurallarına göre okul müdürü sayısı 10 yüzdesi % 30,3 olarak bulunmuştur. Geleneksel atama kurallarına göre atanma şeklinde okul yöneticileri sayısı 3 yüzdesi % 9,1 olarak tespit edilmiştir. Sertifikasyon sonucuna göre okul yöneticileri sayısı 20 yüzdesi %60,6 olarak saptanmıştır. Diğer sonucuna göre okul müdürü sayısı 0 yüzdesi de % 0 bulunmuştur.

Tablo 4.2.19. Yönetici atamalarında nelere öncelik verilmiştir.								
Soru 3. Yönetici atamalarında nelere öncelik verilmesinden yanasınız?	Cevaplar							
	Sınav Prosedürü		Adayın İtibarı		İş Deneyimi		Liderlik	
	N	%	n	%	n	%	n	%
	20	60,6	4	12,2	7	21,2	2	6,0

Tablo 4.2.19 baktığımızda yönetici atamalarında nelere öncelik verilmesinden yanasınız sorusuna sınav prosedürü atanma şeklinde okul yöneticileri sayısı 20 yüzdesi % 60,6 olarak tespit edilmiştir. Adayın itibarı atanma şekline göre okul yöneticileri sayısı 4 yüzdesi %12,2 olarak saptanmıştır. İş deneyimine göre atanma şeklinde okul yöneticileri sayısı 7 yüzdesi % 21,2 olarak bulunmuştur. Liderlik kurallarına göre atanma şeklinde okul yöneticileri sayısı 2 yüzdesi % 6,0 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.20. Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldı.								
Soru 4. Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız ?	Cevaplar							
	BEB Düzenlediği		Özel Eğitim Merkezinin		Ücretsiz		Diğer	
	n	%	n	%	n	%	N	%
	21	63,6	6	18,2	6	18,2	0	0

Tablo 4.2.20 baktığımızda Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız orusuna BEB Düzenlediği kriterine okul yöneticileri sayısı 21 yüzdesi % 63,6 olarak tespit edilmiştir. Özel Eğitim Merkezinin kriterine okul yöneticisi sayısı 6 yüzdesi 18,2 olarak saptanmıştır. Ücretsiz kriterine okul müdürü sayısı 6 yüzdesi % 18,2 olarak bulunmuştur. Diğer kriterinde okul yöneticisi sayısı 0 yüzdesi % 0 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.21. Yöneticilerin Eğitime katılma amaçları.								
Soru 5. Eğitime ne amaçla katıldınız?	Cevaplar							
	Okul Yöneticisi Olmak		Kendini Geliştirme		Sonraki Aşamada Müdür Olmak		Kendini Geliştirme ve Yönetici Olarak Atanma	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	5	15,1	2	6,1	2	6,1	24	72,7

Tablo 4.2.21 baktığımızda eğitime ne amaçla katıldınız sorusuna okul yöneticisi olmak kriterine okul yöneticisi sayısı 5 yüzdesi % 15,1 olarak tespit edilmiştir. Kendini geliştirme kriterine okul yöneticisi sayısı 2 yüzdesi 6,1 olarak saptanmıştır. Sonraki aşamada müdür olmak kriterine okul yöneticisi sayısı 2 yüzdesi % 6,1 olarak bulunmuştur. Kendini geliştirme ve yönetici olarak atanma kriterinde okul müdürü sayısı 24 yüzdesi % 72,7 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.22. Yönetici Açık pozisyonla ilgili bilgileri alınması.								
Soru 6. Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız ?	Cevaplar							
	Medya		BEB		Okul ile Olan İletişim		Diğer	
	N	%	n	%	N	%	n	%
	24	72,7	3	9,1	4	12,1	2	6,1

Tablo 4.2.22 baktığımızda açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız sorusuna medya kriterine okul yöneticisi sayısı 24 yüzdesi % 72,7 olarak tespit edilmiştir. BEB kriterine okul yöneticisi sayısı 3 yüzdesi 9,1 olarak saptanmıştır. Okul ile olan iletişim kriterine okul yöneticisi sayısı 4 yüzdesi % 12,1 olarak bulunmuştur. Diğer atanma kriterinde okul yöneticisi sayısı 2 yüzdesi % 6,1 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.23. Yöneticilerin çalışma yaş sınırı.	
	Cevaplar

Soru 7. Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz ?	Evet. Uygun Kurallara Göre		Çalışma Yaş Sınırını Doldurmadım	
	n	%	N	%
	9	27,3	24	72,7

Tablo 4.2.23 baktığımızda Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz orusuna evet uygun kurallara göre kriterine okul yöneticisi sayısı 9 yüzdesi % 27,3 olarak tespit edilmiştir. Çalışma yaş sınırını doldurmadım kriterine okul yöneticisi sayısı 24 yüzdesi 72,7 olarak saptanmıştır.

Tablo 4.2.24. Yöneticiler Sertifikasyon Sonuçlarına Göre seçilmesi						
	Cevaplar					
Soru 8. Ek Önerileriniz Nelerdir?	Sertifikasyon Sonuçlarına Göre Yöneticiler Tekrar Seçilsin		Geleneksel Atama Kurallarına Göre Yönetici Seçilsin		Önerim Yok	
	N	%	N	%	N	%
	17	51,5	3	9,1	13	39,4

Tablo 4.2.24 baktığımızda Ek önerilerinizin nelerdir? Sorusuna Sertifikasyon Sonuçlarına Göre Yöneticiler Tekrar Seçilsin kriterine okul yöneticisi sayısı 17 yüzdesi % 51,5 olarak tespit edilmiştir. Geleneksel Atama Kurallarına Göre Yönetici Seçilsin kriterine okul yöneticisi sayısı 3 yüzdesi 9,1 olarak saptanmıştır. Önerim yok kriterine okul yöneticisi sayısı 13 yüzdesi 39,4 olarak bulunmuştur.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Belirlenen problem durumuna yönelik olarak yapılan analizler, benzer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak değerlendirilmiş ve araştırmanın bu bölümünde tartışılmıştır. Sert bir rejim altında olmalarına rağmen bağımsız bir devlet kurmak isteyen ve özgürlük özlemi duyan Azerbaycanlılar, tarihin farklı dönemlerinde bağımsız eğitim sistemleri oluşturmayı başarmışlardır. Bunun sonucunda Azerbaycan'da diğer ülkelerin eğitim sistemi uygulanarak kendi milli eğitim sistemi oluşturulmuştur.

5.1. Azerbaycan'ın Eğitim Sistemini Etkileyen Dönemlerin Karşılaştırmalı Tartışılması

Bir yanda farklı ülkelerin farklı eğitim sistemleri, bir yanda farklı yönetim rejimlerinin etkisi, diğer yanda toplumun değişen ve gelişen çevresi, eğitim sistemine uyum sağlama talebiyle karşı karşıya kalmıştır. Dünya devletleri arasında kendine özgü yeri ve önemi olan Azerbaycan'da pedagojik yönetim ile ilgili "mektebdarlık", "mektebşünaslık", "tehsilin idari olunması" (eğitim yönetimi), "pedagoji idarietme" (pedagojik yönetim) terimnleri farklı ifadelerle kullanılsa da, aynı mesleke hizmet etmiştir. Azerbaycan'da eğitim tarihinin kökleri çok daha eskilere dayanmasına rağmen, bu araştırma çalışması din eğitimi tarihinden yola çıkarak analiz edilmiştir.

Örneğin Arap halifeliği dini eğitim sistemini, Arapça-Farsça dilini ve dini ideolojiyi teşvik ederken, Rusya liderliğindeki SSCB din eğitimini yasakladı ve ateizmi teşvik etti. Bu iki işgalci devletin arasındaki benzerlikler, kendi dillerinin ve ideolojilerinin

desteklenmesiydi. Azerbaycan'ın eğitim sistemi kontrolü altındaki ülkelerin baskısı altında olduğundan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusu iktidar devletinin siyasi konuları arasında yer alıyordu. Dolayısıyla Azerbaycan eğitim tarihindeki en parlak göstergeler Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti'nin yıkılmasından ve 1918 yılında kurulan SSCB'den sonraki dönemlere yansımıştır. Ancak işgali sırasında dahi diğer sömürge ülkelere göre ilerlemeyi başarmıştır.

Manevi eğitim döneminde, dini liderler, devletin yöneticileri tarafından okul yönetimini olarak atanıyordu. Dinî liderler, eğitim kurumu niteliğindeki camilerde teşkilatlanan medrese ve medreselerin yöneticilerini, yüksek manevi eğitim görmüş ve pedagojik faaliyetlerde bulunan kişiler arasından seçmekte idi. Cami, medrese, darülfuna gibi okullarda dünyevi ilimler de okutuluyordu. Dünyevi ilimler ve aynı zamanda dini eğitim almış kişiler tarafından yönetiliyorlardı.

Manevi eğitim döneminden sonraki dövr olan Rus emperyalizmi döneminde ise okul kurucularına ve okul müdürlerine mektebdar deniyordu. Okulların açılması ve işletilmesi emri Rusya İmparatorluğu tarafından verildi. Devlet pahasına açılan okulların müdürleri Rus yetkililer tarafından atansa da hayırseverlerin açtığı okulların müdürlerini patronlar seçiyordu. Öte yandan işgalci devletler Azerbaycan'da eğitimin geliştirilmesine çok az fon ayırdı. Bu yüzden Azerbaycanlı hayırseverler Azerbaycanlıları Avrupa ülkelerine eğitim görmeleri için gönderdiler. Avrupa'da eğitimden dönen gençler Azerbaycan'da okullar açtılar ve okulların başına geçtiler. Zengin Azerbaycanlılar bu okulları himaye ediyordu.

Azerbaycan eğitim sistemindeki eğitim yöneticileri Gori, Erivan ve Dağıstan Öğretmen Seminerlerinde yetiştirildi. Ayrıca Rus emperyalizmi Azerbaycanı sömürmesine çevirince eğitim sistemi değişti. Rusiya Kafkasda "kaza mektepleri", "savad", "üsuli-cadid", "rus-tatar", "realni", adlarında dünyevi okullar açılmasına karar verdi.

28 Mayıs 1918'de kurulan Azerbaycan Cumhuriyeti, öncelikle eğitim reformlarının uygulanmasına ilişkin kararname çıkararak, 27 Haziran 1918 tarihli "Türk (Azerbaycan) dilinin devlet dili olarak ilân edilmesi hakkında belge yayınladı. Bu karara kadar eğitim dili medreselerde Arapça-Farsça, "Usuli Cedid", "Rus-Tatar", "Giminasia", "Seminaiya" adlı okullarda Rusça idi. Azerbaycan okullarında öğretmen olarak görev yapan ilk

öğretmenler, nitelikleri ne olursa olsun yurtdışında okumuş Azerbaycanlılardı. Halk Cumhuriyeti dönemi Azerbaycan'da ilk üniversitenin açıldı, Gori Öğretmen Seminaryasının Azerbaycan şubasının Azerbaycan'a getirildi, Azerbaycan'ın birçok bölgesinde Öğretmen Semineri eğitim merkezleri açıldı. Daha önce Gence Öğretmen Seminerleri'nda sadece erkekler, Bakü Öğretmen Seminerleri'nda ise sadece kızlar okuyordu. APC'nin öğretmen yetiştiren eğitim kurumlarının geliştirilmesine ilişkin eylem planında öğrenci personel sayısının artırılması, öğrenci ve öğretim kadrosunda cinsiyet eşitliğinin düzenlenmesi gibi konular ön plana çıkarıldı. Türkiye'den Öğretmenler davet edildi, ders kitapları da Türkiye'den satın alındı. Azerbaycan dilinde ders kitaplarının yazımı ve yayınlanması için bir komisyon kuruldu. Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti eğitim sisteminin ilerlemesinin temelini attı.

Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti'nin çöküşü, eğitim sisteminin yeniden Rusya'ya tabi kılınmasına yol açtı. Ancak eğitim sisteminde de farklı bir devlet yapısı ortaya çıktı. Özellikle dini dersler yasaklandı, camilerde düzenlenen dini dersler iptal edildi. Din eğitiminden tamamen çıkarıldı, ateizm eğitimi yaygınlaştırıldı. Rus dili bilgisi, pedagojik yönetim liderlerinin temel gereksinimlerinden biriydi. Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışan eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu Rus üniversitelerinde eğitim almış personelden oluşuyordu. Azerbaycan'ın merkez şehirlerinde görev yapan okul müdürlerinin Rusça bilmesi zorunlu kılınmıştı. Ancak eğitim ağırlıklı olarak Azerbaycan dilinde olmasına rağmen Rusça, Gürcüce, Ermenice ve Lezgi dillerinde de faaliyet gösteren okullar vardı. Aynı zamanda az sayıda halkın yoğun olarak yaşadığı bölgelerde çocuklarına yönelik okullar açıldı. Bu okullarda Azerbaycan dili ve Rusça öğretilse de azınlık ulusların dilleri haftada iki kez öğretiliyordu. Okul yöneticilerinin eğitimi sırasında enternasyonalizmin desteklenmesine özel önem verildi.

Moden Azerbaycan okul sistemi SSCB'nin dağılmasından sonra şekillenmiş olsa da, bu eğitim sistemi 1918'de iktidara gelen ve sadece 23 ay faaliyet gösteren Halk Cumhuriyeti'nin oluşturduğu bilimsel temele dayanıyordu. Bağımsızlığın sonraki yıllarında eğitim reformları yapıldı ve ilerleme dönemi başladı. Türkiye ve Azerbaycan devletleri arasında eğitim anlaşmaları imzalandı. Azerbaycan'da çok sayıda Türk okulu açıldı. Okul yönetici ve öğretmenlerinin çoğu Türk vatandaşıydı. Bu okulların bir kısmı faaliyetlerine son vermiş olsa da birçoğu halen faaliyet göstermektedir.

1999 yılından bu yana uygulanan eğitim reformları günümüzde de devam etmektedir. 2019 yılında "Azerbaycan Cumhuriyeti Genel Eğitim Kanunu" kabul edildi. Küresel sorunların çözümüne yönelik sürdürülebilir kalkınma hedefleri "Dünyamızı dönüştürmek: Sürdürülebilir kalkınma için 2030 gündemi" 2015 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından onaylandı. Azerbaycan da bu girişime katıldı. Önümüzdeki 15 yıl içinde "küresel hedeflere" ulaşmak için güçlerini "kimseyi geride bırakmadan" seferber etme hedefini kendine koydu. Küresel sorunların çözümüne yönelik Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin 4'üncü sırasında kaliteli eğitime ulaşmak yer alıyor. Kaliteli eğitime ulaşabilmek için öncelikle öğretmenlerin ve eğitimli eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle her ülkenin eğitim yöneticilerinin ayrı ayrı hazırlanması ve ülkeler arası uluslararası işbirliklerine katılım acil planlardan biridir.

5.1.2. Okul Müdürü Ve Müdür Yardımcılarının Eğitim Ve Atama Kurallarının Tartışılması

Eğitim tarihinin farklı aşamalarında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi farklı yönlerde gerçekleştirilmiştir. Dini eğitimin getirilmesine ve Azerbaycan'ın bir Arap halifesi veya Rus kolonisi olmasına rağmen, okul yöneticilerinin atanması dil bilgisi şartını ve işgalci devlete bağlılık ideolojisini teşvik etti, ancak Azerbaycanlılar sadece dil şartını yerine getirdi. Okul yöneticileri her zaman Azerbaycan ve Türkçülük fikirlerine sadık kalmışlardır. Ancak o dönemde okul müdürlerine atanacak kişilerin eğitimli olması ve halk arasında itibar sahibi olması temel şartlardan biriydi. Okul yöneticilerinin atanması iktidar devletlerinin anlaşmasına göre yapılıyordu. Böylece yerel yönetimler tarafından aday gösterilen kişilerin kimlikleri üst yönetimler tarafından araştırıldı ve atamaya karar verildi. Məsələn, SSCB döneminde, Okul Konseyi okulun öğretmenlerinden birini aday gösterilirdi, ardından Parti Komitesi ve bölgenin Güvenlik Komitesi onun biyografisini incelerdi. İş tecrübesinin yanı sıra, yaşadığı bölgedeki ve çalıştığı ekipteki itibarı, hapis cezası, yurtdışındaki akrabalarının varlığı da dahil olmak üzere diğer kötü alışkanlıkları da dikkatle kontrol edilirdi. SSCB döneminde yurt dışında akrabaları bulunanlar yönetici pozisyonunda çalışmıyordu. Daha sonra müdürlük adayı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne (o zamanki adıyla Maaarif Şubesi adlanırdı) sunulurdu. Müdür, Eğitim Dairesi'nin emriyle atanırdı.

Din eğitiminin verilmeye başlandığı dönemlerde medrese veya cami yöneticileri, din adamı olmanın yanı sıra okul yönetimi işlevini de yerine getiriyorlardı. Bu nedenle bu

dönemde liderlik becerilerine daha fazla önem verilmiştir. O dönemde Azerbaycan'da okuduğu üniversite de özel ilgi odağında tutuldu. Mesela Avrupa eğitimi almış biri okul müdürü olamaz, medrese ve camilerde öğretmenlik bile yapamaz. Kendileri ya da hayırseverler tarafından kurulan, laik bilimlerin çalışıldığı okulları yönettiler. Bağdat, Şam, Suriye, Şamahı, Raşidiyye gibi şehirlerde dini ve laik eğitimin paralel olarak yürütüldüğü medrese ve darülfün mezunları dini lider olabiliyorlardı. Cami ve medreselere de liderlik edebilirler. Dolayısıyla din eğitimi döneminde okul yöneticilerinin atanması: üniversite eğitimi, liderlik ve kamu etkisi bu dönemin okul yöneticileri için temel koşullardı. Bağımsızlığın ilk yıllarında okul müdürlerinin atanması SSCB'nin son yıllarındaki geleneklere göre yapılırken, daha sonra okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanma kurallarında ciddi değişiklikler olmuştur. Her şeyden önce, doktora çalışmaları da dahil olmak üzere pedagojik yüksek öğretim kurumlarında eğitimin örgütlenmesi ve planlanması uzmanlığı kurulmuştur.

Rus emperyalizmi döneminde Azerbaycan'da okul yönetimi giderek değişti. Bu dönemde Arapça-Farsça dillerinin yerini Rusça almıştır. Eğitim programlarında dünyevi bilimlerin yeri artmış ancak dini bilimlere de programda yer verilmiştir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin eğitimi Azerbaycan dışında ve Kafkasya'nın Hıristiyan ülkelerinde gerçekleştirildi. Hatta o dönemde Rusya, Azerbaycan toprağı olan Erivan Hanlığı'nda bir Hıristiyan devleti kurmuş ve ona Ermenistan adını vermişti. Ayrıca Erivan'da öğretmenler seminerini kurdu. Gori, Georgia'da başka bir öğretmen ilahiyat okulu kurdu. Bu ilahiyat okullarında yalnızca Ortodoks inancına sahip olanlar devlet pahasına eğitim alabiliyordu. Azerbaycan'ın aydınları bu medreselerde ücretli olarak eğitim görüyorlardı. Daha sonra Azerbaycanlı aydınların ısrarı üzerine hem Gori hem de Erivan ilahiyat okullarında Azerbaycanlılar için özel bir bölüm açıldı ve bu bölüm Tatar, Türk, Müslüman gibi farklı isimlerle anıldı. Bu ilahiyat okullarından mezun olanlar kısa sürede çok ünlü besteciler, yazarlar, şairler, okul liderleri, bilim adamları ve devlet adamları haline geldiler. Bundan sonra Rusya'nın Azerbaycanlılara karşı tutumu değişti. Azerbaycan'da devlet pahasına laik bilim ve mesleki eğitim veren okullar açıldı ve sayıları arttı. Üniversitelerin, bilim akademilerinin ve diğer bilimsel araştırma merkezlerinin açılmasına da izin verildi.

Kısa süre bağımsız bir devlet kuran Azerbaycan Cumhuriyeti döneminde asıl mesele, laik eğitim okullarının çoğaltılması, üniversitelerin açılması, acil konular arasında öğretmen ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesiydi. Halk Cumhuriyeti öncelikle Azerbaycan'da öğretmen okulları kurdu ve sayılarını artırdı. Gençleri devlet pahasına yurt

dışına okumaya gönderdi. Türkiye'den ders kitapları satın alarak Azerbaycan okullarında ve yeni açılan üniversitede Türk öğretmenlerinin görev yapmasına olanak sağladı.

Rusya'nın Azerbaycan'a bir sonraki işgali SSCB'nin kurulmasıyla gerçekleşti. O dönemde öğretmen ve okul yöneticisi yetiştirme konuları Çarlık Rusyası dönemine göre çok farklıydı. Sovyet döneminde eğitim yöneticilerine dayatılan ilk koşul pedagojik yükseköğretimin varlığıydı. Aynı zamanda ideoloji daha önemliydi. Okul yöneticileri ateist ve milli duruştan uzak kişiler arasından seçilmişti. Azerbaycancılık ve Türkçülük fikirlerine bağlı olanlar milliyetçi olarak adlandırıldı, hapse atıldı, sürgüne gönderildi, hatta kurşuna dizildi. Bu nedenle okul yöneticilerinin ilk görevi uluslararası eğitimi ve ateizmi aşılacak olmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi bölgesel yüksek yürütme organlarının sunumu esas alınarak gerçekleştirildi. Aday gösterilen kişinin bugünü ve geçmişi araştırıldı. Aile bağları Sovyet rejimine sadakate dayanıyordu. Eskiden han, bey, ağa, ağa gibi kan bağı bulunanlar kabul edilmezdi. Temel şartlardan biri okul müdürü olmak isteyen bir genç ise Komsomol'a, orta yaşlı ise Komünist Parti'ye üye olmaktı. O günlerde Komünist Parti Okulu vardı. Bu okulun mezunları, eğitimin yüksek yürütme organları olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın liderleri olarak atandılar. O dönemde ilmi bilgilerinin yanı sıra siyasi görüşleri de önemliydi. Ancak SSCB döneminde okul yöneticilerinin eğitimi hem ülke içinde hem de Moskova başta olmak üzere Rusya'nın büyük şehirlerinde gerçekleştiriliyordu. Okul yöneticileri ülkenin farklı bölgelerine kendi bölgelerinden uzakta, okul müdürleri ise SSCB topraklarında birleşen 15 cumhuriyetin her birine gönderildi.

Sovyet yıllarında Azerbaycan'da öğretmen yetiştiren enstitüler faaliyet gösteriyordu ancak zaman zaman öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin pekiştirilmesine yönelik eğitimler de düzenlendi. Bu etkinliklerin masrafları devlet tarafından karşılandı. Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi (ADPU) 1921 yılından beri faaliyet göstermektedir. Burada öğretim konuları için öğretmen eğitimi yürütüldü, ancak uzmanlık konularına ek olarak tüm fakültelerde pedagoji öğretildi. Pedagojinin bir dalı okul bilimidir. Eğitim yönetimi, organizasyonu, kontrolü, planlaması vb. bu tür konular okul çalışmalarında öğretilir. Tabii bu bilgi okulu yönetmeye yetmedi. Bu nedenle, okul liderlerini yetiştirmek ve öğretmen yetiştirmek amacıyla 1929 yılında Öğretmen Yetiştirme Enstitüsü kurulmuştur. Enstitü, pedagojik personelin niteliklerini ve yeniden eğitimini artırma alanında yükseköğretim uzmanlarının eğitimi ile faaliyetine başlamıştır.

Daha sonraki yıllarda bu eğitim kurumu, çeşitli yönler, lisans, yüksek lisans, yüksek lisans ve tez, mesleki gelişim ve yeniden eğitim için bir personel yetiştirme merkezine dönüşmüş ve Azerbaycan Öğretmenler Enstitüsü adını almıştır. Sovyet döneminde okul yöneticileri arasında okul müdürlerinin yanı sıra müdür yardımcıları da yer alıyordu.

Bağımsızlık yıllarının ilk döneminde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması iki dönemi kapsar: 1990-2018 ve 2018-günümüzü kapsayan kurallar. Bu kurallar arasında keskin farklar var.

1990-2018 yıllarını kapsayan dönem. Azerbaycan Rusya'ya bağımlı olmamasına rağmen eğitim sisteminde ilk Sovyet yasaları çerçevesinde kararlar almıştır. Ancak 1999'da eğitim reformları okul liderlerinin yetiştirilmesine odaklandı. Öğretmenlerin geliştirilmesi için Enstitüler tarafından devlet pahasına düzenlenen eğitimler, eğitim departmanları, okul yöneticilerinin eğitimi çeşitli yönlerde gerçekleştirildi: genel görünüm, liderlik becerileri, BİT kullanım becerilerinin geliştirilmesi ana hedeflerden biri haline geldi. Azerbaycan Bilim ve Eğitim Bakanlığı, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Daireleri ve özel eğitim merkezleri tarafından çok sayıda eğitim düzenlendi. Ancak bu eğitimlere yalnızca okul müdürleri ve müdür yardımcıları katılabiliyordu.

Okul müdürlerinin atanması, okul müdürü olmak isteyen kişinin kendi adaylığını ortaya koyması ile bölge yürütme organları ve eğitim dairelerinin ortak anlaşmasıyla gerçekleştirildi. Müdür yardımcıları okul müdürü tarafından belirlendi. Temel koşul, 3 yıldan fazla öğretmenlik deneyimine sahip olmak ve o okulun öğretmeni olmaktı. Seçilen adayın konusunu pedagoji konseyiyle tartıştıktan sonra müdür, konuyu eğitim departmanı başkanına sundu. Eğitim daire başkanının talimatıyla bu aday müdür yardımcılığına atandı.

Bu dönemde üniversitelere kabul edilen okul mezunlarının yüzdesi özellikle okul müdürlerinin raporlarına yansımış ve bu göstere müdürün performansının değerlendirilmesinde esas alınmıştır. Ancak bu göstergenin öğrencileri okuldan uzaklaştırdığı, öğretmenlerin ve eğitim merkezlerinin gençlerin hayatında daha önemli hale geldiği kısa sürede anlaşıldı. Bu okulun itibarını zedeler. Bu nedenle okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu yeniden gündeme geldi ve yeni kurallar getirildi.

2018'den itibaren cari dönemi kapsayan kurallar. Yeni kurallarda, önceki kuraldan farklı olarak hem mevcut okul yöneticilerinin hem de okul yöneticisi olmak isteyenlerin

eğitimlere katılması m¼mk¼n oldu. Okul m¼d¼rlerinin iŖe alınması sırasında, Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı'nın 2018 yılında onaylanan emri, "Devlet genel eğitim kurumlarında m¼d¼rlerin istihdamına iliŖkin kurallar ve alıŖma çağına ulaŖmıŖ m¼d¼rlere iŖ iliŖkilerinin d¼zenlenmesi" esas alınmaktadır. Bu kurallara g¼re okul m¼d¼r¼ olarak alıŖmak isteyen adayların öncelikle ilgili y¼ksek¼đretim kurumlarında d¼zenlenen ¼zel eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Bu eğitimler genellikle Azerbaycan Cumhuriyeti Bilim ve Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Enstit¼s¼ alıŖanları tarafından verilmektedir. Azerbaycan Cumhuriyeti'nin baŖkentinin yanı sıra eŖitli ile ve Ŗehirlerde eğitimler d¼zenleniyor. Eğitimin amacı, genel eğitim kurumlarında g¼rev yapan ¼đretim elemanlarını ađdaŖ y¼netim bilgi ve becerileri kazanmıŖ, bilgi teknolojilerine aŖına, ¼lkemizin eğitimini ve sosyal geliŖimini ilerletebilecek okul m¼d¼r¼ olarak yetiŖtirmek ve geliŖtirmektir. Eğitim sonunda katılımcılara eğitime katılımlarını teyit eden bir sertifika takdim edilmektedir. Okul y¼neticisi olmak isteyenler, masrafları devlet tarafından d¼zenlenen eğitimlere elektronik ortamda kayıt yaptırarak katılma imkânına sahip.

1990-2018 yıllarını kapsayan d¼nem ile mevcut d¼nem arasındaki keskin fark, iŖe alımların sınavla yapılmasıdır. Bu, alıŖanın bir g¼reve atanmadan ¼nce eğitim alanındaki iŖlevleri, yetkileri, hakları, normatif ve yasal belgeleri incelemesi anlamına gelir. Benzerlik, okul m¼d¼r¼ olmadan ¼nceki iŖ deneyimidir. Dolayısıyla okul m¼d¼r¼ olmadan ¼nce 5 yıl m¼d¼r yardımcısı olarak g¼rev yapmak ve m¼d¼r yardımcısı olmadan ¼nce ¼đretmenlik tecr¼besine sahip olmak deđiŖmez Ŗartlardan biridir. 1990-2018 yıllarını kapsayan d¼nem ile içinde bulunduğumuz d¼nem arasındaki keskin fark giriŖ sınavı, benzerlik ise okul m¼d¼r¼ olmadan ¼nceki iŖ deneyimidir. Yani okul m¼d¼r¼ olmak isteyenlerin 5 yıl m¼d¼r yardımcılığı yapmıŖ olmaları, m¼d¼r yardımcılarının ise ¼đretmenlik tecr¼besine sahip olmaları gerekiyor.

AraŖtırmaya dayanarak Ŗu sonuca varılabilir: daha ¼nceki d¼nemlerde Azerbaycan'da okul y¼neticileri, okul m¼d¼r¼ atanıncaya kadar belirli kuralları, g¼revlerini, yetkilerini, ¼zl¼k ve mesleki haklarını, sorumluluklarını, okul belgelerini ¼đrenmiŖlerdi. Aynı zamanda g¼revini yapmadan ¼nce astlarının hak ve g¼revlerini, alıŖma fonksiyonlarını, ¼đrencilerin, velilerin ve onların yerine geçen kiŖilerin hak ve g¼revlerini, yetkilerini ¼đrenir. Bu nedenle okul y¼neticilerinin yetiŖtirilmesi ve atanmasına iliŖkin mevcut kurallar ¼nceki d¼nemlerde uygulanan kurallara g¼re daha iyidir.

5.1.3. Azerbaycan'da Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanması Konusunda Geçmiş Ve Şimdiki Uygulamalar Arasındaki Farklar Nelerdir.

Azerbaycan uzun süre işgalci ülkelerin siyasi-ideolojik etkisi ve rejimi altında kalmasına rağmen kendi milli eğitim sistemini oluşturmuş, korumuş ve geliştirmiştir. Araştırmalar, Azerbaycan'da okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasının, Azerbaycan'da eğitim tarihinin farklı aşamalarında farklı kurallar ve yasalar çerçevesinde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Azerbaycan'da okul yöneticilerini dönemlere göre şu şekilde gruplandırmak mümkündür: Arap halifeliği döneminde kurulan dini eğitim sistemi, Rus emperyalizmi dönemi, Azerbaycan Halk Cumhuriyeti dönemi, SSCB eğitim sistemi, modern ve çağdaş eğitim sistemi.

2018 yılına kadar pedagojik yönetim tarihinin her aşamasında okul müdürleri ve diğer okul yöneticilerinin atanmasında benzerlikler ve farklılıklar olmuştur. 2018 yılından bu yana öğretim elemanı alım süreci sınava tabi tutularak yürütülmektedir.

Benzerlikler şunlardır:

- Devlet okullarının müdürleri devlet kurumlarının başkanları tarafından atanır.
- Okul müdürlüğü adayları alt yürütme organları tarafından üst yürütme organlarına sunuldu.
- Müdür yardımcısı ve diğer okul yöneticilerinin adaylığı esas olarak okul müdürü tarafından aday gösterildi.
- Özel okul müdürleri kurucuların görüşü alınarak atanır.
- Pedagojik yüksek öğrenim şarttır.
- Pedagojik deneyim şarttır.
- Etki ve liderlik vasıflarına sahip olanlar tercih edilir. dikkate alınmıştır.
- Yurt dışında eğitim gören kişilere özel öncelik verilmektedir.

Farklılıklar şunlardır:

- Azerbaycan'ın başka bir ülkenin (Arap halifeliği ve Rusya) sömürgesi olduğu dönemlerde okul müdürleri işgalci devletin çıkarlarını destekleyen ve onun dilini iyi bilen kişiler arasından seçiliyordu.

– Öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitimi ağırlıklı olarak işgalci devletlerin topraklarında (Arap Halifeliği döneminde İslam ülkelerinde, Rus emperyalizmi döneminde Rusya'da) eğitim görenlere veriliyordu.

– Modern okul müdürü atama yöntemine göre okul müdürü olarak çalışmak isteyenler adaylıklarını öne sürerler. Sınavlara elektronik ortamda kayıt olup katılırlar.

Eğitimin dini odaklı olduğu uzun bir dönemde, eğitim yöneticileri dini liderler olmasına rağmen, okul müdürleri çoğunlukla üç yönde eğitim almış kişiler arasından seçilmekteydi: İslam ülkelerinde din eğitimi alanlar, eğitimlerini bağımsız olarak artıranlar ve eğitimlerini bağımsız olarak artıranlar. Kafkas Müslümanları İdaresi'nde sınava girerek diploma alan ve yüksek öğrenim gören kişiler. Avrupa'da okuyanlar ya kendi açtıkları okulların müdürü oldular ya da hayırseverlerin açtığı okullara hayırseverler tarafından atandılar. Kız okullarında müdür olarak sadece kadınlar atanıyordu.

Cumhuriyet döneminde okul müdürü ağırlıklı olarak öğretmen okulunun mezunları ve Türkiye'den davet edilen öğretmenler arasından seçilirdi.

SSCB döneminde okul müdürlerinin atanması, pedagoji konseyinde tartışılan okulun kendi öğretmenleri arasında yapılan oylamayla yapılıyordu. Oy çoğunluğunu alan adayın özel durumları Devlet Güvenlik Teşkilatı tarafından araştırıldı. SSCB liderliğinin gereksinimlerini karşılayan adalara okul müdürleri atandı.

Bağımsızlık yıllarında yöneticilerin atanması yürütme organı ile Bilim ve Eğitim Bakanlığının ortak kararıyla yapılıyordu. 2018 yılından itibaren okul yöneticilerinin atamaları sınavla yapılmaktadır.

5.2. SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde, ilgili amaç doğrultusunda Azerbaycan'da okul yöneticileriyle atanmadan önce yetiştirme koşulları, okul yöneticilerinin atanma koşulları, okul yöneticileri yetiştirme ve atama yönteminin sorunları, yetiştirme ve atama modeline ilişkin öneriler, okul yöneticiliği alanında öneriler konusunda yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Azerbaycan'daki görüşmelere katılan okul müdürlerinin *mevcut atanma şekillerine baktığımızda yeni atama kuralına göre* atanma kriteri yüksek çıkmıştır. Artın (2018) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Azebaycan' daki katılımcılar tarafından belirtilen *Okul müdürlerinin atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz* durumuna karşın *Sertifikasyon Sonucuna* şartı vurgulanmıştır. Bağirov (2018) çalışmasında farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Yönetici atamalarında nelere öncelik verilmesi sorusuna *sınav prosedürü* şartı yüksek çıkmıştır. Memmedzade (2008) araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız sorusuna *BEB düzenlediği* şartı yüksek bulunmuştur. Taş ve Önder (2004) ve Bağirov (2018) çalışmasında farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Eğitime ne amaçla katıldınız sorusuna *kendini geliştirme ve yönetici olmak olarak atanma* şartı katılımcılar tarafından tercih edilmiştir. Uzeirli (2018) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız sorusuna *medya* şartı yüksek bulunmuştur. Abbosov (2017) ve Ağayev (2015) farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Çalışmanın yaş sınırındamısınız. varsa hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz. Sorusuna- okul müdürleri *çalışma yaş sınırını doldurmadım* şartını tercih etmişlerdir. Hüseyinow (2018) çalışmasında farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Ek Önerileriniz Nelerdir sorusuna *Sertifikasyon Sonuçlarına Göre Yöneticiler Tekrar Seçilsin* şartına katılımcılar yüksek katılım göstermişlerdir. Kazımov (2010) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Azerbaycan'daki görüşmelere katılan okul müdür yardımcılarını *mevcut atanma şekillerine baktığımızda geleneksel atanma* kriteri yüksek çıkmıştır. Taymaz (2003) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Azebaycan' daki katılımcılar tarafından belirtilen *Okul müdür yardımcılarının atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz* durumuna karşın *Sertifikasyon Sonucuna* şartı vurgulanmıştır. Üzeirli (2018) çalışmasında farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Müdür yardımcılığına başvururken hangi hedefi seçtiniz? sorusuna liderlik pozisyonunda deneyim kazanmak şartı yüksek çıkmıştır. Pelit (2013) araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız ? sorusuna BEB 'nin düzenlediği kriteri daha yüksek bulunmuştur. Rzayev, Məmmədov ve İsmayılov (2009), araştırmalarında farklı sonuçlara ulaşmışlardır.

Eğitime ne amaçla katıldınız? sorusuna kendini geliştirme ve yönetici olarak atanma şartı müdür yardımcıları tarafından tercih edilmiştir. Novruzov (2012) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız ? sorusuna müdür yardımcıları medya cevabını vermişlerdir. Musali (2018) araştırmasında farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz. Sorusuna okul müdür yardımcıları çalışma yaş sınırını doldurmadım şartını tercih etmişlerdir. Hüseyinow (2018) çalışmasında farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Ek Önerileriniz Nelerdir? sorusuna Sertifikasyon Sonuçlarına Göre Yöneticiler Tekrar Seçilsin şartına katılımcılar yüksek katılım göstermişlerdir. Rzayev, Məmmədov, İsmayılov (2009) ve Kazımov (2010) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Deneye katılan okul yöneticileri arasında yapılan araştırmanın özet sonuçlarına baktığımızda *Okul yöneticisi olarak atanmanız hangi kurala göre tamamlanmıştır?* Sorusuna Geleneksel atama kuralları şartı yüksek bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz? sorusuna Sertifikasyon Sonucuna Göre kriterinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yönetici atamalarında nelere öncelik verilmesinden yanasınız? Sorusuna sınav prosedürü şartının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız ? BEB nin düzenlediği maddesi daha yüksek çıkmıştır.

Eğitime ne amaçla katıldınız? sorusuna Kendini geliştirme ve yönetici olarak atanma kriteri yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız ? sorusuna medya kriteri yüksek bulunmuştur.

Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz ? sorusuna çalışma yaş sınırını doldurmadım kriteri katılımcılar tarafından tercih edilmiştir.

Ek Önerileriniz Nelerdir? sorusuna sertifikasyon sonuçlarına göre yöneticiler tekrar seçilsin kriterinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.3. ÖNERİLER

1. Türkiye ile Azerbaycan Cumhuriyeti arasında eğitim alanında işbirliği mevcut olmasına rağmen, deneyim işbirliği yoktur. İki ülke arasında pratik işbirliğinin kurulması daha iyi olurdu. Eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetimi öğrencilerinin yanı sıra okul öğretmenlerinin Türkiye Cumhuriyeti'ne Okul müdürlerinin staj programlarına katılmak üzere gönderilmesi takdire şayandır.

2. Okul yöneticilerinin ilk atamaları sınav sonuçlarına göre yapılmakta olup, sertifika sonuçlarına göre sonraki yıllarda da faaliyetlerine devam etmeleri uygundur.

3. Okul yöneticilerinin 5 yılda bir sertifikalandırılması uygundur.

4. Çalışma yaşı sınırına ulaşmış olan okul müdürlerinin (okul müdürleri ve müdür yardımcılarının) kanunun öngördüğü 5 yıllık süre boyunca faaliyetlerinin sürdürülmesi, sözleşme imzalanırken, ilk okul liderinin atanması sırasında alınan sınav puanı ortalaması ile okulda lider olarak çalıştığı süre boyunca alınan sertifika sonuçlarının ortalama puanının dikkate alınması iyi olacaktır.

5. Azerbaycan'da eğitimin organizasyonu ve yönetimi uzmanlıkları yeni olduğundan, bu alanda bir takım sorunların çözülmesine ihtiyaç vardır:

- Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin bilimsel ve pedagojik temelini devletin normatif-yasal temeli ve kamu karakteri temelindeki faaliyetlerin hızlandırılması ve düzenlenmesi;

- Eğitim yöneticisi yetiştirilmesinin bilimsel-pedagojik temellerinin amaç ve görevler açısından dünyadaki mevcut uygulama ve standartlarla bütünleştirilmesi olanaklarını belirlemek.

- Mesleki eğitim yöneticisi modelinin oluşturulması.

KAYNAKÇA

- Abbasov, E. (2017). Ümumi təhsil pedaqoji mülahizələr müstəvisində. Azərbaycan Mektebi Dergisi, 2(678), 11-19.
- Agamaliyev, R. (1999). Azərbaycan cumhuriyyəti təhsil sistemi. Milli Təhsil Dergisi,
- Ağayev, E. (2015). Mektebi idarəetmənin nəzəri və təcrübə məsələlərinə dair. Azərbaycan Mektebi Dergisi, 2 (666), 15-19.
- Ağayev, E.(2005). Azərbaycan İctimai-Pedaqoji Fikrinə şəxsiyyətin formalaşması, Bakü, Avropa Yayıncılıq.
- Ağayev, E.(2006).Təhsil Prosesi: Anənə və Müasirlik, Bakü, Adiloğlu Yayıncılıq.
- Ahmedov, H.(1998). Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasında təhsil və tərbiyə məsələləri, Bakü, ELM yayıncılıq.
- Ahmedov, H.(1998).Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasında təhsil və tərbiyə məsələləri, Bakü, ELM yayıncılıq.
- Ahmedov,K.M.(1993).“Azərbaycan ictimai icma quruluşu dönməndə,” Azərbaycan tarixi (ən gədim dövrlərdən XX əsrin əvvəllərinə qədər), Bakü, Elm Yayıncılıq
- Aliyev İ. (2007). Azərbaycan Milli Ensiklopediyası AMEA Elmi Mərkəzi, Bakı.
- Aliyev İ. (2007).Azərbaycan Milli Ansiklopedi- yası, A. M. E. Elmi Mərkəzi, Bakü.
- Aliyev,İ.(2020) Mirzə Ələkbər Sabirin ölüm yatağında DEDİKLƏRİ..
<https://modern.az/az/news/202186>
- Asadova, İ. (2019) Алгоритм внедрения самоаудита общеобразовательных школах. IV Международной научно-практической конференции “Science, society, progress -2019” Чехия, Карловы Вары - Россия, Москва 28-29 июня, 2019 г. 101-108
- Asadova,İ.(2017)Организация сомоаудита в управлении общеобразовательными школам // Научно-методический журнал «Педагогика и психология» Республики Казахстан, Алматы №1 (выпуск 30) за 2017 год, с. 165-172
- Asadova İ. (2018). Təhsilin sistemətik idarəetməsi - Bakü, Nəciyev MMC, s.81.
- Asadova, I. (2023) Azərbaycan'da təhsil idarəetməsinin tarixi yolu. Bilimsel Çalışmalar, ARTI, 2023, Sayı 3

- Azərbaycan Cumhuriyətində Sürekli Pedagojik Eğitim ve Öğretmen Yetiştirme Kavramı ve Stratejisi (2007) (27 Şubat 2020 tarixli dəyişikliklər və eklemələr). // Bakü, Çayıoğlu.
- Azərbaycan Cumhuriyətində genel eğitim okulları Model Şartı (2011) // Bakü, Eğitim haberleri, 2011. No. 1, - s. 15-35
- Bağirov, E. (2018). Direktorluğa namizədlərin Çansı artıb. Azərbaycan Müləlimi Gazetesi, s.3-5.
- Balayev A. H. (1993). Azərbaycan Demokratik Respublikası (1918-1920-ci illər), Azərbaycan Tarixi (ən gədim dövrlərdən XX əsrin əvvəllərinə qədər). Bakı, Elm.
- Beydılı. C.(2007). Azərbaycan Publi- sistikasını Antologiyası, Fərq-Qərb, Bakı.
- Çamalan, A.(2011). Azərbaycan Təhsilinin Temelleri: Çarlık Rusya'sını Devrinde Maarifçi Aydınların Faaliyyətləri.
- Drucker, P.F. (1985). Innovation and Entrepreneurship, Harper&Row Publishers, New York.
- Eaton, J. S. (2011). Accreditation and recognition in the United States. Washington, DC: Council for Higher Education Accreditation.
- Eaton, J. S. (2012). An overview of U. S. accreditation. Washington, DC: Council for Higher Education Accreditation.
- Hasanoğlu, M. (2018). Azərbaycan Xalq Cümhuriyyəti Dövründə Dövlət İdarəçiliyi. *Uluslararası Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 16-
- Hesənov, A. E.(2007). Pedagogika. Bakü, Naşir yayıncılık.
- Hüseynov, R. (2018). Benim okulum projesi. “Azərbaycan müəllimi” Gazetesi, s.7
- Karalov, Z.(2003). Təhsil Sistemlərinə Muasır Bahış, Bakü, Pedagogika Yayıncılık.
- Kazımov, N. (2009). Məktəp Pedagogikası. Bakü: OKA
- Kazımov, N.(2002). Məktəp Pedagojisi, Bakü, Çayıoğlu Yayıncılık
- Kazımov, N.(2006).Ali Məktəp Pedagojisi, Bakü, Elferül Yayıncılık
- Kelbeliyev, A.(2006). Təhsili İdarə Etmenin Esasları, Bakü, Nurlan Yayıncılık.
- Köçerli. F.B. (2005).Abbasqulu Ağa Bakı- xanov Qüdsi Təxellüs”, Azərbaycan Edebiyyatı, c. 1, Avrasiya Press, Bakı.
- Mahmudlu. Y.(2003).Azərbaycan Dövlətçiliği”, Journal of Qafqaz University, Spring Number 11

- Mahmudov Y.(2004). Azerbaycan Xalq Cüm- huriyyeti Ensiklopediyası, c. 1, Lider Neşriyyat, Bakı.
- Mammadov, J. (2008). Bağımsızlık sonrası Azerbaycan eğitim sistemindeki değişim ve gelişmeler. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Merriam, S. B.& Grenier, R. S. (2019). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis.* Jossey-Bass.
- Meherremov, A.(2000). Bakü Devlet Üniversitesi, Göytürk Yayıncılık, Bakü
- Memmedov, Y. (2006). Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Bakü, Nurlan Yayıncılık
- Musali, A. (2018). Eskişehir’de lisansüstü eğitim alan öğrencilerin Azerbaycanlı öğrencilerin Türkiye’yi tercih sebepleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir
- Novruzov, K. (2012). Azerbaycan ve kardeş Türkiye arasındaki eğitim ilişkileri. Azerbaycan-Türkiye: dostluk, kardeşlik ve strateji ortaklık. Ankara: Berikan.
- Pelit, A. (2013). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması: Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Rüstəmov F. (2022) İrəvan Müəllimlər Seminariyası Azərbaycan məktəbi” jurnalında
- Rzayev, O. H. Məmmədov, S. M. ve İsmayılov, Ş. N (2009). Təhsilin idare olunmasının esasları. Bakü: Mütercim
- Samadova, M. (2016), "Educational Reforms and Innovations In Azerbaijan", The Online Journal of New Horizons in Education, Vol: 6, Issue: 1
- Seferov, R., & Akkuş, A. (2005). Azerbaycan Nüfusunun Eğitim Açısından Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 357-376.
- Settarova, M. (2016). Azerbaycan’da Milli Eğitim Sisteminin Yapılandırılması. *Tarih ve Uygarlık İstanbul Dergisi*, (9).
- Taşdemirci, E. (2001). 1936 Yılında Sovyet Rusya'da Yüksek Öğretim Hakkında Hazırlanmış Bir Rapor ve Bu Raporun Türkiye'de Öğretmen Yetiştirme Tarihi Bakımından Önemi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-37.

Taymaz, H. (2003). İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Un Global Goals Goal 4: Quality education (2015) <https://smartcitysweden.com/global-goals/quality-education>,

Uzeirli, E. (2018). Türkiye ve Azerbaycan'da sınıf öğretmeni yetiştirme sürecinin incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Ümumi təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2019). <https://e-qanun.az/framework>

Цели в области устойчивого развития: 17 целей для преобразования нашего мира (2015). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru>

Merriam, S. B., & Grenier, R. S. (2019). Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis. Jossey-Bass.

Ekler

Okul müdürleri ile yapılan anket alışması

(Katılımcının uzmanlık alanı, yaş)

Öğretmenlik deneyimi ___ Müdür yardımcısı deneyimi ___ Müdür deneyimi ___

1. Okul müdürü olarak atanmanız hangi kurala göre tamamlanmışdır?
 - a) Yönetici alımı için yeni kurallarla
 - b) İlgili makamların atanması ile (geleneksel kurala göre)
 - c) Sözleşme ile
 - d) Diğer
2. Okul müdürlerinin atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz?
 - a) Yönetici alımı için yeni kurallarla
 - b) Geleneksel kurala göre (nceden faaliyet gösteren Eğitim Daireleri başkanlarının emriyle)
 - c) 5 yıllık pedagojik yöneticilik tecrübesi dikkate alınarak öğretmenlerin sertifika puanlarının dikkate alınması ile
 - d) Diğer
3. Yönetici atamalarında nelere öncelik verilmesinden yanasınız?
 - a) Adayın sınav sonucu
 - b) Adayın itibarına
 - c) Adayın iş tecrübesi
 - d) Diğer
4. Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız?

a) Bilim ve Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları tarafından düzenlenen eğitimlere

b) Özel eğitim merkezleri tarafından düzenlenen eğitimlere

c) kendimi hazırladım

d) Diğer

5. Eğitime ne amaçla katıldınız?

a) Müdür olmak için yapılan sınavlara hazırlık amacıyla

b) Müdür atandıktan sonra kendini geliştirmek amacıyla

c) Bir sonraki aşamada müdür olarak atanmak için

d) Diğer

6. Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız?

a) Kitle İletişim Araçlarından (MEDIA)

b) Bilim ve Eğitim Bakanlığından

c) Okulla olan ilişkinizden

d) Diğer _____

7. Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz?

a) Evet. _____ bu sebepten

b) Çalışmak için yaş sınırını doldurmadım

8. Ek önerileriniz: _____

Eğitim ve öğretim müdür yardımcıları, okul dışı ve sınıf dışı eğitim müdür yardımcıları ile yapılan anket

(Katılımcının uzmanlık alanı, yaş)

Öğretmenlik deneyimi ____ Müdür yardımcısı deneyimi ____ Müdür deneyimi ____

1. Sizin atanmanız hangi kurala göre tamamlanmıştır?

a) Müdür yardımcılarının için yeni kurallarla

b) İlgili makamların atanması ile (geleneksel kurala göre)

- c) Sözleşme ile
- d) Diğer

2. Okul Yöneticilerinin atanmasını hangi kuralla savunuyorsunuz?

- a) Yönetici alımı için yeni kurallarla
- b) Geleneksel kurala göre (önceden faaliyet gösteren Eğitim Daireleri başkanlarının emriyle)
- c) 5 yıllık pedagojik yöneticilik tecrübesi dikkate alınarak öğretmenlerin sertifika puanlarının dikkate alınması ile
- d) Diğer

3. Müdür yardımcılığına başvururken hangi hedefi seçtiniz?

- a) Beni okul müdürü ve diğer yüksek pozisyonlara aday gösterebilmek için tecrübe kazanmak
- b) Kendimi bu durumda görüyorum.
- c) Yönetim becerilerimden eğitim ve okulun gelişimine hizmet etmek
- d) Diğer

4. Yönetici atamalarından önce hangi eğitimlere katıldınız?

- a) Bilim ve Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları tarafından düzenlenen eğitimlere
- b) Özel eğitim merkezleri tarafından düzenlenen eğitimlere
- c) Kendimi hazırladım
- d) Diğer

5. Eğitime ne amaçla katıldınız?

- a) Hedef pozisyonum için yapılan sınavlara hazırlanmak amacıyla
- b) Müdür yardımcısının atanmasından sonra kendini geliştirmek amacıyla
- c) Kendimi hazırladım
- d) Diğer

6. Eğitime ne amaçla katıldınız?

- 1. Hedef pozisyonum için yapılan sınavlara hazırlanmak amacıyla
- 2. Müdür yardımcısının atanmasından sonra kendini geliştirmek amacıyla
- 3. Bir sonraki aşamada müdürlüğe aday gösterilmem için
- 4. Diğer

7. Açık pozisyonla ilgili bilgileri hangi kaynaktan aldınız?

- a) Kitle İletişim Araçlarından (MEDIA)
- b) Bilim ve Eğitim Bakanlığı
- c) Okulla olan ilişkinizden
- d) Diğer

8. Çalışmanın yaş sınırındamısınız? Varsa hangi gerekçelerle faaliyetlerinize devam ediyorsunuz?

- a) Evet. _____ bu sebepten
- b) Çalışmak için yaş sınırını doldurmadım
- c) Ek önerileriniz: _____

