

MƏKTƏB DİREKTORLARININ İŞƏ QƏBULU VƏ YERLƏŞDİRİLMƏSİ İLƏ BAĞLI BEYNƏLXALQ TƏCRÜBƏNİN ÖYRƏNİLMƏSİ

LEYLA SULTANLI, İstanbul Universitetinin doktorantı, Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun Təhsildə tətbiqi tədqiqatlar şöbəsinin müdiri. E-mail: leyla.sultanli@arti.edu.az
<https://orcid.org/0009-0008-1641-5127>

ÜLKƏR HÜSEYNOVA, Löven Katolik Universitetinin magistrantı, Belçika; Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun Təhsildə tətbiqi tədqiqatlar şöbəsinin aparıcı mütəxəssisi. E-mail: ulkar.huseynova@arti.edu.az
<https://orcid.org/0009-0009-6259-168X>

KƏMALƏ KAZIMOVA, Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun Təhsildə tətbiqi tədqiqatlar şöbəsinin mütəxəssisi. E-mail: kamala.kazimova@arti.edu.az
<https://orcid.org/0009-0009-8722-0412>

Məqaləyə istinad:

Sultanlı L., Hüseynova Ü., Kazımova K. (2025). Məktəb direktorlarının işə qəbulu və yerləşdirilməsi ilə bağlı beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi. *Azərbaycan məktəbi*. № 4 (713), səh. 9–24

DOI:

10.30546/32898065.2025.4.9023

Məqalə tarixçəsi

Göndərilib: 11.07.2025

Qəbul edilib: 02.09.2025

ANNOTASIYA

Məqalədə Qazaxıstan, Türkiyə və Finlandiya təhsil sistemlərində məktəb direktorlarının işə qəbulu, yerləşdirilməsi, peşəkar hazırlığı və fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi mexanizmləri müqayisəli şəkildə təhlil olunub. Qazaxıstan və Türkiyənin nümunə kimi seçilməsi onların coğrafi yaxınlığı və təhsil sistemlərində müşahidə olunan struktur və məzmun oxşarlıqları ilə izah olunur. Finlandiya isə məktəb rəhbərliyinin təşkili və idarəetmə prosesində dünya miqyasında uğurlu və nümunəvi model formalaşdırdığı üçün araşdırmaya daxil edilib. Tədqiqatın əsas məqsədi müxtəlif ölkələrin təcrübəsini müqayisəli şəkildə öyrənərək məktəb direktorlarının seçimi, hazırlanması və peşəkar inkişafı üçün daha səmərəli modelin müəyyənləşdirilməsi istiqamətində töhfə verməkdir. Məqalədə hər üç ölkədə direktor vəzifəsinə namizədlər üçün müəyyən edilən tələblər, seçim mərhələlərinin ardıcılığı, imtahan və müsahibə prosedurları, eləcə də nəticələrin qiymətləndirilməsi və yerləşdirilmə meyarları sistemli şəkildə təqdim edilib.

Açar sözlər: Məktəb direktoru, işə qəbul, təhsil idarəçiliyi, beynəlxalq təcrübə.

EXPLORING INTERNATIONAL PRACTICES IN THE RECRUITMENT AND APPOINTMENT OF SCHOOL PRINCIPALS

LEYLA SULTANLI, PhD Candidate, Istanbul University; Head of the Department of Applied Research in Education, Institute of Education of the Republic of Azerbaijan. E-mail: leyla.sultanli@arti.edu.az
<https://orcid.org/0009-0008-1641-5127>

ULKAR HUSEYNOVA, Master's Student, KU Leuven, Belgium; Leading Specialist, Department of Applied Research in Education, Institute of Education of the Republic of Azerbaijan. E-mail: ulkar.huseynova@arti.edu.az
<https://orcid.org/0009-0009-6259-168X>

KAMALA KAZIMOVA, Specialist, Department of Applied Research in Education, Institute of Education of the Republic of Azerbaijan. E-mail: kamala.kazimova@arti.edu.az
<https://orcid.org/0009-0009-8722-0412>

To cite this article:

Sultanli L., Huseynova U., Kazimova K. (2025). Exploring International Practices in the Recruitment and Appointment of School Principals. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 713, Issue IV, pp. 9–24

DOI:

10.30546/32898065.2025.4.9023

Article history

Received: 11.07.2025

Accepted: 02.09.2025

ABSTRACT

This article presents a comparative analysis of the mechanisms for the recruitment, appointment, professional training, and performance evaluation of school principals within the education systems of Kazakhstan, Turkey, and Finland. The selection of Kazakhstan and Turkey as examples is justified by their geographical proximity and the structural and conceptual similarities found in their education systems. Finland, on the other hand, is included as a country with an internationally recognized and highly successful model of school leadership and management. The main purpose of the research is to examine the experiences of these countries and thus contribute to the development of a more effective model for the selection, training, and professional growth of school leaders. The article systematically outlines the requirements for principal candidates, the stages of the selection process, assessment and interview procedures, as well as the criteria for evaluation and appointment across all three systems.

Keywords: School principal, recruitment, educational leadership, international experience.

QAZAXISTAN TƏCRÜBƏSİ

Qazaxıstanda direktorların seçilməsi, hazırlanması və qiymətləndirilməsi prosesini mərkəzləşdirilmiş qaydada Təhsil Nazirliyi həyata keçirir.

Direktorların işə qəbulu üzrə müsabiqə şərtləri

2009-cu ilə aid 338 nömrəli *"Müəllim vəzifələri üçün kvalifikasiya standartı göstəricilərinin təsdiqi haqqında"*¹ sənədə əsasən məktəb direktoru vəzifəsinə namizədliyini irəli sürmək istəyən şəxslər aşağıdakı tələblərə cavab verməlidirlər:

- Ali (magistratura və ya doktorantura) pedaqoji təhsil və ya pedaqoji yenidən hazırlıq haqqında sənədə sahib olmaq;
- Ən azı 5 il pedaqoji iş təcrübəsi, o cümlədən son 2 ildə pedaqoji iş təcrübəsinə sahib olmaq;
- Ən azı 2 il ümumi təhsil müəssisəsində müavin və ya rəhbər vəzifəsində iş təcrübəsinə sahib olmaq.

Aşağıda qeyd edilən tələblərdən yalnız biri ödənilməyində də şəxslər məktəb direktoru vəzifəsinə namizədliyini irəli sürə bilərlər:

- Müəllim-ekspert, müəllim-tədqiqatçı və ya müəllim-ustad kimi yüksək ixtisas kateqoriyasına sahib olmaq;
- Təhsil müəssisəsinin "üçüncü ixtisas kateqoriyalı müavin", "ikinci ixtisas kateqoriyalı müavin" və ya "birinci ixtisas kateqoriyalı müavin", həmçinin "rəhbər-təşkilatçı", "rəhbər-menecer" və ya "rəhbər-lider" kimi ixtisas kateqoriyasına sahib olmaq;
- Yuxarıda göstərilən şərtlər yerinə yetirilmədikdə, təhsil və elmi fəaliyyət istiqaməti üzrə dövlət qulluqçusu vəzifəsində ən azı 5 illik iş stajına malik olmaq, texniki-peşə, orta ixtisas və ya ali təhsil müəssisələrinin rəhbər vəzifələrində ən azı 5 illik iş stajına malik olmaq.

Həmçinin müvafiq sənəddə xüsusi məktəblərdə direktor kimi fəaliyyət göstərmək istəyən direktor namizədləri üçün də tələblər müəyyənləşdirilib. Nümunə olaraq aşağıda kiçik ölçülü məktəblərin direktorları üçün müəyyən edilən tələblər sıralanıb²:

Kiçik ölçülü məktəblər üçün tələblər:

- Ali (magistratura və ya doktorantura) pedaqoji təhsil və ya pedaqoji yenidən hazırlıq təsdiq edən sənəd;

- Ən azı 3 il pedaqoji iş təcrübəsi, o cümlədən son 2 il ərzində təhsil müəssisələrində pedaqoji iş təcrübəsi.

Aşağıda qeyd edilən tələb ödənilməyində də şəxslər məktəb direktoru vəzifəsinə namizədliyini irəli sürə bilərlər.

- Birinci və ya yüksək ixtisas kateqoriyasına, müəllim-ekspert, müəllim-tədqiqatçı və ya müəllim-ustad kimi ixtisas kateqoriyasına sahib olmaq, yaxud "üçüncü ixtisas kateqoriyalı rəhbər müavini", "ikinci ixtisas kateqoriyalı rəhbər müavini", "birinci ixtisas kateqoriyalı rəhbər müavini" ixtisas kateqoriyasına və ya "rəhbər-təşkilatçı", "rəhbər-menecer" və ya "rəhbər-lider" ixtisas kateqoriyasına malik olmaq;

- Yuxarıda göstərilən şərtlər yerinə yetirilmədikdə, təhsil və elmi fəaliyyət istiqaməti üzrə dövlət qulluqçusu vəzifəsində ən azı 5 illik iş stajına malik olmaq, texniki-peşə, orta ixtisas və ya ali təhsil müəssisələrinin rəhbər vəzifələrində ən azı 5 illik iş stajına malik olmaq.

Müəllim, müəllim-moderator, müəllim-ekspert, müəllim-tədqiqatçı və ya müəllim-ustad kateqoriyalarının tələbləri də yuxarıda haqqında bəhs olunan sənəddə ayrıca qeyd olunub. Müəllim olmaq üçün namizəd aşağıda qeyd olunan tələblərə cavab verməlidir:

- Müvafiq profil üzrə ali (bakalavr/magistratura/doktorantura) pedaqoji təhsil və ya texniki-peşə təhsili haqqında sənədə sahib olmaq;

¹ https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V090005750_

² Digər növ məktəblər (hərbi məktəblər, xüsusi bağça-məktəblər və s.) üzrə şərtlərlə tanış olmaq üçün sözügedən sənədə nəzər yetirilə bilər.

- Müvafiq profil üzrə orta ixtisas təhsili və ya digər peşə təhsili haqqında sənədə sahib olmaq;

- Və ya iş stajına dair tələblər təqdim edil-mədən pedaqoji hazırlığı təsdiq edən sənəd və ya orta ixtisas səviyyəsinə aid edilən 1995-ci ilə qədər 11 illik məktəbi bitirmək haqqında sənədə sahib olmaq.

Moderator-müəllim, müəllim-ekspert, müəllim-tədqiqatçı və ya müəllim-ustad olmaq üçün isə yuxarıdakı tələblərlə yanaşı, aşağıdakı şərtlər ödənməlidir:

- Moderator müəllim – ali və ya orta ixtisas təhsili olduğu halda azı 2 il pedaqoji iş stajı;
- Müəllim-ekspert – ali və ya orta ixtisas təhsili olduğu halda azı 3 il pedaqoji iş stajı;
- Müəllim-tədqiqatçı – ali və ya orta ixtisas təhsili olduğu halda azı 4 il pedaqoji iş stajı;
- Müəllim-ustad – ali ixtisas təhsili olduğu halda azı 5 il pedaqoji iş stajı.

Müsabiqənin təşkili qaydaları

Müsabiqənin mərhələləri:

Dövlət ümumi təhsil, texniki-peşə, orta ixtisas təhsil müəssisələrinin rəhbərlərinin müsabiqə əsaslı yerləşdirilməsi bir sıra ardıcıl mərhələlərdən ibarətdir:

1. Müsabiqənin keçirilməsi barədə elanın verilməsi;
2. Müsabiqədə iştirak etmək istəyən şəxslərdən sənədlərin qəbul edilməsi;
3. Yerləşdirmə müsabiqəsində iştirakçıların kvalifikasiyalarının qiymətləndirilməsi;
4. Qanunvericilik, pedaqogika və psixologiya bilikləri üzrə test imtahanının keçirilməsi (imtahanın keçirilməsi barədə sertifikat varsa, tələb olunmur). Bu imtahanda normativ hüquqi aktlar üzrə 100 sual, pedaqogika və psixologiyanın əsasları üzrə isə 20 sual təqdim olunur. Test imtahanından keçid həddi hər bir sahə üzrə 50%-dir. Test imtahanından keçmək haqqında verilən şəhadətnamə test imtahanının keçirildiyi gündən etibarən bir təqvim ili ərzində etibarlıdır.
5. Test imtahanı mərhələsindən keçən namizədlər məktəb üçün inkişaf planını hazırlamalı

və valideynlərin təmsilçisi, pedaqoji mütəxəssislər, icma fəalları və qeyri-hökumət təşkilatlarının nümayəndələrindən ibarət Qəyyumlar Şurasının qarşısında təqdim etməlidirlər.

6. Namizədlərin regional təhsil idarəetmə orqanları ilə əlaqələndirilməsi (respublika əhəmiyyətli şəhərlər və paytaxt istisna olmaqla);

7. Təhsil idarəetmə orqanının müsabiqə komissiyası ilə birlikdə müsahibənin təşkili.

“Bolashak” proqramının məzunları, habelə Prezidentin Kadr Ehtiyatına daxil olan şəxslər, “Bolashak” proqramı üzrə təhsil almaq üçün siyahıya daxil olan xarici universitetlərin məzunları, müvafiq sahədə ali (magistratura və doktorantura) pedaqoji və ya digər peşəkar təhsili olan şəxslər və ya pedaqoji yenidən hazırlanma barədə sənəd təqdim edən şəxslər, habelə bu Qaydaların 102-ci maddəsinin 8, 9, 10-cu bəndlərində göstərilən sənədləri təqdim edən şəxslər, müsabiqənin dördüncü, beşinci və altıncı mərhələlərindən azad olunur və birbaşa yeddinci mərhələyə keçid edirlər. “Bolashak” proqramı Qazaxıstanda yüksək nəticə göstərən tələbələrə xaricdə təhsil almaq üçün bütün xərclərin ödənilməsinə təmin edən, məzun olduqdan sonra Qazaxıstana qayıtmaq və ən azı beş il işləmək şərti ilə verilən təqaüddür.

Yuxarıda sadalanan mərhələlər aşağıda ətraflı açıqlanır:

Müsabiqə elanını verən təhsil idarəetmə orqanı vakant vəzifəyə namizədlərin seçilməsi üçün müsabiqə komissiyası yaradır. Müsabiqə komissiyası sədri də daxil olmaqla, ən azı yeddi nəfərdən ibarət olur. Komissiyaya regional, respublika və paytaxt şəhərlərinin, rayon/shəhər təhsil şöbələrinin, metodik strukturların, qəyyum şuralarının, valideyn assosiasiyalarının, vətəndaş cəmiyyətinin nümayəndələri və bir müstəqil ekspert daxil edilir. Dövlət qurumunun əməkdaşı olmayan şəxslər, digər dövlət qurumlarının dövlət qulluqçuları, *Məslihat*³ deputatları və kütləvi informasiya vasitələrinin nümayəndələri

³ Qazaxıstanda region, rayon və şəhər əhalisi tərəfindən seçilən yerli nümayəndəlik orqanı (parlament)

ekspert kimi iştirak edirlər. Müsabiqə komissiyasının qərarı açıq səsvermə yolu ilə və səs çoxluğu prinsipinə əsasən qəbul edilir. Komissiyanın fəaliyyəti audio və ya video yazılarla müşayiət olunur. Audio və video yazılar bir il ərzində arxivdə saxlanılır. Müsabiqə iştirakçılarının kvalifikasiyalarının qiymətləndirilməsi nəticələrinə əsasən təhsil idarəetmə orqanının komissiyası namizədlərin test mərhələsinə keçməsinə qərar verir.

Testlər bölgənin yerli icra hakimiyyəti orqanı ilə bağlanmış müqavilələr əsasında müvafiq test təşkilatı tərəfindən təhsil idarəetmə orqanının məsul şəxsləri və digər əlaqəli şəxslərin iştirakı olmadan keçirilir. Testlərin keçirilməsi zamanı ictimai təşkilatların nümayəndələri arasından müstəqil müşahidəçi cəlb olunur. Testlər elektron formatda keçirilir. Namizədlər müvafiq test təşkilatına müraciət ərizəsi təqdim etməlidirlər. Şəffaflıq və məxfiliyin təmin edilməsi məqsədilə test keçirilən məkan video və audio kameralar ilə təchiz olunur. Keçid balını toplaya bilməyən namizədlər müsabiqənin növbəti mərhələlərinə buraxılmır.

Növbəti mərhələ olan Qəyyumlar Şurasının iclasında namizədlər təhsil müəssisəsinin inkişaf planını təqdim edirlər. İclasdan sonra Qəyyumlar Şurası hər bir namizəd üzrə protokol qərarı qəbul edir və təhsil müəssisəsinin rəhbəri vəzifəsinə maksimum iki namizədi təsdiq edir. Namizədlərin rayonun (respublika əhəmiyyətli şəhərlər, paytaxt istisna olmaqla) təhsil idarəetmə orqanları ilə koordinasiyası təmin edilir.

Müsabiqənin son mərhələsi regional təhsil idarəetmə orqanı (respublika əhəmiyyətli şəhərlər və paytaxt istisna olmaqla) tərəfindən namizədlə müsahibənin keçirilməsi yolu ilə həyata keçirilir. Hər bir namizəd üzrə "Dövlət təhsil təşkilatının rəhbəri vəzifəsi üçün namizədin qiymətləndirmə vərəqəsi" doldurulur və vakant vəzifə üzrə namizədlə müsahibənin tematik istiqamətləri müəyyən edilir. Müsabiqə iştirakçılarının bölgənin təhsil idarəetmə orqanları ilə razılaşdırılmasının nəticələri (respublika əhəmiyyətli şəhərlər və paytaxt istisna olmaqla) komissiya iclasının protokolundan çıxarış

formasında rəsmiləşdirilir və iki iş günü ərzində təhsil idarəetmə orqanına göndərilir.

Müsabiqənin son mərhələsinin məqsədi müsahibə vasitəsilə namizədin uşaq və yeniyetmə psixologiyası, idarəetmə psixologiyası və komandada işgüzar qarşılıqlı əlaqə, kadrların idarə edilməsi və iş etikasına sahəsində nəzəri bilik səviyyəsini müəyyən etmək, həmçinin namizədin pedaqoji nailiyyətləri, peşəkar və şəxsi keyfiyyətləri, təşkilatçılıq bacarıqları ilə bağlı məlumatları dəqiqləşdirmək və təklif olunan vəzifədə işləmə perspektivlərini qiymətləndirməkdir.

İmtahan nəticələrinin açıqlanması və etiraz

Komissiya müsabiqənin bütün mərhələlərinin nəticələrinə əsasən üç iş günü ərzində bir namizəd müəyyən edir və onun namizədliyini təhsil təşkilatının rəhbəri vəzifəsinə təyin edilməsi üçün təhsil idarəetmə orqanının rəhbərinə təqdim edir. Müsabiqəni keçməyən namizədlərə təhsil idarəetmə orqanı tərəfindən müsabiqənin nəticələri barədə üç iş günü ərzində yazılı şəkildə məlumat verilir. Müsabiqə iştirakçıları nəticələrə qanunla müəyyən edilmiş qaydada etiraz edə bilər. Müsabiqəni keçməyən namizədlərin sənədləri təhsili idarəetmə orqanının arxivinə təqdim edilir və beş il müddətinə saxlanılır.

Uğurlu namizədlərin yerləşdirilməsi prosesi

Uğurlu namizədlərin işə qəbul şərtləri onların göstəriciləri və ixtisaslarına əsasən müəyyənləşdirilir və onlara beş illik təyinat verilir. İlk mərhələləri tamamlayan, lakin müsahibədən keçməyən namizədlər bir il müddətinə ehtiyat siyahısına daxil edilə bilərlər. Bu ehtiyat statusu onlara həmin il ərzində məktəbin Qəyyumlar Şurasının təsdiqi ilə direktor vəzifəsinə təyin olunmaq imkanı yaradır.

Dövlət təhsil müəssisələrinin rəhbərləri peşəkar potensiallarının daha səmərəli istifadəsini təmin etmək üçün müxtəlif yerlərə rotasiya edilməlidir. 2021-ci il tarixli 576 sayılı əmr Qazaxıstanda məktəb direktorlarının rotasiya strategiyasını həyata keçirməyi nəzərdə tutur. Bu strategiya təhsilin keyfiyyətini artırmaq və

məktəb idarəçiliyini daha səmərəli saxlamaq üçün hazırlanıb. Strategiyaya əsasən məktəb direktorları yeddi ildən bir rotasiya etməlidirlər. Bu, göstəricilər və regional tələblər kimi meyarlardan asılıdır. Bununla belə, mərkəzdən uzaq və ya kənd yerlərində uyğun rəhbərlik tapılmasının çətin olduğu hallarda istisnalar tətbiq oluna bilər. Məktəbin tələbləri və direktorun effektivliyi nəzərə alınmaqla uzadılmalar verilə bilər.

Məktəb direktorlarının hazırlığı və peşəkar inkişafı

Qazaxıstanda məktəb direktorlarının xüsusi hazırlanması üçün formal təhsil sistemi və ya davamlı peşəkar hazırlıq sistemi mövcud deyil.

UNESCO-nun (2024) "Təhsildə liderlik"⁴ adlı hesabatında təqdim olunan məlumatlar da Qazaxıstandakı cari vəziyyəti əks etdirir. Belə ki, bu hesabatda əsasən Kipr, Gürcüstan, Yaponiya, Qazaxıstan, Meksika, Niderland və Slovakiya kimi ölkələrdə vəzifəyə başlamazdan əvvəl məktəb idarəçiliyi üzrə hər hansı bir proqram və ya kursda iştirak edən direktorların nisbəti 20%-dən aşağıdır. Samurzin və digərləri (2023) tərəfindən aparılan tədqiqata əsasən Qazaxıstanda məktəb direktorları xidmətdən öncə heç bir təlimə cəlb olunmadıqlarından şikayətlənirlər. Belə ki, onlar daha əvvəl rəhbər vəzifələrdə çalışsalar da, xidmət öncəsi təlimin zəruri olduğunu vurğulayırlar. Namizədlərin hazırlığı və peşəkar inkişafı üçün sistemli **xidmət öncəsi təlim** kateqoriyasının mövcud olmaması məktəb direktorlarının effektiv idarəetmə bacarıqlarına mənfi təsir göstərir.

Xidmət öncəsi təlimlərin olmaması və ya az sayda olmasına baxmayaraq, məktəb rəhbərləri vəzifəyə seçildikdən sonra müxtəlif təlim proqramları və layihələr vasitəsilə onların peşəsi üzrə bilik və bacarıqları inkişaf etdirilməyə

çalışılır. Bu proqram və layihələr **xidmət zamanı təlimlər** kateqoriyasına aid edilə bilər. Onlardan biri aşağıda izah edilib:

2023-cü ildə Qazaxıstan Respublikası Təhsil Nazirliyi ilə razılaşdırılmış peşəkar inkişaf kurslarının təhsil proqramlarının siyahısı⁵ Nazirliyin həm daxili, həm də xarici qurumlarla əməkdaşlıq edərək məktəb direktorları üçün müxtəlif səviyyələrdə təhsil liderliyi ilə bağlı proqramlar təşkil etdiyini göstərir. Bu liderlik təlimlərinin əksəriyyəti «Өрлеу» Milli Tədris Mərkəzi tərəfindən həyata keçirilir. Bu mərkəz 2024-cü ildə beynəlxalq akkreditasiyadan keçib.

Məktəb direktorlarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi

Qazaxıstanda məktəb direktorlarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sertifikatlaşdırma vasitəsilə həyata keçirilir. 2016-cı il tarixli 83 nömrəli "Müəllimlərin sertifikatlaşdırılması prinsiplərinin və şərtlərinin təsdiq edilməsi haqqında"⁶ sənədə görə, məktəb direktorları hər üç ildən bir sertifikatlaşdırma prosesini keçməlidirlər. Sertifikatlaşdırma prosesi üçmərhələli qiymətləndirməni əhatə edir.

1. *Portfolionun nəzərdən keçirilməsi;*
2. *İmtahanın keçirilməsi;*
3. *Müsahibənin keçirilməsi.*

Sertifikasiya üçün rəhbərlər və müavinlərinin ixtisas qiymətləndirilməsi onların portfoliosuna baxılaraq qiymətləndirilir. İkinci mərhələ olan imtahanın keçirilməsi müddəti 90 dəqiqədir və qanunvericilik və təhsil sahəsindəki normativ hüquqi aktlar istiqaməti üzrə 60 test tapşırığından ibarətdir. Keçid balı ümumi sualların 70%-i, yəni 42 baldır. Sonuncu mərhələdə isə Komissiya üzvləri təhsil müəssisələri, metodik kabinetlərin (mərkəzlərin) birinci rəhbərlərinin və müavinlərinin materiallarının (portfolio) qiymətləndirmə vərəqələrini doldurur. Təhsil

⁴ Leadership in education: Lead for learning (2024). UNESCO. <https://doi.org/10.54676/EFLH5184>

⁵ <https://www.gov.kz/memleket/entities/edu/documents/details/577361?lang=kk>

⁶ <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1600013317>

müəssisələrinin rəhbərləri, metodik kabinetlərin (mərkəzlərin) rəhbərləri və onların müavinləri komissiya iclası çərçivəsində keçiriləcək müsahibədə fəaliyyətin nəticələrini təqdim edirlər.

Təhsil müəssisəsinin rəhbər şəxslərinin və müavinlərinin, metodik kabinetin (mərkəzin) rəhbərlərinin sertifikatıya nəticələrinə əsasən komissiya aşağıdakı qərarlardan birini qəbul edir:

- bəyan edilmiş kvalifikasiya kateqoriyasına uyğun gəlir;
- mövcud kvalifikasiya kateqoriyasına uyğun gəlir;
- bəyan edilmiş kvalifikasiya kateqoriyasından daha aşağı bir kvalifikasiya kateqoriyasına uyğun gəlir;
- kvalifikasiya kateqoriyasına uyğun gəlmir (yenidən sertifikatıdan keçməlidir).

Sertifikatıya direktorların peşəkar keyfiyyətlərinin və idarəetmə bacarıqlarının yoxlanılması üçün nəzərdə tutulub. Məqsəd daha səmərəli və keyfiyyətli təhsil idarəetməsini təmin etməkdir.

Əməkhaqqı

2023-cü il martın 28-də qəbul edilmiş 249 sayılı Hökumət Qərarı ilə təsdiq edilmiş "2023-2029-cu illər üçün Qazaxıstan Respublikasında Məktəbəqədər, Orta, Texniki və Peşə Təhsili İnkişaf Konsepsiyası"na uyğun olaraq, məktəb direktorlarının əmək haqqılarının tədricən olmaqla 100% artırılması planlaşdırılır. Qazaxıstan Milli Statistika Bürosunun 2023-cü il hesabatında təhsilin bütün pillə və səviyyələri üzrə müxtəlif vəzifələrdə çalışan təhsil işçilərinin orta aylıq əmək haqqı təqdim olunub. Həmin hesabatdan aydın olur ki, eyni vəzifədə, lakin təhsilin fərqli pillə və ya səviyyəsi üzrə fəaliyyət göstərən əməkdaşların əmək haqqı eyni deyil. Məsələn, gimnaziya və lisey direktorlarının əmək haqqı aylıq 896 dollar təşkil etdiyi halda, məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin direktorları üçün bu

məbləğ 515 dollardır (Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan, 2024).

TÜRKİYƏ TƏCRÜBƏSİ

Türkiyədə direktorların seçilməsi, hazırlanması və qiymətləndirilməsi prosesini mərkəzləşdirilmiş qaydada Milli Təhsil Nazirliyi həyata keçirir.

Direktorların işə qəbulu üzrə müsabiqə şərtləri

"*Milli Təhsil Nazirliyinə tabe olan təhsil müəssisələrinə rəhbər şəxslərin (idarəçilərin) seçilməsi və təyinatı haqqında Əsasnamə*"də⁷ həm məktəb direktoru, həm də direktor müavini vəzifəsi üçün ümumi tələblər müəyyənləşdirilib. Bundan əlavə, həmin sənəddə bu vəzifələrə müraciət edən namizədlərin cavab verməli olduğu xüsusi tələblər də əks olunub. Türkiyədə məktəb direktoru vəzifəsi üçün qoyulan **ümumi tələblər** aşağıda təqdim olunub:

1. Ali təhsilli müəllim olmaq;
2. Nazirliyin ştatında müəllim olaraq fəaliyyət göstərmək;
3. Təhsildə İdarəetmə Sertifikatına sahib olmaq;
4. İlk dəfə direktor vəzifəsinə təyin olunacaq şəxslərin bu əsasnamə ilə müəyyən edilmiş imtahanlarda müvəffəqiyyət əldə etməsi;
5. Təyin ediləcəyi təhsil müəssisəsi ilə eyni tipli təhsil müəssisələrindən birində müəllim vəzifəsinə təyin oluna biləcək səriştədə olması və təyin ediləcəyi təhsil müəssisəsi ilə eyni tipli təhsil müəssisələrindən birində aylıq ödəniş qarşılığında tədris apara biləcəyi dərsin mövcud olması;
6. Yazılı imtahanın son müraciət tarixinə qədərki dörd il ərzində məhkəmə və ya inzibati araşdırma nəticəsində rəhbər vəzifələrdən azad edilməmiş olması;

⁷ Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. https://usak.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2024_03/04120854_egitim_kurumlarina_yonetici_secme_ve_gorevlendirme_yonetmelik_taslagi01.03.2024.pdf

7. Müvafiq qanunvericiliyə uyğun olaraq məcburi iş öhdəliyini yerinə yetirmiş, təxirə salmış və ya ondan azad edilmiş olması.

*“Milli Təhsil Nazirliyinə tabe olan təhsil müəssisələrinə rəhbər şəxslərin (idarəçilərin) seçilməsi və təyinatı haqqında Əsasnamə”*nin 6-cı maddəsinə əsasən məktəb direktoru təyin olunacaq şəxslərin aşağıdakı **xüsusi tələblərdən** ən azı birinə cavab verməsi vacibdir:

a) Direktor vəzifəsində çalışmış olması;
b) Təsisçi direktor, direktorun birinci müavini, müdir müavini və baş müəllim vəzifələrində ayrılıqda və ya ümumilikdə ən azı 1 il çalışmış olması;

c) Nazirlikdə şöbə müdiri və ya yuxarı vəzifələrdə çalışmış olması.

Təmayül və ya xüsusi məktəblərdə direktor vəzifəsinə təyin olunacaq namizədlər üçün yuxarıdakı tələblərlə yanaşı, **xüsusi tələblər** müəyyənləşdirilib⁸. Onlardan bir neçəsi aşağıda qeyd olunub:

a) Peşə və texniki orta təhsil müəssisələrində direktor vəzifəsinə təyin olunacaq namizədlərin emalatxana, laboratoriya və ya peşə dərslərini tədris edən müəllim olması;

b) İmam Hatip tam orta məktəblərinə (lise) direktor təyin olunacaq namizədlərin İmam Hatip Məktəbinin peşə dərslərini tədris edən müəllim olması;

c) Təsviri incəsənət tam orta məktəblərinə (lise) direktor təyin olunacaq namizədlərin təsviri incəsənət və ya musiqi fənni üzrə müəllim olması;

ç) İdman tam orta məktəblərinə (lise) direktor təyin olunacaq namizədlərin fiziki tərbiyə fənni üzrə müəllim olması.

Təmayül və xüsusi məktəblər üçün yuxarıda qeyd edilən keyfiyyətlərə malik namizəd tapılmadıqda, digər sahə müəllimləri də direktor təyin edilə bilər.

Müsabiqənin təşkili qaydaları

Müsabiqənin mərhələləri:

Yuxarıdakı tələblərə cavab verən namizədlər müsabiqəyə buraxılır. Müsabiqənin təşkili üçün ilk addım komissiyaların yaradılmasıdır:

- Yazılı imtahan komissiyası;
- Əyalət qiymətləndirmə komissiyası;
- Şifahi imtahan komissiyası.

Komissiyaların öhdəlikləri aşağıda təqdim edilib.

1. Yazılı imtahan komissiyası

• Yazılı imtahan tarixini müəyyən edir, imtahan suallarının hazırlanmasını təmin edir və imtahan nəticələrini elan edir.

• İmtahanla bağlı etirazları və digər məsələləri həll edir.

2. Əyalət qiymətləndirmə komissiyası

• Yazılı imtahanda uğurlu olan namizədləri Qiymətləndirmə forması vasitəsilə qiymətləndirir.

3. Şifahi imtahan komissiyası

• Şifahi imtahan suallarını hazırlayır və nəticələri elan edir.

• Şifahi imtahanda iştirak edən şəxslərin etirazlarını həll edir.

Hər bir komissiyanın katiblik işləri müvafiq təhsil idarələrinin aidiyyəti şöbələri tərəfindən həyata keçirilir.

Türkiyədə ilk dəfə direktor təyin olunma və yenidən direktor təyin olunma qaydaları arasında müəyyən fərqlər mövcuddur. *“Milli Təhsil Nazirliyinə tabe olan təhsil müəssisələrinə rəhbər şəxslərin (idarəçilərin) seçilməsi və təyinatı haqqında Əsasnamə”*nin 15-ci maddəsinə əsasən ümumi və xüsusi tələblərə cavab verən ilk dəfə direktor təyin olunacaq namizədlər 3 mərhələdən (yazılı imtahan, Qiymətləndirmə forması və şifahi imtahan) keçir.

Yenidən direktor təyin olunma qaydalarına görə, hazırkı təhsil müəssisəsində 4 illik direktorluq fəaliyyətini başa vurmuş rəhbər şəxslər direktor səlahiyyətini icra etmək üçün həm həmin təhsil müəssisəsinə, həm də müxtəlif

⁸ Əsasnamədə qeyd edilən bütün təmayül və xüsusi məktəblərin siyahısı və tələb olunan xüsusi şərtlər üçün “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği” sənədinə baxıla bilər.

təhsil müəssisələrinə, 8 illik vəzifə müddətini başa vuran direktorlar isə yalnız fərqli təhsil müəssisəsinə müraciət edə bilər. Rəhbərlik vəzifələrinə yenidən təyin olunanlar yalnız "Rəhbər şəxslər üçün Qiymətləndirmə forması"nın nəticələrinə uyğun olaraq, bal üstünlüyü nəzərə alınmaqla seçilir.

Yazılı imtahan 100 ballıq sistem əsasında təşkil olunur və keçid balı 60-dır. Yazılı imtahan mövzuları və faiz çəkilişi aşağıdakı kimidir:

- Dünyagörüşü (20%);
- Atatürk prinsipləri və İnkılab tarixi (10%);
- Əxlaqi və sosial dəyərlər (values education) (10%);
- Təhsil və tədrisdə etika (10%);
- Pedagoji elmlər (30%);
- Qanunvericilik (20%).

Yazılı imtahanın tarixi imtahan vaxtından 30 gün öncə elan edilir və müraciətlər elektron formada olur. Yazılı imtahan nəticələri 3 il müddətində keçərlidir və yalnız bir dəfə istifadə edilə bilər. Yazılı imtahan balını artırmaq istəyənlər yenidən yazılı imtahana girə bilərlər.

İlk dəfə direktor vəzifəsinə təyin olunmaq istəyən və yazılı imtahandan müvəffəqiyyətlə keçən namizədlər "Qiymətləndirmə Forması" vasitəsilə Əyalət Qiymətləndirmə Komitəsi (İl Dəyərləndirmə Komissiyası) tərəfindən qiymətləndirilir. Bu mərhələdən uğurla keçən namizədlər şifahi imtahana dəvət olunurlar. Yenidən direktor vəzifəsinə müraciət edənlər isə yazılı imtahandan azaddırlar. Onlar yalnız "Rəhbər şəxslər üçün Qiymətləndirmə Forması" əsasında qiymətləndirilir.

Yazılı imtahan və Qiymətləndirmə Formasından toplanan ümumi balların riyazi ortalaması ilə yaradılan bal sıralamasına əsasən ən yüksək baldan başlayaraq təhsil müəssisələrində boş qalan rəhbər vəzifələrin sayının 3 misli qədər namizəd şifahi imtahana dəvət olunur. Sonuncu yeri tutan namizədlə eyni balı toplayan namizədlər də şifahi imtahana dəvət olunurlar. Direktor, direktor müavini və direktor köməkçisi vəzifələri üçün şifahi imtahanda iştirak etmək hüququ qazanmış namizədlər, şifahi imtahan mövzuları və çəkilişi nəzərə alınmaqla şifahi imtahan komissiyası tərəfindən Şifahi İmtahan

Forması vasitəsilə 100 ballıq sistemlə qiymətləndirilir. Şifahi imtahanda keçid balını (60 bal) toplayan namizədlər müvəffəqiyyətli hesab olunurlar.

Şifahi imtahanda namizədlər aşağıda təqdim olunan meyarlar əsasında qiymətləndirilir:

- Yazılı imtahan mövzuları (qanunvericilik və dünyagörüşü) – (20%);
- Mövzunu başadüşmə və ümumiləşdirmə, ifadəetmə və mühakimə qabiliyyəti – (20%);
- Təmsiletmə bacarığı, ləyaqətin, davranış və münasibətin vəzifəyə uyğunluğu – (20%);
- Özünəinam, inandırma qabiliyyəti və etibarlılıq – (20%);
- Elmi-texnoloji yeniliklərə açıq olma – (20%).

İmtahan nəticələrinin açıqlanması və etiraz

Namizədlərin imtahan nəticələrinə etiraz hüququ var. Bu proseslər Milli Təhsil Nazirliyi və müvafiq idarələr tərəfindən təşkil olunur və həyata keçirilir. Yazılı imtahan nəticələri imtahan günündən etibarən ən gec 30 gün müddətində açıqlanır və Nazirliyin rəsmi sahifəsində yerləşdirilir. Yazılı imtahan və Qiymətləndirmə formasının nəticələrindən onların elan olunduğu tarixdən etibarən ən gec 5 iş günü ərzində şikayət edilə bilər. Bu etirazlar imtahana təşkil edən qurum tərəfindən 10 iş günündən gec olmayaraq araşdırılır və qəbul edilən qərar şikayətçi tərəflərə bildirilir. Şifahi imtahanın nəticələri imtahanların yekunlaşdığı tarixdən etibarən 10 gün ərzində Əyalət Milli Təhsil İdarəsinin saytında yerləşdirilir. Şifahi imtahan nəticələrindən onların elan olunduğu tarixdən etibarən ən gec 10 iş günü ərzində şikayət edilə bilər və müraciət nəticələri 15 iş günündən gec olmayaraq Əyalət Milli Təhsil İdarəsi tərəfindən şikayətçilərə bildirilir.

Uğurlu namizədlərin yerləşdirilməsi prosesi

Şifahi imtahandan uğurla keçən namizədlərin direktor və direktor köməkçisi vəzifələri üçün müraciətləri elektron formada qəbul olunur. Müraciət rəhbər (idarəçi) vəzifələrindən yalnız biri üçün edilə bilər. İlk dəfə direktor təyin olunacaq namizədlər elektron müraciət zamanı ən çoxu 20 təhsil müəssisəsini seçib kodlaşdırma

bilər. Şifahi imtahanda müvəffəqiyyətli olan və ilk dəfə direktor vəzifəsinə təyin olunmaq üçün müraciət edən namizədlərin təyinatında ballar bu formada hesablanır: yazılı imtahan balının 50%-i, qiymətləndirmə nəticəsində toplanmış balın 30%-i və şifahi imtahan nəticəsində toplanmış balın 20%-i.

İlk dəfə direktor təyin olunmağa haqq qazanan namizədlər bal üstünlüyü nəzərə alınaraq Əyalət Milli Təhsil İdarəsinin (İl Milli Eğitim Müdürlüyü) təklifi və valinin təsdiqi ilə direktor təyin olunurlar. Direktor vəzifəsində eyni təhsil müəssisəsində səkkiz ildən artıq işləmək mümkün deyil. Hazırkı təhsil müəssisəsində 4 illik direktorluq fəaliyyətini başa vurmuş rəhbər şəxslər həm həmin təhsil müəssisəsində, həm də müxtəlif təhsil müəssisələrində direktor kimi fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün müraciət edə bilirlər. 8 illik vəzifə müddətini başa vuran direktorlar isə yalnız fərqli təhsil qurumunda direktor vəzifəsinin icrası üçün müraciət edə bilər. Milli Təhsil Nazirliyinə tabe olan təhsil müəssisələrinə rəhbər şəxslərin (idarəçilərin) seçilməsi və təyinatı haqqında Əsasnamənin birinci maddəsinə (a) və (b) bəndlərinə əsasən vəzifə müddəti başa çatmış şəxslər yenidən direktor təyin olunmaq istəmədikləri təqdirdə, uyğun vakant yeri olarsa, hazırda fəaliyyət göstərdikləri təhsil müəssisəsinə, əks təqdirdə rayonda əvvəllər vakant yeri olan təhsil müəssisəsinə müəllim olaraq təyin oluna bilirlər. Rayonda onlara uyğun vakant yer olmadığı halda isə istəkləri nəzərə alınaraq əyalət məktəblərində uyğun vakant yerə müəllim olaraq təyin edilə bilirlər. Direktorlarla yanaşı, müdir köməkçiləri və baş müəllimlərin işə qəbul tələbləri, seçimləri və təyinatı da eyni qanunla tənzimlənir.

Məktəb direktorlarının hazırlığı və peşəkar inkişafı

Türkiyədə hazırda məktəb direktorlarının xüsusi hazırlanması üçün formal təhsil sistemi və ya davamlı peşəkar hazırlıq sistemi mövcud deyil. Direktor vəzifəsinə təyin olunmaq istəyən namizədlər üçün "Milli Təhsil Nazirliyinə tabe

olan təhsil müəssisələrinə rəhbər şəxslərin (idarəçilərin) seçilməsi və təyinatı haqqında Əsasnamə"də müəyyənləşdirilmiş ümumi tələblər sırasında təhsildə idarəetmə sertifikatına sahib olmaq tələbi də yer alır.

Müəllimlərin Hazırlığı və İnkişafı Baş İdarəsi tərəfindən təhsilin idarə edilməsi sahəsində hazırlanan təhsildə idarəetmə sertifikatı proqramı həm məsafədən təhsil, həm də əyani təhsil formatında həyata keçirilir və sertifikatın etibarlılığı 8 ildir. Bu proqramı müvəffəqiyyətlə bitirənlərə təhsildə idarəetmə sertifikatı verilir.

Direktor olaraq fəaliyyət göstərən ancaq təhsildə idarəetmə sertifikatının etibarlılıq müddəti başa çatanlar istədikləri təqdirdə təhsildə idarəetmə sertifikatı proqramına müraciət edə bilirlər. Təhsildə idarəetmə sertifikatına aid olan bütün prosedurlar Müəllimlərin Hazırlığı və İnkişafı Baş İdarəsində həyata keçirilir və nəticələnir. Məktəb rəhbərləri üçün 120 saatlıq "Yönetici Geliştirme Proqramı" (YÖGEP) adlı təlim proqramı təşkil olunur. Bu proqram çərçivəsində universitetin akademik heyəti və sahə üzrə mütəxəssislərin iştirakı ilə məktəb rəhbərlərinin peşə bilikləri və bacarıqları inkişaf etdirilməyə çalışılır. Təlimlər, əsasən, aşağıdakı mövzuları əhatə edir:

- Məktəbin inkişafı və idarə olunması;
- İcma əsaslı məktəb idarəçiliyi (Community Based School Management);
- İnküziv təhsil;
- İnsan dəyərlərinin idarə edilməsi (Human Value Management);
- Maliyyə resurslarının idarə olunması.

Bu təlimlərin məqsədi məktəb rəhbərlərinin bacarıqlarını artırmaq, onları məktəb idarəçiliyində daha müstəqil qərarlar qəbul etməyə hazırlamaqdır. Lakin Türkiyədəki təhsilin mərkəzləşdirilmiş quruluşu bu məqsədin tam həyata keçirilməsinə mane olur. Bu proqramların məktəb rəhbərlərinin peşə biliklərini və bacarıqlarını artırmaqda əhəmiyyətli olduğu qeyd edilir, lakin təlimlərin keyfiyyətinin və məzmununun daha da təkmilləşdirilməsi tövsiyə olunur. Bu təlim proqramları **xidmət zamanı təlimlər** kateqoriyasında dəyərləndirilə bilər.

Məktəb rəhbərləri vəzifəyə seçildikdən sonra da müxtəlif təlim proqramları və layihələr vasitəsilə onların peşə bilikləri və bacarıqları inkişaf etdirilir. Bu proqram və layihələrdən bəziləri aşağıda sadalanıb.

OECD-nin (İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı) 2007-ci il hesabatına görə, Türkiyədə məktəb rəhbərləri üçün xidmət zamanı təlimlər məhdud şəkildə həyata keçirilib. Bu təlimlərdə məktəb rəhbərləri və onların müavinləri üçün il ərzində müxtəlif mövzuda 29 seminar təşkil olunub. Bunlardan bəziləri aşağıda təqdim olunub:

- Liderlik və təşəbbüskarlıq;
- Strateji planlaşdırma;
- Yenilikçi müəllimlər;
- Məktəb idarəçiliyi;
- Keyfiyyət təminatı;
- Gender bərabərliyi.

2018-ci ildə Türkiyənin Milli Təhsil Nazirliyi tərəfindən “2023-cü il – Təhsilə baxış” sənədi qəbul edilib. Bu sənəd məktəb rəhbərlərinin təlim və inkişafı ilə bağlı aşağıdakı bəndləri əhatə edir (Ministry of National Education of Turkey, 2018):

- Müəllimlər və məktəb rəhbərləri üçün üfüqi və şaquli karyera ixtisaslaşmalarının formalaşdırılması;
- Müxtəlif istiqamətli karyera imkanları üçün magistratura səviyyəsində peşəkar ixtisaslaşma proqramlarının açılması;
- Məktəb rəhbərlərinin ümumi və sahə bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün magistratura səviyyəsində peşəkar inkişaf proqramlarının hazırlanması;
- Məktəb rəhbərlərinin peşəkar inkişafını davamlı olaraq dəstəkləmək məqsədilə universitetlər və QHT-lərlə üz-üzə və ya məsafədən təhsil əməkdaşlıqları proqramlarının həyata keçirilməsi;
- Bəzi xidmət zamanı təlim proqramlarının sertifikat proqramları kateqoriyasından çıxarılaraq universitetlər vasitəsilə akkreditasiya olunmuş sertifikat proqramlarına çevrilməsi;
- “Məktəb idarə edilməsi”nin peşəkar ixtisas sahəsi kimi magistratura səviyyəsində təşkil olunması.

2019-cu ildə Türkiyənin Milli Təhsil Nazirliyi və UNICEF arasında əməkdaşlıq çərçivəsində “İnklüziv təhsil kontekstində məktəb rəhbərlərinin peşəkar inkişafı layihəsi” həyata keçirilib. Məktəb rəhbərlərinin davamlı inkişafını təmin etmək, öyrənmə bacarıqlarını artırmaq və uğurlu lider olmaqlarına şərait yaratmaq bu layihənin əsas hədəfləridir.

Türkiyədə məktəb direktorlarının seçilməsi, təyinatı və yer dəyişdirilməsi ilə bağlı qərarlar, əsasən, mərkəzi idarəetmə çərçivəsində həyata keçirilir. Bu sistem Milli Təhsil Nazirliyinin müəyyən etdiyi qanun və qaydalara əsaslanır. Hazırda məktəb direktorlarının xüsusi hazırlanması üçün formal bir təhsil sistemi mövcud olmasa da, onlardan çox yüksək səviyyədə idarəetmə bacarıqları gözlənilir. Məktəb direktorlarının əsas məsuliyyətləri geniş çərçivədə idarəetmə, planlama, maliyyə və şagird sağlamlığı kimi sahələri əhatə edir. Bununla belə, mərkəzləşdirilmiş sistemlərdə tədris liderliyi və qərar qəbul edici rollar ikinci planda qalır.

Məktəb direktorlarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi

Türkiyədə məktəb direktorlarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün konkret və standartlaşdırılmış qiymətləndirmə sistemi mövcud deyil. Bununla belə, direktorlar dörd illik fəaliyyət müddətini tamamladıqdan sonra yenidən bu vəzifəyə təyin olunmaq istədikləri halda, *“Rəhbər Şəxslər üçün Qiymətləndirmə Forması”* (Əlavə 1) əsasında qiymətləndirilir. Bu qiymətləndirmə forması vasitəsilə direktorların fəaliyyətləri 4 əsas meyar üzrə qiymətləndirilir:

- Təhsil səviyyəsi;
- Xidmət müddəti;
- Təltiflər və mükafatlar;
- Qiymətləndirmə indikatorları.

Ümumilikdə, bu qiymətləndirmə 28 müxtəlif göstərici əsasında həyata keçirilir. Qiymətləndirmə nəticəsində direktorların növbəti dörd il üçün vəzifədə qalıb-qalmayacağına dair qərar qəbul edilir. Direktorların fəaliyyətlərinin konkret izlənməsi sistemi mövcud olmasa da, yuxarıda

haqqında bəhs etdiyimiz Qiymətləndirmə Forması direktorların fəaliyyətlərinin daha sisteməlik şəkildə izlənməsinə və müvafiq qərarların ədalətli əsaslarla verilməsinə kömək edir.

Əməkhaqqı

Türkiyədə məktəb direktorlarının aylıq əməkhaqqı orta hesabla 1,658 dollardır⁹.

FİNLANDIYA TƏCRÜBƏSİ

Hazırda Finlandiyada məktəb direktorlarının seçimi mərkəzləşdirilməmiş qaydada aparılır. Bu sistem digər ölkələr ilə müqayisədə daha effektiv hesab olunur. Direktorların təyinatı yerli idarəetmə orqanı (bələdiyyələr) tərəfindən təsdiqlənir. Bələdiyyələr qərar qəbul etməzdən əvvəl valideynlər, müəllimlər və digər tərəfdaşlarla məsləhətləşərək onların ehtiyacları ilə daha yaxından tanış olur.

Finlandiyada təhsil sahəsində ən yüksək səlahiyyətli orqan Təhsil və Mədəniyyət Nazirliyi hesab olunur. Bu nazirlik təhsilin müvafiq pillə və səviyyələrinə cavabdeh olmaqla yanaşı, təhsil qanunvericiliyindən və dövlət büdcəsindən ayrılan vəsaitin paylanmasına da məsuldur.

Direktorların işə qəbulu üzrə müsabiqə şərtləri

1998-ci ildə qəbul edilmiş *“Müəllimlər üçün uyğunluq tələbləri haqqında”*¹⁰ qərar direktor vəzifəsinə namizədliyini irəli sürmək istəyən şəxslər üçün tələbləri müəyyən edir. Bu tələblər aşağıdakılardır:

- Magistr dərəcəsinə sahib olmaq;
- Təhsilin müvafiq pillə və səviyyələrinə uyğun müəllim ixtisasına sahib olmaq;

• Kifayət qədər iş təcrübəsinə sahib olmaq (iş təcrübəsi tələbi üçün xüsusi bir meyar və hər hansı bir müddət nəzərdə tutulmayıb);

• Təhsildə idarəetmə sertifikatı (ən azı 15 kredit). Finlandiya Milli Təhsil Şurası¹¹ tərəfindən təsdiqlənmiş meyarlara əsaslanan bu sertifikatı ya sözügedən şura tərəfindən təşkil edilən yazılı imtahan vasitəsilə, ya da universitetlər tərəfindən təşkil olunan “Təhsil administrasiyası və idarəetməsi” (ən azı 25 kredit) adlı modulu tamamlamaqla əldə etmək olar.

Bir qayda olaraq, direktorlar təcrübəli müəllimlər arasından işə götürülür (Taipale, 2012).

Müsabiqənin təşkili qaydaları

Müsabiqənin mərhələləri

Yuxarıda qeyd edilən tələblərə cavab verən namizədlər müsabiqəyə buraxılır. 1998-ci ildə qəbul edilmiş *“Dövlət və Özəl Məktəblərin İdarə Edilməsi”*¹² haqqında qanuna əsasən təhsil müəssisəsi üçün direktor seçmək vəzifəsi dövlət təhsil müəssisəsinin idarə heyətinin üzərinə düşür və mərkəzləşdirilməmiş qaydada həyata keçirilir (Uygur, 2021). Bu səbəbdən tələblərdə cüzi dəyişiklik və əlavələr özünü büruzə verə bilər (Akkor, 2022). Direktorların təyinatı isə yerli orqan olan bələdiyyələr tərəfindən təsdiqlənir. Təhsil müəssisəsinin təsisçisi fond və ya özəl müəssisə olduğu halda, direktorun seçimi təsisçinin səlahiyyətlərinə aid olur.

Finlandiyada direktorların işə qəbulu müsabiqəsi 3 mərhələdən ibarətdir:

- Vakansiyanın elan olunması;
- CV-lərin nəzərdən keçirilməsi və təhlili;
- Müsahibə.

Finlandiyada təhsildə idarəetmə sertifikatı (Türkiyədəki kimi) üçün həyata keçirilən yazılı imtahandan başqa məktəb direktorlarının işə

⁹ <https://www.rizeninsesi.net/haber-mudurler-memurlardan-daha-az-maas-aliyor-209724.html>

¹⁰ Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (1998).
https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1998/986#chp_1__sec_1a

¹¹ The Finnish National Board of Education

¹² Laki valtion ja yksityisen järjestämän koulutuksen hallinnosta (1998).
<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1998/634>

qəbulu üçün rəsmi qaydada nəzərdə tutulan imtahan yoxdur. Direktor təyin olunmaq istəyən namizədlər aşağıdakı mərhələlərdən keçir (Taipale, 2012):

1. Direktora ehtiyacı olan təhsil müəssisəsi mediada vakansiya elanı yerləşdirir.

2. Direktor vəzifəsi üçün nəzərdə tutulan şərtləri ödəyən namizədlər mövcud vakansiyalar üzrə elektron formada müraciət edirlər.

3. Namizədlər müvafiq məktəblərə öz CV-lərini göndərir.

4. Məktəbdə təşkil olunan komissiya seçilən namizədləri müsahibəyə dəvət edir.

5. Bəzi hallarda namizədlərin psixoloji testdən keçirilmələri tələb oluna bilər.

Uğurlu hesab olunan namizədin seçilməsi müəllimlər, bələdiyyə nümayəndələri və valideynlərdən ibarət olan komissiya tərəfindən təsdiq olunur. Bəzi özəl məktəblərdə isə bu qərar təsisçi tərəfindən verilə bilər.

Uğurlu namizədlərin yerləşdirilməsi prosesi

Daha əvvəl də qeyd olunduğu kimi, təyinat prosesi bələdiyyələrin səlahiyyətindədir. Təyin olunan direktorla müqavilə həm müddətli, həm də müddətsiz formada bağlana bilər. Direktorlar üçün 6 aylıq sınaq müddəti nəzərdə tutulur (Taipale, 2012).

Ümumilikdə, təhsil idarəçiləri məktəblərin səmərəli şəkildə idarə olunmasına cavabdehdir. Finlandiyada məktəblərin idarə olunması qaydaları yerli təhsil qanunları ilə tənzimlənir (Uygur, 2021). Məktəb rəhbərliyindən məktəbdə tədris fəaliyyətlərini planlaşdırması, inkişaf etdirməsi, fəaliyyətlərə nəzarət etməsi və qiymətləndirməsi, eləcə də maliyyə işlərini düzgün şəkildə həyata keçirməsi gözlənilir. Yeni müəllimlərin iş qəbulu kimi məsələlər isə məktəb rəhbərliyinin birbaşa məsuliyyətinə aid deyil. Bu cür məsələlər məktəbdə yaradılmış iş qəbul komitəsi tərəfindən həll olunur.

Hər ilin əvvəlində məktəb rəhbərliyi və müəllimlər məktəbin və ətraf mühitin ehtiyaclarını nəzərə alaraq, məktəbəsaslı kurikulumu planlaşdırır və həyata keçirirlər (Ayhan, 2023).

Finlandiyada digər ölkələrdən fərqli olaraq,

məktəb direktorları həftədə 20 saat dərs tədris etməlidirlər. Bu, rəhbərlərin fəaliyyətini məktəbin gündəlik iş rejimi və bürokratik proseslərlə məhdudlaşdırmadan, onların pedaqoji yanaşmalarını effektiv şəkildə qorumağa imkan verir (Aydoğan, 2024).

Məktəb direktorlarının hazırlığı və peşəkar inkişafı

Finlandiyada direktor olmaq üçün formal bakalavr təhsili olmasa da, magistratura proqramı mövcuddur. Bununla yanaşı, Təhsil Liderliyi İnstitutunun¹³ vasitəsilə Finlandiyada məktəb direktorlarına həm xidmətdən öncə, həm də xidmətdən sonra mütəmadi təlimlər keçirilir (Eurydice, 2013). Yuxarıda müsabiqə şərtlərində də qeyd edildiyi kimi, direktor təyin olunmaq istəyən namizədlərdən təhsildə idarəetmə sertifikatı (15 kredit) tələb olunur. Finlandiya Milli Təhsil Şurası tərəfindən təsdiqlənmiş meyarlara əsaslanan bu sertifikat ya sözügedən şura tərəfindən təşkil edilən yazılı imtahan vasitəsilə, ya da universitetlər tərəfindən təşkil olunan "Təhsil administrasiyası və idarəetməsi" (25 kredit) adlı modulu tamamlamaqla əldə edilə bilər. Universitetlərdə müəllim ixtisası üzrə təhsilənlər üçün "Təhsil administrasiyası və idarəetməsi" modulunda iştirak ödənişsizdir. Bu sertifikatı alan namizədlər daha sonra müsahibəyə dəvət olunurlar. Təhsildə idarəetmə sertifikatının əhatə etdiyi mövzular aşağıda təqdim olunub (Taipale, 2012):

- 1) ictimai (dövlət) hüququn əsasları (basics of public law);
- 2) ümumi idarəetmə və bələdiyyə idarəetməsi;
- 3) təhsildə idarəetmə;
- 4) insan resurslarının idarə edilməsi;
- 5) maliyyə idarəetməsi.

Namizədlər sertifikat əldə etmək üçün iki yazılı imtahandan (A və B hissələri) keçməlidirlər. A hissəsi 1 və 2-ci bənddə qeyd olunan mövzuları, B hissəsi isə 3, 4 və 5-ci bəndlərdəki

¹³ The Institute of Educational Leadership

mövzuları əhatə edir. Sertifikat imtahanında iştirak ödənişlidir və imtahan nəticələri Finlandiya Milli Təhsil Şurasının təyin etdiyi vəzifəli şəxslər tərəfindən qiymətləndirilir. Şura həmçinin hər il sertifikat proqramına hazırlıq üçün ödənişli təlimlər də təşkil edir.

Yeni işə başlayan direktorlar üçün oriyentasiya təlimləri təşkil olunur. Nəzəriyyənin praktikada öyrənilməsinə əsaslanan oriyentasiya təlimləri universitetlər tərəfindən, əsasən, öz binalarında, yaxud yaxın ərazilərdə həyata keçirilir. *Educode Oy*¹⁴ isə gündəlik problemlərin həlli istiqamətində təşkil olunmuş oriyentasiya proqramlarını ölkənin müxtəlif bölgələrində həyata keçirir. Dövlət tərəfindən maliyyələşdirilən oriyentasiya təlim proqramı Finlandiya Milli Təhsil Şurasının hazırladığı kurikuluma (9 kredit) əsaslanır. Onun əsas məzmunu aşağıda təqdim olunub:

- **Məktəbin təşkili, idarə olunması və maliyyə məsələləri:** məktəbin əsas missiyası və davamlı inkişafı, daxili və xarici kommunikasiya və qərar qəbul etmə sistemi, maliyyə idarəetməsi;

- **Məktəb kurikulumu və öyrənmə nəticələri:** kurikulumun davamlı inkişafı və müxtəlif maraqlı tərəflərlə geniş əməkdaşlıq, yerli, regional və beynəlxalq səviyyədə təhsil müəssisələri arasında əməkdaşlıq, öyrənmə mühitinin inkişafı, keyfiyyətin qiymətləndirilməsi və təminatı, müəllimlərin davamlı təhsil proqramlarından istifadəsi;

- **İnsan resurslarının idarə edilməsi və liderlik:** işçi münasibətləri ilə bağlı məsələlər, işə qəbul, idarəetmə və liderlik etikas, kompetensiya idarəçiliyi, şagirdlərə intizam tədbirləri, insan resurslarının inkişafı, əməkdaşlıq liderliyi, özünüdərk və qarşılıqlı əlaqə, məktəb və valideynlər arasında əməkdaşlıq, məktəbdə təhlükəsizliyin təşviqi;

- **Strateji planlaşdırma:** iş mühitində dəyişikliklər və onların milli və yerli təhsil siyasətlərinə təsirləri, qanunvericilik və standartlarda baş verən tematik dəyişikliklər, məktəbin vizyonu

və strategiyası, rəqabət vəziyyətlərinin və əməkdaşlığın idarə olunması.

Doqquz kreditdən ibarət bu kurikulum yeni işə başlayan direktorların iş mühiti və etikasına sürətli uyğunlaşmasını təmin etmək məqsədi daşıyır. Yuxarıda sadalanan bu modullar **xidmətdən öncə təlim** kateqoriyasında dəyərləndirilə bilər.

Finlandiyada direktorlara **xidmət zamanı təlimlərin keçirilməsi** rəsmi sənədlərdə məcburi hesab edilməsə də, bələdiyyənin insan resursları şöbəsi tərəfindən keçirilən təlimlər praktikada məcburi hesab olunur və direktorların həmin təlimlərdə iştirakı vacibdir. Finlandiyada, əsasən, 6 bələdiyyə tərəfindən direktor hazırlama proqramları həyata keçirilsə də, bu təlimlər ən çox universitetlər və Educode Oy tərəfindən təşkil olunur (Taipale, 2012). Bunlardan biri Jyväskylä Universitetinin təşkil etdiyi təhsildə idarəetmə sahəsində yer almaq istəyən namizədlər üçün təklif olunan təlim proqramıdır. Təlim proqramı namizədlərin peşə fəaliyyəti boyunca qarşılaşa biləcəkləri vəziyyətlərə uyğunlaşdırılıb. Bu təlimlər müxtəlif mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilir. Proqram iki ay davam edir və aşağıdakı mövzuları əhatə edir (Özberk, 2010):

- Təhsil liderliyi (6 kredit);
- Təhsil siyasəti, tarixi, əsas elementlər və qərar qəbul etmə (3 kredit);
- Təhsildə idarəetmə, qanunvericilik və maliyyə (6 kredit);
- Təhsildə keyfiyyət, qiymətləndirmə və inkişaf (5 kredit);
- Kommunikasiya bacarıqları və şəxslərarası münasibət bacarıqları (2 kredit);
- Sahə təcrübəsi: məktəb səviyyəsində idarəçilik və liderlik (3 kredit).

Bundan əlavə, *“İrəliləmiş Təhsil İdarəçiliyi”*¹⁵ adı altında 35 kreditlik bir proqram da həyata keçirilir. Həmçinin məktəb rəhbərləri üçün magistr təhsili də mövcuddur (Özberk, 2010).

¹⁴ Formerly National Centre for Professional Development in Education

¹⁵ İleri Düzey Eğitim Yöneticiliği

Direktor təyin olunan namizədlərin hər il 5-10 gün müddətində müxtəlif seminar və kurslarda, yaxud universitetlərdə təşkil olunan kurslarda iştirakı məcburidir (Ayhan, 2023). Bundan əlavə, bəzi universitetlər dövlət tərəfindən maliyyələşdirilən məktəb liderliyi mövzusunda təlimlər (6 kredit) də təklif edirlər.

Məktəb direktorlarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi

Təhsil müəssisələrinin tədris proqramlarının effektivliyini qiymətləndirmək üçün həm daxili, həm də xarici qiymətləndirmələr aparılır. Daxili qiymətləndirmə üçün məktəblər ya öz qiymətləndirmə metodlarını tərtib edirlər, ya da ehtiyac olduqda xarici qiymətləndirmələrə müraciət edirlər.

Məktəbin xarici qiymətləndirilməsi isə Finlandiya Təhsil Qiymətləndirmə Mərkəzi tərəfindən aparılır. Bu qiymətləndirmələr tədris metodologiyaları, mövcud resurslar, şagirdlərin qiymətləndirilməsi və oxu vərdisləri kimi təhsil prosesinin müxtəlif aspektləri üzrə məktəb rəhbərlərinin, müəllimlərin və şagirdlərin rəyini əhatə edir. Qiymətləndirmə modeli özünütəhlil, xarici qiymətləndirmə, nümunə qrup testləri (sample testing) və Regional Dövlət İdarəetmə Agentlikləri tərəfindən qəbul edilən şikayətlərə əsaslanır. Qanunvericiliyə görə, qiymətləndirmələrin nəticələri dərc edilməlidir.

Əməkhaqqı

Məktəb direktorlarının maaşı ISCED təhsil təsnifatına və yaş aralığına əsasən dəyişir. Məsələn, məktəbəqədər təhsil (ISCED 02.1, 02.2, 02.3) pilləsində fəaliyyət göstərən 25-64 yaş aralığında olan direktorlar üçün illik əmək haqqı 47652€-dur. Bu əməkhaqqına güzəştlər (nəqliyyat, yemək pulu və s.) və digər əlavə ödənişlər daxildir. ISCED 1 (1-6-cı siniflər) təsnifatına görə, direktorlara verilən əməkhaqqı miqdarı 66846€-dur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelere farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1–30
- Akkor, M. (2022). Türkiye ile PISA'da başarılı ülkelerin eğitim ekonomilerinin, öğretmen ve okul yöneticisi yetiştirme süreçlerinin değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Aydoğan, İ. (2024). Türkiye, Güney Kore, İngiltere ve Finlandiyadaki okul yöneticisi seçme ve atama uygulamalarının karşılaştırılması analizi (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ayhan, İ. (2022). A comparative study on selection and training procedures of school administrators: *The case of Finland, Germany, England and Turkey*, *Okul Yönetimi* 2(2), 147-158
- Bureau of National Statistics, Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan, (2023). Structure and distribution of wages of employees in the Republic of Kazakhstan. <https://www.stat.gov.kz>
- Can, R., Yardimci, H., Bayazit, D., Şahin, S., Şahin, R. ve Kaya, S., (2023). Okul Yöneticilerinin Seçme ve Yerleştirme Süreci ile İlgili Öğretmen Görüşleri, *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10 (4), 1172-1183
- Enterieva, M. (2022). Selection and training of school principals in the world and in Türkiye and the development of policies related to this. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi Kuram ve Uygulama*, 5(2), 456-472. <https://doi.org/10.52848/ijls.1121034>
- Erdoğan, S. (2022). Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(1), 59-69.
- European Commission/EACEA/Eurydice, 2023. Teachers' and school heads' salaries and allowances in Europe 2021/2022 – Eurydice – Facts and figures. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2013). Key data on teachers and school leaders in Europe. 2013 edition. *Publications Office of the European Union*.

- ¹¹ Global Education Monitoring Report Team. (2024). *Global education monitoring report, 2024/5: Leadership in education: Lead for learning*. UNESCO.
<https://doi.org/10.54676/EFLH5184>
- ¹² Gülmez, D. (Derinbay), & Yavuz, M. (2014). Okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 125-148.
- ¹³ <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/countries/finland/school-heads-salaries-and-allowances#tab-3>
- ¹⁴ Karataş, İ. H. (2018). *Okul yöneticileri raporu 2019 - TOYR2019*.
https://www.researchgate.net/publication/352330146_Turkiye_okul_yoneticileri_raporu_2019_-_TOYR2019?enrichId=rgreq-35e8da3911eeb1266c945af8d415c550-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MjMzMDE0NjBUZoxMDMzNjA0NTM2NzUwMDgzQDE2MjM0NDE5MzM0Nzk%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf
- ¹⁵ Ministry of National Education of Turkey. (2018). *Turkey's education vision 2023*.
- ¹⁶ Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan. (2009). On approval of model qualification characteristics for teaching positions (Order No. 338). *Ministry of Justice of the Republic of Kazakhstan*.
https://adilet.zan.kz/eng/docs/V090005750_
- ¹⁷ Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan. (2016). On approval of the rules and conditions for conducting teacher certification (Order No. 83). *Ministry of Justice of the Republic of Kazakhstan*.
<https://adilet.zan.kz/eng/docs/V1600013317>
- ¹⁸ Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan (2020). On amendments to the Order of the Minister of Education and Science of the Republic of Kazakhstan dated February 21, 2012, No. 57. *Ministry of Justice of the Republic of Kazakhstan*.
<https://adilet.zan.kz/eng/docs/V2000020686>
- ¹⁹ Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan. (2023). *List of educational programs for professional development courses agreed upon by the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan in 2023*. Retrieved from <https://www.gov.kz/memleket/entities/edu/documents/details/577361?lang=kk>
- ²⁰ Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Secme ve Görevlendirme Yönetmeliği. https://usak.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2024_03/04120854_egitim_kurumlarina_yoneticisi_secme_ve_gorevlendirme_yonetmelik_taslagi01.03.2024.pdf
- ²¹ <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986#L2P2>
- ²² Özberk, S. (2010). Türkiye ve Avrupa Birliği ülkelerinde okul yöneticilerinin yetiştirilme programları ve atanmaları (Yüksek lisans tezi). T.C. Gaziantep Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*.
- ²³ Rizeninsesi.net (2024).
<https://www.rizeninsesi.net/mudurler-memurlardan-daha-az-maas-aliyor-209724-haberi>
- ²⁴ Sarmurzin, Y., Menlibekova, G., & Orynbekova, A. (2023). "I Feel Abandoned": Exploring School Principals' Professional Development in Kazakhstan. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 32(5), 629-639.
<https://doi.org/10.1007/s40299-022-00682-1>
- ²⁵ Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanma ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48
- ²⁶ Taipale, A. (2012). International survey on education leadership. Finnish National Board of Education. <https://www.slideshare.net/slideshow/143319-international-surveyoneducationalleadership/28625356#2>
- ²⁷ UNESCO. (2024). School leadership in Finland: Global education monitoring report. Retrieved from <https://education-profiles.org/europe-and-northern-america/finland/~school-leadership#4.2>
- ²⁸ UNESCO. (2024). School leadership in Kazakhstan: Global education monitoring report. Retrieved from <https://education-profiles.org/central-and-southern-asia/kazakhstan/~school-leadership>
- ²⁹ Uygur, M. (2021). Comparison of the training and appointment of school administrators in Turkey, France, England, Finland, South Korea and Greece. *Ministry of National Education*.