



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

AZERBAIJAN'DA OKUL MÜDÜRLERİNİN
OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME
VE ATAMA SÜREÇLERİNE
İLİŞKİN ALGILARI

Giymat GASIMOVA

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2022

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
YÜKSEK LİSANS

AZERBAYCAN'DA OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİCİSİ
YETİŞTİRME VE ATAMA SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ALGILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Giymat GASIMOVA

Danışman: Prof. Dr. Ali SABANCI

Antalya, 2022

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı bir yol ya da yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakça listesinde yer alanlardan oluştuğunu ve bu eseri her kullanışmada alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

..... / / 2022

Giyimat GASIMOVA

İmza:

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Giyimat GASİMOVA'nın bu çalışması 17.06.2022 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği/oy çokluğu** ile kabul edilmiştir.

İMZA

Başkan : Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim
Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Üye : Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim
Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi
Anabilim Dalı

Üye (Danışman) : Prof. Dr. Ali SABANCI
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim
Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: AZERBAYCAN'DA OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMA SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ALGILARI

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli ve danışman hoca statüsünün hakkını veren Prof. Dr. Ali SABANCI'ya derin teşekkürlerimi bildiririm.

Eğitim aldığım, tecrübelerinden yararlandığım Sayın Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI'ya, fikirleriyle bana yön veren Sayın Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI, düşünce ve hedeflerimi değiştirmemde yardımcı olan Sayın Prof. Dr. Mualla (BİLGİN) AKSU'ya, Sayın Prof. Dr. Engin KARADAĞ'a minnetdarım. Yüksek lisans eğitimi konusunda beni cesaretlendiren Sayın Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN'a, Sayın Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ'a, Sayın Doç. Dr. Ramazan GÖK'e ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Türkan AKSU'ya teşekkür etmeyi kendime borç bilirim. Ayrıca değerli bilgilerini benimle bölüştüğü için Sayın Doç. Ahmet ŞAHİN'e çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam sürecinde yanımda olan aileme, arkadaşlarıma, yakın çevreme teşekkür ederim. Ayrıca hayatımın her anında ve aldığım bütün kararlarda her zaman yanımda olan, beni destekleyen, çalışmalarım boyunca bilgisinden ve tecrübesinden yararlandığım hayat arkadaşım Rashad GASIMOV'a ve daha çok küçük olmasına rağmen beni olgunlukla karşılayan kızım Zeynab GASIMOVA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Giyamat GASIMOVA

ÖZET

AZERBAYCAN’DA OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMA SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ALGILARI

GASIMOVA, Giymat

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez yöneticisi: Prof. Dr. Ali SABANCI

Mayıs 2022, 82 sayfa

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

Çalışmada nitel araştırma yöntemi, bütüncül tek durum çalışma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 2020-2021 eğitim öğretim yılında Bakü ilinin merkez ilçelerinde bulunan devlet okullarında görev yapan okul müdürleri oluşmaktadır.

Ortaokulda çalışan 4 kadın ve 7 erkek olmak üzere toplam 11 okul müdürü araştırmanın çalışma grubunu oluşmaktadır. Görüşme formu, okullarda görev yapan okul müdürlerinin sayı kadar çoğaltılmış ve dağıtılmıştır. Sonuç olarak 11 görüşme formu değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Verilerin analizinde yapılan görüşmeler sonucu tutulan notlar bilgisayar ortamında yazılı metinlere dönüştürülmüştür. Katılımcılar araştırmada kodlanarak yer almıştır. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi kullanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak, okul yöneticilerine çevrimiçi kanallar aracılığıyla ulaşılmıştır. Katılımcılarla Whatsapp uygulaması üzerinden görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcılar için demografik bilgi formu kullanılmıştır. 2 bölümden oluşan görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgilere, ikinci bölümünde ise yetiştirme ve atama süreçlerini okul müdürlerinin gözünden tespit etmek üzere kararlaştırılmış olan 2 soruya yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda, okul yönetiminin öğretiminde en önemli faktörlerden biri olan hizmet içi eğitimlerin, 2016 yılında Bakanlığın onayı ile Azerbaycan'da kurulan Eğitimcilerin

Mesleki Gelişim Enstitüsü tarafından yürütüldüğü belirlenmektedir. Bu kurum, işbaşı eğitim programlarını ve içeriğini belirler, öğretim elemanlarını değerlendirilmek ve staj sürecini uygulamak, eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve eğitimde yeniliklerin uygulanması sağlanmaktadır. Okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin olarak, okul yöneticilerinin zaman içerisinde kazanacakları tecrübe ile okul yönetimi, değerlendirme, denetim, yönetim hukuku, bütçe yönetimi gibi çeşitli konularla birlikte ilgili mevzuata da hâkim olmaları beklenmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığı sistemine dâhil olan genel eğitim kurumlarına müdür alımı, Bakanlık tarafından merkezi bir şekilde üç aşamalı bir yarışma ile şeffaflık ve tarafsızlık sağlanarak gerçekleştirilmektedir.

Araştırma sonucu okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu mevcut yönetici yetiştirme ve görevlendirme yönetmeliği ile ilgili tecrübelerini ve düşüncelerini paylaşmışlardır.

Anahtar Kelime: Okul yöneticisi, Azerbaycan’da okul yöneticisi, Yönetici yetiştirme, Yönetici atama.

ABSTRACT

THE PERCEPTIONS OF SCHOOL PRINCIPALS ABOUT SCHOOL MANAGER TRAINING AND APPOINTMENT PROCESSES IN AZERBAIJAN

GASIMOVA, Giymat

MA Thesis, Education Management, Inspection, Planning and Economy

Department Thesis Advisor: Prof. Dr. Ali SABANCI

May 2022, 82 pages

In this study, it has been tried to determine the opinions of school principals on the process of training and appointment of school administrators in Azerbaijan.

In the study, content analysis method, qualitative research method, and holistic single case study design from qualitative approaches were used. The study group of the research consists of school principals working in public schools in the central districts of Baku in the 2020-2021 academic year. The study group of the research consists of 11 school principals, 4 women, and 7 men, working in secondary schools. The interview form was duplicated and distributed as much as the number of school principals working in the schools. As a result, 11 interview forms were evaluated. The maximum diversity sampling method was used to determine the participants (Yıldırım & Şimşek, 2018).

The notes taken as a result of the interviews made in the analysis of the data were converted into written texts in the computer environment. Participants took part in the research by coding. Content analysis was used in the analysis of the research data.

As a data collection tool, school administrators were reached through online channels. Interviews were held with the participants via the Whatsapp application. A semi-structured interview form was used in the research. A demographic information form was used for the participants. In the first part of the interview form, which consists of 2 parts, personal information, and in the second part, 2 questions that were decided to determine the training and assignment processes from the eyes of the school principals were included.

As a result of the research, it is determined that in-service training, which is one of the most important factors in the teaching of school management, is carried out by the Professional

Development Institute of Educators, which was established in Azerbaijan in 2016 with the approval of the Ministry. This institution determines the on-the-job training programs and their content, evaluates the teaching staff and implements the internship process, determines the training needs, and implements the innovations in education. Regarding the training and appointment processes of school administrators, it should be expected that school administrators will have a good command of the relevant legislation along with various issues such as school management, evaluation, audit, administrative law, and budget management, with the experience they will gain over time.

Recruitment of directors to general education institutions that are included in the system of the Ministry of National Education is carried out by the Ministry in a centralized manner by ensuring transparency and impartiality through a three-stage competition.

As a result of the research, the majority of school administrators shared their experiences and thoughts about the current administrator training and assignment regulation.

Keywords: School administrator, School administrator in Azerbaijan, Manager training, Manager appointment.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu	1
1.2.Problem Cümlesi	2
1.2.1 Alt Problemler	2
1.3.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	2
1.4.Sayıtlar.....	4
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6.Tanımlar.....	4

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Azerbaycan Cumhuriyetine Genel Bakış	6
2.1.1 Azerbaycan Tarihine Genel Bakış.....	7
2.1.2 Coğrafi Yapı	9
2.1.3 Ekonomik Yapı.....	9
2.1.4 Sağlık	11
2.2.Azerbaycan'ın Eğitim Sistemi.....	12
2.2.1 Eğitim Tarihi	14
2.2.2 Eğitimin Yasal Temelleri.....	22
2.3.Azerbaycan'da Okul Yönetimi	26
2.3.1 Eğitim Sisteminde Okulun Yeri	27

2.3.2	Eğitim Yönetimi	28
2.4	Azerbaycan'ın Okul Yönetiminin Gelişimi	29
2.4.1	Azerbaycan'da Okul Sisteminin Yönetilmesi	31
2.4.2	Azerbaycan'da Okul Yöneticisi.....	31
2.4.3	Azerbaycan'da Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Uygulaması	35
2.4.	İlgili Çalışmalar	36

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1.	Araştırmanın Modeli	38
3.2.	Çalışma Grubu.....	38
3.3.	Katılımcıların Demografik Özellikleri	38
3.4.	Veri Toplama Araçları.....	39
3.5.	Verilerin Toplanması.....	40
3.6.	Verilerin Analizi	40
3.7.	Geçerlik ve Güvenirlik	41

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1.	Azerbaycan'da Okul Müdürlerinin Okul Yöneticisi Yetiştirme Süreçlerine İlişkin Algıları	42
4.1.1	Azerbaycan'da Okul Müdürlerinin Okul Yöneticisi Yetiştirme Sürecinde Eğitim Boyutuna Yönelik Bulgular	42
4.1.2	Azerbaycan'da Okul Yöneticilerinin Atama Sürecinde Kişisel Özellik Boyutuna Yönelik Bulguları.....	45
4.2.	Azerbaycan'da okul müdürlerinin okul yöneticisi atama süreçlerine ilişkin bulguları.....	46
4.2.1	Azerbaycan'da Okul Yöneticilerinin Atama Sürecinde Yetkilendirilme Süreci Boyutuna Yönelik Algıları.....	46
4.2.2	Azerbaycan'da Okul Yöneticilerinin Atama Sürecinde Şeffaflık Boyutuna Yönelik Bulguları.....	49
4.2.3	Azerbaycan'da Okul Yöneticilerinin Atama Sürecinde Lider Boyutuna Yönelik Bulguları	51

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.	Sonuç ve Tartışma	54
5.2.	Öneriler.....	56

5.2.1	Uygulamacılara Yönelik Öneriler	56
5.2.2	Araştırmacılara Yönelik Öneriler	56
KAYNAKÇA		57
EKLER.....		63



TABLÖLAR DİZİNİ

TABLO 2 1 AZERBAIJAN EĞİTİM SİSTEMİ ŞEMASI	13
TABLO 3. 1 KATILIMCILARA AİT DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	39
TABLO 4. 1 OKUL MÜDÜRLERİNİN EĞİTİM BOYUTUYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİ	43
TABLO 4. 2 OKUL MÜDÜRLERİNİN KİŞİSEL ÖZELLİK BOYUTUYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİ	45
TABLO 4. 3 OKUL MÜDÜRLERİNİN YETKİLENDİRİLMİŞ SÜRECİ BOYUTUYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİ	47
TABLO 4. 4 OKUL MÜDÜRLERİNİN ŞEFFAFLIK BOYUTUYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BULGULARI	50
TABLO 4. 5 OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDER BOYUTUYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİ.....	52



ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 2. 1 AZERBAYCAN CUMHURİYETİNE GENEL BAKIŞ İLE İLGİLİ BAŞLIKLAR	6
ŞEKİL 2. 2 AZERBAYCAN'IN EĞİTİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ BAŞLIKLAR.....	12
ŞEKİL 2. 3 AZERBAYCAN'DA OKUL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BAŞLIKLAR.....	26
ŞEKİL 2. 4 AZERBAYCAN'IN OKUL YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ İLE İLGİLİ BAŞLIKLAR	29
ŞEKİL 4. 1 EĞİTİM BOYUTUYLA İLGİLİ TEMALAR	42
ŞEKİL 4. 2 KİŞİSEL ÖZELLİK BOYUTUYLA İLGİLİ TEMALAR	45
ŞEKİL 4. 3 YETKİLENDİRME SÜRECİ BOYUTUYLA İLGİLİ TEMALAR	47
ŞEKİL 4. 4 ŞEFFAFLIK BOYUTUYLA İLGİLİ TEMALAR	50
ŞEKİL 4. 5 LİDER BOYUTUYLA İLGİLİ TEMALAR	52



BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın önemi ve amacı hakkında bilgi verilmiş; araştırmanın tanımları, sayıtları ve sınırlılıkları açıklanmıştır.

1.1 Problem Durumu

Eğitim, yaşam tarzları ve seviyeleri ne olursa olsun tüm insanlar için gereklidir. Bu ihtiyacın net bir şekilde görülebilmesi için, eğitimin sadece sistematik ve organize bir öğrenme olarak görülmemesi gerektiği ve davranışın kazanılması ve değiştirilmesiyle ilişkili her bir oluşumun eğitim kavramı çerçevesinde olduğunun farkına varılması gerekir. "Eğitim" kelimesinin farklı tanımlarının ortak bir özelliği, davranışı değiştirmeyi ve istenen davranışı yaratmayı amaçlayan bir dizi eylem olmasıdır. Eğitim, insanların tüm yaşamını kapsar. İnsanlar her zaman, her yerde eğitilir ve eğitir. Bu öğrenme ve öğretme sürecini sistematik, planlı, programlı ve düzenli yürütme arzusu eğitimin kurumsallaşmasını sağlamıştır. Böylece eğitim ve okul sistemleri oluşturuldu. Bir okulun farklı tanımları vardır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir: Öncelikle okulların eğitim ürettikleri genel kavramdır ve buna eğitimle ilgili diğer alanlar da dâhildir. Başka bir kavram: Eğitimi bir sistem olarak ele alırsak, o zaman bu en temel ve işlevsel kısımdır (Ergün, 1997).

Modern bir okulun müdürünün işlevselliğini ve mesleki niteliklerini incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın düzeyi, aşağıdaki nedenlerle doğrulanmaktadır:

1. Eğitim kurumları daha çeşitli, açık ve esnek hale geliyor, okul çalışmalarının içeriği, biçimleri ve yöntemleri değişiyor, baştan yaratıcı ve hatta yaratıcı çözümler gerektiriyor.

2. Yönetim süreçlerinin karmaşıklığı, stratejik ve taktiksel farklılaşmaları ve entegrasyonları artar, yöneticinin hem dış hem de iç iletişiminin sayısı ve odağı büyür, bu da yöneticinin yönetim kültürüne sahip olduğu anlamına gelir.

3. Okul müdürünün kişisel ve mesleki nitelikleri için gereksinimler değişiyor. Sadece liderlik niteliklerine sahip olması ve okulun gelişim yollarını görmesi değil, yönetsel kararların alınmasında sorumluluk alabilmesi değil, aynı zamanda bu kararların etkili olması, yani. Eğitici, sosyal ve ekonomik etkiler sağlar.

4. Eğitim kurumlarının yönetimi: toplumdaki demokratik değişikliklere karşılık

gelmelidir; devlet ve toplumdaki değişikliklere mobil adaptasyona odaklanmalı; eğitim hizmetleri pazarının taleplerini karşılamak için. Bu, eğitim kurumlarının başkanlarının eğitim alanında yenilikçi teorik ve pratik yönetim deneyiminin yanı sıra eğitim alanında yönetim ve pazarlama becerilerinin ve becerilerinin geliştirilmesi ve kendini geliştirmesini sürekli olarak incelemelerini gerektirir (Chalaeva, 2015).

Adaletsizlik, aldatma, basitlik, sıradanlık veya yozlaşma, bir liderin uzun vadeli refahı ve başarısı için güvenilir bir temel olamaz. Bu nedenle, yukarıdakiler özetlendiğinde, okulun modern müdürü, stratejik tasarım, kurumda meydana gelen süreçlerin sistem modellemesi, öğretim kadrosunda etkili kişilerarası ve profesyonel iletişimin organizasyonu becerilerine sahip olmalıdır. Olumlu ve en önemlisi, etkili sonuçlar elde etmek için tüm okul, çalışanlarının ve kuruluşlarının ortak faaliyetlerinin (uyum, koordinasyon, uyum, pekiştirme) amacını (amaca uygunluğunu) sağlamalı, belirli yönetim becerilerine sahip olmalı ve devlette, toplumda, okulda meydana gelen değişikliklerin özünü, bunların normatif yasal desteğini, eğitim alanındaki tüm mevzuat değişikliklerini anlamalıdır (Cabbarov R. , 2008).

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme ve atama sürecine ilişkin algılarının nasıl olduğunu incelemektir.

Sonuç olarak genel eğitim sisteminde, eğitimde müdür, yönetici ve öğretmen kavramlarını bir araya getiren özel bir yönetim şekillenmektedir.

1.2 Problem Cümlesi

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

1. Azerbaycan'da okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme süreçlerine ilişkin algıları nasıldır?
2. Azerbaycan'da okul müdürlerinin okul yöneticisi atama süreçlerine ilişkin algıları nasıldır?

1.3 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Organizasyonlar, karmaşık bir sistem olan yapıları yönetmek için yeterli paraya, insana ve diğer kaynaklara sahip olmalıdır. Bu karmaşık yapılardan biri olan okulları yöneten

müdürler, bir yönetim ekibi olarak üretken zihni temsil eder. Bu anlamda okul müdürleri, okul içinde karar verme, kolaylaştırma ve değişimi başlatan uzmanlar olmalıdır (Balyer ve Gündüz, 2011).

Müdürler strateji odaklı olması ve harekete geçebilmesi, insanları ve kuruluşu organize etmesi, etkili müdahale noktalarını belirlemesi ve stratejik yetkinliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Farklı eğitim ve beklentilere sahip sosyal güçler arasında yer alan okul yöneticisi, belki de tüm bu sosyal güçlerle diyalog kurarak, toplumun belirlediği veya onayladığı okul hedeflerini gerçekleştirmek zorundadır (Akın, 2012).

Eğitim yöneticisi, personel işleri, öğrenci işleri ve işle ilgili eylemlerde bulunurken, kişisel ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olarak hareket etmeli ve morali artırmalıdır. Günümüzde okul müdürlerinden öğrenci öğrenme ve başarı vizyonu, öğretme ve öğrenmeye odaklanma, etik davranış ve ilişkilerin gelişimine toplumun katılımına ilişkin beklentiler artmaktadır. Hesap verebilirliğin baskın olduğu bir çağda, okul yöneticilerinin okul hedefleri, öncelikleri, mali durum, personel, program, eğitim, öğrenme kaynakları, değerlendirme ve değişim gibi birçok unsuru gözden geçirmesi gerektiğini belirtiniz. Buradan yola çıkarak okulda önemli rolü olan müdürlerin yetiştirilmesinin de önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Eliyev, 2009).

Eğitim liderlerinin hazırlanması, herhangi bir okul sisteminin kalitesine önemli ölçüde katkıda bulunur. Geçtiğimiz çeyrek yüzyılda, etkili eğitim liderliğinin önemine vurgu, konuyla ilgili literatürde devam eden bir temadır (Schaaf, Williamson ve Novak, 2015).

Okul yöneticilerinin etkili liderlik sağlamak için ihtiyaç duydukları beceriler, son yıllarda giderek artan öğrenci ve öğretmen nüfusunun ihtiyaçlarına cevap verme sorumluluğunu içerecek şekilde genişledi. Ek olarak, okul yöneticilerinin mevcut en son araştırmaya dayalı vizyoner liderlik sağlarken, daha azıyla daha fazlasını yapması, daha hızlı gelişme göstermesi ve sorumlulukları artırılmış personeli denetlemesi beklenmektedir (Altın ve Vatanartıran, 2014).

Araştırmanın amacı okulların yöneticisi olarak atanacak kişileri seçmenin zorlukları, yöneticiler için ön eğitim ve atama sürecindeki zorluklar üzerine yapılan bu çalışma sayesinde; bu, TKDK'ya bağlı resmi ilk ve orta öğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin görüş ve önerilerini gerektirir. Yöneticilerden, görüşme formundan elde edilen verileri değerlendirerek, okul liderlerinin seçimi, eğitimi ve atanmasında yapılan uygulamalarla mevcut durumu inceleyerek, sorunları çözerek ileride lider eğitim kurumlarının atanması ve olası sorunların belirlenmesi ortaya konacak / geliştirilecek yeni kurallar için bilimsel bir temel oluşturmaları beklenmektedir (Mammadov, 2008).

Araştırmanın önemi, okul yöneticisi yetiştirme ve atama süresiyle ilgili önemli sonuçlar ortaya çıkararak okul yöneticilerinin hazırlık süresi, aldıkları eğitimler, başvurdıkları sınav, yaşadıkları tecrübe gibi sonuçlar üzerinde olumlu etki gerçekleştirebilmektir (Azerbaycan Müellimi DİQ, 2021).

1.4 Sayıtlar

Katılımcılar görüşme formundaki soruları ciddiyle cevaplamıştır.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmanın çalışma grubu, 2020-2021 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 Tanımlar

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

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 Qurumu, 2020).

Genel Eğitim Kurumları. İlk ve orta öğretim kurumlarına tekabül eden eğitim sistemi, on birinci sınıfa tanı konulan son yıl dönemini kapsayan birinci sınıf eğitim kurumlarıdır (Ergün, 1997).

Okul Yöneticisi. Ortaokul veya lise müdürü, okuldaki eğitim çalışmaları ve ekonomik faaliyetlerin organizatörüdür (Gök ve Kuvel, 2016).

Devlet Öğrenci Kabul Komisyonu (T.K.D.K.). Öğrencilerin üniversiteye alınmasında, eleme ve seçim yapmak için görevlendirilmiş devlet kurumudur (Mammadov, 2008).

Respublika. Hükümetin halk tarafından seçildiği bir yönetim biçimidir. Respublika

yani Cumhuriyet, devlet başkanının seçildiği ve değiştirildiği ve temsil organının doğrudan seçmen adına sınırlı bir biçimde iktidarı elinde tutma hakkını elde ettiği bir hükümet biçimidir (Hajiye, 2020).



BÖLÜM II

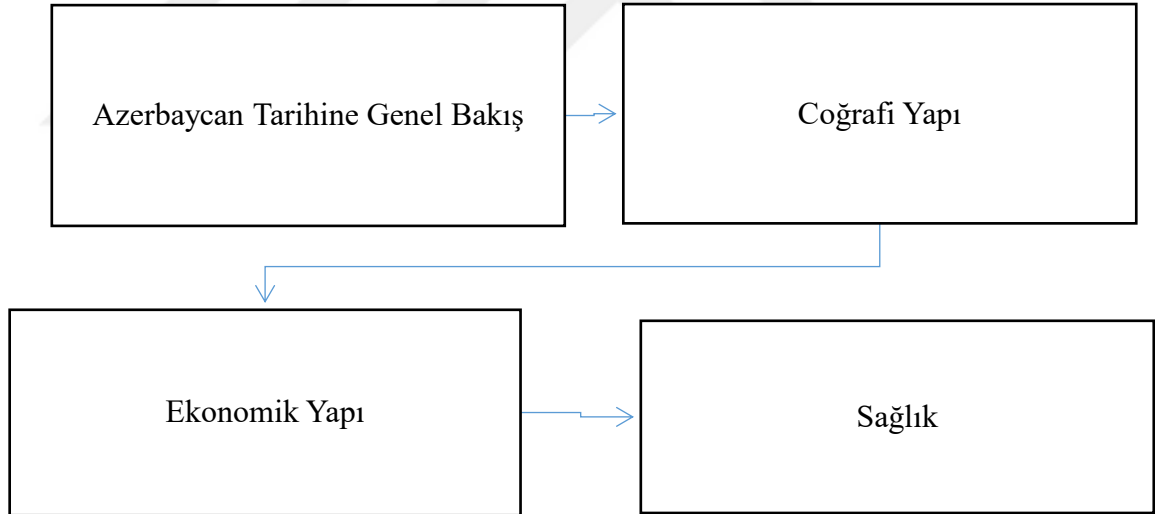
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle Azerbaycan Cumhuriyeti ile ilgili genel bilgi, daha sonra araştırmanın kavramsal çerçevesi ile ilgili temel kavramlar sunulmuştur.

Bu temel kavramlar ülke hakkında bilgi, eğitim geçmişi, okul yöneticileri yetiştirme ve atama süreci ile ilgilidir.

2.1 Azerbaycan Cumhuriyetine Genel Bakış



Şekil 2. 1 Azerbaycan Cumhuriyetine Genel Bakış ile İlgili Başlıklar

Azerbaycan Cumhuriyeti, Güney Kafkasya bölgesinde ve Hazar Denizi'nin batı kıyısında yer almaktadır. Kıyı şeridinin uzunluğu 713 km-dir. Azerbaycan, güneyde İran ve Türkiye, kuzeyde Rusya, kuzeybatıda Gürcistan ve batıda Ermenistan ile sınırı paylaşmaktadır. Ülkenin yüzölçümü 86.600 km² ve başkenti Bakü şehridir (Budaqov, 2020). 2022 verilerine göre nüfusu 10.310.293 mln'dur (worldometers, 2022). Azerbaycan, Büyük İpek Yolu günlerinden beri ticaret ve ulaşım yolları açısından önemli bir konuma sahip olmuştur (Enerji Sekreterliği (ХАРТИИ), 2013) . Azerbaycan 18 Ekim 1991'de bağımsızlığını kazandığında,

kendisini Halk Cumhuriyeti'nin siyasi ve hukuki halefi ilan etti ve eski devlet geleneklerine bağlılığını gösterdi. Kısa süre sonra Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti'nin devlet sembolleri restore edildi (İlham Eliyev (Cumhurbaşkanı), 2010-2021).

Azerbaycan demokratik, laik ve üniter bir yapıya sahiptir. Ülkeyi Cumhurbaşkanı (President) yönetmektedir (Budaqov, 2020).

Mevcut para birimi yeni manattır. Azerbaycan petrol, doğal gaz, kurşun, çinko, bakır ve demir gibi doğal kaynaklara, buğday üzüm, pamuk, tütün, çay, sebze ve meyve gibi tarımsal ürünlere sahiptir (Nesirov, 2021).

2.1.1 Azerbaycan Tarihine Genel Bakış

Azerbaycan medeniyetin en eski devletlerinden biridir. Bakü yakınlarındaki Gobustan'da yapılan arkeolojik kazılar, Karabağ'daki Azıh Mağarası'nın bulunması, ilk insan yerleşimlerinin varlığı ve Taş Devri objeleri, Azerbaycan'ın antropoitlerin yaşadığı bölgeye girdiğini gösteriyor. Azerbaycan topraklarında ilk devlet MÖ IX. Yüzyılda kuruldu - yüksek ekonomik ve kültürel seviyeye sahip Manna eyaleti. Manna eyaleti, MÖ altıncı yüzyılın başlarında Zerdüşt Medler tarafından fethedildi. Zerdüştlüğün bu bölgelerde yayılması, esas olarak doğal yakacak odun kaynakları olan petrol ve gaz bolluğundan kaynaklanıyordu (Ağayev, 2013).

Atropatena ve Kafkas Arnavutluk devleti, eski Azerbaycan tarihinde yeri doldurulamaz siyasi ve kültürel bir rol oynadı. Azerbaycan kelimesinin anlamını Atropatena eyaletinin adından aldığı düşünülüyor. Tarihçiler, Azerbaycan milletinin ve kültürünün oluşum sürecinin Atropatena 'da başladığını doğruluyor (Recebli, 2013).

Orta çağda Azerbaycan topraklarında Karakoyunlu, Akkoyunlu ve Safevi devletleri kuruldu. Azerbaycan'ın İpek Yolu üzerindeki konumu, halk arasında uluslararası hoşgörülü bir kültür oluşturmuştur (Temizkan, 1998).

18. yüzyılda Azerbaycan topraklarında bağımsız devletler-hanlıklar ortaya çıktı. Belirli zamanlarda Azerbaycan hanlıkları Türkiye'nin veya İran'ın tebaasıydı. Hanlığa bir han veya paşa başkanlık ediyordu. Güç hanlıklarda merkezileştirildi. Hanın farklı yaşam alanlarından özel bir ordusu vardı. Polisin olduğu Maafi adında özel bir sosyal sınıf vardı (Denizli, 2021).

Tüm Müslüman ülkelerde olduğu gibi Azerbaycan'ın da Rus İmparatorluğunun bir parçası olmadan önce İslami geleneklere dayalı bir örfi hukuku vardı. Ek olarak, yerel yöneticiler kendi yasalarını çıkardı. Bu haklar, Rus İmparatorluğunun bir parçası olarak bir süre korunmuştur. Borç hakkı, takas, rehin ve diğer sözleşmeleri düzenledi. Devlete, dine, kişiliğe vb. Karşı suçların sorumluluğunu sağlayan ceza hukuku. Yargı işlevleri esas olarak dini

figürler-gaziler tarafından yerine getirildi. Ön soruşturma olmamasına rağmen cezai süreç daha çok bir iddianameydi. Hem ceza davaları hem de hukuk davaları aynı şekilde görüldü. Davalarda tanık ifadeleri ve itiraflar daha yaygındı (Khalilzada, 2019).

Bugün Azerbaycan dünyanın en rekabetçi ülkelerinden biridir ve Azerbaycan'ın ortaklarıyla birlikte hayata geçirdiği dev projeler Avrasya'nın enerji ve ulaşım haritasını değiştirmiştir (Spasiç, 2007).

Zengin bir devlet mirasına sahip olan Azerbaycan halkı, şanlı geçmişiyle gurur duymakta, elde ettiği ve koruduğu özgürlüğü tarihi bir başarı olarak görmekte ve ülkenin egemenliği ve egemenliği için her türlü fedakârlığı yapmaya hazırdır (Budaqov, 2020).

Bugün Azerbaycan Cumhuriyeti toprak bütünlüğünü geri kazanmış bir devlet olarak tarihinin en büyük inşa ve dönüş dönemini yaşıyor (İlham Eliyev (Cumhurbaşkanı), 2010-2021).

Azerbaycan Cumhuriyeti, ulusal özelliklerinin ve tarihsel durumun özelliklerinin yansıması ile karakterizedir. Pek çok farklı faktör, kökeninde ve faaliyetinde rol oynamıştır ve rol oynamaktadır. Nüfusun siyasal kültürünün tuhaflıkları, siyasal sistemin faaliyetinin oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir (Elma, 2007).

Azerbaycan, Kafkasya'nın güneyinde, Avrupa ve Asya'nın kesişme noktasında yer almaktadır. Yüzölçümü 86,6 bin kilometrekaredir. Batıda Rusya, kuzeybatıda Gürcistan, batıda Ermenistan, güneyde İran, uzak güneybatıda Türkiye ve doğuda Hazar Denizi ile sınırlanmıştır. Resmi adı Azerbaycan Cumhuriyetidir (Ağayev, 2013).

Azerbaycan ilk bağımsızlığını 1918'de kazandı ve bu bağımsızlık 23 ay sürdü. (Mayıs 1918'den Nisan 1920'ye kadar) (Mutlu, 2018). Daha sonra 30 Ağustos 1991'de kabul edilen Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Bağımsızlığını Yeniden Sağlama Bildirgesi yeniden devlet bağımsızlığı ilan edildi Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Bağımsızlığı Yasası 18 Ekim 1991'de kabul edildi (resmi bağımsızlık tarihi). Azerbaycan'ın başkenti Bakü'dür (T.C. Bakanlığı, 2020).

Genel olarak, Azerbaycan'ın siyasi sisteminin yapısal oluşumu temelde 12 Kasım 1995'te ülkenin yeni bir Anayasasının kabul edilmesiyle tamamlandı. Azerbaycan devleti Anayasaya göre demokratik, yasal, laik, üniter bir cumhuriyet olarak tanımlanmıştır. Halk, Azerbaycan Cumhuriyeti'nde devlet iktidarının ana kaynağıdır. Kendi kaderinin özgür ve bağımsız kararı, kendi yönetim şeklinin belirlenmesi Azerbaycan halkının egemenlik haklarıdır. Azerbaycan'ın siyasi sisteminde devlet iktidarının kullanımı, başkanlık yönetimine dayanan bir cumhuriyetin parametrelerine tekabül etmektedir (Ağayev, 2013).

1 Ocak 2012 itibarıyla Azerbaycan'ın nüfusu 9 milyondur. 235.000 kişiden oluşuyordu.

Azerbaycan çok uluslu, hoşgörölü bir devlettir. 1990'lı yıllarda Azerbaycan nüfusunun artmasının nedeni, Azerbaycan topraklarının yüzde 20'sinin işgal edilmesi sonucunda Ermenistan'dan (Dağlık Karabağ ve diğler bölgeler) yerinden edilmiş kişilerin kitlesel akınlarıdır (Ağayev, 2013).

Devlet dili Azericedir. Nüfus ayrıca Rusça, Türkçe, İngilizce ve azınlık dillerini kullanıyor. İdari bölge birimi 59 ilçe ve 11 şehirden oluşmaktadır. Tek bir özerk cumhuriyet var - Nahcivan Özerk Cumhuriyeti (Spasiç, 2007).

Azerbaycan üniter, laik, yasal bir devlettir. Hükümet biçimi başkanlık cumhuriyetidir. Devletin başı cumhurbaşkanıdır. Yasama yetkisi Azerbaycan Cumhuriyeti Parlamentosu-Milli Meclisi tarafından kullanılır, yargı yetkisi genel ve ihtisas mahkemeleri tarafından kullanılır (T.C. Bakanlığı, 2020).

2.1.2 Coğrafi Yapı

Azerbaycan Cumhuriyeti toprakları 86,6 bin metrekaredir. Km. dâhil: yüzde 11,5 orman, yüzde 1,6. - su havzaları, yüzde 50,0 - ekilebilir arazi, yüzde 27,0. - otlaklar, yüzde 36,9 diğler topraklar. Kuzeyde - Büyük Kafkasya'nın sırtı, güneybatıda - Küçük Kafkasya, orta kısımda - Kura-Aras ovası, güneydoğuda - Talış dağları ve Lenkeran ovaları. Azerbaycan, Güney Kafkasya cumhuriyetlerinin en büyüğüdür. Güneyde İran ve Türkiye, kuzeyde Rusya, kuzeybatı Gürcistan, batıda Ermenistan ortak sınırları vardır (Kütüphane, 2019).

Deniz seviyesinden ortalama 657 km yüksekte olan Azerbaycan, önemli dağları deniz seviyesinden en çok Pazardüzü, Şahdağ, Pazaryurdu, Tufan, Büyük Kafkasya dağlarıdır. Ülkede çeşitli büyüklüklerde yaklaşık 8.400 nehir ve akarsu bulunmaktadır. Toplam uzunlukları 33.665 kilometredir. Akarsuların en önemlisi, bu derenin 906 km'sinde bulunan Kür Nehri'dir. Uzun kısmı Azerbaycan topraklarından geçer. Diğler önemli nehirler Aras, Samur, Terter, Şamhor ve Gence nehirleridir. Önemli göller Mingeçevir Baraj Gölü, Ververi Baraj Gölü, Şemkir Baraj Gölü, Serseng Baraj Gölü, Ceyranbatan Baraj Gölü, Ağstafa Baraj Gölü, Arpaçay Baraj Gölü, Hacıkabul Gölü, Sarısu Gölü, Candar Gölü, Acınohur Gölü, Büyükşor Gölü, Masazır Gölü, Alagöl, Karagöl ve Göy Gölü (Toğan, 2007).

En büyük gölü Sarısu gölü olmakla beraber Akgöl, Ağzıbirçala, Sarısu, Mehman, Büyükşor gibi gölleri mevcuttur. Azerbaycan'da, bulunan önemli barajlar Mingeçevir, Sersenk, Ceyranbatan ve Arpaçay'dır (Mammadov, 2008).

2.1.3 Ekonomik Yapı

Azerbaycan ekonomisi bağımsızlığın ardından gerileme ve daralma yaşasa da kısa sürede toparlanmayı başardı. Ülke, verimli tarım arazilerinin yanı sıra zengin yer altı kaynaklarına da sahiptir. Yeraltı zenginliği nedeniyle ülke, piyasa ekonomisine geçiş yıllarını kolaylıkla atlatmıştır. Azerbaycan dünyanın en eski petrol ihraç eden ülkesidir. Yine dünyanın en kaliteli yağları bu topraklarda çıkarılmakta ve dünya pazarına sunulmaktadır (Aras, 2006).

Azerbaycan Ekonomik Kalkınma Bakanlığı'nın 18 Eylül 2005 tarihinde hazırladığı "2006-2009 Sosyo-Ekonomik Tahminler" raporuna göre 2006 yılında GSYH'nin bir önceki yıla göre yüzde 30,5 büyüyerek 15,9 seviyesine ulaşması bekleniyor (Gel, 2006).

Azerbaycan Ekonomi Bakanı Mikayıl Cabbarov'un Bloomberg'e verdiği röportajda 2021 yılında ülkenin ekonomik gücü, çıkarları ve yaşamı açısından yıl içinde meydana gelen birçok önemli olaydan bahsetti. M. Cabbarov: “ Ülkemiz ile Türkmenistan arasında yılın başında imzalanan, Hazar Denizi'ndeki “Dostluk” sahasının hidrokarbon kaynaklarının ortak aranması, geliştirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin Mutabakat Muhtırası büyük önem taşıyordu. Ülke ekonomisindeki olumlu eğilimler Mayıs ayında büyümeye başladı. Bunun nedeni, pandemi ile başa çıkma arzusu, dünya petrol fiyatlarının oldukça uygun olması, petrol dışı sektörün gelişme hızı ve genel olarak ekonomik aktivitedeki toparlanma işaretleriydi. Geçen yılki durgunluk yılın başından beri devam etse de mayıs rakamları ekonominin yakında düzeleceğine dair umutları artırdı”. Bundan başka, röportajında devamında “Şuşa Beyannamesi”ni, Azerbaycan-Türk kardeşliğinin mantıklı bir devamı, “bir millet, iki devlet” gerçeği, siyasi-askeri ve ekonomik ittifak ve bir sonraki adım olduğunu anlatmıştır (Cabbarov M. , 2021).

Azerbaycan enerji kaynakları bakımından zengindir. Ülkenin coğrafi konumu, doğal koşulları hem yer üstünde hem de yer altı kaynakları bakımından zengindir. Bu zenginlik, ülke topraklarının tarihte birçok devlet tarafından saldırıya uğramasına ve basılmasına neden olmuştur. Ancak bu devletlerin hiçbiri ayakta durmadan çökmedi ve nihayet 18 Ekim 1991'de bağımsız Azerbaycan Cumhuriyeti kuruldu (Enerji Sekreterliği (ХАРТИИ), 2013).

Azerbaycan artık enerji kaynaklarının pazarlanmasını seçti. Azerbaycan devleti ve yabancı petrol şirketleri 20 Eylül 1994 tarihinde petrol endüstrisi ve özellikle ülke ekonomisi arasında imzalanan "Yüzyılın Anlaşması" yeni bir tarihi aşamanın temelini oluşturmaktadır. Anlaşma esas olarak petrol sahalarını 30 yıl içinde işletmeyi amaçlıyor (Gel, 2006).

Yetiştirilen başlıca mahsuller arasında pamuk, tütün, çay, tahıl ve çeşitli meyveler dâhildir. Ülkede ipek üretimi de gelişmiştir (Bulut, 2016). Azerbaycan'da 2003 yılında sanayi sektöründe 23,7 trilyon Manat değerinde ürün ve hizmet üretilmiştir. 2002 yılına göre% 6,1 daha fazla üretim ve hizmet sağlanmıştır (Gel, 2006).

2013 yılında sadece ürün yenilikleri şeklindeki teknolojik yenilikler, bir önceki yıla göre 4,8 kat düşüşle 551,2 bin manat olarak gerçekleşti; bu, madencilik endüstrisindeki yeni teknolojilerin maliyetlerine ve tamamen ilgili makine ve donanım maliyetlerine kıyasla 15 kata kadar daha azdır (Ahmedov, 2016).

Tarım sektöründe reform ve reform çabalarında önemli ilerleme sağlanmıştır. Sovhoz ve Kolhoza ait makine-teçhizat ve binaların özelleştirilmesi 2006 yılına kadar tamamlandı. Özelleştirilen gayrimenkulün değeri, özel mülkiyete verilmesi planlanan devlet gayrimenkulünün% 98,1'ini oluşturuyor (Ekin, 2007).

Azerbaycan, iklim ve toprak yapısı bakımından tarıma son derece uygun bir ülkedir. Bir sezonda 2 hatta 3 ürün almak mümkündür. Damızlık, tohum, fidan, fide, gübre, ilaç gibi girdilerin yetersiz kullanımı, makine ve teçhizat yetersizliği gibi temel problemlerle pazara ulaşmadaki zorlukların aşılması durumunda tarım sektörü patlayacak durumdadır (Gel, 2006).

2.1.4 Sağlık

Azerbaycan halkı sağlık kurumlarından eşit oranda yararlanabiliyor. Azerbaycan'da sağlık hizmeti verilirken üçlü sistem uygulanmaktadır. Öncelikle felç denen sağlık görevlileri ile ilk müdahale yapılır. Burada ilk müdahale ve gerekli tedavi yapılır. Bu müdahale ve tedaviler yetersiz ise hastalar hastanelere gönderilmekte, hastanelerin yetersizliği durumunda üniversitelerdeki araştırma hastanelerine başka bir sistem gönderilmektedir. Böylece sağlık hizmetlerinden en iyi şekilde yararlanır. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde veya yabancı bir ülkede faaliyet gösteren Azerbaycan Cumhuriyeti vatandaşları ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ne ait tüm idare, kurum ve kuruluşlarda bireysel iş sözleşmesi ile çalışan yabancılar, devletlerarası anlaşmalara göre yabancılar, zorunlu devlet sosyal sigortasına tabidir (Document of the World Bank, 2005).

Aynı zamanda Azerbaycan Cumhuriyeti vatandaşları, vatandaşlığı olmayanlar, yabancılar, tüm idareler, kurum ve kuruluşlar gönüllü (isteğe bağlı) sosyal sigorta hakkına sahiptir. Çalışanların sigorta priminin% 27'si işveren,% 2'si işçi tarafından ödenmektedir. Ayrıca, Azerbaycan Cumhuriyeti'nde yaşayan yabancı vatandaşlar, vatandaş olmayanlar ve yabancı tüzel kişiler Azerbaycan Cumhuriyeti vatandaşları ve şirketleri ile eşit sigorta haklarına sahiptir (Gel, 2006).

Azerbaycan sağlık sisteminde merkezi otorite hükümettedir. Sağlık Bakanlığı bünyesinde salgın hastalıkları tedavi eden hastaneler, araştırma enstitüleri ve kurumlar bulunmaktadır. Ayrıca hastaneler il müdürlükleri tarafından yönetilmektedir. Bu organlar, faaliyetlerine uygun olarak hizmet sağlama konusunda kısmi özerkliğe sahiptir. Sağlık

hizmetlerinin il idareleri tarafından sağlanması, sağlık sisteminin işleyişindeki boşlukların giderilmesine yardımcı olmakla birlikte, merkezi olarak yönetilen ve kontrol edilen bir sistem sağlar. Sovyet yönetiminin mirası sayılabilecek sağlık hizmetleri de dâhil olmak üzere tüm sektörlerin merkezileştirilmiş yapısı günümüzde de varlığını sürdürmektedir. Özel sektör tarafından verilen tedavi hizmetlerinin kalite kontrolü ve değerlendirilmesinde kısmi de olsa sorunlar yaşanabilmektedir. Azerbaycan'da uygulanan ikili sistem sağlık hizmetlerinin etkinliğini neredeyse tam anlamıyla sağlayamamakta, zaman zaman yetki karmaşası yaşanmakta, il idarelerinde hizmetlerde standardizasyon sağlanamamaktadır (Yüksel, 2021).

2.2 Azerbaycan'ın Eğitim Sistemi



Şekil 2. 2 Azerbaycan'ın Eğitim Sistemi ile İlgili Başlıklar

Modern Azerbaycan eğitim sisteminin temelleri, 20. yüzyılın başlarında hızlanan modern okulların açılmasıyla 19. yüzyılın ikinci yarısında atıldı. Azerbaycan'da geleneksel eğitim yöntemlerini terk etmek ve modern dünyanın ihtiyaçlarını gerçekleştirerek eğitimin modernleşmesinin önemli adımlarını atmak için modern bir yaklaşımla Azerbaycan'da yeni ve modern eğitim kurumları açıldı. Yeni tür okullar açmak, insanları eğitime ve kültüre yönlendirmek, yeni eğitim kurumları için ders kitapları yazmak, okullar sağlamak ve en önemlisi anadilde öğretim bu yeni aydınların önemli faaliyetleri arasındaydı. Halkı aydınlatmanın en uygun yolunun eğitim olduğunu gören bu aydın aydınlar, yaptıkları çalışmalarla modern Azerbaycan'ın temellerini oluşturdular ve yeni bir neslin yetişmesine öncülük ettiler (Çamalan, 2011).

Genel eğitim, büyüyen nesil tarafından seçilen mesleğe bakılmaksızın, yaşamın tüm alanları için gerekli bilgileri edinir ve bunlarda eylemin temeli olan beceri ve alışkanlıkları geliştirir. Öğretilecek bilimsel bilgi, bilimlerin en son kazanımlarını kapsar. Genel eğitime dâhil olan konular üç ana gruba ayrılır: doğa, beşerî bilimler, emek ve fiziksel gelişim konuları: doğa bilimleri matematik, fizik, kimya, biyoloji vb. içerir (Xelilova, 2017).

Bu disiplinler aracılığıyla, doğal olayların nesnel gelişim yasaları ve bunları insanların yararına kullanmanın yolları hakkında bilimsel bilgi sağlanır. Bu doğal ve matematiksel

bilginin öğretilmesiyle, genel olarak büyüyen neslin düşünmesi ve algısı geliştirilir. Bu doğa bilimlerinin öğretilmesi sürecinde, incelenen her bilimsel bilgi ile ilgili gerekli beceri ve alışkanlıklar da oluşturulur (Kerimova, 2008).

Beşerî bilimlerin öğretilmesi yoluyla, genç nesil toplumun nesnel gelişim yasalarını, insanların sosyal doğasını öğrenir ve anlar. Beşerî bilimler tarih, edebiyat, coğrafya, ana diller, yabancı diller vb. içerir. Bu konuların her biri, çocuklara belirli bir sosyal olay alanı hakkında bilimsel bilgi sağlar. Örneğin tarih derslerinde herkes hem kendi halkının hem de diğer insanların tarihsel geçmişini, dil derslerinde, dilin bileşenlerini, kuralları vb. öğrenir. Edebiyat, müzik, güzel sanatlar dersleri çocukların estetik duygu ve zevklerini oluşturur, onlara güzellik kanunlarını öğretir, yaratıcı yeteneklerini geliştirir (Eliyeva, 2004).

Beden eğitimi, işgücü eğitimi ve benzeri dersler büyüyen neslin sağlığını güçlendirir, onları işe hazırlar, iş için gerekli beceri ve alışkanlıkları oluşturur, gençleri vatan savunmasına hazırlar. Eğitimin her düzeyindeki (mesleki eğitim, yükseköğretim vb.) Öğrencilerin beden ve iş eğitimi ilgi odağı olup, eğitimin amacına göre farklı düzey ve şekillerde yürütülmektedir. Örneğin işgücü eğitimi, yükseköğretim kurumlarında staj şeklinde yapılmaktadır. Burada gençler, seçtikleri meslekte doğrudan çalışma ve bağımsız faaliyet için hazırlanıyor (Ergün, 1997).

Azerbaycan eğitim sisteminde faaliyet gösteren okullar mülkiyet türüne göre devlet, belediye ve özel okullar olarak sınıflandırılır. Eğitim süresi 11 yıldır. İsteğe bağlı olarak dokuzuncu sınıfı bitiren öğrenciler mesleki teknik liselere giderek meslek sahibi olabilirler. Bunun dışında eğitim kurumları eğitim seviyelerine göre şu şekilde sınıflandırılır:

Tablo 2 1 Azerbaycan Eğitim Sistemi Şeması

Azerbaycan Eğitim Sistemi				
No:	Okul Öncesi	Genel Eğitim Kurumları	Okul Dışı Eğitim Kurumları	Meslek Liseleri
1	Anaokulları	İbtidai Sınıf (ilkokul)	Spor okulları Satranç okulları Teknik yaratıcılık merkezleri	Terzilik Çiftçilik Veterinerlik Halı Dokuma
2	Anaokulları gibi eğitim kurumları	Orta Mekteb (ortaokul ve lise)	Ders dışı iş merkezleri Turizm ve etnografiya merkezleri	Marangozluk Parke işçileri

Genel eğitim iki yere bölünüyor: ilköğretim ve tamamlanmış ortaöğretim.

İlköğretim, ortaokulların I-IV. Sınıflarını kapsar, doğal ve sosyal olaylar hakkında temel bilimsel bilgiler sağlar, etrafındaki dünyayı tanır, hesaplama ve toplama, çıkarma, çarpma, bölme, okuma ve yazma becerilerini ve alışkanlıklarını oluşturur.

Tamamlanmamış orta öğretim, ortaokulların V-IX sınıflarını kapsar. Bu dönemde çocuklar ve ergenler, fen bilimleri ve sosyal bilimlerin temel kavramlarını öğrenir, gerekli beceri ve alışkanlıkları kazanır (Ergün, 1997)

Bilimsel dünya görüşünün unsurları oluşturulur, ilgi ve yeteneklerine göre meslek seçmeye hazırlanırlar. Bu dönemde çocuklar ve ergenler de ahlaki nitelikler geliştirir. Genel orta öğretim, öncekinden daha yüksek bir entelektüel düzeydir (Eliyeva, 2004).

Ortaokullar X-XI. Sınıfları kapsar. Bu seviyede ergenler ve gençler yaşam için gerekli olan bilgileri daha derinlemesine öğrenirler, mevcut becerileri ve alışkanlıkları daha da geliştirilir ve güçlendirilir, bilimsel bir dünya görüşü oluşur, mevcut sosyo-politik olaylara karşı bilinçli bir tutum, üretim yaratılır, bağımsız kariyer girişimler ortaya çıkar. Genel orta öğretim hem ortaokullarda hem de özel okullarda (sağır, körler, zihinsel engelli okullar), liseler, spor salonları, seminerler ve çeşitli meslek okullarında verilmektedir. Genel eğitim aşağıdaki görevleri yerine getirir:

- a) Yükselen nesil, doğa, toplum ve insan düşüncesinin bilimsel bilgisiyle donanmıştır;
- b) Bilişsel süreçler, yaratıcı yetenekler geliştirilir;
- c) Bilimsel dünya görüşünün temelini oluştururlar;
- d) Toplumun gerektirdiği ahlaki normlara hâkim olunur;
- e) Estetik zevklerin ve duyguların geliştirildiği bir estetik buluşma sistemi yaratılır;
- f) Hukuk bilgisi edinilir ve uygun tutum oluşturulur;
- g) Sosyo-politik faaliyet beslenir (Ergün, 1997).

2.2.1 Eğitim Tarihi

Azerbaycan 28 yıldır güvenle bağımsızlık yolunda ilerliyor. Elbette elde edilen başarılar büyük liderin ölümsüz fikirlerinden ilham alıyor. Haydar Aliyev, "Bağımsızlık kazanmak büyük bir başarıdır. Onu yaşatmak ve ebedi tutmak daha büyük bir başarı ve daha zor bir görevdir. Bu zor ve sorumlu işi omuzlarında ileriye taşıyan büyük lider, Azerbaycan'ın bağımsızlığının ebedi ve geri dönülemez" olduğunu defalarca ifade etmiştir (Mammadov, 2008).

Azerbaycan bağımsızlığının ilk yıllarında ciddi zorluklarla karşılaştı. Eğitim

kurumlarının malzeme ve teknik altyapısının çökme eğilimi vardı, ders kitaplarının öğrencilere ücretsiz dağıtımı durdurulmuş ve çocukların zorunlu eğitime kayıt düzeyi düşmüştür. Dağlık Karabağ ve çevresinin işgal edilmesi sonucunda 220 yetimhane, 616 ortaokul, 35 okul dışı eğitim kurumu, 11 meslek okulu, 9 ortaokul, 1 üniversite ve 3 üniversite şubesi tahrip edilmiştir (Merdanov, 2011).

Büyük liderin büyük çabaları sonucunda 12 Mayıs 1994'te ateşkes ilan edildi ve ülkede siyasi istikrarı yeniden tesis etmek ve ekonomiyi canlandırmak için bazı adımlar atılmıştır.

Devlet Öğrenci Kabul Komisyonu (SSAC) 1992'de kuruldu ve 1992-1993 akademik yılında SSAC, öğrencilerin üniversitelere ilk kabulünü gerçekleştirdi. Bağımsızlığın ilk yıllarında bu yönde ciddi sıkıntılar yaşansa da ulusal lider Haydar Aliyev'in ilgisi ve ilgisi sonucunda bu süreç daha da iyileştirildi ve kurallarda köklü değişiklikler yapılmıştır (Ehmedov, 2010).

1993 yılından beri üniversitelerde lisans ve yüksek lisans dereceleri uygulanmıştır. Bu yıllarda tüm zorluklara rağmen Azerbaycan bilimi önemli ölçüde gelişti. Haydar Aliyev'in iktidara gelmesinin ardından bilim adamlarının maaşlarının artması ve onların ilgisi akıl akışını engellenmiştir. Azerbaycan Bilimler Akademisi (Mayıs 2001'de Azerbaycan Ulusal Bilimler Akademisi olarak değiştirildi) için devlet bakımı artmıştır. Haydar Aliyev, Azerbaycanlı bilim adamlarının önüne, halk tarihinin, özellikle XIXXX yüzyılların tarihinin ve kültürünün derin ve objektif olarak incelenmesi ve tanıtılması görevi verilmiştir. 7 ciltlik "Azerbaycan Tarihi", "Üzeyir Hacıbeyov ansiklopedisi", iki ciltlik "Kitabi-Dada-Gorgud" ansiklopedisinin yanı sıra tarih, etnografya, dil, edebiyat, felsefe, ekonomi vb. Alanında değerli eserler hazırlanarak yayınlanmıştır (Mammedov, 2005).

1993-1994 akademik yılından itibaren 4 yıllık bir lisans ve 2 yıllık bir yüksek lisans derecesi yükseköğretime aktarılmıştır. 1997 yılında ilk lisans derecesi yapıldı ve aynı yıl ilk kez yüksek lisans derecesi başlamıştır. Haydar Aliyev'in inisiyatifiyle, ülkedeki yükseköğretim kurumlarının ağını genişletmek için önemli adımlar atıldı, bazı yükseköğretim kurumları yeniden yapılandırıldı ve üniversite statüsü almıştır (Novruzov, 2019).

Bağımsızlığımızın ilk yıllarında eğitim sistemindeki yeniliklerden biri de özel eğitim kurumlarının kurulması olmuştur. Haydar Aliyev'in temel amaçlarından biri, eğitimin içeriğini bağımsız Azerbaycan devleti ilkeleri temelinde inşa etme fikriydi. Ortaokullar için yeni ders kitapları hazırlama konusu her zaman Haydar Aliyev'in odak noktası olmuştur, bu alanda yapılan çalışmalarla düzenli olarak ilgilenmiş, ders kitaplarının Azerbaycan dili, Azerbaycan edebiyatı ve tarihinde olağanüstü önemini her zaman vurgulamıştır. Ortaokullarda hâlihazırda kullanılan ders kitapları ve öğretim yardımcıları tamamen güncellenmiştir. Haydar Aliyev'in

imzaladığı "Ortaokul öğrencilerinin ders kitaplarının serbest kullanımına geçişi" kararı uygulanmıştır (Gök ve Kuvel, 2016).

1998 yılında Haydar Aliyev, ülkemizde eğitim sistemindeki reformlarla ilgili özel bir emir imzalamıştır. Çok kısa bir süre içinde "Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Reformu Programı" 15 Haziran 1999 tarihinde Cumhurbaşkanı tarafından geliştirilmiş ve onaylanmıştır. Program, eğitim sisteminin yapısı, yönetimi, içeriği, malzeme ve teknik temeli, ekonomisi, eğitimi ve tedarikinde aşamalı olarak temel reformları öngörmüştür. Reformların başlangıcı, milli eğitimin gelişmesine güçlü bir ivme kazandırmaktadır (Ehmedov, 2010).

Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'in ülkemizdeki liderlik yılları, modern eğitim tarihimizin yüksek gelişme dönemi, her alanda reformların daha da derinleşmesi, bilime dayalı devlet programları aracılığıyla eğitimin yönetilmesi olarak nitelendirilmektedir (Gök ve Kuvel, 2016).

Eğitime yapılan yatırımdaki yıllık artış, Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'in eğitimi devlet politikasının temel önceliklerinden biri olarak görmesiyle doğrudan ilgilidir. Bu yaklaşımın Cumhurbaşkanı'nın vurguladığı "Maddi değerlerimizi ve ekonomik potansiyelimizi beşerî sermayeye dönüştürmeliyiz", "Eğitim Azerbaycan'ın sürdürülebilir kalkınma stratejisinin önceliklerinden biri olduğu gibi kavramsal hükümlere dayanması tesadüf değildir. " Bu anlamda, "eğitim yüzyılı" olarak ilan edilen XXI yüzyılda, son derece zeki insan sermayesinin oluşumunda ve güçlü bir ekonomi inşa edilmesinde eğitimin rolü hiç bu kadar önemli olmamıştı. Geçtiğimiz dönemde, çeşitli eğitim alanlarının geliştirilmesine yönelik 25'ten fazla eyalet programı kabul edilmiştir (Novruzov, 2019).

Ülkede eğitim reformu uygulandı. Yeni programlar ve ders kitapları oluşturuldu. Yeni kolejler ve liseler açıldı. 2001 yılında ülkede 4548 ortaokul, 38 yatılı okul, 46 (28 devlet, 18 özel) üniversite, 73 ortaokul, 109 meslek okulu, 1.621.000'den fazla öğrenci ve yaklaşık 120.000 öğrenci saptanmıştır. 3.000'den fazla Azerbaycanlı öğrenci dünya çapında 10'dan fazla ülkede eğitim görmüştür (Recebli, 2013).

Son yıllarda Azerbaycan'da kimya ve fizik laboratuvarları da dâhil olmak üzere 3.200'den fazla yeni okul binasının modern donanımlarla yapımı, yenilenmesini ve temini, tüm okullarda bilgisayar sınıflarının oluşturulması eğitim tarihimizin en önemli olayları arasındadır. Sovyetler Birliği'nin 70 yılında çok fazla okul inşa edilmedi (Cabbarov R. , 2008).

Azerbaycan'da eğitim ve eğitimcilere gösterilen ilgi ve özenin canlı bir tezahürüdür ki, 2003-2010 yılları arasında 1000'den fazla eğitimeciye yüksek devlet ödülleri, fahri unvanlar ve bilim ve eğitimin gelişmesine yönelik hizmetlerinden dolayı bireysel burslar verilmiştir (Ehmedov, 2010).

2005 yılında Azerbaycan Bolonya sürecine katılmış ve Avrupa eğitim alanına uyum için

önemli adımlar atılmıştır. UNESCO ve diğer uluslararası kuruluşların belgelerine ve uluslararası sınıflandırma yapısına uygun olarak lisans derecesi uzmanlıklarının (programlarının) yeni bir listesi hazırlanmış ve onaylanmıştır. 23 yükseköğretim kurumu akredite edilmiş ve Eğitim Bakanlığı bünyesindeki tüm yükseköğretim kurumlarında kredi sistemi uygulanmıştır (Gök ve Kuvel, 2016).

"Azerbaycan Cumhuriyeti Yüksek Öğretim Sisteminde 2009-2013 Reformları Devlet Programı'nı uygulamak üzere Cumhurbaşkanı, 10 Şubat 2010 tarihli "Yükseköğretimde yeni bir finansman mekanizmasının başlatılmasına ilişkin" bir kararname imzalamıştır. Kararnameye göre, 2010-2011 öğretim yılından itibaren Azerbaycan Cumhuriyeti topraklarında faaliyet gösteren yükseköğretim kurumlarında bütçeden finansman devlet düzeni esas alınarak yapılmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında personel eğitiminin kişi başına finansmanı, devlet bütçesi pahasına devlet emriyle uygulanmaktadır (Merdanov, 2011).

2.2.1.1 İslam Öncesi Dönem

Azerbaycan'ın bulunduğu coğrafyada eğitimin çok eski kökleri vardır. Bu coğrafya, eski çağlarda yani milattan önce insanların yaşadığı alanlar olarak bilinmektedir. Bölgenin stratejik bir konumda olması, doğal kaynakları ve topraklarının bereketi, daha önceki dönemlerden insanların bu bölgeye yerleşmesini sağlamış ve bölgede onlarca aşiret, topluluk, millet ve devletin müdahalesine neden olmuştur (Lepisto, 2015).

Bu nedenle, uzun yüzyıllardır yerli yerleşimlerin ve yabancı müdahalelerin varlığı her zaman yeni öğretilerin, kültürlerin ve fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İnsanlar bazen bu düşünceleri ilkel resimlere, bazen mitlere, destanlara, masallara, bazen de çok değerli roman ve şiirlere dökmüşler. Azerbaycan'daki Kobustan ve Gemikaya'daki mağaralarda bulunan 3000-3500 yıllık ilkel duvar resimleri, bu insanların bilgi ve düşüncelerini yansıttığı düşünülebilir. Yine BC. 9-6. Yüzyıllar içinde Midiya devletinde yaşamın güzellikleri, dünya hakkındaki düşünceler, insan karakteri ve kişiliği ile ilgili mitler oluşmuştur (Mammadov, 2008).

M.Ö. Zerdüş'tün 1500 yılında yarattığı Zerdüştlük kitabı Avesta, bu dönemde insanların duygularını, bilgilerini, hayata karşı tutumlarını, yaşam tarzlarını ve dini görüşlerini ortaya çıkarmanın bir yolu olarak kabul edilebilir. Burada eğitimin yaşam için şart olduğu ve okuma ve yazmanın öğretilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Menşei coğrafyası Azerbaycan toprakları olan Dede Korkut destanları, bölge halkının dünya görüşünü ve ahlakını da ortaya koymaktadır. Azerbaycan halkının geçmişten günümüze geçmişini, manevi ve milli değerlerini yansıtan emek melodileri mevcuttur. Bu ninniler, belli günlerde ve zamanlarda, mevsimlerde, ayınlar

zamanı söylenmektedir (Recebli, 2013).

2.2.1.2 İslam Sonrası Dönem

Azerbaycan'ın Halifelige katılımı onu genel Müslüman kültürüne çekti. Halifeliğin Arapçayı hem edebi hem de konuşma dili olarak kabul etmesi, Arap-Müslüman kültürünü eski Doğu ve antik dünyanın halklarından miras kalan geleneklerle zenginleştirdi. Azerbaycanlılar da dâhil olmak üzere Araplaşmamış, ancak yalnızca Müslümanlaşmış Halifeliğin halkları, Arapların diniyle birlikte kendi dillerine hâkim olmuşlar ve 11. yüzyıla kadar Arap dilini ilmi, dini ve edebi eserlerde kullanmaya başlamışlardır (Mammadov, 2008).

VII-X yüzyıllarda Azerbaycan'da edebiyat, doğa bilimleri, matematik, astroloji ve diğer bazı sosyal ve kesin bilimler iyi gelişmiştir. Azerbaycanlı âlimler Muhammed ibn Musa "Mantık", Ebu Bekir Muhammed el-Razi (865-925) tıp üzerine, Ebu Abdullah el-Battani (858-929) astroloji üzerine çalışmalarıyla meşhurdur. Azerbaycan'ın temsilcileri arasında Ebu Said Ahmed ibn Hüseyin el-Bardai (929'da öldü), Ebu Bekir Muhammed ibn Abdullah el-Abhari, Yaqub ibn Musa el-Ardabili, Ahmed ibn Harun el-Bardai, Makki ibn Ahmad al. -Bardai, Cafer ibn Muhammed el-Maraghi gibi hadisleri toplayanlar, Halifelik boyunca ünlü olmuştur (Mammadov, 2005).

Orta Çağ'da İslam kültürü, Avrupa kültürünün çok ilerisindeydi. Ortadoğu'da, Müslüman İspanya'da ve Kuzey Afrika'da İslam'ın etkisi altında zengin bir kültür ortaya çıkmıştır. İslam kültürü, Avrupa, Asya, Afrika ve Latin Amerika medeniyetleri arasında bir köprü görevi görerek, kültürlerin karşılıklı gelişiminde paha biçilmez bir rol oynamıştır (Mammadov, 2008).

İslam'ın yayıldığı bölgelerde her şeyin - teoloji, siyaset, hukuk, günlük yaşam, bilim, ahlak, din ve sanatın - birbirine bağlı olduğu bir kültür sistemi oluşturulmuştur. Arapça bu kültürde önemli bir faktör olmuştur. Müslüman kültürü, İslamiyet'e geçmiş halkların İslam öncesi kültürünün bazı özelliklerini kazanmıştır. Müslüman kültürünün merkezleri Şam, İskenderiye, Kahire ve Bağdat'tı. 11. ve 12. yüzyıllarda Halifeliğin siyasi çöküşünden sonra Müslüman kültürü, çok çeşitli olmasına rağmen birliğini sürdürdü. Bu kültürün ana bileşeni İslam'dır. İslam'ın kutsal kitabı Kuran-ı Kerim'dir (Əhmədov, 2010).

2.2.1.3 Çarlık Rusya'sı Dönemi

Azerbaycan'da 1828-1918 yıllarında uygulanan Ruslaştırma ve Hristiyanlaştırma politikası, milli kültürü Rus kültürü ile değiştirme girişimleri, Azerbaycan'daki eğitim sistemini büyük ölçüde bozmuştur. Eğitim alanında asırlık düzen bozulmuş, bazı milli ve manevi değerler

aşındırılmıştır. Ancak aynı zamanda eğitimin gelişiminde yeni eğilimler ortaya çıkmıştır. 19. ve 20. yüzyılın başlarında Azerbaycan sadece sanayi ve tarımda değil, eğitim ve bilim alanlarında da önemli bir canlanma yaşamıştır. Bu tarihsel aşamada, milli okulun, milli ders kitabının, milli eğitimin sorunlarını çözebilecek entelektüeller yetişmiştir (Bolat, 2018).

Ulusal burjuvazinin temsilcileri ve bu dönemde büyüyen yerel girişimciler de millete eğitim verdiler. Okuryazarlıklarını, kültürel ve entelektüel seviyelerini geliştirmek için ellerinden geleni yapmışlardır (Merdanov, 2011).

Savaş sonrası yıllarda eğitim alanında bazı yenilikler ortaya çıkmıştır. 1945'te ortaokullarda final sınavları başlatılmıştır. Okuldan onur derecesiyle mezun olanlar altın ve gümüş madalya almaya başlamıştı. 1949'da Azerbaycan SSR'de 7 yıllık zorunlu eğitim, 1959'da 8 yıllık zorunlu eğitim ve 1966'da 10 yıllık zorunlu eğitim başlatılmıştır (Derslik, 2016).

Bu dönemde Azerbaycan'da Rus yanlısı ve İran kültüründen etkilenenlerin yanı sıra halktan insanlar ve Rus okullarından aydınlar da dâhil olmak üzere "milliyetçiler" olarak adlandırılan üçüncü bir grup oluşmaya başlamıştır. Abbas-Kulu Ağa Bakanlığı, Hasan-bey Zerdabi ve Mirza Fetali Ahundov liderliğindeki bu hareketin amacı, Azerbaycan Türklerinin ekonomik seviyesini yükseltmek, ulusal bir basın oluşturmak, ulusal dili canlandırmaktır. (Mammadov, 2008).

Bu dönemde Mirza Fetali Ahundzadeh tarafından başlatılan tiyatro edebiyatı, Necef Bey Vezirov, Abdürrahim Khakverdiyev, Sultan Mehit Ganizadeh, Neriman Nerimanov ve Jelil Mammed Gulizade gibi yazarlar tarafından sürdürülmüş, Azerbaycan'da ilk kez Türk opera ve operetleri yazılmıştır (Turan, 2009).

70'lerde ve 80'lerde cumhuriyette binlerce okul, kulüp, kütüphane, hastane vb. inşa edilmiştir. Bakü civarında yeni yerleşim alanları oluşturuldu. 70'lerde Bakü Deniz Terminali, Cumhuriyet sarayı, Moskova oteli, 80'ler Gülistan sarayı, kapalı spor salonları vb. inşa edilmiştir (Ehmedov, 2010).

Bu dönemde, orta ve yükseköğretim önemli gelişme göstermiştir. 1980'lerin sonunda, cumhuriyetin ortaokullarına 1,5 milyon öğrenci ve 17 üniversitede 100 binden fazla öğrenci kaydoldu. 70-80'lerde, Moskova, Leningrad, Kiev ve diğerleri gibi SSCB'nin çeşitli şehirlerindeki üniversitelerde cumhuriyet için 6 bin personel eğitilmiştir. 1972'de İnşaat Enstitüsü, 1981'de Gence Teknoloji Enstitüsü, 1972'de Nahcivan'da ve 1973'te Khankendi'de Pedagoji enstitüleri açılmıştır. Eğitimin her kademesinde, Marksist-Leninist ideoloji tanıtılmış, Azerbaycan'ın tarihi, kültürü ve coğrafyasının incelenmesine gereken özen gösterilmemiştir. Cumhuriyetin yüksek eğitim kurumlarına kabul önyargılı olunmuştur (Derslik, 2016).

2.2.1.4 Azerbaycan Demokratik Cumhuriyet Dönemi

Azerbaycan'da, Çarlık Rusya'sının dağılması ve son kalıntılarının Azerbaycan'dan çıkarılmasının ardından 28 Mayıs 1918'de bağımsız Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti'nin kuruluşu resmen ilan edilmiştir. Dönemin eğitimine milli ve manevi değerler kazandırılmaya başlandı. Eğitimle ilgili olarak Halk Eğitimi ve İnanç Bakanlığı kurulmuştur (Kol, 2019).

Azerbaycan Cumhuriyeti 1991 yılında bağımsızlığını kazandıktan sonra Kiril alfabesinden Latin alfabesine geçilmiştir. Yeni ders programlarının hazırlanması, Latin alfabesiyle yeni kitapların basılması, okul binalarının fiziki koşullarının iyileştirilmesi ve yeni binaların inşası gibi birtakım sorunlarla baş etmek zorunda kalınmıştır. Bu içerikte; Okulların modernizasyonu ve eğitim sisteminde önemli değişiklikler yapılmıştır. Özel okulların açılması bir sisteme bağlıdır. Özellikle 2006 yılından sonra yirmiden fazla özel programla ülkedeki eğitim sistemi yeniden yapılandırılmış ve okullar bilgi teknolojileri ile donatılmıştır. Eğitim sistemini uluslararası standartlara uygun hale getirmek için özel bir komisyon oluşturulmuş; Eğitim sisteminin ve eğitim kurumlarının yenilenmesi için Haydar ALİYEV fonuna özel görevler verilmiştir. İlham Aliyev'in cumhurbaşkanı olduğu dönemde ülkenin ekonomik koşullarına bağlı olarak devlet bütçesinden eğitime ayrılan pay önceki dönemlere göre 5,5 kat artarak 1,8 milyar dolara ulaşmıştır (Gök ve Kuvel, 2016).

Cumhurbaşkanı Haydar Aliyev, milli kimliğin en önemli özelliklerinden biri olan Azerbaycan dilini geliştirmek ve bunu devlet dili olarak uygulamak amacıyla 18 Temmuz 2001'de "Devlet dilinin kullanımının iyileştirilmesi hakkında bir kararname çıkarmıştır . Bir süre sonra 30 Eylül 2002'de "Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Dili Yasası kabul edilmiştir. Bu yasa 2 Ocak 2003 tarihli Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle yürürlüğe girmiştir (Ehmedov, 2010).

Azerbaycan halkının tüm Türk kültürüne bütünleşmenin önemi dikkate alınarak 24 Aralık 1991'de Azerbaycan Edebiyatının Latin Grafiklerle Restorasyonu Hakkında Kanun kabul edildi. 18 Haziran 2001'de Cumhurbaşkanı Haydar Aliyev'in kararnamesine göre aynı yılın 1 Ağustos'unda Latin alfabesi tanıtıldı ve bugün Azerbaycan Alfabesi ve Azerbaycan Dili Günü ilan edilmiştir (Mollaer, 2004).

Ülkede eğitim reformu uygulandı. Yeni programlar ve ders kitapları oluşturuldu. Yeni kolejler ve liseler açılmıştır. 2001 yılında ülkede 4485 ortaokul, 38 yatılı okul, 46 (28 devlet, 18 özel) üniversite, 73 ortaokul, 109 meslek okulu, 1.621.000'den fazla öğrenci ve yaklaşık 120.000 öğrenci vardı. 3.000'den fazla Azerbaycanlı öğrenci dünya çapında 10'dan fazla ülkede eğitim görmüştür (Mammedov, 2005).

Bağımsızlık sonrası eğitim Azerbaycan, toplumun ve devletin gelişiminin temelini

oluşturan stratejik açıdan önemli ve üstün bir faaliyet alanı olarak kabul edilmektedir. Azerbaycan Cumhuriyetinde eğitim sistemi demokratik, laik bir karaktere sahiptir ve temeli ulusal ve uluslararası değerlerdir. Tüm vatandaşlar 11 yıllık zorunlu genel orta öğretim hakkına sahip olmuştur (Gök ve Kuvel, 2016).

1995 yılında kabul edilen Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasasının 42. maddesinde vatandaşların eğitim hakkı şu şekilde tanımlanmıştır:

- a) Her vatandaşın eğitim hakkı vardır;
- b) Devlet, ücretsiz zorunlu genel orta öğretim hakkını sağlar;
- c) Devlet eğitim sistemini kontrol eder;
- d) Devlet, maddi durumu ne olursa olsun yetenekli kişilerin eğitimine ihtiyaç duyar.

Azerbaycan Cumhuriyeti kesintisiz bir eğitim sistemi kurma politikasını gerçekleştirmektedir. Herkesin eyalet standartlarına uygun eğitim alma hakkı vardır. Ayrıca her vatandaşın bilgi ve becerilerini gerçekleştirmesi için gerekli ortamı sağlar. Azerbaycan'da milliyet, din, ırk, dil, cinsiyet, yaş, sağlık ve sosyal statü, faaliyet alanı, ikamet yeri ve siyasi görüşler gibi farklılıklardan bağımsız olarak tüm vatandaşlara eğitim hakkı garanti edilmektedir. Vatandaşlar, eğitim şeklini, türünü ve okul türünü seçmekte özgürdür (Kol, 2019).

Azerbaycan Cumhuriyeti okullarında Anayasaya göre ana öğretim dili, ülkenin devlet dili Azerbaycan dilidir. Azerbaycan Cumhuriyeti eğitim hizmetlerini 1993 yılında çıkarılan Kanun ile yürütmektedir. Kanunun başlangıcında eğitim, ulusal, ahlaki ve uluslararası değerlere dayalı, stratejik öneme sahip, demokratik karaktere sahip bir süreç olarak tanımlanmıştır. Vatandaşların temel haklarından biri olarak kabul edilmektedir (Tehsil Haqqında Qanun, 2009).

Kanunun 9. maddesinde eğitimin amacı, her türlü bilgi ve beceriyi kazandırmak, gelişmiş bir medeniyeti gelişmiş bir dünya görüşüne getirmek, sorumluluk duygusu vermek, Azerbaycan'ın özgürlüğü ve bağımsızlığı için çalışmaktır. İnsanların ahlaki, hümanist, maddi ve manevi değerlerini koruyan ve geliştiren, insan haklarına saygılı bireyler yetiştirme eylemi olarak ifade edilmiştir. Kanunun 3. Maddesi devlet okullarında eğitimin ücretsiz olarak verildiğini belirtmektedir. Ancak bu okullarda öğrenim hakkı kazanan öğrencilere devlet okullarındaki harcamaları önlem olarak alınarak paralı okulların da açılabilceği ve maddi yardım sağlanabileceği belirtiliyor. Ayrıca üstün yetenekli öğrencilerin devlet imkânlarıyla yurt içinde veya yurt dışında eğitim almalarına karar verilmiştir (Gel, 2006).

2.2.2 Eğitimın Yasal Temelleri

Eğitim sisteminin görevleri ve vatandaşların eğitim hukuku Anayasa tutanağı, Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, Eğitim Kanunu ve belirli uluslararası hukuk normları doğrultusunda belirlenmektedir (Mammadov, 2008).

Madde 3. Eğitim alanında devlet politikasının temel ilkeleri.

Eğitim alanındaki devlet politikasının temel ilkeleri aşağıdaki gibidir:

- a) Hümanizm - ulusal ve evrensel değerlerin kabul, kişiliğin zgr gelişimi, insan hakları ve özgürlükleri, sağlık ve güvenlik, çevreye ve insanlara zen ve saygı, hoşgörü ve hoşgörü bir öncelik olarak;
- b) Demokrasi - zgr düşünme ruhu içinde öğrencilerin eğitimi, devlet-kamu temelinde eğitimin organizasyonunda ve yönetiminde yetki ve özgürlüklerin genişletilmesi, eğitim kurumlarının özerkliğinin artırılması;
- c) Eşitlik - tüm vatandaşların eşit koşullarda eğitim almaları için fırsatların yaratılması ve eğitim hakkının sağlanması;
- d) Milliyetçilik ve laiklik - ulusal ve evrensel değerlerin korunmasına ve diyalektik birliğinin sağlanmasına dayanan seküler bir eğitim sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesi;
- e) Kalite - eğitimin mevcut standartlara, normlara, sosyo-ekonomik gerekliliklere, bireyin, toplumun ve devletin çıkarlarına uygunluğu;
- f) Verimlilik - eğitimin ve bilimsel yaratıcılığın sürekli gelişen, yararlı ve amaca yönelik modern yöntemlerle düzenlenmesi;
- g) Süreklilik, birlik, kalıcılık - mevcut eğitim standartları, müfredat ve planlar temelinde çeşitli düzeylerde eğitim alma imknı, farklı eğitim aşamaları arasında yakın diyalektik etkileşim ve bir kişinin yaşamı boyunca sürekliliği;
- h) Kalıtım - eğitim alanında kazanılan bilgi ve deneyimin sonraki nesle (döneme) ardıcık aktarımı;
- i) Serbestleşme - eğitim alanını genişletmek ve eğitim faaliyetlerinin açıklığı;
- j) Bütünleşme - etkin bütünleşme, adaptasyon ve dünya eğitim sistemine bütünleşme temelinde ulusal eğitim sisteminin geliştirilmesi (Tehsil Haqqında Qanun, 2009).

Madde 6. Eğitim alanında eyalet standartları

6.1. Eğitim alanındaki devlet standartları, bireyin, toplumun, devletin ihtiyaçlarına göre geliştirilen, bilimsel ve pedagojik ilkelere dayanan ve belirli bir süre için birleşik devlet gereksinimlerini yansıtan bir dizi genel normdur (en az 5 yıl).

6.2. Devlet eğitim standartları, eğitim alanında denenmiş ve test edilmiş uluslararası kriterler, ulusal ve evrensel değerler dikkate alınarak belirlenir.

6.3. Devlet eğitim standartları ve geçerlilik süreleri ilgili yürütme makamı tarafından belirlenir.

6.4. Devlet eğitim standartları, eğitimcilerin içerik, yönetim, materyal ve teknik ve eğitim temelini, altyapısını, kalite göstergelerini, her düzey ve eğitim düzeyindeki öğrencilerin bilgi düzeylerini, becerilerini ve alışkanlıklarını belirler.

6.5. Tüm eğitim kurumları, eğitimin ilgili devlet standartlarına uygun olarak düzenlenmesini sağlar.

6.6. Eğitim kurumunun faaliyetinin, eğitim düzeyinin ve öğrencilerin başarılarının değerlendirilmesinde, akreditasyonunda ve belgelendirilmesinde ilgili devlet eğitim standartları esas alınır.

6.7. Engellilerin eğitimi için devlet özel eğitim standartları oluşturulmuştur (Tehsil Haqqında Qanun, 2009).

2.2.2.1 Eğitim Hukuku

Bu Kanun, Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasasında yer alan vatandaşların eğitim hakkının sağlanması alanındaki devlet politikasının temel ilkelerini ve eğitim faaliyetinin genel düzenlenme şartlarını belirler (Əliyev, 2009).

Azerbaycan Cumhuriyetinde eğitim laik ve sürekli ve vatandaşların, toplumun ve devletin çıkarlarını yansıtan stratejik olarak önemli bir öncelik alanıdır. Azerbaycan Cumhuriyetinde eğitim, insan haklarıyla ilgili uluslararası sözleşmelere ve Azerbaycan Cumhuriyetinin taraf olduğu diğer uluslararası anlaşmalara dayanır ve ulusal-ahlaki ve evrensel değerler önceliği temelinde dünya eğitim sistemine entegre edilerek gelişir (Tehsil Haqqında Qanun, 2009).

- 1) Azerbaycan Cumhuriyeti'nin eğitimle ilgili mevzuatı, Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, bu Kanun, Azerbaycan Cumhuriyeti yasaları "Okulöncesi Eğitim", "Genel Eğitim", "Mesleki Eğitim" ve diğer yasal düzenlemelerden oluşmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti'nin taraf olduğu eğitim alanı ve uluslararası anlaşmalar.
- 2) Eğitim mevzuatının temel amacı, vatandaşların eğitim alanındaki anayasal haklarının sağlanması ve korunması, yürütme organlarının, öğrencilerin ve eğitimcilerin, bireylerin ve tüzel kişilerin hak ve sorumluluklarını doğru bir şekilde tanımlamak, aralarındaki ilişkileri düzenlemek, yasal güvenceler oluşturmaktır.
- 3) Bu Kanun Azerbaycan Cumhuriyetinde faaliyet gösteren dini eğitim kurumlarına, diplomatik misyonlara bağlı eğitim kurumlarına ve yabancı ülkelerin konsolosluklarına uygulanmaz (Ehmedov, 2010).

2.2.2.2 Eğitim Dili

Azerbaycan Cumhuriyeti eğitim kurumlarında eğitim dili devlet dili – Azerbaycanca'dır. Azerbaycan Cumhuriyeti vatandaşlarının ve eğitim kurumlarının kurucularının isteklerini dikkate alarak, özel durumlarda (Azerbaycan Cumhuriyeti'nin taraf olduğu uluslararası anlaşmalara dayanarak veya ilgili yürütme otoritesiyle mutabık kalınarak) Azerbaycan dili, Azerbaycan edebiyatı, Azerbaycan dili öğretimi tarih ve coğrafya başka dillerde de yürütüle bilinir (Ergün, 1997).

Azerbaycan dilini yeterince bilmeyen öğrenciler için, usulüne ve ilgili yürütme makamı tarafından oluşturulan eğitim programlarına uygun olarak hazırlık sınıfları ve kursları düzenlenmektedir. Azerbaycan Cumhuriyeti'nin devlet dili, Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasasının 21. Maddesinin 1. Kısımına göre, devlet dilini bilmek her Azerbaycan Cumhuriyeti vatandaşının görevidir. Azerbaycan dili, ülkenin siyasi, sosyal, ekonomik, bilimsel ve kültürel hayatının her alanında kullanılmaktadır (Kolikpınar, 2017).

Devlet iktidarında ve yerel özyönetim organlarında, devlet organlarında, siyasi partilerde, sivil toplum kuruluşlarında (kamu dernekleri ve vakıfları), sendikalarda, diğer tüzel kişilerde, bunların temsilciliklerinde ve şubelerinde devlet dilinin kullanımına ilişkin faaliyetler, Azerbaycan Cumhuriyeti, devlet dilinde yazım işleri de dâhil olmak üzere bu yasaya göre yürütölmektedir (Mollaer, 2004).

Devlet dilinin kullanımına ilişkin normlar, ilgili yürütme makamı tarafından belirlenir. Ülke sınırları içinde faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlarla (veya bunların temsilcilikleriyle) yazışmalar ve yabancı devletlerin diplomatik amaçlarını Azerbaycan Cumhuriyeti devlet dilinde veya ilgili yabancı dilde Azerbaycan diline tercüme edilerek yapılmaktadır (Mammadov, 2008).

Azerbaycan Cumhuriyetinde devlet diline ilişkin mevzuat, Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, bu yasa, diğer normatif yasal düzenlemeler ve Azerbaycan Cumhuriyetinin taraf olduğu uluslararası anlaşmalardan oluşmaktadır (Kolikpınar, 2017). Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanununun 3-cü maddesine göre devlet dilinin geliştirilmesi, korunması ve geliştirilmesi alanında devletin temel görevleri vardır. Bu görevler şunlardır:

- 1) Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası ve bu Kanunun gereklerine uygun olarak devlet dili ile ilgili yasal kuralların belirlenmesi;
- 2) Devlet dilinin uygulanması, bu dilin geliştirilmesi ve korunmasına ilişkin mevzuat hükümlerine uyulmasının sağlanması;
- 3) Devlet dili geliştirme programının geliştirilmesi ve finansmanının devlet bütçesinden sağlanması;

- 4) Devlet dilinin saflığının korunması, dilbilim teorisinin ve uygulamasının geliştirilmesi için uygun koşulların oluşturulması ve önlemlerin uygulanması;
- 5) Devlet dilinin gelişmesi için gerekli maddi temelin oluşturulması;
- 6) Yurt dışında yaşayan Azerbaycanlıların Azerbaycan dilinde eğitim almalarına ve özgürce kullanmalarına yardımcı olunması (Əhmədov, 2010).

2.2.2.3 Eğitim Genel Amaçları

Azerbaycan Cumhuriyetinde eğitimin temel hedefleri şunlardır:

- A. Azerbaycan devletine karşı sorumluluklarını gerçekleştiren, milli gelenek ve demokrasi ilkelerine, insan hak ve özgürlüklerine saygı duyan, vatanseverlik ve Azerbaycanlı fikirlerine bağlı, bağımsız ve yaratıcı düşünen vatandaşlar ve bireyler yetiştirmek;
- B. Ulusal-ahlaki ve evrensel değerleri koruyan ve geliştiren, geniş bir bakış açısına sahip, girişim ve yenilikleri değerlendirebilen, teorik ve pratik bilgiye sahip, modern fikirli ve rekabetçi uzmanlar yetiştirmek;
- C. Sistematik bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazanılmasını ve sürekli mesleki gelişimi sağlamak, öğrencileri sosyal hayata ve verimli çalışmaya hazırlamak (Eliyev, 2009).

2.2.2.4 Diplomalarda

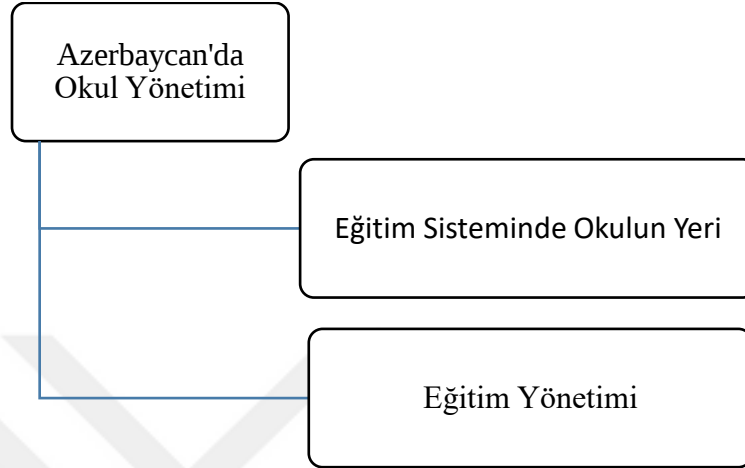
Azerbaycan Eğitim Kanununun 9. maddesinde belirtildiği üzere, eğitim ve öğretimini tamamlayıp final sınavlarını kazanan öğrenciler, eğitim gördükleri ve okudukları kurumlardan mezuniyet derecesini ve alanını belirten bir diploma almakla yükümlüdürler. Bu diplomaların eğitimin bir sonraki aşamasına geçmesi ve profesyonel bir hayata başlaması gerekmektedir. Bu diplomalara örnekler;

- A. Şehadet belgesi (Lise 1’den mezun olan öğrenciler için)
- B. Sertifika (lise mezunları için)
- C. Düşük uzmanlık diploması
- D. Profesyonel ustalık diploması
- E. Lisans sertifikası
- F. Yüksek lisans
- G. Doktora diploması
- H. Yeterlilik ve eğitim diplomasının artırılması

Azerbaycan'daki diplomalar Avrupa'da tanınan akreditasyona tabidir. Ayrıca bu diplomalar ülkede gerekli kurumlar tarafından tanınmak üzere devlet tarafından onaylanır, aday

sayısına göre Millî Eğitim Bakanlığı tarafından verilir ve bu süre yasal olarak düzenlenir (Mammadov, 2008).

2.3 Azerbaycan'da Okul Yönetimi



Şekil 2. 3 Azerbaycan'da Okul Yönetimi İle İlgili Başlıklar

Bugünün müdürü bir eğitim yöneticisidir. O da bir öğretmendir. Tabii ki, müdür iyi bir öğretmen olmasına rağmen, öğretme yeteneği çok sınırlıdır ve yönetim işlevleri neredeyse tüm zamanını gerektirir. Yine de öğretmek için zaman bulmalıdır. Çünkü öğrenciler ve öğretmenlerle iletişim kurmaya da yardımcı olur. Öğretmenlik mesleğinin inceliklerini bilmeden, müdür takımdaki öğretmenlerin çalışmaları, uzmanlık düzeyleri ve okulda normal bir öğrenme ortamının yaratılması hakkında doğru kararlar veremez. Müdür, pedagojik sürecin bir katılımcısı ve düzenleyicisidir. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer çalışanlarla sürekli iletişim halindedir. Bu nedenle, yöneticinin iyi bir pedagoji, psikoloji ve metodoloji bilgisine sahip olması gerekir (Orucova, 2011).

Okul liderlerinin sürekli ilgisinin amacı derslere ve pedagojik analizlerine erişimdir. Okul liderlerinin yönetim faaliyetlerinde üç tür ders analizi vardır: geniş analiz, kısa analiz ve görünüm analizi (dersin herhangi bir yönünü öğrenmek) (M.İsmixanov ve R.Bextiyarova, 2012).

Dersin kapsamlı pedagojik analizi, dersin tüm ayrıntılarının ayrılmasını ve bir bütün olarak tüm yönlerinin tartışılmasını, yani dersin eğitimsel, didaktik, psikolojik, sıhhi ve sağlık gereksinimlerinin tanımlanmasını içerir. Yeni öğretmenlerin derslerini dinledikten sonra dersin kapsamlı analizi yapılır. Deneyimleri genelleştirilmesi ve yaygınlaştırılması gereken öğretmen sınıfları özel çalışmanın konusu olabilir (Novruzov, 2019).

Dersin kısa analizi Okul müdürü, yardımcısı ve metodolojiktin objektif önerileri ve

tavsiyeleri, öğretmen'in kişiliği, yüksek metodolojik ve yönetsel kültürü hakkında iyi bir bilgi gerektirir (Qəribov, 2016). Bir dersin görünüm analizi, bir dersin herhangi bir yönünü analiz etmeyi içerir (örneğin, öğrencilerin bir dersteki bilişsel aktivitelerini etkinleştirmek için görsel yardımcılarının kullanılması) (Okutan, 1996).

Eğitim çalışmalarının pedagojik analizi, okul müdürünün analitik faaliyetinde önemli bir rol oynar. Bu tür etkinlikler sırasında çocuklar örgütsel ve yaratıcı etkinliklere katılırlar (Orucəli, Səhyəddin, ve Şahismayıl, 2010).

Okul idaresi, her öğrencinin eğitiminden sorumludur. Bu nedenle, herhangi bir rehberlik bir başlangıç için öğrenci düşünür ve tam bilgi vermelidir: öğrencinin sağlamlığı, psikoloji durumu, şahsi karakteri, davranışı, derslere devam etmesi, etkinliklerde katılımı, öğretmenle tavırları, aile durumu. Bu bilgiler, her öğrencinin bireysel bir yaklaşım benimsemesine, grupların oluşumunda en uygun seçeneği seçmesine, sağlıklı ve ticari ruhani ve pedagojik bir ortam yaratmasına yardımcı olur. Bu nedenle, izleme doğrudan okul içi denetimle ilgilidir ve aynı zamanda bunun uygulanmasını yönlendirir ve kolaylaştırır (Gündüzlü, 2009).

2.3.1 Eğitim Sisteminde Okulun Yeri

Sovyet öncesi dönemde Azerbaycan'ın eğitim sistemine İslam dini öğretimi hâkimdi. Beş yaşından yirmi yaşına kadar öğrenciler medreselere, camilere bağlı eğitim kurumlarına gitmişler. On yedinci ve on sekizinci yüzyıllarda büyük şehirlerde medreseler ayrı eğitim kurumları olarak kurulmuş, ancak dini karakterlerini korumuşlardır. 1865'te Bakü'de ilk teknik lise ve ilk kadın lisesi açıldı. 19. yüzyılın sonlarında Azeri öğrenciler için laik ilkokullar açılmıştır (Merdanov, 2011).

Ancak Çarlık döneminde Azerbaycan dilinin ortaokullarda ve yükseköğretim kurumlarında Azeri nüfus için kullanılması yasaktı. Azerbaycan çocukların çoğu o dönemde eğitim görmemiştir. On dokuzuncu yüzyılın sonunda okuryazarlık oranı % 4-5 idi. Buna karşılık, Sovyet döneminde Azerbaycan, merkezi fakat nispeten iyi gelişmiş bir eğitim sistemine sahipti ve eğitim istatistikleri, onu orta gelirli ülkelerin saflarında ve birkaç eski Sovyet Cumhuriyeti'nin önünde konumlandırılmıştır (Spasiç, 2007).

1880'lerdeki ilk petrol patlamasından sonra, yerel soylular okullar açtı ve cehaletle savaştı. Jadidist hareket daha geniş nüfusa eğitim getirdi ve ayrıca yirminci yüzyılın başlarındaki bağımsızlık girişimini destekleyen fikirleri desteklenmiştir (Ehmedov, 2010).

Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti 1920 ile 1921 yılları arasında varlığını sürdürmüştür. Birinci Dünya Savaşı ve Rus devriminden sonraki küresel değişimler bu girişimi durdurmuş ve Sovyet kontrolünün yolunu açmıştır. Sovyetler, mevcut eğitim yapılarını

anaokulları, genel eğitim okulları ve ortaokullardan oluşan bir sisteme bağlayarak inşa ettirmişler (Mutlu, 2018).

Azerbaycan'da eğitim ilk başta seçkinlerin çocukları için tasarlanmış olsa da birincil bağlam değişti ve yetenekli bir işgücünün hazırlanması konusunda sağlamlaştırmıştır. Bağımsız Azerbaycan'ın mevcut eğitim sistemi bu ilkeyle tutarlı olmuştur (Lepisto, 2015). Eğitim Reformu Programı 1998 yılında Cumhurbaşkanı tarafından onaylanmış ve Devlet Reform Komisyonu'nu kurarak Eğitim Reformu Programı hazırlama sürecini başlatmıştır (Ehmedov, 2010)

Haziran 2000'de, bir başka Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile eğitim sisteminin modernizasyonu alanında bir dizi önemli önlem planlanmış ve bu önlemler, diğer konularla birlikte yeni bir hizmet öncesi öğretmen eğitimi ve öğretmen yetiştirme modelinin geliştirilmesini sağlamıştır (Eliyeva, 2004). Eğitim Kavramı 2001, ülkenin sosyoekonomik, politik ve hükümet yapılarındaki temel değişikliklerin genel bağlamında eğitim için bir çerçeve sağlamıştır. Belge, eğitimin ücretsiz olması ve demokrasi, insanlık ve bireysel ihtiyaçlar ilkelerine dayalı olması gerektiğini belirtmiştir (Baimova, 2006).

2.3.2 Eğitim Yönetimi

Azerbaycan Cumhuriyeti vatandaşlarının eğitim hakkı Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasasının 42. Maddesi ile belirlenir. Bu maddeye göre her vatandaşın sürekli eğitim hakkı vardır. Ülkenin her vatandaşı için kaliteli ve sürekli eğitime erişimin sağlanması ve eğitimin kalitesinin iyileştirilmesi için koşullar oluşturulması, devlet eğitim politikasının öncelikli alanlarından biridir. Son on yılda Cumhurbaşkanı'nın ilgisi ve ilgisi ve Haydar Aliyev Vakfı'nın desteği sayesinde eğitim alanında köklü reformların yapılması, çeşitli projelerin hayata geçirilmesi tesadüf değil (Kazımlade, 2010).

Sovyet döneminde Azerbaycan'da eğitim merkezi idare tarafından yönetiliyordu. Eğitim çözümlerinin çoğu merkezden gönderilmiş ve yerel birimler tarafından uygulanmıştır. Merkezin kararı, öğretmenlerin ve eğitmenlerin bu alanla ilgili her türlü çalışmayı yürütmesi için bir koşuldur. Böylece yerel eğitim kurumlarını ve eğitim kurumlarını pasifleştirmiştir (Gök ve Kuvel, 2016).

Bu yönetim biçimi günümüzde belli bir hızla devam etse de yerel yönetimler de bu süreçte yer almaktadır. Diğer bir deyişle, Eğitim Kanunu'nun 3. bölümünde (fasıl) belirtildiği gibi, bu sürece yerel yönetimlerin aktif katılımıyla Azerbaycan'da eğitim yönetiminin merkezi olmuştur. Madde 29, Azerbaycan Cumhuriyeti eğitim yasasının 3. bölümünde eğitim yönetiminin sınırlarını tanımlamaktadır. Bu maddeye göre, eğitim yönetimi aşağıdaki yasal

çerçeveye tabi olmuştur (Əliyev, 2009).

- A. Anayasa
- B. Eğitim Kanunu
- C. Belirli yasal anlaşmalar (kanun vericilik aktları)
- D. Tüzük
- E. Eğitim kurumlarının yönetmeliği (nizamname)
- F. Uluslararası anlaşmalar

Eğitimi yönetmek için, bir devlet sistemi ve özyönetim sivil kurumları oluşturulmuştur. Bu kurumlar, verilen yetkiler temelinde eğitim kanunlarına göre faaliyet göstermekte ve kanunen yasak olmayan bir şekilde faaliyetlerine devam etmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi, eğitim yönetişimi eğitim yasaları, yasaları, yönetmelikleri ve eğitim kurumlarının yönetmeliklerine tabidir ve uluslararası deneyime dayanmaktadır (Mammadov, 2008).

Azerbaycan Cumhuriyetinde eğitim yönetiminde en önemli roller Azerbaycan Cumhuriyeti hükümeti, Eğitim Bakanlığı ve bölgesel eğitim daireleri tarafından üstlenilmektedir. Ayrıca, yerel yönetim kurumları, belirli bilimsel ve pedagojik ekipler, belirli meslek ve sanat odaları (birlikler), siyasi ve sivil toplum kuruluşları ve halk eğitim kurumlarının yönetiminde belirli bir rol oynamaktadır. Özel eğitim kurumlarının yönetimi, Eğitim Yasası kapsamında geliştirilen düzenlemelere göre düzenlenmektedir (Əliyev, 2009).

2.4 Azerbaycan'ın Okul Yönetiminin Gelişimi



Şekil 2. 4 Azerbaycan'ın Okul Yönetiminin Gelişimi İle İlgili Başlıklar

Eğitim yönetimi personelinin eğitimi ve mesleki gelişimi kavramsal bir temelde gerçekleştirilmelidir. Bu, yönetim eğitiminde aşamalar halinde süreklilik ve tutarlılık anlamına gelir. Azerbaycan'da yönetim eğitiminin içeriğine ve çeşitli sorunlarına en az birkaç bilimsel

çalışma ayrılmıştır. Yabancı ülkelerden uzmanlar birçok çalışma hazırlamış ve araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar, yönetim eğitiminin içeriğinin tüm aşamalarda yönetim faaliyetlerinin içeriğine odaklanmasını gerektirir. Bu, pedagojik analiz, hedef belirleme, planlama, organizasyon, koordinasyon, izleme ve analiz, yönetilen sistemin sonuçlarının ayarlanması ve düzeltilmesini içerir. Unutulmamalıdır ki okul müdürünün diğer kurum başkanlarından farklı olarak her iki etkinliği de birleştirdiği. Pek çok uzman, yöneticilerin eğitiminin pratik faaliyetlerine göre organize edilmesi gerektiğini tavsiye ediyor. Bu faaliyetin temeli, müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından eğitim sürecinin iyileştirilmesidir. Eğitimin içeriği, yöneticinin faaliyetinin sorunlarını yansıtmalı, yüksek bilimsel düzeylerini ortaya koymalı, yönetim biliminin teorik kısmını uygulama ile ilişkilendirmelidir. Sonuç olarak, yöneticilerin etkili bir yönetim okulundan geçmek için metodolojik, psikolojik ve pedagojik, metodolojik, yönetim pazarlamasını çözmek, kısacası yönetim sorunlarını çözmek için gerekli bilgileri edinmelerine yardım edilmelidir (Eliyeva, 2004).

Sovyet döneminde hizmet içi eğitim sistemindeki eğitim içeriğinin 1990'lara kadar modellenmesi, SSCB Eğitim Bakanlığı tarafından tüm dünyada başvuran Rus bilim adamlarından biri olan EP Tonkanogo tarafından önerilen sosyal işlevlerin ve iş gereksinimlerinin içeriğine dayanıyordu. Birlik. Bu model kişiliğe ve okul müdürünün yönetim faaliyetlerine hizmet etti. Bu durumda kullanılan programlar birkaç bloktan oluşuyordu ve okul müdürünün ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerden, sosyal ihtiyaçlardan ve bir kişinin uzmanlığı için önemli olan nitelikleri aşılama için bilgi ve becerilerden oluşuyordu. Sonuç olarak, lider türü modellendi. Bu model, her şeyden önce, eğitim sürecinde okul müdürünün kalite ve sosyo-profesyonel gereksinimlerini karşılamıştır. Yönetim kadrosu için sosyal hedefler ve gereksinimler, yüksek profesyonellik pedagojik hedeflere uyarlandı ve mesleki gelişim ve yeniden eğitim sistemindeki görevler tanımlandı. Bu görevlerin uygulanması için örgütsel pedagojik koşullar oluşturulmuş ve bunların uygulanması için formlar ve yöntemler geliştirilmiştir (Gök ve Kuvel, 2016).

Orta öğretimde yenilikçi süreçler ve 90'lı yıllarda eğitim kurumlarının yönetimi, eğitim kanunu, demokratikleşme süreçleri sonucunda farklı kademelerdeki liderlerin mesleki faaliyetlerinin analizi ve ülkemizdeki değişikliklerle karşılaştırılması sonucunda ülkede bağımsızlık kazanılması toplum ve eğitim sistemi, liderleri için yeni ihtiyaçların ortaya çıkması için koşullar yarattı. Bu araştırma sonucunda okul liderlerinin profesyonelliğinde ciddi değişikliklere ihtiyaç vardır (Cabbarov R. , 2008).

Eğitim reformu programının amacı, piyasa ekonomisinin gereklerine uygun olarak tüm öğrenciler için maksimum eğitim fırsatları yaratmak ve genel eğitimin verimliliğini artırmaktır.

Bu hedeflere ulaşmak için, önerilen Hızlı Program Kredisi (RPL), 1999 Eğitim Reformu Programı, Eğitim Reformu Stratejisi - 10 Yıllık Başlangıç Projesi (2003-2013) ve Sektör Kalkınma Stratejisine ilişkin Hükümet Mektubu'nda tanıtıldı. Esnek Program Kredisi, on yıllık bir süre boyunca üç aşamalı olarak uygulanacaktır. Üçüncü aşamanın sonunda eğitim sektörü, ekonominin gerektirdiği bilgi ve becerileri kabul edilebilir düzeyde sağlayabilecek; genel eğitimin kalitesi ve orta öğretim sonrası eğitim fırsatları artacaktır; Sektör, herkes için kaliteli eğitim sağlamak için fiziksel, finansal ve insan kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanma potansiyeline sahip olacaktır (Məmmədzađə, 2010).

2.4.1 Azərbaycan'da Okul Sisteminin Yönetilmesi

Azerbaycan, Azərbaycan Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı ve Azərbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı ve Azərbaycan Hükümeti tarafından oluşturulan Azərbaycan Cumhuriyeti Eğitim Kuruluna dayanan iki dikey bir genel eğitim yönetim sistemine sahiptir (Kazımzade, 2010).

Genel olarak, bazı okullarda yeniliklerin uygulanmasıyla bağlantılı olarak, Okul Konseyi, (tüm ortaokullarda çalışan geleneksel sistemde) veli komitesi, Veli-Öğretmen Dernekleri (VMA), Öğrenci Parlamentosu vb. okullarda çalışmaktadır (Məmmədzađə, 2010).

Okul müdürü, okulun altı aylık, yıllık veya üçlü raporlarını devlet kurumlarına, ilgili yürütme organlarına, ebeveynlere, yerel yürütme organlarına, okul genel toplantılarına, Eğitim Kurulu'na veya Eğitim Bakanlığı'na sunmaktadır. Buna ek olarak, mali açıdan bağımsız okullar, mali raporları yerel mali kurumlara, bölgesel vergi dairelerine ve sosyal güvenlik fonlarına üç ayda bir ve takvim yılı sonu temelinde sunmalı ve yeni takvim yılı için önceden mali tahminler sağlanmalıdır. Okul müdürü, okulun işletilmesi, yönetimi, organizasyonu ve korunmasından sorumlu ve sorumlu kişidir (Qəribov, 2016).

2.4.2 Azərbaycan'da Okul Yöneticisi

21. yüzyılda okul müdürünün rolü toplumumuzda en önemli rollerden biridir. Yönetmen geleceği yaratmakla ilgilenir. Çocukların ve ergenlerin gelişiminden, başarılı öğrenciler, kendine güvenen yaratıcı kişilikler ve aktif bilgili vatandaşlar olarak oluşumlarından sorumludur (Kaya, 2014).

Okul müdürleri, eğitimin bugün ve gelecekte toplumun ve insanların hayatlarını değiştirebileceğine inanmalıdır. Okullarda öğretim sürecinin başında müdürler gelmektedir. Eğitim fikrini geliştirmek için öğrenci, öğretmen ve velileri takip ederler (Azərbaycan Müəllimi, 2021).

Müdürler, tüm öğrencilerin iyi öğrenme sonuçları almasını sağlamak için çok çeşitli vatandaşlarla birlikte çalışır. Öğretmenler arasında bir iş birliği ortamını ustaca yaratır ve desteklerler. Yaratıcı ve yenilikçi çözümler arayışında meslektaşlarıyla iş birliği yapabilmeli ve tüm öğrencilerin kaliteli sonuçlar elde etmesi için karmaşık, belirsiz, sorunlu durumlarda çalışabilmelidir. Standart aynı zamanda yöneticilerin işlerinde etkili sonuçlar elde etmek için bilmeleri, anlamaları ve gerçekleştirmeleri için gereksinimleri de tanımlar. Bu, aşağıdaki alanlarda yöneticilerden büyük bir özveri gerektirir:

1. Her düzeyde farklı yaşlardaki öğrencilerin öğrenme başarılarını geliştirmek;
2. Herkes için eşit ve kaliteli eğitim koşullarının sağlanması;
3. Kaliteli eğitim için koşullar yaratmak;
4. Eğitim alanında devlet politikasının ve kamu beklentilerinin uygulanması;
5. XXI yüzyılın eğitim sisteminin yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde iyileştirilmesine katılmak (Kazımlı, 2010).

Modern zamanlarda okul müdürünün rolü hakkında yeni kavram şu şekilde tanımlanır:

- a) Okul müdürünün başkanlık ettiği kurumda bir "öğretmenler topluluğu" oluşturmak, personel için bir hedef belirlemek ve bunu başarmak için ortak faaliyetler düzenlemek;
- b) Toplumun modern gelişme aşamasında "komuta ve kontrol" ilkesine son vermek;
- c) Müfredat ve ödevler, eğitim ve değerlendirme konuları ile derinlemesine ilgilenmek;
- d) Ondaki (yönetmen) takımında gerçek bir "lider" olmak, öğrenci kitlesinin öğrenme başarılarını artırmak, öğretmenlerin mesleki düzeyini yükseltmek ve liderlik görevlerini tek başına yapmamak, bir kısmını diğer takım üyeleri arasında paylaşmak, yani takım çalışması yapmak organize etmekten oluşmalıdır (Rəsulov, 2008).

Eğitim yönetimi, ilgili hükümet belgelerine dayanmaktadır. Okulun amaç ve hedeflerini çözmek için metodolojik ve teorik bir temel olarak yönlendirilen devlet belgeleri arasında Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, Eğitim Yasası, bu yasaya uygun olarak kabul edilen eğitim mevzuatı kanunlarının yanı sıra eğitim kurumlarının tüzükleri, çeşitli alanlardaki yönetmelikler yer almaktadır (M.İsmixanov ve R.Bextiyarova, 2012).

Okul müdürü, okulun tüm faaliyetlerinden, eğitim çalışmalarının durumu ve kalitesinden devlete karşı sorumludur. Eğitim Bakanlığı tarafından yüksek pedagojik eğitim, üç yıldan fazla pedagojik iş deneyimi ve organizasyon becerileri ile önde gelen öğretmenlerden biri olarak atanmıştır. Yönetmen tarafından gerçekleştirilen çok yönlü işlevler birkaç gruba ayrılabilir:

- a) Planlama ve tahmin işlevleri: okulun faaliyetlerini belirler; Yıl içinde yapılacak çalışmaları planlar, uygulama araçlarını ve yollarını belirler; okulun faaliyetlerini analiz eder ve tahmin

eder;

- b) Örgütsel ve komuta fonksiyonları: geliştirilen planların uygulanması için güçleri harekete geçirir; öğretim kadrosunun çalışmalarını düzenler ve yönetir, eğitim alanında üst düzey kuruluşlar nezdinde olağanüstü başarılarla sahip öğretmenlerin çalışmalarını teşvik etme sorununu gündeme getirir; okul öğrencinin öz yönetimini, okulun aile ve toplumla ilişkisini, veli komitesinin çalışmasını yönetir;
- c) Kontrol-metodik fonksiyonlar, planların zamanında uygulanmasını, eğitim çalışmalarının seyrini ve sonuçlarını kontrol eder; öğretmenlerin derslerini ve ders dışı etkinliklerini gözlemler ve analiz eder;
- d) Okulun mali ve ekonomik faaliyetlerinin yönetimiyle ilgili işlevler: okulun malzeme ve eğitim temelinin güçlendirilmesini, okul için donanım satın alınmasını, okulun mevcut ve sermaye onarımlarını, yangınla mücadele önlemlerinin uygulanmasını sağlar; Okula tahsis edilen bütçe fonlarının doğru kullanımını düzenler.
- e) Okul yönetimi faaliyetlerinin lideri ve organizatörü, öğretmen-egitimci ve kişilik olarak müdüre yüksek talepler getirilir.
- f) Okul müdürü, bir lider olarak, yönetim teorisi ve uygulaması konusunda bilgili olmalıdır; mükemmel bir fikir-teorik, pedagojik-psikolojik eğitime, geniş bir bakış açısına sahip; bu alandaki yönetimin yasal dayanağı ve mevzuatı hakkında iyi bir bilgiye sahip olmaktır.
- g) Bir organizatör olarak müdür, mükemmel bir öğretmen ve öğrenci ekibi oluşturabilmelidir. Yönetim işi bir anlamda örgütsel iştir: Çalışmayı doğru planlamak, ekibi uygulamak için harekete geçirmek, ekip için iddialı hedefler belirlemek ve ortak çalışmayı teşvik etmek gerekir.
- h) Okul müdürü öğretmenler, ebeveynler ve öğrencilerle iletişim kurabilmeli, ilişkide pedagojik dokunuş beklemeli ve her şeyde "altın bir anlam" bulmaya çalışmalıdır.
- i) Bir öğretmen olarak bir okul müdürü örnek olmalıdır. Aksi takdirde öğretmenlerden ve eğitimcilerden yüksek eğitim performansı talep etme ahlaki hakkı yoktur. Öğretim başkalarına karşı insanca bir tavırla, nezaketle, arkadaşlıkla, sevgiyle ve güvenle başlar. Öğretmenlik mesleği büyük bir yürek, sevgi dolu bir yürek, esnek bir zihin, güçlü inançlar ve zengin bir kültür gerektirir. Müdür, başöğretmen gibi hem öğrencilere hem de öğretmenlere geniş bir dostluk, sevgi ve güven duygusu ile davranacak niteliklere sahip olmalıdır (Mahmudova, 2017).

Okul müdürü bir kişi olarak yüksek insani niteliklere sahip olmalı ve bu alandaki herkes için olumlu bir örnek oluşturmalıdır. Çünkü yetiştirme, kişinin kişiliğiyle başlar. Kişilik yalnızca kişilikle beslenebilir: Bir kişi sahip olmadığı nitelikleri başkalarına aşılayamaz. Bu

nedenle, okul müdürünün başöğretmen gibi, gerçek bir kişi olarak yüksek niteliklere sahip olması gerekir (M.İsmixanov ve R.Bextiyarova, 2012).

Okul müdürü işin kalitesinden sorumludur. Eğitim sürecinin uygulanması, okul müdürünün en az 3 ana fonksiyonun yönetimini gerçekleştirir: idari, organizasyon ve metodolojik. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun çalışma yöntemleri, bilgi ve becerileri geçmişte kazanılan yönetim işlevlerine dayanmaktadır. Bu nedenle eğitim sistemindeki yöneticilerin mesleki faaliyetlerine daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir (Orucova, 2011).

Modern liderler kendi başlarına ortaya çıkmazlar, onları pratikte eğitmek daha uygundur. Bu nedenle, 2004 yılında, Millî Eğitim Bakanlığı ülkedeki eğitim yöneticileri yetiştirme kavramını onayladı. 2007 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu "İlk Öğretmen Yetiştirme Stratejik Gelişim Programı, Sürekli Pedagojik Eğitim" i onayladı. Bu kavramda, okul yöneticilerinin eğitimine, eğitim yönetimi ve pazarlama bilimlerine hâkimiyetlerine özel önem verilmektedir (Məmmədzaadə, 2010).

Okulun faaliyetleri toplumun artan ihtiyaçlarına göre düzenlenmelidir. Bunu başarmak için, okul liderlerinin artan liderlik, eğitim politikası ve deneyim talebini karşılaması ve eğitim sürecinin organizatörleri ve liderleri olmaları gerekir. Bu hedeflere ulaşmak için Okul İlkeleri Kavramında belirtilen ilkeler liderlik ilkelerini, bilişsel ve ahlaki nitelikleri ve uygulamaları belirler. Bu ilkeler, okul liderlerinin işlevlerini tanımlar. Okul müdürü faaliyetinin kapsamını bilmeli ve sonuçları değerlendirebilmelidir. Bu faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için belirli işlemlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Öğrencilerin öğrenmesinin kalitesi, öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre ne bildikleri ne öğrenmek istedikleri ortaya çıkarılmalı, uzmanlıkları artırılmalı, geliştirilmeli, organize edilmeli ve başarıları değerlendirilmelidir. Okul müdürü, okulun gelecekteki gelişimini görebilmeli, eğitimde kaliteye ulaşmanın yollarını belirleyebilmeli, liderlik ettiği eğitim kurumunun uzun vadeli bir kalkınma programının geliştirilmesine ve uygulanmasına öncülük edebilmelidir (Qəribov, 2016).

Okul düzeyinde eğitim kalitesinin artırılması için belirli önlemler alınmalıdır. Bu önlemler, konu öğretiminin izlenmesi, gerekli eğitim materyallerinin sağlanması, konu müfredatının uygulanması, öğretmenlerin mesleki gelişimi, değerlendirme araçlarının geliştirilmesi, davranış kuralları, teftiş vb. gibi sorunlar oluşmaktadır (Rəsulov, 2008).

Okul yönetiminde derin bilgi, beceri, profesyonellik, çeviklik, yeterlilik vb. Bu niteliklere sahip bir yöneticiye (okul müdürü) sahip olmak önemlidir. Okul müdürü öğretmenlerin derslerini dinler ve analiz eder, eksiklikleri ve yaratıcı fırsatları ortaya çıkarır, etkili önerilerde bulunur, iyileştirme koşulları yaratır, öğrencilerin başarılarının izlenmesini organize eder, velilerle sistematik çalışmalar yürütür vb. Eğitim politikasını uygulayan gelişmiş

bir yönetime sahip olmak gerekiyor. Okulun yönetimine bağlı olarak eğitim kalitesi iyileştirilebilir (Mahmudova, 2017).

2.4.3 Azerbaycan’da Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Uygulaması

Direkt rlerin işe alınmasına yönelik yarişma, pedagojik veya yönetim uzmanlıklarında yükseköğrenim görmüş, en az 5 yıllık pedagojik deneyime sahip (3 yıllık organizasyon ve eğitim yönetimi alanında derece ve akademik unvanlı) ve hâlihazırda çalışan kişilere açıktır. Genel eğitim kurumlarında pedagojik faaliyetler yapıla bilinir (Azerbaycan Müellimi, 2021).

Atanma sürecinden önce talimden geçilmektedir. Talimde 5 yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olan ve hâlihazırda genel eğitim kurumlarında müdür yardımcısı veya  ğretmen olarak çalışanlar tercih edilir. Yönetim becerileri, çalışma ve eğitim mevzuatı ile ilgili kısa süreli eğitimler, BSTI personeli ve müdürleri pozisyonu için yarişmayı başarıyla geçen mevcut okul müdürleri tarafından y r t lmektedir (Azerbaycan Müellimi D Q, 2021).

 lgili kriterlere göre o sene belirlenen sayı kadar başvuru seçilmekte ve kısa süreli eğitime dâhil edilir. Gönüllü olarak ( cretsiz) düzenlenen eğitimler, ayrı gruplar halinde 10 eğitmen tarafından yürütülüyor. Eğitime her grup için en az 8 kişinin katılması bekleniyor. Talimden sonra ise atanma için sınav yapılmaktadır (D Q, 2020).

Yarişma dört aşamadan oluşur: elektronik belge teslimi, sınav sınavı, mülakat ve boş yerlere yerleştirme. Yönetmenlik için yarişmaya elektronik ortamda kayıt yaptıran kişiler deneme sınavına katılabilir. Yöneticiler için işe alma sınavları geleneksel olarak Bak ’de değil, ülkenin farklı şehir ve bölgelerinde kurulan 24 sınav merkezinde yapılmaktadır (Azerbaycan Müellimi, 2021).

Aday ile ilgili bilgilerin yarişma şartlarına uygunluğu, bakanlık yarişma komisyonu tarafından incelenir ve şartları sağlayan adayların elektronik başvuruları onaylanmaktadır. Yarişmanın test aşamasında adaylara 90 dakikada işçilik, eğitim mevzuatı ve mantığı kapsayan 60 test  devi verilir. Kamu genel eğitim kurumları müdürlüğü için geçiş puanı, adayların sınav sonuçları ve açık kadro sayısı dikkate alınarak belirlenmektedir (Cabbarov M. , 2021).

Mülakat aşamasında adayların mesleki yeterlilikleri, yönetim becerileri ve genel görünümü 5 puanlık bir ölçekte değerlendirilir. Mülakata davet edilen adaylar, gerekli tarihte kişisel dosyalarını (e-başvuru kopyası, diploma (lar) ve ek (ler)), diploma, kimlik kartı, sağlık sertifikası, çalışma kaydı ile birlikte eğitim belgelerinin tanınma belgesini onaylamalıdır (Azerbaycan Müellimi D Q, 2021).

Yarişma sonuçlarına göre, açık yönetici pozisyonunu elinde bulunduran aday ile bir yıllık iş sözleşmesi imzalanır. Bu sürenin sona ermesi üzerine, okulun akademik performansı

dikkate alınarak sözleşme kalıcı olarak uzatılabilir veya sonuçlandırılabilir. Yarışmaya göre atanan müdürler kurumda 3 yıldan fazla görev yapıyorlarsa, okulun final sınavları ve mezunların üniversitelere kabulü sonuçlarına göre bakanlık kararı ile taşınmalarına izin verilmektedir (Azerbaycan Müellimi DİQ, 2021).

2.4 İlgili Çalışmalar

1953 yılında Türk ve Ortadoğu Kamu Yönetimi Enstitüsü'nün (TODAİE) kurulması, Türkiye'de kamu yönetiminin ve bir alt alan olarak eğitim yönetiminin ayrı bir alan olarak kabul edildiğini göstermektedir. 1962 yılında Merkezi Yönetim Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu rapor, Bakanlıkça ihtiyaç duyulan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılmasını sağlar. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Eğitim Kurumları Başkanlarının Atanması ve Yer Değiştirilmesi Hakkında Yönetmelik ile ilk kez gerekli koşullara sahip tüm öğretmenlerin eşit olarak katılabileceği bir sınav sistemi uygulandı. İdarecilerin Atanması, Değerlendirilmesi, Yükseltilmesi ve Yer Değiştirilmesi Hakkındaki Millî Eğitim Bakanlığı Yönetmeliği de Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetici yetiştirilmesini sağlayan ilk düzenleme olarak kabul edilmektedir (Altın ve Vatanartıran, 2014)

Türkiye'de yönetici yetiştirme uygulamasında üç ana yön vardır. Bunlardan ilki çıraklık modelidir. Bu modele göre bir okul müdürünün öğretmen olması yeterlidir ve mevcut mevzuata göre okul müdürü olmak öğretmenlerin ek eğitime ihtiyaç duymadan yapabileceği bir görevdir. İkinci model, 1970'lerde ortaya çıkan ve akademi tarafından benimsenen ve yukarıda bahsedilen eğitim bilimleri modelidir. Bu modele uygun olarak eğitim fakültelerinde lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve planlaması bölümleri açılmıştır (Balyer ve Gündüz, 2011).

Bu fakültelerin mezunlarının Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yönetici olarak atanması gündemdeydi, ancak mezunlar öğretmen olarak işe alındı. Bu modeldeki temel varsayım, yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu ve yönetici olacak kişilerin yönetimle ilgili temel alanlarda akademik bilgiye sahip olmaları gerektiğidir. Üçüncü model tam olarak bir yönetici yetiştirme modeli değildir. Millî Eğitim Bakanlığı 1999 yılında okulu kurmuştur. Yönetici atarken bazı ek kriterler kullanmaya başladı. Örneğin, bir alanda yüksek lisans yapmış olmak ve yayınlanmış bir eserinin olması tercih sebebi olarak kullanılmaktadır. Bu uygulama, başvuru sahipleri arasında seçim yapmak için kullanılır (Süngü, 2012).

Türkiye'de okul yöneticilerini seçmek ve atamak yasaldır. Dayanağı 13 Ağustos 2009 tarihinde yayınlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Başkanlarının Atanması ve Yer

Değiştirmeleri Hakkında Yönetmelik'tir. Bu hükmün Nisan 2008'de her bir Süpervizör ve Süpervizör Yardımcısı için ilgili sınava birer seçim sınavı eklenerek oluşturulduğu anlaşılmaktadır. 13 Nisan 2007 tarihli kararname ile iptal edilen sınav uygulamasının 2009 yılındaki yönetmelikle birlikte iade edildiği görölmektedir. Sınavın son sözü 11 Ocak 2004'te yayınlanan bir yönetmelikteydi. Sonuç olarak, yaklaşık 5 yıllık bir aradan sonra neden kaldırıldığı anlaşılamayan sınav uygulaması yeniden uygulamaya konuldu (Akın, 2012).

Almanya'nın 16 federal eyaletinin her biri, yasaların verdiği yetkilere dayalı olarak kendi okul sistemini kurmuştur. Bu nedenle okul müdürlerinin seçimi ve atanması ilgili devletin yasaları ile belirlenir ve devletin sorumluluğundadır. Her eyalette okul müdürlerinin memur unvanı vardır (Süngü, 2012).

Almanya'da eğitimciler, uzmanlar ve sürekli eğitim departmanı okul yöneticileri için eğitim programları hazırlar. Bu programlarda ele alınan konulardan bazıları; okulun yönetimi, organizasyonu ve gelişimi, çevre ile ilişkiler, okulda kalite güvencesi ve gelişimi ve liderlik. Almanya'daki bir diğerk okul yöneticiliği uygulaması ise okul müdürlerinin ve yardımcılarının maaşlarının okuldaki öğrenci sayısına göre değışiklik göstermesidir (Akın, 2012).

ABD eğitim sisteminde bir müdür için en yüksek derece zorunludur. Hemen hemen tüm yönetmenlerin yüksek lisans derecesi vardır. Tüm eyaletler, her müdür pozisyonu için elli eyalet okul kurulundan sertifika ister. Bunu yapmak için çoğu eyalet, müdürlerin eğitim bölümünden mezun olmasını ve öğretmenlik deneyimine sahip olmasını gerektirir. Özellikle 41 eyalet her iki koşulu da sağlıyor. On yedi eyalette yazılı sınavlar var. Çoğu eyalet eğitimde bir derece gerektirse de, sekiz eyalet okul yönetiminde en az sekiz kredisi olan herhangi bir mezunu kabul eder. Bazı üniversitelerde bu süreçte işletme eğitiminde staj zorunluluğu bulunmaktadır. Buna göre, asıl aday, deneyimli bir üniversite müdürü ve öğretmenin rehberliğinde çok fazla zaman ve emek harcayarak bir dizi görevi üstlenir ve gerçekleştirir. Staj gerektirmeyen durumlarda müdür olarak atanacakların müdür yardımcısı olarak sınavları yapılır. Bir müdür yardımcısının rolü bir müdürünkinden çok farklı olsa da, çoğu direktör göreve başlamadan önce müdür yardımcısı olarak görev yapmıştır. Güçlü bir yöneticinin yanında yönetici asistanı olarak çalışmak stajın yerini alabilir (Balyer ve Gündüz, 2011).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma deseni, veri toplama araçları ve verilerin çözümü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, incelediği problemi kendi doğal ortamında inceleyen, yorumlayan ve problemin biçimini anlamaya çalışan bir yöntemdir (Baltacı, 2019).

Azerbaycan Eğitim Bakanlığı'na bağlı örgün orta öğretim okullarında görev yapan yöneticilerin seçilmesi ve atanmasına ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerini değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada, nitel yaklaşımlardan bütüncül tek durum çalışma deseni kullanılmıştır. Bütüncül tek durum yaklaşımı genel standartlara uymayan, kendine özgü durumların çalışılmasında ve hiç kimsenin çalışmadığı durumlarda bu desen kullanılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bütüncül tek durum yaklaşım, çeşitli bilgi kaynaklarından gerçek, modern bir sınırlı sistem hakkında ayrıntılı ve kapsamlı bilgi toplayan nitel bir yaklaşımdır (Creswell, 2021).

3.2 Çalışma Grubu

Araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim döneminde Azerbaycan'ın Bakü ilinin merkez ilçelerinde bulunan 11 devlet okulunun müdürlerinin katılımıyla 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).

3.3 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu araştırmanın çalışma grubu devlet okullarında çalışan 11 gönüllü okul müdürlerinden oluşmaktadır. Kodlama yapılırken katılımcı okul müdürlerinin isimleri verilmemiş katılımcılar yapılan görüşmelere göre M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9,

M10, M11 şeklinde kodlanarak sıralanmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3. 1 Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaşı	Eğitimi	Branşı	Okuldak çalışma süresi	Meslekteki süresi	Yöneticilikteki süresi
M1	E	42	L	Tarih	1	14	1
M2	K	41	L	Kimya	1	17	1
M3	E	37	L	Matematik	1	13	1
M4	E	36	L	Coğrafya	3	10	2
M5	K	43	L	Biyoloji	2	13	2
M6	E	46	YL	Az. Dili ve edeb.	5	21	2
M7	K	40	YL	İngilizce	3	9	3
M8	E	48	L	Fizik	9	20	3
M9	E	49	YL	Fizik	5	17	4
M10	K	37	L	Tarih	7	12	5
M11	E	38	YL	Matematik	6	12	6

Tablo 3.1’de Cinsiyet için Kadın K, Erkek E; Eğitim Düzeyi için Lisans L, Yüksek Lisans YL olarak belirtilmiştir.

Tablo 3.1’de okul müdürlerinin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde çalışma grubunda 4 kadın ve 7 erkek olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin yaşı 36 ve 49 arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin meslekteki çalışma süreleri 9 ile 21 yıl arasında, yöneticilikteki süreleri 1 ile 6 yıl arasında, aynı okulda çalışma süreleri ise 1 ile 9 yıl arasında değişmektedir. Görüşmeye katılan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 4 Lisans, 7 Yüksek Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

3.4 Veri Toplama Araçları

Çalışmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için yöneltilen temel sorularla birlikte araştırma ile ilgili iki temel sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu görüşme formundaki sorular aşağıdakilerdir:

- 1) Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- 2) Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarına yönetici seçme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır, ayrıca araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Verilerin toplanmasında öncelikle araştırmaya katılan devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerine araştırma ile ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

3.5 Verilerin Toplanması

Devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerine çevrimiçi kanallar aracılığıyla ulaşılmış, araştırmayla ilgili bilgi verilerek gönüllülük esnasında isimlerinin çalışmada kodlanarak kullanılacağı bildirilmiştir. Katılımcılarla Whatsapp uygulaması üzerinden görüşmeler yapılmıştır. Her katılımcı ile yapılan görüşmeler yirmi ile otuz dakika arasında gerçekleşmiş ve tüm görüşmeler bilim ve etik ilkelerine uygun olacak şekilde tamamlanmıştır. Verilerin daha kapsamlı incelenebilmesi için katılımcının izni dâhilinde görüşme ses kaydı ve not tutulmuş olup tüm veriler kayıt altına alınmıştır. Görüşme süreçleri tamamlandıktan sonra, görüşme kayıtları deşifre edilmiş, alınan notlarla birlikte yazıya aktarılmıştır.

Çalışmanın ilk aşamasında kodlama yapılmıştır. Bu aşamada elde edilen bulgular incelenerek anlamlı bölümlere ayrılır ve her bölüm kavramsal olarak ne anlam ifade ettiği bulunmaya çalışılır. İkinci aşamada temalandırma yapılmıştır. Tematik kodlama toplanan verilerin kodlar aracılığı ile kategorize edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Bu çalışma için etik kurulundan, Akdeniz Üniversitesinden izin alınmıştır. Ayrıca katılımcılara önceden görüşme beyanı sunulmuştur.

3.6 Verilerin Analizi

Yapılan görüşmeler sonucu tutulan notlar bilgisayar ortamında yazılı metinlere dönüştürülmüştür. Katılımcılar araştırmada kodlanarak yer almıştır. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

3.7 Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Elde ettiğı verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel araştırmada geçerliliğın önemli ölçütleri arasında yer almaktadır. İç geçerlilikte araştırmacının sürekli olarak herşeyi eleştirel bir gözle sorgulaması ve elde ettiğı bulguların ve sonuçlarının gerçeğı yansıtır yansıtmadığını denetlemesi beklenmektedir. Dış geçerlilikte ise araştırma sonuçlarının genellenebilir olması beklenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin isimlerinin gizli tutulacağı ve araştırmada kodlanarak kullanılacağıın ifade edilmesi, katılımcıların belirlediğı zamanlarda görüşmeler yapılması ve esnek sürenin olmasının veri toplama kalitesini artırdığı düşünülmektedir. Araştırmanın dış geçerliliğı artırmak için araştırmanın sonuçlarını kendi deneyimleri ile ilişkilendirebilecek şekilde hazırlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmanın sonunda bulgular, katılımcılar tarafından incelenerek katılımcı teyidi alınmıştır. Katılımcılara araştırma süreci ve bu süreç içindeki aşamalarla ilgili detaylı bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli, çalışma grubu, verilerin toplanma aracı, süreci ve verilerin çözümlemesi ayrıntılı şekilde verilmiştir.

İç güvenirliliğın sağlanması için; aynı araştırmaya birden fazla araştırmacının dâhil edilmesi, araştırmanın bakış açısını ve eleştirel yorum yetisini güçlendireceğinden iç güvenirliliğı artırır, özellikle gözlem yoluyla toplanan bulguların görüşmeler yoluyla sağlamanın yapılması; ayrıca katılımcılar ile uzmanların da bu görüşmelerin doğruluğunu teyit etmeleri gereklidir (Baltacı, 2019).

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinden oluşan katılımcıların okul yöneticisi yetiştirme ve atama sürecinin incelenmesinde verilerin analizinde elde edilen bulgulara ve tablolara yer verilmiştir. Bulgular 2 alt problem başlığı altında sunulmuştur.

- a) Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme süreçlerine ilişkin bulguları
- b) Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi atama süreçlerine ilişkin bulguları

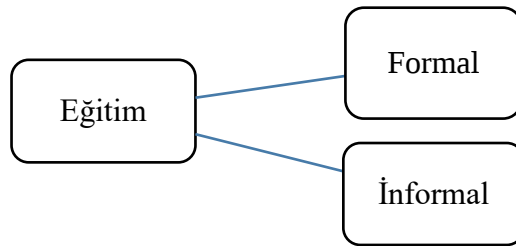
4.1 Azerbaycan’da Okul Müdürlerinin Okul Yöneticisi Yetiştirme Süreçlerine İlişkin Algıları

Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme süreçlerine ilişkin bulguları 2 temaya ayrılmıştır:

- a) Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme sürecinde eğitim boyutu
- b) Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme sürecinde kişisel özellik boyutu

4.1.1 Azerbaycan’da Okul Müdürlerinin Okul Yöneticisi Yetiştirme Sürecinde Eğitim Boyutuna Yönelik Bulgular

Eğitim boyutu; informal, formal olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır. Şekil 4.1’de eğitim boyutla ilgili temalar gösterilmektedir.



Şekil 4. 1 Eğitim Boyutuyla İlgili Temalar

Tablo 4.1’de eğitim boyutu ile ilgili olumlu ve olumsuz görüş bildiren katılımcılara yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 4. 1 Okul Müdürlerinin Eğitim Boyutuyla İlgili Görüşleri

Katılımcılar	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	N11
olumlu				✓	✓	✓	✓	✓	✓			6/11
olumsuz		✓										1/11
formal		✓	✓							✓	✓	4/11
İnformal	✓				✓			✓				3/11

Tablo 4.1 incelendiğinde eğitim boyutunda 6 katılımcının olumlu, 1 katılımcının ise olumsuz görüş bildirdiği, 4 katılımcının formal temayla ilgili, 3 katılımcının ise informal temayla ilgili görüş bildirdiği görülmektedir.

Eğitim boyutuyla ilgili olumlu görüş bildiren M4 okul yöneticilerinin atamadan önce herhangi bir eğitime tabii tutulması gerektiğini, eğitici inovasyon projesini bilmesi gerektiğini belirtmiştir. Atama öncesi alınan eğitimden çok şey öğrenildiğini, bu eğitim sayesinde entelektüel potansiyelin oluştuğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Okul yöneticileri atamadan önce herhangi bir eğitime tabii tutulmalı, toplumun ilerlemesi için bir itici güç olmalıdır. Eğitici inovasyon projesini bilmelidir. Atama öncesi aldıkları eğitimden çok şey öğreniyorlar. Bu eğitim sayesinde entelektüel potansiyel oluşturuyor.”

Ön atama sürecinde eğitimle ilgili olumlu görüş bildiren M7 ön hazırlığın önemini belirterek yönetim kurallarının, iş kanununun, sipariş defterinin, protokollerin, eğitim denetiminin vb. öğrenmesi gerektiğini belirtmiştir. Talimin büyük ölçekli olduğunu, böyle bir eğitimin yönetmen olmak için önem taşıdığını ifade etmiştir.

Eğitim boyutuyla ilgili olumlu görüş bildiren M9 okul yönetiminin ve okul evraklarının deneyim gerektirdiğini belirtmiştir. Bu eğitimlerin öğretmenlere okul çalışmalarını yürütme konusunda belirli bir deneyim kazandırdığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Okul yönetiminin ve okul evraklarının deneyim gerektirdiğini biliyoruz. Bu eğitimlerin öğretmenlere okul çalışmalarını yürütme konusunda belirli bir deneyim kazandırdığını düşünüyorum.”

Eğitim boyutuyla ilgili olumsuz görüş bildiren M2 bu öğretilerde sadece mantık ve diğer konuların öğretilmesini belirtmiş, yönetmen olarak çalışmak isteyenlerin yüksek düzeyde pedagojik ve mantıksal bilgiye sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Tablo 4.1 incelendiğinde formal temayla ilgili M3 daha önce yönetimle ilgili eğitimlerde öğrendiği yönetim bilgisi ile yönetici olarak atandığını belirtmiştir. Eğitimlere katılmanın daha iyi olduğunu, olumlu sonuçlar verdiğini belirtmiştir. Eğitimlerde öğrenilen programların eğitimin yönetiminde çok yardımcı olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Daha önce yönetimle ilgili eğitimlerde öğrendiğim yönetim bilgisi ile yönetici olarak atandım. Eğitimlere katılmak daha iyidir, olumlu sonuçlar verir. Eğitimlerde öğrenilen programlar eğitimin yönetiminde çok yardımcı olmaktadır.”

Formal temayla ilgili olarak M10 atama öncesi eğitime katıldığını, eğitimden çok memnun kaldığını belirtmiştir. Bu eğitimin kısa zamanda yönetici yetiştirdiğini vurgulamıştır. Mülakatta, beden dilinden jest ve mimiklere kadar herşeyi, okul yöneticisi olarak atandıktan sonra nelere dikkat etmesi gerektiğini bu eğitim ile öğrendiğini belirtmiştir.

M11 katılımcı ise bu temayla ilgili sınav öncesi hazırlık yapmak için yeterince eğitim veren yerlerin olduğunu, katılımcının da böyle bir eğitim aldığını belirtmiştir. Bu hazırlık yerinde Eğitim kanunu, Okul yönetiminin ayrıcalıklı yönleri, okulun çalışma sisteminde bazı eğitimlerin verildiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Aslında sınav öncesi hazırlık yapmak için yeterince eğitim veren yerler var. Ben de böyle bir eğitim aldım. Bu hazırlık yerinde Eğitim kanunu, Okul yönetiminin ayrıcalıklı yönleri, Okulun çalışma sisteminde Pedagojik Konsey, Okul müdürünün 'yönetim standartları', Sınıf Yönetimi gibi eğitimler veriliyor.”

Tablo 4.1 incelendiğinde informal temasına yönelik 3 katılımcı görüş bildirmiştir.

İnformal temayla ilgili görüş bildiren M1 iki haftada hazırlandığını, herhangi bir eğitime katılmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

“2 haftada kendimi hazırladım. Herhangi bir eğitime katılmadım.”

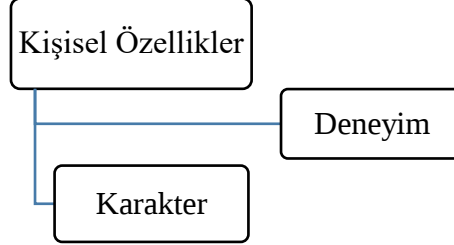
İnformal temayla ilgili olarak M5 hiçbir eğitime katılmadığını, kendine güvendiği için evde hazırlandığını ve bu konuda başarılı da olduğunu ve 1 aylık sürecin ona yettiğini ifade etmiştir.

İnformal temayla ilgili olarak M8 bu eğitime katılan çok tanıdıklarının olduğunu, onun bu eğitime katılmadığını belirtmiştir. Bu katılımcı 1 buçuk ayda hazırlanmış ve sonucundan memnun kaldığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Bu eğitime katılan çok tanıdıklarım var. Ama ben buna gerek görmedim. 1 buçuk ayda hazırlandım ve sonucundan çok memnunum.”

4.1.2 Azerbaycan’da Okul Yöneticilerinin Atama Sürecinde Kişisel Özellik Boyutuna Yönelik Bulguları

Kişisel özellik boyutu deneyim ve karakter olarak 2 temaya ayrılmıştır. Şekil 6’da kişisel özellik boyutuyla ilgili temalar gösterilmektedir.



Şekil 4. 2 Kişisel Özellik Boyutuyla İlgili Temalar

Tablo 4.2’de kişisel özellik boyutu ile ilgili görüş bildiren katılımcılara dair bulgular yer almaktadır.

Tablo 4. 2 Okul Müdürlerinin Kişisel Özellik Boyutuyla İlgili Görüşleri

Katılımcı	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	N:11
Kişisel özellik		✓				✓			✓			3/11
Deneyim		✓				✓						2/11
Karakter									✓			1/11

Tablo 4.2 incelendiğinde kişisel özellik boyutuyla ilgili 3 katılımcının, deneyim temasıyla ilgili 2 katılımcının, görüşleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin 2’si müdür olmak için gerekli olan bazı kişisel özellikler zamanla, çalışıp, deneyim sayesinde kazanılır.

Deneyim temasıyla ilgili görüş bildiren M2 bir eğitim kurumuna müdür atanırken, pedagojik deneyim esas olduğunu, yeni işte başarılı olmak için iş deneyimini kullanmanın daha uygun olduğunu, pedagojik okuryazarlığa ek olarak, yönetim becerilerinin, yüksek konuşma becerilerinin, liderlik becerilerinin ve psikolojik becerilerinin daha önemli olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir eğitim kurumuna müdür atanırken, pedagojik deneyim esastır. Yeni işte başarılı olmak için iş deneyimini kullanmak daha uygundur. Pedagojik okuryazarlığa ek olarak, yönetim becerileri, yüksek konuşma becerileri, liderlik becerileri ve psikolojik beceriler daha

önemlidir.”

Deneyim temasıyla ilgili görüş bildiren M6 müdürün, okulu, pedagojik personeli, mesleki faaliyeti, okuryazarlığı, bilgisi, örnek davranışı, karşılıklı ticari faaliyeti olan velileri teşvik etmeli olduğunu, okulun - toplum ve devletin konumundan konuşmalı olduğunu belirtmiştir. Bunların ise zamanla öğrenerek edindiği deneyim sayesinde gerçekleşe bildiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Müdür, okulu, pedagojik personeli, mesleki faaliyeti, okuryazarlığı, bilgisi, örnek davranışı, karşılıklı ticari faaliyeti olan velileri teşvik etmeli ve okulun ve en önemlisi toplum ve devletin konumundan konuşmalıdır. Bunları ise zamanla öğrenerek edindiği deneyim sayesinde gerçekleşebilir.”

Görüş bildiren katılımcı, müdür olmak için gerekli olan karakterin doğuştan geldiğine inanmaktadır. Karakter temasıyla ilgili görüş bildiren M9 okul müdürünün, öğretmen, metodolojisti, çiftçi ve çocuk kolektiflerinin eğitimcisinin tek bir kişide birleştirmeli olduğunu, burada, bilimsel yönetimin tüm yönleriyle ustalaşması, ayrıca gerçek özveri ve kişinin seçtiği işe aşırı bağlılık göstermesi gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Okul müdürü, öğretmen, metodolojisti, çiftçi ve çocuk kolektiflerinin eğitimcisini tek bir kişide birleştirmeli. Burada, bilimsel yönetimin tüm yönleriyle ustalaşması, ayrıca gerçek özveri ve kişinin seçtiği işe aşırı bağlılık göstermesi gerekir.”

4.2 Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi atama süreçlerine ilişkin bulguları

Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi atama süreçlerine ilişkin bulguları 3 boyuta ayrılmıştır:

- 1) Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi atama sürecinde yetkilendirilme süreci boyutuna yönelik bulguları
- 2) Azerbaycan’da okul müdürlerinin okul yöneticisi atama sürecinde şeffaflık boyutuna yönelik bulguları

4.2.1 Azerbaycan’da Okul Yöneticilerinin Atama Sürecinde Yetkilendirilme Süreci Boyutuna Yönelik Algıları

Yetkilendirilme boyutu, sınav ve atama sonrası olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır. Şekil 7’de atama süreci boyutuyla ilgili temalar gösterilmektedir.



Şekil 4. 3 Yetkilendirme Süreci Boyutuyla İlgili Temalar

Tablo 4.3’de yetkilendirilme süreci boyutu ile ilgili görüşlerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 4. 3 Okul Müdürlerinin Yetkilendirilme Süreci Boyutuyla İlgili Görüşleri

Katılımcı	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	N:11
Olumlu	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	9/11
Olumsuz							✓			✓		2/11
Sınav	✓			✓		✓			✓		✓	5/11
Atama			✓	✓	✓				✓		✓	5/11

Tablo 4.3 incelendiğinde yetkilendirilme süreci boyutuyla ilgili görüş bildiren 9 katılımcıdan 7’si olumlu görüş bildirirken, 2 katılımcı atama sürecinin hem olumlu hem de olumsuz yönü hakkında görüş bildirmiştir. Sınav temasıyla ilgili 5 katılımcının, atama temasıyla ilgili 5 katılımcının görüş bildirmiştir.

Tablo 4.3 incelendiğinde yetkilendirilme süreci boyutuyla ilgili olumlu görüş bildiren M1 hazırlık ve sınavla ilgili olumsuz bir şey görmediğini, bu sınavda ne kadar çok puan alınırsa, o kadar çok sonuç alınacağını belirtmiştir. Sınavı yüksek puanla geçemeyenlerin olduğunu ama bu durumu normal karşıladığını ifade etmiştir. Görüşmenin yüz yüze olduğunu ve her şeye dikkat edildiğini belirten M1 katılımcı zekâ seviyesi yüksek olan ama okulu yönetemeyen çok insan olduğunu, buna göre de görüşmenin çok önemli olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Aslında hazırlık ve sınavla ilgili olumsuz bir şey görmedim. Bu sınavda ne kadar çok puan alırsanız, o kadar çok sonuç alırsınız. Sınavı yüksek puanla geçemeyenler oldu. Ama dediğim gibi bu durum normal çünkü görüşme yüz yüze ve her şeye dikkat ediyorlar. Çünkü zekâ seviyesi yüksek olan ama okulu yönetemeyen çok insan var. Ona göre görüşme çok önemli.”Yetkilendirilme boyutuyla ilgili olumlu görüş bildiren M3 ülkede eğitim kurumlarına rehberlerin atanmasının Millî Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştiğini, iki aşamadan oluştuğunu, sınav sonucu yüksek olan adayların belirlendiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ülkemizde eğitim kurumlarına rehberlerin atanması Millî Eğitim Bakanlığı tarafından atanmakta ve iki aşamadan oluşmaktadır. Sınav sonucu yüksek olan adaylar belirlenir.”

Yetkilendirilme boyutuyla ilgili olumlu görüş bildiren M5 katılımcıya göre müdür pozisyonuna yeni personel atanırken, sadece bilimsel ve pedagojik dil ve okuryazarlıklarına değil, aynı zamanda insani niteliklerine de özel önem verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Yetkilendirilme süreci boyutuyla ilgili olumlu görüş bildiren M7 hem test aşamasına hem de mülakat aşamasına hazırlanan öğretmenin okulun yönetimine tam anlamıyla hâkim olduktan sonra müdür atandığını belirtmiştir. Sınav aşamasında öğretmenin bilimsel bilgisi, mülakat aşamasında dünya görüşü, yönetimi ve hitabetlerinin test edildiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Hem test aşamasına hem de mülakat aşamasına hazırlanan öğretmen okulun yönetimine tam anlamıyla hâkim olduktan sonra müdür atanmaktadır. Sınav aşamasında öğretmenin bilimsel bilgisi, mülakat aşamasında dünya görüşü, yönetimi ve hitabetleri test edilir.”

Yetkilendirilme süreci boyutuyla ilgili olumsuz görüş bildiren M7 sürecin çok uzun ve yavaş ilerlediğini şu şekilde belirtmiştir:

“Kötü yanı süreç çok uzun ve yavaş ilerliyor.”

Yetkilendirilme süreci boyutuyla ilgili olumsuz görüş bildiren M10 katılımcıya göre atama sürecinin tek olumsuz yönünün katılımcı ne kadar çok olursa merkezi illerde okullara kabul puanları o kadar yükseldiğini, bunun birçok katılımcının şansını azalttığını, adayların çoğunun merkezi illerde yaşadıkları için yaşadıkları yere yakın yerler istediklerini belirtmiştir.

Tablo 4.3 ile ilgili genel değerlendirme yapıldığında katılımcıların sınav ve sınav sonrası temayla ilgili görüş bildirdikleri görülmektedir. Yetkilendirilme süreci boyutundaki temalar katılımcı görüşleri doğrultusunda ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

Tablo 4.3’de yetkilendirilme süreci boyutunda yer alan sınav temasıyla ilgili katılımcı görüşlerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin atanmadan önce tabi tutuldukları sınav hakkında bazı katılımcılar mevzuatla ilgili bilgi vermiştir. Bazı katılımcılar ise kendi deneyimleri hakkında görüş bildirmiştir.

Sınav temasıyla ilgili görüş bildiren M1 okul müdürü olmak için bu sınava girdiğini, ilk etabı başarıyla geçtiğini, ikinci etapta 60 üzerinden 56 puan alarak sınavı tamamladığını ve üçüncü etaba hak kazandığını belirtmiştir. Katıldığı mülakatta jüri üyelerinin 5 kişiden oluştuğunu, orada katılımcıya her türlü soruyu sorduklarını ve katılımcıyla konuştuklarını şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben de okul müdürü olmak için bu sınava girdim. İlk etabı başarıyla geçtim, ikinci etapta 60 üzerinden 56 puan alarak sınavı geçtim ve üçüncü etaba hak kazandım. Katıldığım toplantıda jüri 5 kişiden oluşuyordu. Burada bana her türlü soruyu sordular ve benimle konuştular. Yüz ifadelerime, jestlerime ve duygularıma çok dikkat ettiler. Bu etabı 17 puanla geçtim. Ve kontenjanda yazdığım ilk sıradaki okula atandım.”

Sınav temasıyla ilgili görüş bildiren M4 bütün bunları belirlemek için böyle bir sürecin gerekli olduğunu, bu sürecin ne çok kısa ne de çok uzun bir süreç olduğunu, sınav ve yüz yüze mülakattan sonra okula müdür atama sürecinin başladığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Bütün bunları belirlemek için böyle bir süreç gereklidir. Bu süreç ne çok kısa ne de çok uzun bir süreçtir. Sınavlar ve yüz yüze mülakatlardan sonra okula müdür atama süreci başlıyor.”

Araştırmaya katılan devlet okullarında görevli olan okul yöneticilerinin 5’i atama hakkında bilgi vermiştir.

Atama temasıyla ilgili görüş bildiren M3 ülkede eğitim kurumlarına rehberlerin atanmasının Millî Eğitim Bakanlığı tarafından atandığını ve iki aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Sınav sonucu yüksek olan adayların belirlendiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ülkemizde eğitim kurumlarına rehberlerin atanması Millî Eğitim Bakanlığı tarafından atanmakta ve iki aşamadan oluşmaktadır. Sınav sonucu yüksek olan adaylar belirlenir.”

Sınav sonrası temasıyla ilgili görüş bildiren M9 hem test aşamasına hem de mülakat aşamasına hazırlanan öğretmenlerin okulun yönetimine tam anlamıyla hâkim olduktan sonra müdür atandığını ifade etmiştir.

Sınav sonrası temasıyla ilgili görüş bildiren M11 seçim aşamasında müdür olmak için 2 okul seçtiğini, bu okulların müdürü olma potansiyelinin olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Seçim aşamasında müdür olmak için 2 okul seçtim. Bu okulların müdürü olma potansiyelim var.”

4.2.2 Azerbaycan’da Okul Yöneticilerinin Atama Sürecinde Şeffaflık Boyutuna Yönelik Bulguları

Şeffaflık boyutu sürecin şeffaflığı ve sınavın şeffaflığı olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır. Şekil 4.4’de şeffaflık süreciyle ilgili temalar gösterilmektedir.



Şekil 4. 4 Şeffaflık boyutuyla İlgili Temalar

Tablo 4.4’de şeffaflık boyutu ilgili görüş bildiren katılımcılara yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 4. 4 Okul Müdürlerinin Şeffaflık Boyutuyla İlgili Görüşlerine Yönelik Bulguları

Katılımcı	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	N:11
Şeffaflık	✓						✓	✓		✓	✓	5/11
Sürecin şeffaflığı							✓	✓		✓		3/11
Sınavın şeffaflığı	✓										✓	2/11

Tablo 4. 4’de göre şeffaflık boyutuyla ilgili 5 katılımcı, sürecin şeffaflığı temasıyla ilgili 3 katılımcı, sınavın şeffaflığı ile ilgili 2 katılımcı görüş bildirmiştir. Tablo 4.4 ile ilgili genel değerlendirme yapıldığında katılımcılar bu sürecin şeffaflığı ile ilgili görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 4.4’de şeffaflık boyutunda yer alan sınavın şeffaflık temasıyla ilgili katılımcı görüşlerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Sürecin şeffaflığı temasıyla ilgili görüş bildiren M7 sürecin şeffaf ilerlediğini, bu işi gerçekten yapabilen birilerinin buna hak kazandığını ve sürecin başından sonuna gelene kadar ihtiyaç olursa boş yerlerin açıldığını şu şekilde ifade etmiştir:

“İyi yanı süreç şeffaf ilerliyor. Yani bu işi gerçekten yapabilen birileri buna hak kazanıyor. Ve süreç başından sonuna gelene kadar eğer ihtiyaç olursa boş yerler açılıyor.”.

Sürecin şeffaflığın temasıyla ilgili görüş bildiren M8 personelin seçildiğini, uygun olanların terfi ettirildiğini ve faaliyetlerinin değerlendirildiğini belirtmiştir. Sınav sürecinin birkaç aşamadan oluştuğu için şeffaf ve daha uygun olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Personel seçilir, uygun olanlar terfi ettirilir ve faaliyetleri değerlendirilir. Randevu

süreci, birkaç aşamadan oluştuğu için şeffaf ve daha uygundur. Yani uygun olanlar zaten ilk aşamadan son aşamaya kadar hepsini geçmiş olur.”.

Sürecin şeffaflığı temasıyla ilgili görüş bildiren M10 atama sürecinin birçok aşamalı olduğu için şeffaflığından ödün verilmediğini, katılımcının ne kadar puan toplamışsa o puana uygun okula atandığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Atama süreci birçok aşamalı olduğu için şeffaflığından ödün verilmiyor. Yani katılımcı ne kadar puan toplamışsa o puana uygun okula atanıyor.”.

Tablo 4.4’de şeffaflık boyutundaki sınavın şeffaflığı temasıyla ilgili katılımcı görüşlerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.4 incelendiğinde sınavın şeffaflığı temasına yönelik 2 katılımcı görüş bildirmiştir.

Sınavın şeffaflığı temasıyla ilgili görüşlerini M1 en önemlisinin, tam şeffaflığından memnun kaldığını, eskiden bu göreve atanmak için ya bir tanıdığının olması ya da paranın olması gerektiğini söylediğini, bu test sayesinde bu söylenenlerin yalan olduğunu ifade etmiştir. Sürecin çok şeffaf ilerlediğini, Millî Eğitim Bakanlığının arabuluculuk yapmadan hak edeni seçtiğini şu şekilde ifade etmiştir:

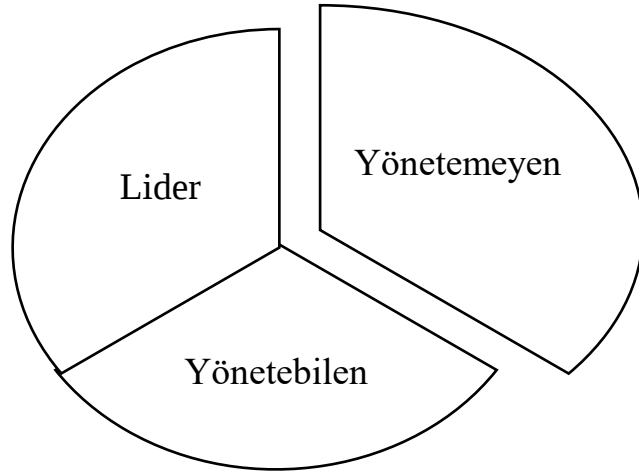
“En önemlisi, tam şeffaflığından memnun kaldım. Eskiden bu göreve atanmak için ya bir tanıdığının olması ya da paranızın olması gerektiğini söylerlerdi. Ancak bu test tüm bunların bir yalan olduğunu gösterdi. Bu sınavın 3. aşamasında bununla ilgili hiçbir şey yoktu ve not da alınmamıştı. Çok şeffaftı. Millî Eğitim Bakanlığı arabuluculuk yapmadan hak edeni seçer.”

Sınavın şeffaflığı temasıyla ilgili görüşlerini M11 sınav için devlet, planlarını ve projelerini yapabilen ve hak eden herkesin gerçekleştirebileceği şeffaf bir ortam oluşturduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Sınav için devlet, planlarını ve projelerini yapabilen ve hak eden herkesin gerçekleştirebileceği şeffaf bir ortam oluşturmuştur.”

4.2.3 Azerbaycan’da Okul Yöneticilerinin Atama Sürecinde Lider Boyutuna Yönelik Bulguları

Lider boyutu, yönetebilen ve yönetemeyen olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır. Şekil 4.5’de lider boyutuyla ilgili temalar gösterilmektedir.



Şekil 4. 5 Lider Boyutuyla İlgili Temalar

Tablo 4.5’de okul yöneticisi atama sürecinde lider boyutuna yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 4. 5 Okul Müdürlerinin Lider Boyutuyla İlgili Görüşleri

Katılımcı	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	N:11
Lider		✓	✓	✓		✓						4/11
Yönetebilen		✓		✓								2/11
Yönetemeyen		✓		✓								2/11

Tablo 4.5 incelendiğinde lider boyutuyla ilgili 4 katılımcı, yönetebilen temasıyla ilgili 2 katılımcı, yönetemeyen temasıyla ilgili 2 katılımcı görüşlerini bildirmiştir.

Lider boyutuyla ilgili görüş bildiren M6 liderin, pedagojik sürece dâhil olan, belirli bir kamuoyunda imaj yaratabilen biri olması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir: “Lider, pedagojik sürece dâhil olan, belirli bir kamuoyunda imaj yaratabilen biri olmalıdır.”

Ayrıca Lider boyutunda yer alan temalar katılımcı görüşleri doğrultusunda ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.”

Tablo 4.5’de lider boyutunda yer alan yönetebilen temasıyla ilgili katılımcı görüşlerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Okul yöneticileri atama sürecinde kişisel özellik içinde yöneten ve yönetmeyi bilen müdür olabileceği görüşlerini savunmaktadırlar. Yöneten temasıyla ilgili görüş bildiren M2 müdürün, okulunda olumlu bir atmosfer yaratması ve okul personelinin etkili öğretim yöntemlerini bulmasına yardımcı olması gerektiğini, bunun öğrencilerin heyecanını artırdığını

belirtmiştir. Müdür olarak atanan kişinin kişisel niteliklerinin sosyal beceriler ve kişiler arası iletişim açısından güçlü olması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir: “Müdür, okulunda olumlu bir atmosfer yaratır ve okul personelinin etkili öğretim yöntemleri bulmasına yardımcı olur. Bu da öğrencilerin heyecanını artırıyor. Müdür olarak atanan kişinin kişisel niteliklerinin sosyal beceriler ve kişiler arası iletişim açısından güçlü olması gerekmektedir.”

Yöneten temasıyla ilgili görüş bildiren M4 okul müdürünün eğitim sektörünün gelişmesini bilmesi gerektiğini, okul programında gelişmenin yeni modeli hakkında bilgileri olması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir: “Okul müdür eğitim sektörünün gelişmesini bilmeli, okul programında gelişmenin yeni modeli hakkında bilgileri olmalıdır.”

Tablo 4.5’de lider boyutunda yer alan yönetemeyen temasıyla ilgili katılımcı görüşlerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.5 incelendiğinde yönetemeyen temasıyla ilgili 2 katılımcı görüş bildirmiştir. Katılımcılara göre müdür okulu iyi yönetemiyorsa okul başarıya ulaşamaz.

Yönetemeyen temasına yönelik görüş bildiren M2 okulu müdür yönetemezse okul işlerinin organizasyonunda ve okul kaynaklarının kullanımında keyfilik olacağını, öğretim elemanlarının işlerinde eksiklikler olacağını ve öğrencilerin eğitim kalitesinin düşeceğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Okulu müdür yönetemiyorsa okul işlerinin organizasyonunda ve okul kaynaklarının kullanımında keyfilik olur, öğretim elemanlarının işlerinde eksiklikler olur ve öğrencilerin eğitim kalitesi düşer.”

Yönetemeyen temasına yönelik görüş bildiren M4 okul müdürünün eğitim sektörünün gelişmesini bilmesi gerektiğini, okul programında gelişmenin yeni modeli hakkında bilgileri olması gerektiğini belirtmiştir. Bunlara hâkim olmazsa okul işlerinde hüsrana uğrayacağını şu şekilde ifade etmiştir:

“Okul müdür eğitim sektörünün gelişmesini bilmeli, okul programında gelişmenin yeni modeli hakkında bilgileri olmalıdır. Eğer bunlara hâkim değilse okul işlerinde hüsrana uğrar.

Okul oldukça karışık ve zor bir sistem olduğu için okul yöneticiliği yaratmak becerisi olmayan şahıslar öğrencilerin psikoloji gelişmesinin en uygun şekilde öğrenme şeklini oluşturma bilmezler.”

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç ve Tartışma

Son yıllarda eğitim sisteminde eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin eğitim lideri olarak kabul edilmesi, örgütsel amaçların gerçekleşmesinin sağlanması, bu alanın özel bilgi gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yönetimini eğitim yönetimine dönüştürme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bir meslek, yönetici adaylarının objektif seçimi, eğitim yöneticilerinin mezuniyeti ve ileri eğitimle birlikte eğitim, kişilik haklarının eğitim kademelerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluklar dengesinin sağlanması gibi konular her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır (Altın ve Vatanartıran, 2014).

Okul yöneticilerinin bilinçli olarak yetiştirilmesi ve hizmet öncesi eğitime katılması gerekmektedir. Ayrıca yerel yönetimler de ihtiyaçları karşılayacak şekilde desteklenmelidir. Nitelikli bir okul yöneticisi yetiştirme standartları, akreditasyon, yöneticiler için sertifika programları ve başarılı yöneticilere mali destek, yeni yöneticiler için mentorluk ve bölgesel veya kişiye özel mesleki gelişim desteği sorunların üstesinden gelinmesi gereken diğer konulardır. Eğitim yönetiminin her kademesinde yöneticinin rolü çok önemlidir. Küreselleşme, eğitim sistemleri kadar yöneticileri de etkilemektedir.

Genel eğitim okulu, okul yönetiminin bir nesnesi olarak karmaşık bir dinamik sistem olarak düşünülmelidir ve okulun ve onun bireysel bileşenlerinin veya bölümlerinin yönetimi, çok disiplinli genel eğitim ağının yönetimi olarak düşünülmelidir. Böyle bir okulun alt sistemleri, pedagojik süreci, sınıf sistemini, okulun eğitim sistemini, mesleki çalışma sistemini, okulun farklı seviyeleri arasındaki ilişkinin düzenlenmesini vb. içerebilir. Bireysel okul alt sistemlerinin yönetimi, okul içi yönetimin anlamını ve içeriğini belirlemelidir. Bu nedenle, okul içi yönetim, pedagojik süreçteki tüm katılımcıların amaçlı, birbiriyle ilişkili etkileşimlerine dayanarak, sürecin nesnel düzenliliklerini dikkate alarak en uygun sonuçları sağlama hedefine ulaşır (Oruceli, Səhyəddin ve Şahismayıl, 2010).

Çalışma kapsamında okul yöneticisi yetiştirme ve atama sistemi ele alınmıştır. Azerbaycan'da okul yöneticilerinin göreve başlamadan yetiştirme seminerine katıldığı görülmektedir. Diğer ülkelere bakıldığında Türkiye'de böyle bir uygulamanın olmadığı, Almanya'da okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce eyaletlere göre değişen sürelerde yetiştirme programına alındıkları, Amerika'da (Balyer ve Gündüz, 2011) okul yöneticilerinin

büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü veya doktora derecelerine sahip oldukları görülmektedir. Yetiştirme programının süresi ülkelere göre farklılaşmaktadır ancak uygulamalardaki ortak noktanın okul müdür olacak adayların göreve başlamadan önce görevin gerektirdiği bilgi ve becerinin adaylara kazandırılmaya çalışıldığı görülmektedir (Süngü, 2012).

Bir eğitim kurumunun yönetimi, eğitim kurumunun tüzüğüne uygun olarak eğitim kurumunun durumuna göre rektör,müdür tarafından gerçekleştirilmektedir (Ehmedov, Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2010).

Azerbaycan'da okul yöneticilerinin atama sürecinde okul yöneticisi olmak isteyen adaylar sınava tabii tutulmaktadırlar. Yarışma, pedagojik veya yönetsel uzmanlık alanlarında yükseköğrenim görmüş, en az 5 yıllık pedagojik deneyime (eğitimin organizasyonu ve yönetimi ve bilimsel unvan alanında 3 yıl) ve şu anda genel eğitim kurumlarında pedagojik faaliyetlerde bulunan kişilere açıktır.

Yönetici alımı, dört aşamalı bir yarışma yoluyla gerçekleştirilir:

- a. Elektronik başvuruların alınması
- b. Test sınavı
- c. Röportaj yapmak
- d. Boş pozisyonlara yerleştirme

Yarışmanın test aşaması geleneksel olarak Bakü'de tek bir yerde değil, ülkenin farklı il ve bölgelerinde kurulan 24 sınav merkezinde yapılmaktadır. Bu aşamada adaylara 90 dakikada iş, eğitim hukuku ve mantığı konularını içeren 60 test ödevi verilecekmektedir. Kamu genel eğitim kurumları müdürlüğü pozisyonu için geçme puanı, adayların deneme sınavındaki sonuçları ve açık kontenjan sayısı dikkate alınarak belirlenir. Yarışma sonuçlarına göre, boş bulunan müdürlük pozisyonu için aday ile 1 yıl süreyle iş sözleşmesi yapılır. Bu sürenin sona ermesi üzerine, okulun akademik performansı dikkate alınarak sözleşme süresiz olarak uzatılabilir veya sonuçlandırılabilir (Cabbarov M. , 2021).

Bu yeni atama sistemi bütün okul yöneticileri tarafından kabul edilmektedir. Eskiden Nizamnameler mektep şurası tarafından oluşturularak kabul edilir. Okul müdürü hiçbir sınava tabii tutulmadan, mülakata girmeden bölge eğitim müdürlüğü ve eğitim bakanlığının onayı alındıktan sonra yürürlüğe girer. Okulları yöneten müdür, direktör, rektör veya başkan o okulun nizamnamesi gereğince beş yıl süreli olarak mektep şurası tarafından seçilir. Bir okul yöneticisi en fazla 2 defa üst üste seçilebilir. Yetersiz bulunan okul yöneticisinin görevden alınması için mektep şurası bölge eğitim müdürlüğüne ve bakanlığa öneride bulunur (Ergün, 1997).

Okul yöneticilerinin atama öncesi aldıkları eğitim, okul yöneticilerinin uzun dönemli mesleki gelişmelerini sağlamalıdır. Ayrıca mantıksal konularla beraber yöneticilikle ilgili

dersler alınmalıdır. Program okul yöneticilerinin entelektüel liderlik işlevlerini yerine getirebilecek yeterlikde olmalıdır (Cemaloğlu, 2005).

Okul yöneticisi yetiştirme süreci oldukça uzun sürmektedir. Merkezi okulların taban puanı oldukça yükseldiği, merkezden uzaklaştıkça taban puanları azaldığı gözlemlenmektedir (Azerbaycan Müellimi DİQ, 2021).

5.2 Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde çalışmadan elde edilen bulgulardan yola çıkarak uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik geliştirilerek aşağıda sunulmuştur.

5.2.1 Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Okul yöneticisi seçme sürecinde iki ayrı havuz kullanılabilir. Birincisi öğretmenleri, ikincisi ise kamu yönetimi konusunda eğitim almış kamu yöneticilerini içerebilir. Okul yöneticilerine yönelik sınav, Azerbaycan dili, matematik, felsefe, sosyoloji, psikoloji, mantık, yönetim bilimi ve idare hukuku gibi alanlardaki yeterlilikleri değerlendirmelidir. Okul yöneticisi adayları dersleri simülasyonlar, vaka çalışmaları, probleme dayalı öğrenme, klinik uygulama, işbirlikçi grup etkinlikleri, liderlik uygulaması, karar verme sürecine katılım ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi şeklinde sunulabilir. Burada dersin içeriği kadar dersin işleniş şekli de değiştirilebilir.

5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Azerbaycan'da okul yöneticisi yetiştirme ve atama sürecinde yapılan görüşmeler hesap edilenden az olduğu için bu görüşme sayısı daha artırılabilir.

Görüşme yapılan okul müdürleri yeni sınav sistemi ile bu göreve atanmışlar. Eski sistemle yeni sistemin farkını araştırmak için daha eskilerden okul müdürlüğüne atanan adaylarla görüşme yapılabilir.

Okul yöneticisi atama sürecinde sınavlara katılan fakat geçemeyen diğer adaylarla görüşmeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağayev, E. (2013). *Azerbaycan'ın Etnik Yapısı*. Yeni Türkiye, 1030-1048.
- Ahmedov, N. (2016). *Azerbaycanın Petrol İmalatı Endüstrisinde Teknolojik Gelişim Ve Verimlilik*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 528-534.
- Akın, U. (2012). *Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar*. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1-30.
- Aliyev, B. (2020). *Okul Kültürü Üzerine Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin Nitel Bir Analizi: Bakü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014). *Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştir me, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi*. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 17-35.
- Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014). *Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi*. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 17-35.
- Aras, O. N. (2006). *"Asrın Anlaşması" ve Azerbaycan Ekonomisine Etkisi*. Akademik Araştırmalar Dergisi, 41-59.
- Azerbaycan Dil Qurumu. (2020, Mart 04). <http://www.adq.az/index.php?course2=M%C6%8FKT%C6%8FB>. <http://www.adq.az:> <http://www.adq.az/index.php?course2=M%C6%8FKT%C6%8FB> adresinden alındı
- Azerbaycan Müellimi. (2021, Şubat 08). <https://muallim.edu.az/news.php?id=14602>. ocak 03, 2022 tarihinde <https://muallim.edu.az>: <https://muallim.edu.az> adresinden alındı
- Azerbaycan Müellimi DİQ. (2021). *Direktor vəzifəsinə işə qəbul üzrə müsabiqəyə dair sual-cavab*. BAKI: Azərbaycan Tehsil Naziri.
- Baimova, N. (2006, September 18). *World Bank Education Project In Azerbaijan (1999-2004)*. Workshop on the World Bank. Singapore.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2019). *Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?* Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 368-388.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). *Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi*. Kuramsal Eğitimbilim, 182-197.
- Barun, İ. K. (2019). *Azerbaycan ve Türkiye Arasındaki Güvenlik Politikalarına Genel Bir*

- Bakiş. Munzur I. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi (s. 123-139). Tunceli: Ubak Yayınevi.
- Bolat, B. (2018). *Bağımsız Azərbaycan Cumhuriyeti-Osmanlı Devleti İlişkileri* . I.Dünya Savaşı Döneminde Osmanlı Devleti- Azərbaycan İlişkileri ve Kafkas İslam Ordusu Uluslararası Sempozyumu, (s. 109-129). Bakü.
- Budaqov, T. (2020). *Azərbaycan-Faktlar və Rəqəmlər*. Bakı: 9 N-li kiçik müəssisə.
- Bulut, R. (2016). *Kardeş Ülke Azərbaycan'ın Büyüyən Ekonomisi*. Ayrıntı Dergisi , 47-51.
- Cabbarov, M. (2021, kasım 19). *Ekonomi Bakanı Mikail Jabbarov'un Bloomberg HT'ye Röportajı. (Bloomberg, Röportaj Yapan) Azərbaycan Respublikasının İqtisadiyyat Nazirliyi.* ocak 02, 2022 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=XSn0D9v1fSg&t=82s> adresinden alındı
- Cabbarov, R. (2008). *Təhsildə demokratik idarəetmə məsələləri*. R. Memmedzade, A. A. Abdullayev, F. Kremimov, R. Cabbarov, S. Resulov, & E. Quliyev içinde, *Təhsilin İdarə Edilməsinin Bəzi Problemləri* (s. 130-157). Bakı.
- Cemaloğlu, N. (2005). *Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 249-274.
- Chalaeva, A. K. (2015). *Modern Bir Okul Müdürünün İşlevsel Özellikleri Ve Mesleki Yeterlilikleri İçin Gereklikler*. Bilim, Kültür, Eğitim Dünyası (Мир Науки, Культуры, Образования), 86-88.
- Creswell, J. W. (2021). *Durum Çalışması Araştırması. J. W. Creswell içinde, Nitel Araştırma Yöntemleri* (s. 98-99).
- Çamalan, A. (2011). *Azərbaycan Təhsilinin Temelleri: Çarlık Rusyası Devrinde Maarifçi Aydınların Faaliyyətləri*. Journal Of Qafqaz University, 36-50.
- Denizli, A. (2021). *Kafkasya, Azərbaycan və Karabağ Tarihi, Ruslar və Ermenilərə Karşı Azərbaycan'ın Karabağ Zaferi* . İstanbul Rumeli Üniversitesi Uluslararası Güvenlik Sempozyumu (s. 103-110). İstanbul: Bayçınar Tıbbi Yayıncılık ve Reklam Hiz. Tic. Ltd. Şti.
- Derslik. (2016). *Azərbaycan'ın Savaş Sonrası Sosyo-Ekonomik Durumu Ve Kültürel Yaşamı. M. Абдуллаев İçinde, Azərbaycan tarihi (История Азербайджана)* (s. 367-384). Bakü.
- DİQ. (2020, 09 22). *Direktor vəzifəsinə işə qəbul olmaq istəyən şəxslər üçün təlim*. Bakü, Azərbaycan. <https://baku.edu.gov.az/az/page/228/5114> adresinden alındı
- Document of the World Bank. (2005). *Azerbaijan Health Sector Review Note*. Washington.
- Əhmədov, H. (2010). *Azərbaycan Təhsilinin İnkişaf Strategiyası*. Bakı: «ELM» NƏŞRİYYATI.

- Ehmedov, H. (2010). *Azərbaycanda Təhsil Tarixinə Dair*. Azərbaycan Təhsilinin İnkişaf Strategiyası (s. 23-42). içinde Bakü: "Elm" Nəşriyyatı.
- Ehmedov, H. (2010). *Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu*. Azərbaycan Təhsilinin İnkişaf Strategiyası (S. 280-325). İçinde Bakı: «Elm» Nəşriyyatı.
- Ekin, T. (2007). *Ekonomi ve Enerji Politikaları Kapsamında Türkiye Azerbaycan İlişkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Əliyev, İ. (2009, Eylül 5). "Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Ferman, Bölüm I. Bakü.
- Eliyev, İ. (2009, Eylül 05). *Eğitimin temel amacı*. "Təhsil Hakkında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakü.
- Eliyev, İ. (2009, Eylül 05). *Madde 7. Öğretim dili*. "Təhsil Hakkında" Azərbaycan Respublikası Qanunu. Bakü.
- Eliyeva, Z. (2004). *Təhsilin Məzmunu*. Pedagogika (S. 69-71). İçinde Bakü.
- Elma, F. (2007). *Azərbaycan'da İdari Yapının Dönüşümü*. Üç Deniz Havzası Ülkeleri Yönetim Kültürü ve Yeniden Yapılandırma Sorunları Sempozyumu, (s. 109-116). Bakü.
- Enerji Sekreterliği (ХАРТИИ), (. Э. (2013). *Azərbaycan'ın enerji verimliliği politikasının derinlemesine incelenmesi*(*Углубленный обзор политики Азербайджана в области энергоэффективности*). Brussels, Belgium: Пээсэа.
- Ergün, M. (1997). *Azərbaycan Eğitim Sistemi*. Eğitim Yönetimi, 499-514.
- Gel, F. A. (2006). *Yeni Yüzyılda Azərbaycan'ın Sosyoekonomik Yapısı Ve Türkiye İle İlişkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gök, M., & Kuvel, M. H. (2016). *Azərbaycan Eğitim Sistemi. H. DüNDAR içinde*, Türk Dünyasında Eğitim (s. 5-41). Ankara: Pegem Akademi.
- Gündüzlü, N. (2009). *Monitoring Məktəbin İdarə olunmasında Ve Təhsilin Keyfiyyətinin Yüksəldilməsində Mühüm Vasitədir*. Kurikulum(N 3), 13-15.
- Hajiyev, A. (2020). Siyasi rejim, dövlət idarəçilik və dövlət quruluşu formaları.
- İlham Eliyev (Cumhurbaşkanı). (2010-2021). <https://president.az/az/pages/view/azerbaijan/history>. 12 08, 2020 tarihinde <https://president.az>: <https://president.az/azerbaijan/history> adresinden alındı
- İsmixanov, M., & R.Bextiyarova. (2012). *Məktəbdaxili İdarəetmə*. M. İsmixanov, & R.Bextiyarova içinde, Məktəbin İdarə Edilməsi (s. 50-60). Bakı.
- Kaya, S. (2014). *Evaluation of in-service training needs of school administrators by provincial administrators, school administrators and teachers*. International Journal of Academic Research, 23-32.

- Kazımlı, A. (2010). *Müasir dövrdə təhsilin məzmunu və onun idarə edilməsi*. Azərbaycan müəllimi, 2.
- Kerimova, F. (2008). *Təhsil menecmentinin metodoloji problemləri*. R. Memmedzade, A. A. Abdullayev, F. Kerimova, R. Cabbarov, S. Resulov, & E. Quliyev içinde, *Təhsilin İdarəedilməsinin Bezi Problemləri* (s. 74-110). Bakü.
- Khalilzadə, J. (2019). *Modernization and Social Change in Azerbaijan: Assessing the Transformation of Azerbaijan through the Theories of Modernity*. *New Middle Eastern Studies* 9, 167-188.
- Kol, S. (2019). *Türkiye Ve Azərbaycan'daki Eğitim Sistemlerinin İncelenmesi*. UNEC və Türkiyə Universitetlərinin əməkdaşlıq istiqamətləri: mövcud vəziyyət və perspektivlər (s. 123-181). Bakü: UNEC.
- Kol, S. (2019). *Türkiye Ve Azərbaycan'daki Eğitim Sistemlerinin İncelenmesi*. UNEC və Türkiyə Universitetlərinin əməkdaşlıq istiqamətləri: mövcud vəziyyət və perspektivlər (s. 123-181). Bakü: UNEC.
- Kolıqçı, E. (2017, Ağustos). *Bağımsızlıq Dönemi Azərbaycan Cumhuriyetində Eğitim ve Dil*. *Anasay*, 101-115.
- Kütüphanə. (2019). *Genel Bilgiler (Общая Информация)*. A. C. Kütüphanesi İçinde, *Genel Bilgiler (Общая Информация)* (S. 3-6).
- Lepisto, E. (2015). *Azerbaijan. The Education Systems of Europe* (Cilt Second Edition, s. 61-77). içinde *Germany*.
- M.İsmixanov, & R.Bextiyarova. (2012). *Məktəbdaxili İdarəetmə*. M.İsmixanov, & R.Bəxtiyarova İçinde, *Məktəbin İdarə Edilməsi* (s. 50-60). Bakı.
- Mahmudova, K. (2017). *Ümumi Təhsilin İdarə Olunmasında Məktəb Direktorunun Rolu*. *Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun Elmi əsərləri*, 157-158.
- Mammadov, J. (2008). *Bağımsızlıq Sonrası Azərbaycan Eğitim Sistemindəki Değişim ve Gelişmeler*. Yüksek Lisans Tezi, (s. 1-147). İstanbul.
- Mammadov, J. (2008). *Bağımsızlıq Sonrası Azərbaycan Eğitim Sistemindəki Değişim ve Gelişmeler*. Yüksek Lisans Tezi, (s. 1-147). İstanbul.
- Mammedov, İ. (2005). *Mədəniyyət. Azərbaycan Tarixi* (s. 414-417). içinde Bakı: "Adiloğlu".
- Məmmədşadə, R. (2010). *Təhsildə Keyfiyyətin Əldə Edilməsində Məktəb Rəhbərinin Rolu*. *Təhsildə Keyfiyyət Aparıcı İstiqamətlərdən Biri Kimi* (s. 105-115). içinde Bakı: "Müəllim" nəşriyyatı.
- Merdanov, M. (2011). *Azərbaycan Təhsil Tarixi I Cild*. Bakı: «Təhsil» Nəşriyyatı.
- Merdanov, M. (2011). *Azərbaycan təhsili müstəqillik illərində*. Azərbaycan, 3.

- Mollaer, F. (2004). *Azərbaycan'da Demokrasi ve Geleceği Üzerine Bazı Gözlemler*. Bilgi, 63-78.
- Mutlu, N. (2018). *Hanlıklardan Cumhuriyete doğru Azərbaycan'ın Kısa Tarihi*. B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 147-167.
- Nesirov, E. (2021). *Azərbaycan'da Sürdürülebilir Tarım ve Çevre İlişkisi*. Doktora Tezi. Bursa.
- Novruzov, R. (2019). *Azərbaycan təhsili müstəqillik yollarında*. Xalq qəzeti, 10.
- Okutan, M. (1996). *Azərbaycan Eğitim Sistemi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 97-107.
- Orucəli, R., Səhyəddin, M., & Şahismayıl, İ. (2010). *Okul Yönetiminde Pedagojik Analiz (Məktəbdaxili İdarəetmədə Pedaqoji Təhlil). Eğitim Yönetiminin Temelleri (Təhsilin İdarə Olunmasının Əsasları)* (s. 13-14). içinde Bakı : Mütərcim.
- Orucova, G. (2011). *Məktəb Direktoru və Təhsilin Keyfiyyəti*. Kurikulum(N 3), 72- 73.
- Qəribov, Ş. (2016). *Ümumtəhsil məktəblərinin idarəolunmasında proqnozlaşdırma və hesabatvermə*. Ş. Qəribov, İ. Əsədova, T. İsmayılova, M. Kazımov, & F. Həsənoğlu içinde, *Təhsilin İdarə edilməsinin Aktual Problemləri* (s. 41). Bakı: Şahin- MB.
- Recebli, Q. (2013). *Azərbaycan Tarixi* (s. 3-86). içinde Bakı.
- Recebli, Q. (2013). *Müstəqil Azərbaycan Respublikasının mədəniyyəti*. Azərbaycan Tarixi (s. 515). içinde Bakı: Elm və Təhsil.
- Rəsulov, S. (2008). *Məktəb direktorunun idarəetmə üslubu və kollektivdə münaqişələrin aradan qaldırılmasında onun rolu*. R.Məmmədzadə, A.Abdullayev, F.Kərimova, R.Cabbarov, S.Rəsulov, & Ə.Quliyev İçinde, *Təhsilin İdarə Edilməsinin Bəzi Problemləri* (S. 157-194). Bakı: Müəllim Nəşriyyatı.
- Rüstəmli, N. (2009). *Azərbaycan səhiyyəsi bu gün*. Respublika, 9-12.
- Salamov, R. (2004). *Azərbaycan'ın Enerji Kaynakları*. Yüksek Lisans Tezi . Ankara.
- Sancak, K. (2019). *Azərbaycan Ekonomisinde İstikrar Faktörü ve Aliyevler Dönemi*. The Journal of International Scientific Researches, 51-57.
- Schaaf, M., Williamson, R., & Novak, J. (2015). *Are Midwestern School Administrators Prepared to Provide Leadership in Special Education?* Mid-Western Educational Researcher, 172-182.
- Seferov, R. (2004). *Azərbaycan Nüfusunun Yapısal Özellikleri Ve Eğitim Açısından Analizi*. Doktora Tezi. Konya.
- Səlimova, X. (2017). *Müasir Dövrə Təhsilin Keyfiyyətinin Müəyyən Olunması*. A. R. İnstitutu İçinde, Elmi Əsərlər (S. 154-155). Bakü.
- Spasiç, R. (2007). *Azerbaijan. The Education Systems of Europe* (s. 77-84). içinde Springer,

Dordrecht.

- Süngü, H. (2012). *Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi*. Sakarya University Journal of Education, 33-48.
- T.C. Bakanlığı. (2020). *Azerbaycan Ülke Raporu*.
- Tehsil Haqqında Qanun. (2009, 06 19). <http://www.e-qanun.az/framework/18343>. 04 21, 2021 tarihinde www.e-qanun.az: <http://www.e-qanun.az/framework/18343> adresinden alındı
- Temizkan, M. (1998). *Gızılbaşlar Tarihi "Tarih-i Gızılbaşan"*. Türk Dili Dünyası ve Edebiyat Dergisi, 554-559.
- Toqan, Ə. Z. (2007). *Azərbaycan*. Bakı: Ocaq.
- Turan, R. (2009). *Azerbaycan'da İlk ve Ortaöğretimde Tarih Öğretimi Ve Tarih Ders Kitapları*. Doktora Tezi. Erzurum.
- Turan, R. (2019). *Sovyet Resmi Tarihçiliğinde Müsavatçılara ve Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti'ne Yaklaşım*. Turkish History Education Journal, 263-289.
- Uysal, B. (2019). *Okul Müdürlüğünden Sistem Ve Yetenek Liderliğine*. 03: İlke Geleceğin Türkiye Analiz Raporu.
- worldometers. (2022, mayıs 01). <https://www.worldometers.info/world-population/azerbaijan-population/>. mayıs 02, 2022 tarihinde <https://www.worldometers.info>. adresinden alındı
- Xelilova, X. (2017). *Müasir Dövrde Tehsilin Keyfiyyətinin Müəyyən Olunması*. Elmi Eserler, 84(3), 154-156.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Nitel Araştırma Desenleri*. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. içinde Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Nitel Arştırmada Örneklem*. Sosyal Biliimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (s. 113-115). içinde Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Nitel Veri Analizi*. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (s. 239-252). içinde Ankara: Seçkin.
- Yüksel, O. (2021). *Azerbaycan'daki İllerin Sağlık Etkinliklerinin Karşılaştırılması*. Journal of Academic Value Studies, 443-450.

EKLER

EK-1 Görüşme Formu

Azerbaycan’da Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Süreçlerinin İncelenmesi

Açıklama: Sizi 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Bakü ilinin merkez ilçesindeki ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin yetiştirme ve atama süreçlerinde karşılaştıkları sorunları ortaya koyabilmek amacıyla yürüttüğüm “Azerbaycan’da okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerinin incelenmesi” adlı araştırmaya davet ediyoruz.

Kabul etmeniz halinde, araştırmacı tarafından hazırlanan sorular çerçevesinde sizinle yaklaşık olarak 30-35 dakika sürecek bir görüşme yapılacaktır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için görüşmenin içtenlikle gerçekleşmesi önemlidir.

Bu görüşmeden elde edilecek veriler sadece bilimsel olarak kullanılacak ve kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır, elde edilen veriler ve kişisel bilgileriniz araştırma amacı dışında kimseyle paylaşılmayacaktır.

Eğer araştırmayla ilgili sorularınız varsa araştırmacıya şimdi sorabilirsiniz veya sonrasında ihtiyaç duyarsanız kasimovakiymet@gmail.com e-posta adresinden ve 05050840392 numaralı telefondan araştırmacıya ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Zamanı verimli kullanabilmek, görüşme sonrasında veriler üzerinde daha kolay çalışabilmek için sizce de uygunsa görüşmeyi kaydetmek istiyorum.

Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. İstemeniz halinde yapılan kayıtlar, görüşme tutanakları silinecek ve/veya tarafınıza iade edilecektir.

Katılımınız için teşekkür ederim.

GIYMAT GASİMOVA

Prof. Dr. Ali SABANCI

Araştırmacı

Tez Danışmanı

Okul Müdürleri Katılımı İçin İzin Formu

Bu formdaki imzam Giymat GASİMOVA tarafından yürütülen “Azerbaycan’da okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerinin incelenmesi” adlı araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi

gösterir.

Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacılar tarafından toplanıp analiz edilecek ve araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.
6. Görüşmenin kaydedilmesine izin veriyorum.

Araştırma hakkında bilgilendirildim, gönüllü olarak bu araştırma kapsamında yapılacak olan görüşmeye katılmayı kabul ederim.

Tarih
İmza
Ad-Soyad

Demografik Bilgiler

Görüşme Yapılan:		Görüşme Yapan:	
() K () E		Tarih/Saat:	
Yaşı:	Eğitimi:	Branşı:	
Bu okuldaki çalışma süresi:	Meslekteki Süresi:	Yöneticilikteki Süresi:	

Sorular:

Araştırmanın temel sorusu “Azerbaycan’da okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerinin incelenmesi” şeklindedir. Buna bağlı olarak aşağıdaki soruların yanıtlanması istenecektir.

1. Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - a) Bu uygulamanın dezavantajları nelerdir?
 - b) Okul yöneticisi hazırlık programlarında hangi boyut ve konular ele alınmalıdır?
 - c) Yetiştirme programlarının ön plana çıkarması beklenen değerler nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarına yönetici seçme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - a) Yönetici seçme süreçlerinde hangi zorluklarla karşılaşılıyor?
 - b) Yönetici seçme sürecinin avantajları nelerdir?
 - c) Yönetici seçme sürecinin dezavantajları nelerdir?

EK-2 Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı: Giymat GASİMOVA

Doğum Yeri ve Tarihi:

Eğitim Durumu:

Mezun Olduğu Lise:

Lisans Diploması:

Yüksek Lisans Diploması:

Yabancı Diller:

İş Deneyimi: -----

İletişim Bilgileri

E-posta: [_](#)

AZERBAIJAN'DA OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMA SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ

ORJİNALLİK RAPORU

% 16 BENZERLİK ENDEKSİ	% 15 İNTERNET KAYNAKLARI	% 4 YAYINLAR	% 7 ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
----------------------------------	------------------------------------	------------------------	--------------------------------

TÜM KAYNAKLARI EŞLEŞTİR (SADECE SEÇİLİ OLAN KAYNAĞI YAZDIR)

%2

★ acikerisim.akdeniz.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< 7 words

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

16.08.2022

Giymat GASİMOVA

Evrak Tarih ve Sayısı: 03.03.2021-42117



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : E-55578142-050.01.04-42117
Konu : GİYMAT GASİMOVA

Sayın Prof. Dr. Ali SABANCI

İlgi : 08.02.2021 tarihli ve E-60398290-100-24991 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden; Kurulumuzdan talep edilen Etik Onay belgesine ilişkin, Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 01.03.2021 tarihli ve 71 sayılı kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Osman ERAVŞAR
Kurul Başkanı

Ek: 01.03.2021 tarih ve 71 sayılı Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)

Belge Doğrulama Kodu : BENNZR9Z6 Pin Kodu : 39622
Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Kampus / Antalya
Telefon No: 0 242 227 59 90 Faks No: 0 242 227 59 90
e-Posta: duyur@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: www.akdeniz.edu.tr
Kep Adresi: akdenizuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/akdeniz-universitesi-ebys?V=BENZR9Z8>

Bilgi için: Ali DİKİŞ
Unvan: Bilgisayar İşletmeni



Bu belge EĞİTİM, KÜLTÜR VE YERLİLER BAKANLIĞI'na bağlı Akdeniz Üniversitesi'ne ait elektronik belge ile iletilecektir.



TOPLANTI TARİHİ : 01.03.2021
TOPLANTI SAYISI : 04
KARAR SAYISI : 71

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. Ali SABANCI**'nın danışmanlığını, **Giymat GASİMOVA**'nın araştırmacılığını üstlendiği, "Azerbaycan'da Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Süreçlerinin İncelenmesi" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir. (2021G063)

Prof. Dr. Osman ERAVŞAR
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Osman ERAVŞAR

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Bahattin ÖZDEMİR

Üye
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Üye
Prof. Dr.
Mustafa ŞEKER

Üye
Prof. Dr.
Adnan DÖNMEZ

Üye
Prof. Dr.
Abdullah KARAÇAĞ

Üye
Prof. Dr.
Eyyup YARAŞ