“İnam uğura aparan yolun mənbəyidir”

“Yeni çağırışlar” onlayn müzakirə proqramının budəfəki qonağı beynəlxalq səviyyədə tanınmış professor, innovator və yazıçı Filip Hallincer olub. Belə ki, Elm və Təhsil Nazirliyinin dəstəyi və “T-Network” təhsil işçilərinin təcrübə və kommunikasiya platformasının təşkilatçılığı ilə davam edən “Yeni çağırışlar” proqramının 18 fevral 2023-cü il tarixində yayımlanan bölümündə təhsildə liderliyin inkişafı, təhsil islahatları və məktəbin təkmilləşdirilməsi sahələrində yenilikçi lider Filip Hallincer ilə “Təlimat liderliyi” nəzəriyyəsi haqqında fikir mübadiləsi aparılıb.

“T-Network”ün rəhbəri, təhsilin idarə olunması üzrə mütəxəssis Cəfər Mənsiminin təqdimatında davam edən proqram Elm və Təhsil Nazirliyinin “Facebook” səhifəsi üzərindən Mətin Axundlunun tərcüməsi ilə Azərbaycan dilində canlı yayımlanıb.

Filip Hallincer: “Mənim karyeramda hər bir uğurun arxasında bir uğursuzluq olmuşdur”

Əsl müəllim

Proqramın girişində qonağı salamlayan görüşün aparıcısı Cəfər Mənsimi professoru izləyicilərə yaxından təqdim edərək bildirib ki, cənab Hallincer hazırda Mahidol Universitetində (Tailand) Liderlik və Davamlı İnkişaf üzrə professor, Yohannesburq (CAR) Universitetində fəxri professor olaraq çalışır. O, “Təhsil İdarəçiliyi” jurnalının baş redaktorudur, eyni zamanda dünyada ən çox istifadə edilən “Direktorun Təlimat Liderliyinin Reytinq Şkalası” (Principal Instructional Leadership Rating Scale) sorğu alətinin müəllifidir. F.Hallincer müxtəlif ölkələrdə 15000-dən çox məktəb direktoru üçün təlimlər keçib. Dünyaşöhrətli alim Amerika Təhsil Tədqiqatları Assosiasiyasının “Təhsildə Liderlik üzrə Tədqiqatda Mükəmməllik” mükafatı ilə yanaşı, bir sıra nüfuzlu mükafatlara layiq görülüb.

C.Mənsiminin “Liderlikdən danışarkən açar sözlərdən biri məna və məqsəd yaratmaq üçün insanlara təsir etmək olaraq qeyd edilir. Siz həm şəxsi, həm peşəkar fəaliyyətinizdə necə bir məna yaradaraq insanlara təsir etməyə çalışırsınız?” sualına cavabında Filip Hallincer qeyd edib: “Həyatımızda sahib olduğumuz istedadlar Allahın bizə ərməğan etdiyi sovqatlardır. Bir dəfə doktoranturada xanım məzunlardan biri mənə dedi ki, siz əsl müəllimsiniz. Mən 50 ildir ki, müəllimliklə məşğulam və illər boyunca bu peşəni seçdiyim üçün təəssüf etməmişəm. Digərlərinə nüfuz etməyi bacaran insanların həmişə aydın bir məqsədi olub”. Qonaq bir zamanlar ona Taylandın ən nüfuzlu universitetlərindən birində icraçı direktor vəsifəsində işləmək üçün 5 dəfə təklif gəlməsi, özünü bu vəzifədə görmədiyi üçün yox cavabları verməsi, təlimlərin birində isə ona ünvanlanan bir sualdan sonra bu təklifi qəbul etməsi haqqında hadisəni izləyicilərlə bölüşüb. O deyib ki, insan peşəsindən asılı olmayaraq fəaliyyətlərini cəmiyyətə bir töhfə kimi və mənalı olaraq təqdim etməlidir, əsas məqsəd cəmiyyətə fayda verməkdən ibarət olmalıdır, görülən işmütləq cəmiyyətə məna və fayda kəsb etməlidir.

Təhsil mədəniyyəti

Təhsildə təbliğ etdiyi əsas ideya haqqında danışarkən qonaq bunu iki məsələ ilə ehtiva etdiyini bildirib: 1)“Təlimat liderliyi” konsepsiyasının ərsəyə gəlməsi. Burada məktəb liderlərinin bacarıqları ilə yanaşı onların rolları və vəzifələri, məsuliyyətləri nəzərdə tutulur. 2)Təhsil mədəniyyətinin məktəb liderliyi sahəsinə təsiri. Professor diqqətə çatdırıb ki, 90-cı illərdə “Fulbrayt” proqramı ilə Taylanda gəlib və Taylandla ABŞ təhsili arasında çox oxşarlıqlar aşkarlayıb. Bir çox fərqlərin də mövcudluğundan danışan alim bunun daha çox dəyərlər, məqsədlər, təhsil sahəsində həyata keçirilən yanaşmalarla bağlı olduğunu söyləyib. Onun sözlərinə görə, qloballaşmanın ağuşuna aldığı dünyanın hər bir yerində təhsil sahəsində, xüsusilə Qərb ölkələrində, hər hansı bir yanaşma olduqda dünyanın digər ölkələrinə də nüfuz etməsi müşahidə edilir. Yalnış olaraq bu yanaşmanın dərhal həmin ölkədə də oxşar panoramanı yaradacağı təsəvvürü yaranır. Təhsil siyasəti haqqında danışarkən bunun uzun və mürəkkəb proses olması, bu prosesdə təhsil siyasəti, təhsil sahəsində olan təcrübələrin mütləq kontekstdə nəzərə alınması lazımdır. Professor vurğulayıb ki, mədəniyyət deyilən çərçivədə mütləq diqqətdə saxlanılmalıdır. O bildirib ki, 90-cı illərin ortalarında Taylanda gələndə Qərbdən həmin ölkəyə təhsil yanaşması keçməsinin və hətta yanaşmanın tərcüməsində bir çox problemlərin mövcudluğunun şahidi olub. Tayland dilinə hərfi tərcümədə təhsil sahəsinə aid məsələlər yalnış izah edilib. Sonradan əsas ideyaların düzgün tərcümə olunması üçün 5 il vaxt lazım olub. Bununla F.Hallincer təhsil siyasəti, təhsildə liderlik və tədris sahəsində praktikalar baxımından mədəniyyətin çox böyük nüfuza, təsirə sahib olduğunu demək istədiyini qeyd edib.

Təlimat lideri kimdir?

Aparıcının “Məktəb liderliyi deyəndə sadəcə məktəb direktorları nəzərdə tutulmur dedikdə başqa kimlərdən söhbət gedir? Ümumiyyətlə, təlimat liderliyindən danışmadan öncə liderliyi şərh etsək yerinə düşər. Liderliklə bağlı məktəb direktorları və müəllimlərin hansı fikirləri mənimsəmələrinə ehtiyac var? Məktəb direktorundan və müəllimdən liderliyə keçidi formalaşdıran incə məqam nədir?” suallarını cavablandıran Filip Hallincer məktəb liderliyi deyəndə həm tədris edən müəllimləri, həm də təhsil şöbəsinin rəislərini, məktəb direktorlarını, direktor müavinlərini, tədris işləri üzrə məsul şəxsləri nəzərdə tutulduğunu bildirib. Professor qeyd edib ki, tələbələrlə işləyərkən qarşılıqlı rabitə ən güclü, təsirli vasitələrdən biridir: “Tədrisi, öyrənməni təkmilləşdirmək üçün təşəbbüs müəllimdən gəlməlidir. Lakin heç bir müəllim bu təşəbbüsü öz ixtiyarı ilə həyata keçirə bilməz. Bunu etmək üçün məktəb direktorunun, rəhbərliyin razılığı olmalıdır, məktəb rəhbərliyi müəllimə inanmalıdır, müəllim o etibarı qazanmalıdır”.

“Təlimat liderliyi”nin məqsədi barədə danışan təhsil tədqiqatçısı söyləyib: “Məktəb liderlərini direktorluğa aparan yol, keçid belədir: hər bir məktəb liderinin 4 rolu var. Bu rollar inzibatçı, menecer, siyasətçi və lider olmaqdır. Asiya cəmiyyətində inzibatçı vəzifəsi bütün rəhbərlik səviyyəsində insanlar arasında dominant rolunu daşıyır. Məktəb direktorları, dekanlar, dekan müavinlərinə və s. bu 4 rolun hamısını icra etməlidirlər. İnzibatçılar işləri icra edib sistemin işləkliyini təmin edirlər, menecerlər büdcə, həmçinin də informasiya və təhsil ocağının özünü və insanların idarəolunmasını həyata keçirirlər. Təhsil siyasətində fəaliyyət təhsil müəssisəsinə, icmaya, cəmiyyətə, müəllimlərə və nəhayət, nazirliyə aid olan məsələlərdir ki, siyasət dedikdə bunlar nəzərdə tutulur. Təlimat liderliyi olaraq biz tədrisin, öyrənmənin, təhsilin inkişafını nəzərdə tuturuq. Lakin inzibatçı, menecer və siyasətçi arasında inzibatçı lider olaraq hamısından öndə gəlir. Mən bu yaxınlarda dekanlar, vitse-prezidentlər, fakültə rəhbərləri üçün kurs keçirdim və onlara sual verdim ki, sizin işlədiyiniz rəhbərlər bu 4 roldan daha çox hansına aiddir, hansını icra edirlər? Mütləq əksəriyyət qeyd etdi ki, bu inzibatçılardır. Bəziləri menecerləri, digərləri öz rəislərini siyasətçi kimi təqdim etdi. Lakin heç biri rəhbərlərini təlimat lideri kimi təsnif etmədi”.

F.Hallincer 1978-ci ildə Stenford Universitetinə magistratura proqramında iştirak etmək üçün müraciət edərkən niyyət sənədində öz məqsədini qeyd edərək məktəb direktorlarının, müəllimlərin səmərəliliyi baxımından təsirini, onların yanaşmalarını araşdırmaq istədiyini yada salıb. Gənc Filipin ərizəsi rədd edilərək üzərində belə bir fənn tədris etmədikləri yazılıb, ərizə Kurikulum və təlimat şöbəsinə göndərilib. Beləcə, gələcək alim öz magistr işini kurikulum və təlimat kafedrasında, doktorluq işini isə Təhsil inzibatçılığı kafedrasında həyata keçirib. Magistr işinin “Məktəb direktorlarının və müəllimlərin təlimatlandırılması” mövzusunda olmasına baxmayaraq həmin dövrdə onu qəbul etməyiblər.

O zamanlar ABŞ-da məktəb direktorlarının sırf inzibatçı kimi qəbul edildiyini bildirən professor iki məqamı önə çəkib. Birinci olaraq təlimat liderliyinin nə ilə başladığını izah, şəxsin tədrisdə, öyrənmədə müsbət dəyişiklik yarada bilməsinə inamlı olmağının vacibliyini qeyd edib. İkinci olaraq o liderlərin, direktorların öz üzərlərinə məsuliyyət götürməsinin, çalışdıqları təhsil müəssisəsində tələbələrin nəticəsinə görə məsuliyyət daşımasının, tələbələrin yüksək nəticələrində maraqlı olmasının önəmindən bəhs edib.

Missiya və baxış

Professor öz təcrübəsi əsasında missiya və baxış nöqteyi nəzərindən çox sadə bir prinsipinin olduğunu diqqətə çatdırıb. Birinci, sadə prinsip ondan ibarətdir ki, ehtiyac olduğu zaman və yerdə əyanilik təmin edilməli, məktəb lideri görünən olmalıdır. Qonağın sözlərinə görə, direktorların bir çoxları vaxtlarını ofislərində və məktəbdən kənarda keçirirlər: “Harada anlamı varsa orada görünən olmaq lazımdır. Əyanilik məktəbdə, sinif otaqlarının daxilində və sinif otaqlarının ətrafında önəmlidir. Onun akronimi MBWA-dir və mənası “ətrafı gəzməklə idarə etmək” deməkdir. Mən sakit təbiətli insanam və işimi daha çox kompüter arxasında öz kabinetimdə görürəm. Amma dekan olduğum dövrdə mən yaxşı anlayırdım ki, vaxtımı insanlarla, tələbələrlə, müəllimlərlə və digər personalla keçirməliyəm. Çalışdığım kollecdə tələbələrin böyük əksəriyyəti gecə vaxtı və həftə sonları təhsil alırdı. Axşam saat altıdan tədris başlayırdı, mən saat 5-dən, 6-nın yarısından mərtəbələri gəzirdim, tədris üçün gələn müəllimlərlə, təhsil üçün gələn tələbələrlə söhbət edirdim. Mən bunları lazım olan yerdə görünmək üçün edirdim”.

Alim ikinci komponentin rəhbər şəxsin göründüyü yerlərdə anlam, məna yaratmasından ibarət olduğunu diqqətə çatdırıb. O vurğulayıb ki, direktorlar, inzibatçılar müəllim və tələbələrlə böyük bir məsafə saxlayırlar. F.Hallincer qeyd edib ki, 23 il bundan öncə işlədiyi təhsil müəssisəsində olduğu yerlərdə müəllimlərin və tələbələrin üzləşdiyi problemləri dinləyib, onların aradan qaldırılmasında yaxından iştirak edib: “Biz “Problemlərin həlli əsasında öyrənmə” kurikulumu qurmuşduq, lakin bütün bu mütərəqqi kurikuluma baxmayaraq təlimatçılar tələbələrin yaratdığı məhsulları düzgün qiymətləndirməyi bilmirdilər. Ona görə də əks rabitə yox idi və yalnız qiymətlə kifayətlənirdilər. Mən problemi gördüm və biz qərara aldıq ki, performans əsaslı qiymətləndirməni təmin edək və bununla bağlı təlimatçılar üçün təlim keçdik. Tələbələrdən biri məni görüb dedi ki, çox gözəl sinif mühiti yaratmısınız və mən öyrəndiklərimi artıq işdə də tətbiq edə biləcəyəm. Mən bu xəbəri problem əsaslı yanaşmadan yararlanan müəllimlər üçün də istifadə etdim ki, onlara bir motivasiya olsun və onu tətbiq etsinlər. Biz təhsillə bağlı baxış deyəndə bunu iclaslarla, görüşlərlə, plakatlarla, posterlərlə də edə bilərik. Missiya və baxış nöqteyi nəzərindən əsas olan gündəlik ünsiyyətdir, görünməkdir, anlamdır”.

Təhsil dəyərləri

Cəfər Mənsimi qonağın diqqətinə çatdırıb ki, “Yeni çağırışlar” proqramının çoxsaylı izləyiciləri arasında 100 illik tarixə malik Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin prorektoru Könül Pirverdiyeva da var. Aparıcı əlavə edib ki, Könül xanım təlimat liderliyi üzrə tədqiqat aparır və onun rəhbərliyi ilə Azərbaycanda məktəb lideri yetişdirmək üçün yeni bir mərhələ başlayıb, təxminən 100-ə yaxın insan məktəb liderliyi proqramının iştirakçısı olaraq məktəb lideri kimi yetişməkdədir.Proqramı tarixi görüş adlandıraraq “T-Network”ün rəhbəri “Təlimat liderliyində dəyərlər insanları hərəkətə keçirən önəmli faktorlardan biri olaraq qəbul edilir. Məktəblərdə hansı dəyərləri necə formalaşdırmaq lazımdır? Korporativ mədəniyyət, məktəb iqlimini formalaşdırmaq istiqamətində tövsiyələriniz nədir?” suallarını ünvanlayıb.

Təlimat liderliyində dəyərlər məsələsinə toxunan F.Hallincer iki təsirli amildən birinin mədəniyyət olduğunu deyib. Onun sözlərinə görə, elə bir universal dəyərlər toplusu yoxdur ki, şablon şəkildə hər bir ölkəyə tətbiq edilsin. Professor Tayland məktəblərində 3 əsas təməl dəyərin bacarıqlar, xoşbəxt olmaq, mənəvi dəyərlər olduğunu diqqətə çatdırıb: “Birinci - tələbələr hərəkətlərində və düşüncələrində bacarıqlı olmalıdırlar; ikinci - yaxşı insan olmalıdırlar (təəssübkeşlik, cəmiyyətə fayda vermək); Üçüncü - məmnun olmalıdırlar, sahib olduqlarına şükr edərək bununla kifayətlənməlidirlər. Lakin bu 3 dəyəri digər ölkələrdə tətbiq etmək düzgün olmaz. Bu 3 dəyərə köklənərək test nəticələrini kənara qoysanız tələbələrin nəticəsi aşağı düşə bilər. Təhsil dəyərləri haqqında danışarkən qeyd etmək lazımdır ki, şablon olaraq hər bir ölkədə eyniliklə tətbiq edə biləcəyimiz etalon bir dəyər yoxdur”.

Aparıcının “Xoşbəxt uşaqlar və yüksək nəticəsi gözlənilən uşaqlar arasında paralelliyi necə qorumalıyıq? Effektiv məktəblərin orta xüsusiyyətlərini xülasə etsəniz nəyi qeyd edərdiniz?” sualını cavablandıran professor söyləyib ki, direktor üçün ən başlıcası məktəbə daxil olduğu zaman müəllimlərin davamlı inkişafına, təkmilləşdirilməsinə dəstək olmaqdır. Məktəb direktorlarının öz təhsil ocaqlarında şagirdlərin göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasının ən vacib və önəmli yolu müəllimləri dəstəkləməsidir. Filip Hallincer burada hər hansı bir elementin olmadığını, şagirdlərin ehtiyaclarını nəzərə alan mühitin yaradılmasının məktəb rəhbərliyinin müəllimlərin ixtisasartırmasında, təkmilləşməsində onlara dəstək olmasının vacibliyini önə çəkib.

Müəllimlərə inam və etimad

Müəllimləri hər bir şagirdin öyrənmək potensialı olduğuna inandırmaq və bu prosesin uğurla reallaşması üçün öyrənmək prosesinə məsul olanlara professor məsləhət görüb ki, inam və etibarın vacibliyi ilə yanaşı müəllimlər üçün fürsətlər yaradılmalıdır. Onlar da bu fürsətlərdən istifadə edərək özləri üçün önəmli olan məsələlərdə güvən hissini göstərə bilsinlər. Yəni inam, etimad yoxdursa, istənilən yerdə irəliləmək mümkünsüzdür. Məktəb direktorları və müəllimlər, müəllim heyəti arasında etimad qurulmalı, müəllimlər onların təkmilləşməsinə təsir edən fəaliyyətlərdə iştirak etməlidirlər. F.Hallincer Taylandda müəllimlər üçün mandatın nazirlik tərəfindən verildiyini və müəllimin hansı təlimə qatılacağı, nəyi öyrənəcəyi məsələsində heç bir iştirakı olmadığını bildirib. O, müəllimləri qərarların qəbul edilməsi prosesinə cəlb etməyin vacibliyinə, xüsusilə növbəti ildə nəyin tədris olunacağına dair müəllimlər tərəfindən qərarların verilməsinə diqqət çəkib.

“Öyrənmək prosesində diqqəti yayındıran məqamları aradan qaldıraraq effektiv öyrənmək mühitini yaratmaq üçün hansı ortaq standartlara fokuslaşmaq zəruridir? Problem əsaslı öyrənmənin inkişafı üçün hansı alətləri bizimlə bölüşmək istərdiniz?” suallarını cavablandıran qonaq qeyd edib ki, bəzən məktəb liderləri tələbələrin mənafelərini ön plana çəkərək qeyri-standart qərarlar da verməyi bacarmalıdırlar.

Müəllifi olduğu “Ağız və qəlbin harmoniyası” məqaləsindən danışan professor məqalənin əvvəl səsləndirdiyi “gəzərək danışmaq” ideyası ilə həmahəng olduğunu vurğulayıb: “Anlamaq sözünü amerikalılara dedikdə onlar beyinlə anlamaq başa düşür, tay dilində başa düşmək ürəklə anlamaq, ürəyə daxil olmaq deməkdir. Dediklərinizi kiməsə anlatmaq o deməkdir ki, siz özünüzü onun yerinə qoyub, vəziyyətə onun gözləri ilə baxasınız. İnsanları arxamızca aparmaq üçün biz onları başa düşməliyik və onların qəlbinə daxil olmalıyıq. Biz müxtəlif fəaliyyətləri, işləri idarə edirik və insanları arxamızca aparırıq. Uğur qazanmaq üçün siz hər ikisini bacarmalısınız. Təlimat meneceri və təlimat liderliyi arasında ən incə məqam etibarın formalaşdırılması üçün qarşılıqlı əlaqənin təmin edilməsidir”.

8 guşəli yeni çağırışlar

Proqramın ənənəvi “Təhsildə yeni çağırışları 8 guşəli ulduza bənzətsək, daha təhsilli gələcək üçün onun guşələri hansı çağırışlardan ibarət olar?” sualının cavabında təhsil tədqiqatçısı qeyd edib: “Mən bu sualı dəyişib qlobal miqyasda uğur qazanmaq üçün nə tövsiyə verərdim deyə cavablandırardım. Tövsiyələrim bunlardır: 1.Müqavimət bacarıqlı, dayanıqlı olmaq, müxtəlif çağırışlara müqavimət göstərmək qabiliyyəti; 2.Uğursuzluğa gələcək uğura aparan bir başlanğıc, start nöqtəsi kimi baxmaq, uğursuzluğu gələcək uğura aparan bir yol kimi qəbul etmək. Mənim karyeramda hər bir uğurun arxasında mütləq olaraq müəyyən bir məyusluq, uğursuzluq olmuşdur. Mən bütün uğursuzluqları gələcəkdə uğura aparan yol kimi qəbul etmişəm. İnam uğura aparan yolun mənbəyidir”. Filip Hallincer deyib ki, onun arxa fonundakı tutuquşu dil açsaydı, “inan, gör, hiss et və həyata keçir” sözlərini söyləyərdi.

Görüşün sonunda “T-Network”un rəhbəri Cəfər Mənsimi dəyərli fikirləri,ətraflı cavabları üçün qonağa dərin minnətdarlığını bildirərək “əsas çağırışlardan birinin bacaracaqsan düşüncəsini formalaşdırmaq, başqalarının da qalib olmasına imkan yaratmaq, öz daxili gücünə inanmaqdır” fikri ilə proqramı yekunlaşdırıb.

Lamiyə ƏLİMƏRDANOVA