

UOT 37

*S.H.Axundova*  
*Xəzər Universiteti*  
*sevda.app@gmail.com*

## **KOLLECLƏRDƏ İNNOVATİV TƏLİMİN PEDAQOJİ VƏ PSIXOLOJİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ**

*Açar sözlər: innovativ təhsil, innovativ təlim və idarəetmə sisteminin strukturu, təlim texnologiyaları, səmərəli təlimin indikatorları, innovativ idarəetmədə faktorlar, innovativ idarəetmənin pedaqoji-psixoloji problemləri*

Məqalədə innovasiyalı təlim, onun mahiyyəti, məzmunu, sistemi və strukturu, innovativ təlimdə istifadə olunan müasir texnoloji qurğuların yeri və qərb alimlərinin onlara olan münasibətlərinin şərh verilmiş, kolleclərin digər təhsil müəssisələri ilə qarşılıqlı müqayisəsi və fərqli cəhətləri, innovasiyalı idarəetməyə təsir göstərən faktorlar və müasir dövrdə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən pedaqoji yönli kolleclərdə innovativ təlimin və idarəetmənin pedaqoji-psixoloji problemləri təhlil olunmuşdur.

Bundan başqa müəllif məqalədə təhsilin səmərəliliyi və ona aid olan indikatorları göstərmiş, kollec həyatının strateji olaraq innovativ idarəetməsini təşviq edən təşkilati mühitin yaradılması üçün zəruri olan şərtləri qeyd etmiş, elmi-nəzəri və praktiki təhlillər aparmaqla araşdırmalar etmişdir. Məqalədə mövzuya dair aparılmış kütləvi anket sorğularının ümumiləşdirilmiş cavabları, onların təhlili, pedaqoji yönli kolleclərdə innovativ təlimin həyata keçirilməsinə mane olan qlobal və institusional səbəblər və tövsiyələr də əks olunmuşdur.

*С.Г.Ахундова*

## **ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОЛЛЕДЖАХ**

*Ключевые слова: инновационное образование, структура инновационной системы обучения и управления, технологии обучения, индикаторы эффективности обучения, факторы инновационного управления, педагогико-психологические проблемы инновационного управления*

В статье рассматриваются вопросы, связанные с инновационным обучением, с его сущностью, содержанием, системой и структурой, иллюстрируется место современных технических средств, используемых в инновационном обучении, и отношение к ним некоторых западных ученых, а также сравниваются отличия педагогических колледжей от других подобных учебных заведений, анализируются факторы, связанные с педагогическими и психологическими особенностями обучения и их влияние на инновационное управление образованием в современных азербайджанских колледжах педагогического профиля.

Кроме того, автор также показывает эффективность обучения и ее показатели; выделяет необходимые предпосылки для создания организационного климата, способствующего стратегическому управлению жизнью колледжа, проводит анализ научно-практических исследований. В статье также представлены обобщенные ответы на опросы общественного мнения по теме, их анализ, глобальные и институциональные причины, препятствующие внедрению инновационного обучения в педагогических вузах, и предложены некоторые рекомендации.

*S.H.Akhundova*

### **PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL FEATURES OF INNOVATIVE EDUCATION IN COLLEGES**

**Keywords:** *innovative education, structure of innovative system of teaching and management, teaching technologies, indicators efficiency in education, factors of innovative management, pedagogical and psychological problems of innovative management*

The article describes the issues connected with innovative teaching, with its essence, content, system and structure, illustrates the place of modern technological devices used in innovative teaching and the attitudes of some western scientists to them, and also compares the differences of pedagogical colleges with other similar educational institutions, analyses the factors related to the pedagogical and psychological features of teaching and their influence on innovative educational management in modern Azerbaijani colleges with pedagogical affiliation.

Besides this, the author also shows the efficiency in teaching and its indicators; distinguishes the necessary pre-requisite conditions for establishing the organizational climate to facilitate the strategic management of a college life, carries out some scientific and practical research analyses. The article also provides generalized responses to public opinion polls on the topic, their analysis, on the global and institutional reasons hindering the implementation of innovative teaching in pedagogical colleges and proposes some recommendations.

Hazırda kollec həyatının bütün istiqamətlərdə fəaliyyəti 90-cı illərlə müqayisədə ciddi surətdə dəyişilmişdir. Burada yalnız kollec həyatında idarəçiliklə bağlı olan faktorlar deyil, bütövlükdə təhsil sistemində cərəyan edən qlobal yeniliklər də əks olunmuşdur. Əlbəttə, kollec rəhbərləri yaradıcılıq və yenilik üçün əlverişli pedaqoji-psixoloji iqlimin yaradılması üçün daim məsuliyyət daşıyırlar, lakin innovativ idarəçilik üçün daha yeni və strateji şərtlər də mövcuddur. Kolleclərin innovativ idarəçiliyinə dair Avropa və Amerika ölkələrində müxtəlif priekvizit şərtlər və statistikalar mövcuddur. Bununla belə, qeyd olunmalıdır ki, həm Azərbaycanda, həm də xaricdə kolleclərin hamısı ya innovasiyalı idarə olunmur, ya innovativ struktura malik

deyildir və ya innovativ idarəetmənin təlimlə inteqrasiyasına dair müfəssəl siyasət apara bilmir. Lakin həqiqət naminə demək olar ki, yeni dövrün kolleclər qarşısında qoyduğu tələblərdən ən ümdə olanlarından biri – fəaliyyət göstərdikləri icmaların ehtiyaclarına xidmət etməsi məsələsi müvəffəqiyyətlə həll olunur. Məsələn, 2007-ci ilin statistikasına görə, “Kanadada təqribən 900 icmada mövcud olan 150 kollecın içərisindən normal olaraq innovasiya siyasəti aparan və innovativ struktura malik olanlar 40-50%, yeni yaranmış innovasiyalı kolleclər 20-25%, innovasiyaları artıq bərqərar edənlər 25-30% və onlardan həyata inteqrasiya olunanların xüsusi çəkisi isə 5%-dən də az olmuşdur” [16, pp.2-4]

Kollec həyatının strateji olaraq innovativ idarəetməsini təşviq edən təşkilati mühitin yaradılması üçün üç şərtin olması vacibdir:

1. Kollec həyatında və onun innovativ idarəçiliyində iştirak edən insanların səriştəliliyinin (professional standartlar itisna olmaqla) və fikirlərinin müxtəlifliyi;

2. Xarici mükafatlardan daha çox daxili motivasiyaya söykənən hərəkətverici qüvvənin mövcud olması;

3. İnnovativ missiyasını həyata keçirmək üçün bu istiqamətdə işləyən şəxslərin muxtariyyəti.

Göründüyü kimi, innovativ idarəetmə xeyli mürəkkəb mexanizmə söykənən bir prosesdir və burada qoyulan bütün şərtlər bir-biri ilə sıx bağlıdır. Məsələn, kənardan heç bir əlavə vəsait və resurs cəlb etmədən daxili resursların səfərbər edilməsi hesabına dayanıqlı inkişafı təmin etmək xeyli innovativ yanaşma tələb edir. Təbii ki, bu cür innovativ yanaşmanın kənar müdaxilə olmadan həyata keçirilməsi zəruri müstəqil düşüncə və muxtariyyətlə və resurslarla bağlıdır.

Sürətli və uzaqgörən bir dəyişikliyin həyata keçirildiyi bir mühitdə pedaqoji yönlü müəssisələr öz təşkilatlarında yaradıcılıq və innovasiyalar üçün elmi əsaslara söykənən pedaqoji-psixoloji iqlimin yaradılmasında da strateji olmalıdırlar. İnnovativ idarəetmənin genişmiqyaslı diffuziya prosesinə keçməsi və predmetləşməsi üçün onun pedaqoji-psixoloji əsaslarının nəzərə alınması mühüm əhəmiyyət kəsb edir, əks təqdirdə, bu innovativ idarəetmə mədəniyyəti orqanik xarakterdən uzaqlaşar və təşkilati-pedaqoji sistemdə özünə möhkəm yer tuta bilməz.

İnnovativ dərslərin və idarəetmənin pedaqoji-psixoloji əsaslarına dair həm Azərbaycanlı alimlər [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8], həm Rusiyadan [9; 10; 11; 12] həm də uzaq xaricdən – Qərbdən olan tədqiqatçılar [13; 14; 15] xeyli sayda elmi araşdırmalar aparmışlar. Bu əsərlərində alimlər innovasiyalı idarəetmə və onun pedaqoji-psixoloji mahiyyətini, məzmun və struktur elementlərini təhlil etmiş, innovativ təlimin optimallaşdırılması üçün zəruri bazanın yaradılması haqqında analitik araşdırmalar aparmışlar.

Problemin araşdırılmasında təbii hesab olunan məsələlərdən biri də innovativ idarəetmə sisteminin struktur elementlərinin nəzərə alınmasıdır. Kollec mühitinin innovativ idarəetmə ilə qarşılıqlı əlaqəsi onun elmi əsaslarla idarə edilməsi üçün əsas zəmin hesab edilir. Bu əlaqədə üçölçülü bir sistem ehtiva olunmuşdur: 1) kollec heyətinin fərdi və təkrarolunmaz özəllikləri və müxtəlifliyinin mövcud olması; 2) onların səlahiyyət və fikirlərinin fərqliliyi və 3) fərqli motivasiyaya (arzu və meylə) malik olmaqla innovativ mühitin inkişaf etdirilməsində vacib element kimi labüdlük.

Bu üçölçülü sistem – heyət müxtəlifliyi, fikir və səlahiyyət fərqləri və eləcə də motiv müxtəlifliyi ilə pedaqoji innovasiyanın tərkib elementləri hesab olunan tədris texnikası, pedaqoji nəzəriyyə, metodiki yanaşma, öyrənmə prosesində təlim aləti, institusional quruluşda yenilik ilə qarşılıqlı əlaqə və vəhdətdədir. Yəni fərqli heyətlə mövcud resurslara fərqli yanaşmaların özləri də mahiyyət kəsb edir. Heç də təsadüfi deyildir ki, 2019-cu ildə ADPK-nın rəyi soruşulan 100 tələbəsindən 65 nəfəri “müəllimlərin fərqli pedaqoji yanaşmalarını” belə innovasiya hesab etmişlər və onlardan yalnız 26 nəfəri bu məsələyə mənfi yanaşmış və 9 nəfər isə cavablarında çətinlik çəkdiklərini qeyd etmişlər. Görünür, *fərqlilik* (fərqli motivasiya, yanaşma, arzu, düşüncə, fikir və s.) innovativ idarəetmədə mühüm pedaqoji-psixoloji fakt olaraq qalır. Əksinə, tələbələr dərslərlərində olan dəyişiklikləri insan faktoru ilə müqayisədə kollec həyatında innovasiyalar üçün birinci dərəcəli şərt hesab etməmişlər və rəyi soruşulan 100 tələbədən 44 nəfəri onlar arasında əlaqənin olduğunu qeyd etsə də, 46 nəfəri bu fikri qəbul etməmişdir. Deməli, nə qədər qərribə görünsə də, hətta texnologiyalar da daxil olmaqla, innovasiya və ya innovativ idarəetmə daha çox insan faktorları, işçi heyəti ilə bağlıdır.

Müəllim həmişə innovasiyalı idarəetmədə mərkəzi fiqurlardan biri olmuşdur. Müəllimlər peşə fəaliyyətlərini inkişaf etdirməyə səy göstərməsələr, təhsildə zəruri dəyişikliklər baş verə bilməz. Təhsilə dair yeni ideyaların və onları reallaşdırmaq üçün yeni yolların axtarılıb tapılması üçün tələb olunan vaxt və səy keçmişdə olduğu kimi, bu günümüzdə də müəllimlərin fəaliyyətlərini dəyişdirmək, onların yenilikləri mənimsəmək və yeni təcrübənin həmtəsisçisi olmaq kimi istək və bacarıqlarından asılıdır. Bu baxımdan innovativ idarəetmənin tədris təcrübəsinə tətbiqi və müəllimlərin innovativ fəaliyyətə lazımi səviyyədə hazırlığının təmin edilməsinin pedaqoji və psixoloji problemləri xüsusi aktualıq kəsb edir. Bəs müəllimin praktik fəaliyyətinin innovativ idarə olunmasına, yəni “yeniliklərin tətbiq olunmasına hansı səbəblər mane olur?”. Burada mövcud olan səbəblər müxtəlif olsa da, onları elmi-nəzəri cəhətdən təhlil etməyə çalışaq.

*Birincisi*, müvafiq maliyyənin olmaması və ya ümumiyyətlə, ayrıca olaraq nəzərdə tutulmaması ənənəvi olaraq idarəetmə mexanizmlərində komanda stili ilə idarəetmədən geniş istifadəyə yol açır. Hesab edirik ki, daimi

ayrılan subvensiyalar o qədər də önəm kəsb etməyən işlərə sərf olunduğundan kolleclərin strateji cəhətdən innovativ idarəçiliyi bir növ diqqətdən kənar qalır və idarəetmədə alt qatda xeyli psixoloji problemlər yaradır.

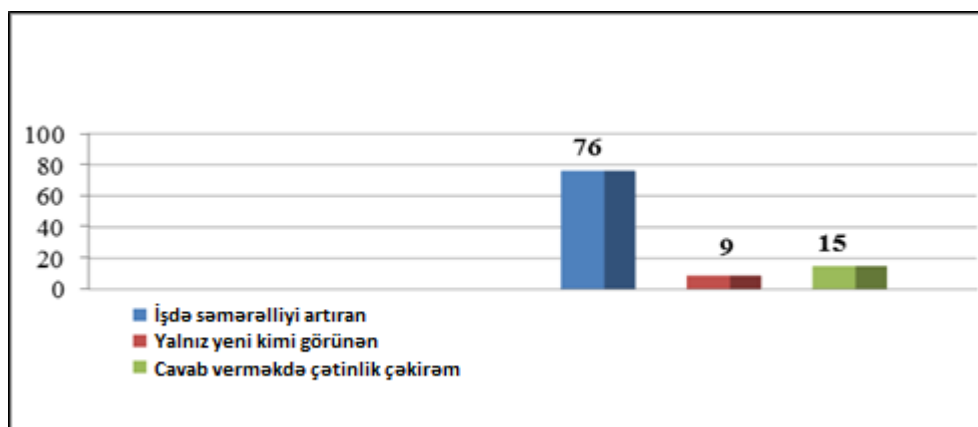
*İkincisi*, təhsil orqanları formal hesabatları əldə etdikdən sonra (hesabat və sanksiyalar sistemi) innovasiyalı idarəetmənin mövcud olması və ya olmaması ilə, buna maneə olan amillər və onların təhlili ilə, bu sahənin yaxşılaşdırılması üçün strateji təhlillər və yol xəritəsinin hazırlanması işi ilə o qədər dərindən məşğul olmurlar. Hesabatların bu hissəsinin daim nəzərə alınması həm pedaqoji, həm də psixoloji cəhətdən yaxşı olardı.

*Üçüncüsü*, bəzən məlumatsızlıq da bu işlərə maneə olur. İşüstü təlimlər, kurs və ya məşğələlər innovasiyalara deyil, daha çox ümumi metodoloji problemlərə həsr olunur.

*Dördüncüsü*, kolleclərdə təhsil alan tələbələrin valideynləri tərəfindən (qiymətləndirmə və şəxsi müstəvidə olan suallar istisna olmaqla) hər hansı bir sosial sifariş demək olar ki, yox dərəcəsindədir. Bu vəziyyət istər-istəməz “istədiyinizi öyrədin” mexanizminə yol açır. Bakı şəhəri istisna olmaqla, digər kolleclərdə valideynlər lazımi tədris ədəbiyyatı ilə tanış edilmir və ya bu iş ümumiyyətlə heç gündəmdə də olmur. Qeyd etdiyimiz kimi, icma-kollec maraqları bir-birindən ayrı düşükdə yalnız yuxarılardan komanda gözləmək innovativ idarəetməni təmin edə bilməz.

*Beşincisi*, innovasiyalı idarəetmədə mühüm məsələlərdən biri pedaqoji konservatizmdir. Bu problem tədris prosesinin bütün subyektləri arasında açıq bir mühitin yaranması ilə həll edilə bilər. Fikrimizcə, vahid bir təhsil müəssisəsi daxilində əhəmiyyətli dəyişikliklər etmək üçün kənar baş verən dəyişikliklər barədə məlumatlı olmaq xeyli yardımçı olardı. Yəni bu cür konservatizm “informasiyasızlaşdırma” mühiti yaradır, fərdi sosial amillərin hərəkətə gətirilməsinə mane olur və böyük həcmdə pedaqoji-psixoloji problemlərə səbəb olur.

*Altıncısı*, müəllimlərin əksəriyyətinin tədris prosesinə innovativ texnologiyaların tətbiqi ehtiyacını hiss etdikləri halda bunun üçün lazımi hazırlıq səviyyəsinin olmamasıdır. Bununla bağlı səbəblərin axtarışı, müasir metodiki vasitələrin bütün arsenalına sahib mütəxəssislər yetişdirmək pedaqoji yönümlü kolleclərin innovativ idarə olunmasının tərkib hissəsidir. Həm də innovasiyanın tətbiqi sadəcə imitasiya xarakteri daşımamalıdır və bu yalnız, məsələn, hər hansı bir “qrup divar qəzeti”nin vaxtında hazırlanması və yalnız “kompüterdən istifadə” kimi də qələmə verilməməlidir. Odur ki, anket sorğusu keçirilən kollec tələbələrinin məhz 76%-i “işdə səmərəliliyi artıran innovativ yenilikləri məqbul hesab etdiyi” halda, onların yalnız 9%-i imitasiya xarakterli “yalnız yeni kimi görünən” innovasiyaları müsbət dəyərləndirmiş və 15% tələbə isə “cavab verməkdə çətinlik çəkmişdir” (diaqram 1).



**Diaqram 1. Hansı növ innovativ yeniliklər məqbul hesab edilir?**

Təhsildə səmərəliliyin iki indikatoru mövcuddur – vaxt və dəyər. Sadə dillə desək, əgər əvvəlkindən daha az vaxt və maddi resurslardan istifadə etməklə daha yüksək və keyfiyyətli öyrənmə əldə edə biliriksə, deməli, bu öyrənmə prosesi səmərəli hesab edilir. Məhsuldarlıq isə əldə olunmuş nəticələrin sərf olunmuş pedaqoji səylərə olan nisbəti ilə ölçülür, yəni daha az səy göstərməklə daha böyük məhsuldarlıq və təlim keyfiyyəti əldə olunursa, bu nəticə məhsuldar hesab edilir. Odur ki, təhsildə innovasiyaların ölçülməsində 1) səmərəli öyrənmə və 2) yüksək keyfiyyətli təhsilin mövcudluğu başlıca indikatorlar hesab edilir.

Göründüyü kimi, yalnız pedaqoji heyət deyil, hətta tələbə heyəti də idarəetmədə səmərəli innovasiyaları rəğbətlə qarşılayırlar. Məsələn, amerikalı təhsil, media və mədəniyyət işçisi Neil Postman (1931-2003) təhsildə innovativ texnologiyalarla idarəetmənin rolu barədə danışarkən, doğru olaraq qeyd edir ki, "...insanlar böyük kompüter inqilabında zərər çəkmişlər hesab edilir. Aralarında iştirak edən qaliblər isə digərləri – kompüter şirkətləri, çoxmillətli korporasiyalar və milli dövlətlər olur və əlbəttə ki, onlar da bu prosesi daim təşviq edirlər" [17, p.3].

O, digər bir yerdə qeyd edir ki, "ABŞ-da müəllimlər uşaqlara daha dəyərli olan şeylərin özünü tədris etməkdənsə, onlara kompüter sistemləri öyrədirlər. ...elə buna görə də onlar uduzanlardırlar" [18, p.11]. O, bu müddəalarla sübut edir ki, təlim texnologiyaları ilə idarəetmənin pedaqoji və psixoloji çəkisi, şeylərin özlərinin təbiətinin öyrənilməsi və müəllimlərin özlərinin resursları ilə müqayisədə həmişə şişirdilir, idraki proseslər isə kölgədə qalır. Bu sahə ilə məşğul olan alimlərin böyük bir qismi kompüter texnologiyalarının, xüsusilə şəbəkələşmənin, tələbələrin yaddaş sisteminə, düşünmək və xatırlamaq qabiliyyətlərinə psixoloji təhlükə yaratdığını göstərir. Onlar eyni zamanda bildirirlər ki, təhsildə bu vasitələrin üstünlük təşkil etdiyi innovativ idarəetmədə

çoxlu sosial, mədəni və psixoloji əksliklər yaradan innovativ texnologiya və onun çoxşaxəli virtual şəbəkəsi tələbələrin və müəllimlərin söylərinin pedaqoji cəhətdən zəifləməsinə gətirib çıxaran və nəticədə, “müəllimləri aradan çıxaran” texnologiya bizim hər birimizə illüziyalı və “saxta həqiqi ümidlər” yaradır. Bu, öz növbəsində, innovativ idarəetmənin nəticələrini onlayn Öyrənmənin İdarəetmə Sistemi (OÖİS) platformasından asılı edir, pedaqoji idarəçilik, tələbələrin öyrənməsində sənayeləşdirmə və virtual formalaşdırma vasitəsilə tələbələr arasındakı qarşılıqlı təsiri və kommunikasiyanı məhdudlaşdırır.

Əlbəttə, koqnitiv proseslərin bu cür “pərdələnməsi”, kimi postulatlar hazırkı vaxtda bir qədər qeyri-adi səslənir, çünki istər adi insanlar, istərsə də innovasiyalı insanlar, idarəçilər, eləcə də innovativ texnologiyalarla idarə edənlər bu idarəçiliyin təkrar olunmaz və yalnız həmin şəraitə uyğun optimal modelini yaratmaqla bunları həyata keçirirlər. Burada müsbət meyillərlə bərabər, əks pedaqoji-psixoloji təsirlərin mövcud olması da təbii görünür. Şübhə yoxdur ki, nəticələrə təsir edən bu proporsiyaların çəkisi də mühüm hesab edilməlidir.

Maraqlı cəhətlərdən biri də ondan ibarətdir ki, Azərbaycan şəraitində kolleclərin innovasiyalı idarə edilməsi zamanı böyük əksəriyyət müsbət nəticələrə kökləndiyi üçün əksər hallarda şəxsi və sosial təşəbbüslə inkişafın təmin edilməsi imkanlarını təhlil etmirlər, necə deyirlər, ənənəvi olaraq “yalnız nəticələr yaxşı olsun” ifadəsi ilə bu “hərəkətdə” strateji görünməyə çalışırlar. Lakin ola bilsin ki, müstəqil innovativ təşəbbüsləri və muxtariyyəti “hesaba almamaq”, əldə olunan nəticələrin gələcək fəaliyyətlər üçün dayanıqlı olmaması kimi nəticələrə yol açma bilər. Odur ki, təhsilə yeni bir texnologiya tətbiq etməyi planlaşdırdıqda, onun potensial pedaqoji və psixoloji təsirlərinin nəzərə alınması vacib hesab olunmalıdır və hər bir pedaqoji heyətin idarəçiliyi üçün strateji çıxış nöqtəsi hesab edilməlidir.

Artıq hamıya bəllidir ki, yalnız texnologiya ilə məhsuldar və zənginləşdirilmiş öyrənmə və idarəetmə, xüsusilə də şəxsi və sosial inkişafın təmin edilməsi mümkün deyildir, çünki innovativ idarəetmənin və texnologiyanın gücləndirilmiş mühitində insan elementinə daim ehtiyac vardır.

Texnologiyaya əsaslanan idarəetmə və təhsil imkanları, şübhəsiz ki, gələcəkdə daha da böyüyəcəkdir; lakin əsas məsələ odur ki, bu vaxt biz bu idarəetmə mexanizmini pedaqoji-psixoloji və sosial cəhətdən mənalı və təsirli hala gətirməliyik. Eyni zamanda biz onun uzunmüddətli mənfəət nəticələrini minimuma endirməli, texnologiya əsaslı təhsilin və idarəetmənin hərtərəfli tədqiqatlara söykənən və əhatəli bir nəzəriyyəyə də ehtiyacı olduğunu təsdiqləməliyik.

İnnovativ idarəetmə asanlıq və rahatlıqla yanaşı, iş yükünü və öyrənmənin çətinliyini, eləcə də sinif və təlimatçı ilə üz-üzə qarşılıqlı təsirlərin azalmasına şərait yaradır. Bu, sanki “latent şəkildə özünütəmin hissi” yaradır.

İdarəetmədə və tədrisdə innovativ idarəetmənin həm sosial yenilikçi metod və üsullara əsaslanan formasında, həm də texnoloji avadanlıqlarla həyata keçirilən formalarında onlayn və ya virtual idarəetmə üzbəüz idarəetmədən və sinifdə öyrənmədən daha asandır. Bunun bir sıra pedaqoji və psixoloji əsasları vardır.

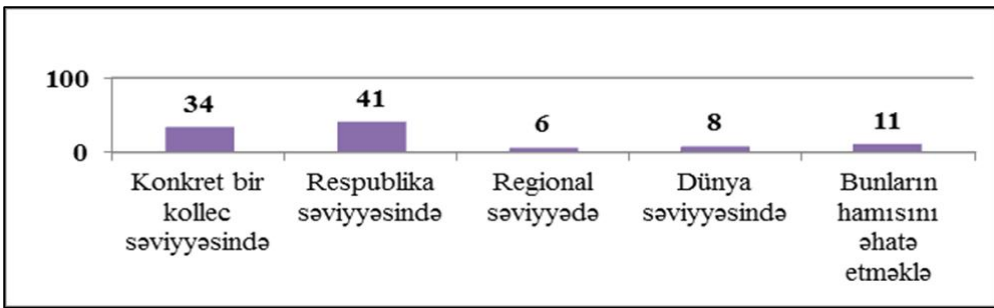
*Birincisi*, texnoloji resurslara əsaslanan innovativ metodlarla idarəetmə zamanı “rahatlığı” təmin edən bir sıra koqnitiv markerlər daha qabarıq şəkildə özünü büruzə verdiyindən “narahatlığın yaratdığı sindromlar” azalmış olur, sərbəstlik və ifadəlilik daha çox üstünlük təşkil edir; odur ki, “inzibati qorxu elementləri” daha çox bloklanmış olduğundan pedaqoji fəallıq və psixoloji komfort gələcək müsbət dəyişikliklərə bütövlükdə daha əlverişli şərait yaradır.

*İkincisi*, texnoloji və virtual üsullarla idarəetmədə birbaşa təmaslar azaldığından müzakirə olunan mövzuya dair hissi-emosional və empatik rezistensiyalar “daxili narahatlıq” sindromunu kəskin surətdə azaldır. Lakin bu vaxt nəzərə alınmalıdır ki, belə rahatlıq son nəticədə arxayınçılıq və ya daha az ciddi məktəb təcrübəsi ilə kifayətlənmək problemi yaratmasın. Beləliklə, kolleclərin innovativ idarəçiliyi pedaqoji cəhətdən bir tərəfdən “konstruktiv öyrənmə şəraiti” və “psixoloji komfort” yaratdığı halda, digər tərəfdən isə “psixoloji baryerlərin silinməsini stumullaşdırır.” Buna baxmayaraq, innovativ təhsilin tədris və təlimin təkmilləşdirilməsinə kömək etməsi, texnologiyaya əsaslanan innovativ texnoloji avadanlıqlarla kolleclərin idarə edilməsi xeyli miqdarda suallar da yaradır. Bu suallardan biri də məhz belədir: “Onlayn və ya virtual idarəçilik böyük investisiyaların populyarlığı ilə daha optimal idarəetməyə şərait yaradırmı?” Dünya təhsil məkanında 2016-cı ilədək onlayn idarəetmə və təhsil proqramlarında çoxmilyonlu qeydiyyatlar aparılmışdır. Zənnimizcə, bu suala hələlik heç kim tutarlı bir elmi cavab verməmişdir. Bununla belə, təkzibolunmazdır ki, yenilikçi texnologiya ilə idarəetmə bir sıra hallarda performansın artırılmasına gətirib çıxara bilər.

Digər tərəfdən qeyd olunmalıdır ki, bu, kollec həyatının innovativ idarə edilməsində “məhsuldarlığın artması ilə ifadə olunan təhsildə” birbaşa fayda vermir. Yəni “texnologiya ilə idarəetmənin pedaqoji və psixoloji əsaslarında “rahatlıq və ya əyləncə” kimi ikinci dərəcəli faydalar ağır investisiyalara dəyərmi?” – sualına neqativ cavab elə özlüyündə ehtiva edilmişdir. Belə olan halda, “Təhsilin keyfiyyətini artırmaq üçün nə lazımdır?” Buradakı sual, həmişə olduğu kimi, yenə də düşündürücüdür: “Biz texnologiyayı, yoxsa özümüzü idarə etməliyik?” “Burada nəzəri psixoloji və substantiv amillər pedaqoji praktikaya necə yardım edir? ”Zənnimizcə, pedaqoji yönümlü kolleclərin innovativ idarə edilməsində də texnologiyanın qüvvələri sağlam pedaqogika ilə təmin edilməlidir. Bununla bərabər, kolleclərin innovativ idarə edilməsi yenilikçi diqqətimizi azaltmadan onu akademik cəhdə çevirməlidir, çünki innovativ yanaşma istər-istəməz öyrənməni təkmilləşdirir, kollecdaxili



problemləri həll edərkən tək-cə texnoloji maneələri aradan qaldırmağa yox, həm də tədris və təlimin bütün aspektlərinə daha geniş nəzər yetirmək imkanları yaradır. Bu aspektlərdən biri də, innovativ idarəetmənin və onların tətbiq metodlarının tətbiqetmə zonasından asılılığı məsələsidir. Bu sahədə soruşulan 100 nəfər kollec əməkdaşı ilə apardığımız sosioloji anket sorğusu təsdiq etmişdir ki, sorğuda iştirak edənlərin təqribən dördü üç hissəsi konkret bir kollec və respublika səviyyəsində həyata keçirilən innovasiyalı metod və proseslərə daha çox üstünlük vermişlər və necə deyərlər, maraqlı görünsə də, dünyada və regionda baş verən innovativ proseslərin bu məsələdə daha sonrakı yerdə olduğuna dair inamlarını qeyd etmişlər (diaqram 2).



**Diaqram 2. İnnovativ metod, xidmət və ya proses hansı miqyasda səmərəli dəyişikliklər etməyə qabildir?**

İnnovativ idarəetmənin pedaqoji-psixoloji əsaslarını təhlil edərkən, son zamanlarda təhsil yenilikləri və təhsil sisteminin gündəlik reallığında müşahidə etdiyimiz təhsil innovasiyası arasında uyğunsuzluqlarla rastlaşırıq. Bunları şərtləndirən bir sıra mühüm nəzəri cəhətləri nəzərdən keçirdikdə aşağıdakı məntiqi rabitələrin mövcud olması təkzibolunmaz görünür:

Əvvəla, təhsilə bütövlükdə cəmiyyət üzvlərinin maarifləndirilməsi və onların bilik və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi üçün vacib kompleks bir sistem kimi baxdıqda, bütün təhsil səviyyələrinin bir-biri ilə əlaqəli və bir-birinə bağlı olduğunun şahidi oluruq. Bununla yanaşı, təhsil sistemi özü bir çox sosial supersistemin bir komponenti hesab edilir və çox mürəkkəb və çətin yollarla əlaqələndirilir. Bir ictimai qurum olaraq təhsil onun aid olduğu cəmiyyətin bütün dəyərlərini, qanunlarını, prinsiplərini və ənənələrini əks etdirir. Ona görə də təhsil həyati vacib, tam, sosial bir məsələ kimi təhsil sistemində və cəmiyyətdə bu münasibətləri və əlaqələri nəzərə almaqla nəzərdən keçirilməli və yalnız bundan sonra burada mövcud olan problemlərin həllinə yönəldilməlidir.

İkincisi, kollec təhsili, xüsusilə pedaqoji yönümlü təhsil müxtəlif səbəblərə görə yenilikləri qəbul etmək üçün tarixən ləng inkişaf edən sırada

olmuşdur. Çünki biz onu kompleks elmi birləşmə və əmək intensivliyi nöqtəyindən nəzərdən digər təhsil müəssisələri ilə müqayisədə daha məhsuldar hesab edə bilmərik. Digər bir məqam da ondan ibarətdir ki, texniki profilli kolleclərdə müstəqil tədris fənləri kimi humanitar elmlərə tələbat, ilk növbədə tələbələr arasında bu sahədə olan bilik və ona olan maraq çox zəifdir. Sanki ənənəvi bir ailədə sosial quruluşun dağıdılması səbəbindən bir çox ailələrdə mədəniyyət və mədəni normalar ənənəsi davamlı olaraq ötürülmə mexanizmindən məhrum olmuşdur. Hesab edirik ki, bu vəziyyət uzun müddət belə davam edərsə, bütövlükdə cəmiyyətin deqradasiyasına səbəb ola bilər. Odur ki, pedaqoji yönümlü kolleclərdən fərqli olaraq texniki kolleclərdə təhsil proqram və kurikulumları bunları nəzərə almalıdır. Məhz bu səbəbdən “səriştəlilik modulları üzrə bilik və bacarıqlarla bərabər, həmçinin tələbənin fərdi keyfiyyətlərinin formalaşması da nəzərə alınmalıdır”, [19, p.111] yəni kollec tələbələrinin “humanitar yükü” düzgün balanslaşdırılmalıdır.

Digər tərəfdən heç kimə sirr deyildir ki, kolleclər universitetlərə nisbətən daha az mühafizəkardır. Odur ki, orta və kollec təhsili də ali təhsil kimi öz hüquqlarına görə iki ayrı və daha qapalı sistem kimi fəaliyyət göstərir. Göründüyü kimi, sənaye təhsil sistemləri və dəyərləri, yenilik və rəqəmsal alətlər ilə heç də innovasiyaların inkişaf tempi baxımından nəzərdə tutulmamışdır. İnnovasiya, texnologiya və qiymətləndirmə sınaq və təcrübə üçün vaxt və məkan tələb edir. Buna baxmayaraq, təhsil sisteminin tərkib hissəsi olan innovasiya yaradıcılığı risk etmək və təcrübə etməklə bağlıdır.

Qeyd olunmalıdır ki, hazırda innovasiyanı kolleclərə yaymaq xeyli çətinliklərlə üzləşir, çünki bu “müəyyən edilmiş qaydaları pozur” və innovasiyaları həyata keçirənlərin özlərini psixoloji cəhətdən “rahatlıq zonasından çıxarır”. Digər tərəfdən innovativ yeniliklərin tətbiqi üçün vaxtın lazım gəlməsi də xeyli psixoloji çətinliklər yaradır. Bir çox hallarda təhsil müəssisələrində innovasiyalar gündəlik məsələləri dayandırmadan dövlət standartlarına riayət etməyi daha vacib hesab edir və bu da təbii hesab edilməlidir. Müəllimlər və kollec rəhbərləri “təhlükəli bir dəyişikliklə” bağlı ehtiyatlıdırlar və hər hansı bir əsaslı yeniliyin səbəb olduğu qeyri-müəyyənliyə çox az tolerantlıq göstərirlər. Təbii ki, dünyada yenilik və “təcrübə üçün qorxmayan” məktəblər və hətta rayonlar mövcuddur, lakin yenə də son anda qazanıla bilən müvəffəqiyyət yenilikçi peşəkar mədəniyyət yarada bilən pedaqoqların fərdi liderlərindən və təhsil müəssisələrindən asılıdır. İnnovasiyalar ümidverici olsalar da, onların cəmiyyətdə kütləvi dəstək almasına ehtiyac vardır.

Üçüncüsü, genişmiqyaslı innovasiyalı kollec təhsilinin qurulmasını ləngidən pedaqoji-psixoloji faktorlardan biri də cəmiyyətin rifahı və biznes maraqları arasında yaranmış kəskin sosial-psixoloji qarşıdurmadır. Məsələn, standart test şirkətləri tərəfindən böyük qazanc əldə edildiyi halda, kollec

həyatında innovativ yeniliklərin tendensiyası səmərəli və dərin səriştələr yaradan təhsili boğur, tədrisin təbiətini dəyişir, tədris planını daha da dar çərçivələrə sıxışdırır və nəticədə tələbələrin öyrənməsini məhdudlaşdıran qeyri-qənaətbəxş təcrübi öyrənmə nəticələri yaradır.

Dördüncüsü, pedaqoji yönümlü kolleclərin idarə edilməsində innovasiya haqqında danışmaq, yeniliklər yaratmaq hələ kifayət deyildir; onların bu və oxşar tip müəssisələr arasında yayılması və istifadə edilməsi daha çətin bir vəzifə hesab edildiyindən bu reallaşmada rastlaşa biləcəyimiz çətinliklərin qarşısının alınmasına dair yol xəritəsinin hazırlanması önəmli sayılır. Çünki burada tətbiq olunan hər hansı bir yenilik, innovativ idarəetmə yalnız geniş miqyasda istifadə edilərkən əhəmiyyətli bir fərq yaratmaq qabiliyyətinə malikdir. Bu vaxt innovativ idarəetmənin böyük təsirə malik olması üçün əlverişli şəraitin yaradılması ilə bərabər, bu innovasiyanı geniş miqyasda həyata keçirən və onun müsbət nəticələrini yaymağı bacara bilən pedaqoji resurslara da ehtiyac vardır. Təbii olaraq icraçılar öz növbəsində yaradıcı və motivasiyalı olmalı və öz işlərini məharətlə yerinə yetirməlidirlər; eyni zamanda bu innovativ icraat zamanı onların təhlükəsizliyi təmin edilməli və onlar nə etdiklərinə dair nəzarət azadlığına malik olmalıdırlar. Psixoloji cəhətdən etibar əldə etmək, "innovativ idarəetmənin qəbuledici sistemi"ni formalaşdırır və bu işin müvəffəq olması üçün mühüm zəmin yaratmış olur.

Beşincisi, bu tip kolleclərin innovativ idarəetmə yeniliklərinin "tələbə və müəllim heyətinin tələblərinə cavab verə biləcək "bir baza" rolunu oynamasıdır. Heyətin məmnuniyyətini artırmaq və innovasiyalı idarəetmənin "həqiqi", "prinsipial" və ya "qeyri-adi" iş və ya öyrənmə təcrübələri yarada bilməsi, onların həqiqətən və keyfiyyətli təlim nailiyyətləri barədə daha yaxşı düşünməsinə təşviq olunması ilə sıx bağlıdır. Təbii olaraq tədris və təlimə bu şəkildə adaptiv və ya fərqli yanaşmanın genişləndirilməsi idarəetmədə təhsilin fərdiləşdirilməsinə də yollar açır. Ancaq bu fikir müəyyən suallar da doğurur: "Mövcud müəllim və tələbə heyətinin tələbləri və məmnuniyyəti keyfiyyətli təhsilin göstəriciləri hesab edilirmi?". Zənnimizcə, hər hansı bir pedaqoji innovativ idarəetmə modelini tətbiq edərkən öncədən onların bu kimi elmi və nəzəri, pedaqoji-psixoloji problemlərinin təhlil edilməsi gələcək inkişaf tendensiyalarında həlledici amillərə çevrilir.

Nəhayət, özəl qurumların dövlət qurumlarına nisbətən daha innovativ olmasının fərqiindən yarana biləcək məsələlər ilə bağlıdır. Bazar güclü bir amil hesab edildiyindən dəyişikliklər, xüsusilə innovativ idarəetmədə, onlar həmişə ehtiyatla həyata keçirilməlidir. Pedaqoji yönümlü kolleclərdə innovativ idarəetmə zamanı texnoloji inteqrasiyalarda baş qaldıra biləcək maneələr həm xarici manelər (texnoloji), həm də resursların səfərbər olunması və innovativ manevrlərlə bağlı olan daxili maneələrə (pedaqoji) bölünür. Lakin görünən budur ki, pedaqoji innovativ idarəetmə hər iki səviyyədə innovasiyanı təşviq

edən, yaradıcı, tənqidi düşüncə qabiliyyətinə malik olan bir “mikro sosial mühit”, yaradıcı bir təhsil sistemi tələb edir.

Bu sistemin pedaqoji-psixoloji keyfiyyətlərindən biri də onun elə bir stimullaşdırıcı tədqiqat mühiti xüsusiyyətinə malik olmasıdır ki, son nəticədə bu mühit innovativ idarəetmə zonasına daxil olan və təhsillə bağlı mədəni münasibətlərin yüksəlməsini təşviq edən kütləvi ictimai dəstəyə yiyələnmiş olsun. Bu vəziyyət özü-özlüyündə hansı yeniliklərə ehtiyacımız olub-olmadığını müəyyən etməyə qabildir.

## ƏDƏBİYYAT

1. Əliyev P.B. Ümumtəhsil məktəblərin idarə edilməsinin modernləşdirilməsi. Bakı: Şahib-MB MMC, 2017, 292 s.
2. Əlizadə Ə.Ə. Pedaqoji psixologiya (I kitab). Bakı: ADPU, 2010, 319 s.
3. Əlizadə H. Ə. Sosial pedaqogika: Dərslik. Bakı: Bakı Dövlət Universiteti, 2013, 365 s.
4. Ахмедов Г., Наумова Н. Психологические методы суггестии в практике-ориентированном подходе // Azərbaycan məktəbi, 2016, № 6, s.53-59
5. Əmrahlı L.Ş. Təlim fəaliyyəti və psixi inkişaf. Bakı: Heroqlif, 180 s.
6. Mahmudov A.K. Təlimin səmərəsinin yüksəldilməsində müasir pedaqoji texnologiyalardan istifadənin imkanları və yolları: ped. üzrə fəls. dok. ... diss. avtoref. Bakı, 2012, 29 s.
7. Məmmədova R. Sosial psixoloji aspektdə qrup fenomeninin tədqiqinə metodoloji yanaşma // Azərbaycan məktəbi, 2019, №1, s.151-60
8. Nəzərov A.M. Müasir təlim texnologiyaları (Mühazirə xülasələri): Dərs vəsaiti. Bakı: ADPU nəşriyyatı, 2012, 103 s.
9. Дерзкова Н.П., К.М. Ушаков. Эффективность предполагает адекватность. О стилях профессионального поведения руководителя // Директор школы, Федеральный образовательный портал, Экономика, Социология, Менеджмент, Москва, 1995, № 5, с.20-27
10. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва: Педагогический поиск, 2000, 224 с.
11. Левитов Н.Д. О психологических состояниях человека. Москва: Просвещение, 1964, 342с.
12. Охитина Л.Т. Психологические основы урока. Москва: Просвещение, 1977, 96 с.
13. Филипченкова И.Ф. Методология и технологии вовлечения в инновационную деятельность преподавателей вуза: автореф. дисс. ... докт. пед.наук. Калининград, 2017, 45 с.
14. Crossan M.M., Mary & M.Apaydin. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature // Richard Ivey

- School of Business, the American University in Cairo. *Journal of Management Studies*, 2010, September, 47 (6), pp.1154-1191
15. *Deci L.E.* A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation / L. E.Deci, R.M. Ryan & R.Koestner // American Psychological Association, *Psychological Bulletin*, 1999, v.125, Issue 6 (Nov), pp.627–668.
  16. *Douglas H.E.* Insights into innovation / H.E.Douglas and C.D.Krakauer // Washington DC, *Science*, v. 304, Issue 5674, 21, 2004, May, pp.1117-1119
  17. College and community innovation pilot program mid-term review. Final report. Natural Sciences and Engineering Research Council, Canada / Alberta: Kanada, 2007, May, 28 p. / URL:<https://www.ualberta.ca/chemistry/media-library/workshop-documents/nsercreporte.pdf>
  18. *Postman N.* Five Things We Need to Know About Technological Change. Neil Postman Talk delivered in Denver Colorado, March 28, 1998, p.5 <http://web.cs.ucdavis.edu/~rogaway/classes/188/materials/postman.pdf>
  19. *Postman N.* *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology* / N. Postman. New York: Vintage Books, 1993, April, 222 p.
  20. *Oldham R. G.* Employee creativity: Personal and contextual factors at work / R.G. Oldham and A.Cummings // The USA New York, *The Academy of Management Journal*, Illinois: 1996, June, v. 39, No. 3, pp.607-634

Redaksiyaya daxil olub 17.11.2021