

UOT 37.0

***Aidə Eldar qızı Məmmədova***

*Siyəzən rayon Gilgilçay stansiya tam orta məktəbinin  
ictimai əsaslarla təşkilatçı müavini və məktəbin biologiya müəllimi*

## **ÜMUMTƏHSİL MƏKTƏBLƏRİNİN ŞƏFFAF VƏ DEMOKRATİK İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSAS PRİNSİPLƏRİ**

***Aida Эльдар гызы Мамедова***

*заместитель организатора на общественных началах и учитель  
биологии средней школы станции Гиль-Гильчай Сиязанского района*

## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОЗРАЧНОГО И ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ШКОЛАМИ**

***Aida Eldar Mammadova***

*deputy organizer and biology teacher of Gil-Gilchay  
station high school of Siyazan region*

## **MAIN PRINCIPLES OF TRANSPARENT AND DEMOCRATIC MANAGEMENT OF COMPREHENSIVE SCHOOLS**

**Xülasə.** Məktəbdə təlim-tərbiyənin keyfiyyəti, şagirdlərin bilik, bacarıq və vərdislərinin inkişaf etdirilməsi, pedaqoji kadrların hazırlıq səviyyəsi, məktəbin maddi-texniki və tədris bazasının möhkəmləndirilməsi, təchizatı, bir sözlə, məktəbin bütün fəaliyyətinə nəzarət məktəbdaxili idarəetmənin demokratik əsaslarla qurulmasını tələb edir.

**Açar sözlər:** *idarəetmə, rəhbərlik, təhsil konsepsiyası, şəffaf, şəxsiyyətyönlü, səmərəli idarəetmə, məzmun standartı, peşəkar müəllim, dövlət siyasəti*

**Резюме.** Качество образования в школе, развитие у учащихся знаний, умений и навыков, уровень подготовки учителей, укрепление материально-технической и воспитательной базы школы, словом, контроль за всей школьной деятельностью требует установления демократичного управления школой.

**Ключевые слова:** *управление, лидерство, концепция образования, прозрачный, личностно-ориентирование, эффективное управление, содержательные стандарты, профессиональные учителя, государственная политика*

**Summary.** The quality of education in the school, the development of students' knowledge, skills and habits, the level of training of teachers, strengthening the material and technical and educational base of the school, in short, control over all school activities requires the establishment of democratic school management.

**Key words:** *management, leadership, the concept of education, transparent, personal orientation, effective management, content standards, professional teachers, public policy*

Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində dövlət siyasətinin əsasını təhsilin uzun müddətli dövr üçün əsas inkişaf istiqamətlərini müəyyən edən milli təhsil konsepsiyası və təhsil sisteminin bütün sahələrinin inkişafını nəzərdə tutan dövlət proqramları təşkil edir.

Artıq neçə illərdir ki, respublikamızın təhsil sahəsində müxtəlif istiqamətdə ciddi islahat-

lar həyata keçirilir. Şəxsiyyətyönlü təhsil, insan resurslarının müasirləşdirilməsi, şəffaf və səmərəli idarəetmə mexanizmlərinin və ömür boyu təhsili təmin edən təhsil infrastrukturunun yaradılması, təhsil sisteminin maliyyələşdirilməsi məsələləri ön plana çəkilmişdir.

Nəticəyönlü, şəxsiyyətyönlü, integrativ təhsil məzmununun yaradılması təhsilin inkişaf-

finin tam təmin olunması demək deyildir. Təhsilin yeni məzmunun reallaşdırılması üçün məktəblərdə maddi-texniki baza, potensialı ilə müasir tələblərə cavab verən, hazırlıqlı pedaqoji kadrlar, nəticələrin reallaşdırılmasına demokratik, şəffaf nəzarət və idarə edən məktəb rəhbərliyi olmadan islahatın uğurlu tətbiqindən danışmaq çətindir.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2013-cü il 24 oktyabr tarixli Sərəncamı ilə "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası" təsdiq edilmişdir. Strategiya Azərbaycan Respublikasında, keyfiyyət nəticələri və əhatəliliyinə görə dünya ölkələri sırasında aparıcı mövqə tutan, səriştəli müəllim və təhsil menecerlərinə, qabaqcıl texnologiyalara əsaslanan infraqururə malik təhsil sisteminin yaradılması üçün beş strateji istiqamətdə genişmiqyaslı tədbirləri nəzərdə tutur.

Üçüncü strateji istiqamət təhsildə nəticələrə görə cavabdeh, şəffaf və səmərəli idarəetmə mexanizmlərinin yaradılmasını nəzərdə tutur. Bu istiqamət təhsil sistemində tənziqləmə və idarəetmənin qabaqcıl beynəlxalq təcrübə əsasında müasirləşdirilməsi, təhsil müəssisələrində nəticəyönlü və şəffaf idarəetmə modelinin, təhsilin keyfiyyətinin təminatı və idarə olunması üzrə yeni məlumat və hesabat sistemlərinin yaradılması kimi hədəfləri əhatə edir. Təhsil strategiyasının uğurla həyata keçirilməsində və təhsilin keyfiyyətinin dayanıqlı yüksəlişində maraqlı tərəflərin cəlb olunmasını təmin edən səmərəli idarəetmə mühüm rol oynayır. Bu, ilk növbədə, bütün növ təhsil müəssisələrinin müstəqilliyinin artırılmasını, valideyn, şagird, tələbə və təhsil prosesinin digər iştirakçılarını geniş cəlb etməklə təhsil ocaqlarının idarə olunmasını, nəticəyönlü menecmentin və digər müasir idarəetmə texnologiyalarının prosesə tətbiqini tələb edir.

Təhsilin məzmunu hər hansı bir təhsil müəssisəsində həyata keçirilən təlim prosesinin sonunda təlimatların əldə etməli olduğu biliklərə, bacarıqlara, vərdislərə və formalaşdırılması nəzərdə tutulan şəxsi keyfiyyətlərə qoyulan tələblərlə müəyyən edilən bir anlayışdır. Bu tələblər cəmiyyət tərəfindən müəyyən edilir və cəmiyyətin inkişaf səviyyəsindən asılı olur. Elmi-texniki tərəqqinin, ümummədəni səviyyənin, istehsalın və ümumiyyətlə, cəmiyyətin inkişafı ilə əlaqədar olaraq təhsilin məqsədi və uy-

ğun olaraq bu məqsədlərə çatmaq üçün təhsilin məzmununa qoyulan tələblər də dəyişir. Bu tələblər konkret olaraq müəyyən normativ sənədlər - standartlar şəklində ifadə olunur. Geniş mənada isə bu tələblər təhsil pilləsindən asılı olaraq ictimai həyata hazır olan, öz gələcək peşə fəaliyyətini müəyyən edə bilən, müəyyən dünyagörüşünə və ümumi mədəni səviyyəyə malik olan, peşə hazırlığı üzrə təhsilini davam etdirmək üçün lazımı bilik, bacarıq və vərdislərlə silahlanan, Təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması sistemi keyfiyyət, fəaliyyətin səmərəliliyi və monitorinq kimi üç anlayışın vəhdətini təşkil edir. Keyfiyyət fəaliyyətin xarakteristikasıdır, səmərəliliyin qiymətləndirilməsi keyfiyyətin müəyyən edilmə üsuludur, monitorinq isə bu üsulun reallaşdırılması mexanizmidir.

Nəticələrin reallaşdırılması fənni tədris edən müəllimin peşəkarlığından çox asılıdır. Ümumiyyətlə, nəticələri müəllim reallaşdırır. Lakin məktəb təkcə müəllim kollektivlərindən ibarət deyil. Məktəbi idarə edənlər də nəticələrin düzgün reallaşdırılmasına cavabdehdirlər. Təhsilin və təlimin məzmununun idarə olunması mühümdür.

Təhsil islahatının uğurla həyata keçirilməsində təhsil işçilərinin hər birinin məsuliyyət və vəzifələri vardır. Bildiyimiz kimi, ölkəmizdə aparılan təhsil islahatı onun bir bölgəsinə və yaxud hər hansı pilot rayonlarına aid deyil. 1999-cu ildə ümummillə liderimiz Heydər Əliyev tərəfindən imzalanmış və mərhələ-mərhələ həyata keçirilən bu islahat bütün ölkəmizi əhatə edir. Beləliklə, dövlət səviyyəsində bütün ölkəni əhatə edən islahatlar bütün ölkədə, ölkəmizin hər bir bölgəsində, bölgələrin hər bir şəhər və rayonunda, burada yerləşən hər bir məktəbdə və sinifdə reallaşdırılmalıdır. İslahat bütün məsələlərdə əlaqəlilik gözlənilməklə bir neçə səviyyədə və mərhələdə həyata keçirilir. Müəyyənləşdirilmiş nəticələr sinif səviyyəsində reallaşdırılmasına qədər bir neçə mərhələdən keçməlidir. Dövlət səviyyəsində ölkə üçün əhəmiyyətli qərarlar qəbul edilir. Bu qərarlar şəhər və rayon səviyyəsində xüsusiləşərək ərazinin coğrafiyasına, əhəlisinin etnik tərkibinə, yaşayış səviyyəsinə, təhsil müəssisələrinin inkişaf dinamikası, siyasi və iqtisadi vəziyyət nəzərə alınaraq islahatın tətbiqi fəaliyyət planlarında əksini tapır və həyata keçirilir. Məktəb səviyyəsində isə məktəbin yerləşdiyi məkan, müəllim və şagird heyəti-

nin sayı, etnik tərkibi, sosial vəziyyəti, məktəbdə mənəvi-psixoloji mühit, maddi-texniki baza, təhsilin vəziyyəti, inkişafın dinamikası araşdırılır, varislik qorunmaq şərti ilə məktəbin fəaliyyət planı hazırlanır. Sınıf səviyyəsində isə şagirdlərin sosial, idraki, psixoloji, fiziki vəziyyəti, idrak səviyyəsi, yaş xüsusiyyətləri, fiziki və fizioloji sağlamlığı, mənəvi-psixoloji vəziyyəti, sosial vəziyyəti, görmə, eşitmə, linqvistik və riyazi yaddaşı, maraq və ehtiyacları, sinifdə mənəvi-psixoloji iqlim, sinfin təchizatı və tərtibatı, şagirdlərin hazırlıq səviyyəsi, inkişafın dinamikası və s. nəzərə alınmaqla müəllim fəaliyyət planını hazırlayır və həyata keçirməyə başlayır. Məktəbin idarə olunmasında dərin bilik, bacarıq, peşəkarlıq, çeviklik, səriştəlilik, yeniliklərin mənimsənilməsi və s. kimi zəngin keyfiyyətlərə malik olmaq lazımdır. Müəllimlərin dərslərini dinləyib təhlil etmək, səmərəli tövsiyələr vermək, onların yaradıcılıq imkanlarını aşkarlamaq, təkmilləşmələrinə şərait yaratmaq, şagirdləri müşahidə etmək, valideynlərlə sistemli şəkildə əlaqə qurmaq və s. üçün direktor hərtərəfli inkişaf etmiş, dövrün nəbzini tuta bilən pedaqoji psixologiyani mükəmməl mənimsəyib ondan faydalanmağı bacaran idarəedən olmalıdır. Məktəbin idarə olunmasından asılı olaraq təhsilin keyfiyyətini yüksəltmək olar. Bunun üçün məktəb direktoru yeni pedaqoji texnologiyani mənimsəyib tətbiq etməklə İKT-dən faydalanmalıdır. Dünyada sürətlə genişlənməkdə olan qloballaşma dövrü yeni cəmiyyətin tələblərinə uyğun olaraq idarəetmə elminin formalaşması zərurətini qarşıya qoyur. Son illər pedaqoji menecment anlayışı məktəbdaxili idarəetmədə geniş işlədilir. Mahiyyətinə görə pedaqoji menecment təhsil prosesinin subyektlərinin maraqları, tələbləri, ehtiyacları və motivləri üzrə istiqamətlərini xarakterizə edir. Burada əsas məqsəd təhsil müəssisəsinin idarə olunmasının optimallaşdırılmasıdır. Optimal idarəetmə prosesin sürətləndirilməsi ilə şərtlənmir. Ünsiyyətdə diqqətli yanaşma, insanların ləyaqətini və keyfiyyətlərinin imkanlarına önəm vermək tələbi qarşıda durur.

Məktəbi idarəedənlərin fənn proqramlarının (kurikulumların) tətbiqi ilə bağlı müəyyən vəzifələri vardır:

1. Məzmun standartlarında, dərsləklərdə olan dəyişiklikləri araşdırmalı, Pedaqoji şuralarda, metodbirləşmə iclaslarında müzakirə etməli;

2. Bir-biri ilə əlaqəli sahələrdə fənn müəllimləri ilə iş aparmalı;

3. Yeni tədris ilində istifadə olunacaq illik planlaşdırmaların hazırlıqlarını, onların fənn standartlarına uyğunluğunu araşdırmalı, müəllimlərlə müzakirə etməli, müəllimlərə müəyyən istiqamətlər verməli;

4. Öyrədici və inkişafetdirici təlim mühitinin yaradılması üçün məktəbin zəruri təlim materialları və təlim vasitələri ilə təmin olunması yollarını tapmalı;

5. Təlim keyfiyyətinin yüksəldilməsi məqsədi ilə monitorinqin keçirilməsi üçün standart və meyarlardan istifadə imkanlarını bilməli;

6. Fənn kurikulumlarının tətbiqi ilə əlaqədar rast gəlinən çətinlikləri müəyyənləşdirməli və onların aradan qaldırılması yollarını tətbiq etməli;

7. İl ərzində fənn ayılıqlarının keçirilməsi, bu zaman fərqlənən müəllimlərin necə stimullaşdırılması məsələlərini də göz önündə saxlamalıdırlar.

Yeni fənn kurikulumlarının məktəblərdə düzgün və müvəffəqiyyətli şəkildə tətbiqinin mühüm amillərindən biri də düzgün təlim almış müəllim kollektivinin olmasıdır. Müəllimlər sadəcə müxtəlif təşkilatlar tərəfindən təşkil olunan 10 günlük kurslardan keçməklə kifayətlənməməlidirlər. Məktəbi idarəedənlər mütəmadi olaraq fənn proqramlarının (kurikulumların) quruluşu, fəlsəfəsi, məqsədləri, vəzifələri haqqında müəllimləri məlumatlandırmağı bacarmalıdırlar.

Məktəb səviyyəsində təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün müəyyən tədbirlər görülməlidir. Bunlar fəaliyyət planı hazırlanarkən nəzərə alınmalıdır. Fənlərin tədrisinin monitorinqi, zəruri təlim materialları ilə təmin etmə, fənn kurikulumlarının tətbiqi məsələləri, müəllimlərin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması, KSQ və BSQ-lərin hazırlanması, aparılma qaydaları və yoxlanması kimi məsələlər göz önündə saxlanılmalıdır.

**Problemin aktuallığı.** Təhsilin və təlimin məzmununun idarəedilməsi üzrə rəhbər və pedaqoji işçilərin bilik və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi təhsilin vəzifəsidir.

**Problemin elmi yeniliyi.** Ümumtəhsil məktəblərində təlim nəticələrinin idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi üzrə yeni idarəetmə mexanizmi hazırlanmış, idarəetmənin səmərəli yolları müəyyənləşdirilmiş, yeni təkliflər irəli sürülmüşdür

**Problemin praktik əhəmiyyəti.** Ümumtəhsil məktəblərində təhsil keyfiyyətinin idarə olunmasına üç yanaşmanın tətbiqinin - məqsədə görə idarəetmə,

prosesə görə idarəetmə, son nəticəyə görə idarəetmə - idarəetmənin şəffaflığına və nəticəyənlüyünə təsir edəcəkdir.

**Ədəbiyyat:**

1. “Təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanunu. Bakı: Qanun, 2009.
2. A. Süleymanova. Təhsilin əsasları. Bakı, 2014.
3. Azərbaycan Respublikasının ümumtəhsil sistemində “Qiymətləndirmə Konsepsiyası”. Bakı, 2009.
4. R. Məmmədzadə. Təhsildə keyfiyyət aparıcı istiqamətlərdən biri kimi. Bakı: Müəllim, 2010.
5. Загвязинский В.И., Гильманов А. Управление качеством образования: Методические рекомендации. Тюмень, 2009, 16 с.
6. Шарова С.М. Мониторинг как средство повышения качества образования. Санкт-Петербург, 2012

**E-mail:** aide.hesenova.87@mail.ru

**Rəyçilər:** *ped.ü.fəls.dok* **A.M. Bəkirova**

*ped.ü.fəls.dok* **.Ə.A. Gərayev**

**Redaksiyaya daxil olub:** 19.07.2022.