

**TƏHSİLİN İDARƏOLUNMASI MƏSƏLƏLƏRİ**  
**ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**  
**ISSUES OF EDUCATION MANAGEMENT**

UOT 371

**Əsmət İdris qızı İsmayılxanova**  
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin  
Ümumi pedaqogika kafedrasının dosenti,  
<https://orcid.org/0000-0002-1151-4440>  
[https://doi.org/10.69682/arti.2024.91\(5\).118-122](https://doi.org/10.69682/arti.2024.91(5).118-122)

**ÜMUMTƏHSİL MƏKTƏBLƏRİNDƏ TƏHSİLİN İDARƏ OLUNMASININ BƏZİ  
PROBLEMLƏRİ**

**Асмет Идрис гызы Исмаилханова**  
доцент кафедры общей педагогики  
Азербайджанского Государственного Педагогического Университета

**НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ  
В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛАХ**

**Asmet Idris Ismailkhanova**  
associate professor at the  
chair of General pedagogy of  
Azerbaijan State Pedagogical University

**SOME PROBLEMS OF EDUCATION MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOLS**

**Xülasə.** Məqalədə ümumtəhsil məktəblərində təhsilin idarə olunmasının mühüm problemlərindən bəhs edilir. Müəllif qeyd edir ki, dünya təhsil sisteminə inteqrasiya ərəfəsində Azərbaycan təhsilinin idarə olunmasında çox mühüm problemlər meydana çıxmışdır ki, bu problemlər çətin olsa da tez bir zamanda həll olunmalıdır. Bunların bir qismi ənənəvi təhsil vaxtından yığılaraq qalmış, digər problemlər isə Təhsil İslahatı Proqramının qoyduğu tələblər sahəsində yaranmışdır.

Təhsilimizin bu günkü məzmunu istənilən peşələrdə insanların dünyagörüşünün düzgün formalaşmasına ciddi maneə törədir, onların savadlı mütəxəssis kimi yetişməsinə tamamilə məhdudlaşdırır. Ənənəvi təhsildən donub qalan təhsil formaları, təhsil strukturları, idrakla real həyat, attestat və diplomla biliklərin real vəziyyəti, elmi-pedaqoji fəaliyyətdə hökmran olan mühafizəkarlıq qarşılıdırma yaratmışdır. Müəllifin fikrincə, tarixi keçmişimizə sağlam təfəkkürlə nəzər salmalı, inkişaf etmiş Avropa ölkələrinin təhsil sisteminin idarə edilməsindəki mühüm cəhətləri dərinlən öyrənməli və təhsilimizin yeniləşməsində idarəetmə sahəsində daha səmərəli strukturları müəyyən etməliyik. Ölkəmizin təhsil sisteminin idarə olunması strukturu ümumbəşəri dəyərlərə, milli zəminə, türk dünyasından və islam dinindən gələn mənəvi-əxlaqi keyfiyyətlərə əsaslanmalıdır.

**Açar sözlər:** inteqrasiya, Təhsil İslahatı Proqramı, mühafizəkarlıq, ümumbəşəri dəyərlər, demokratiya, inzibati amirlik, lisey, gimnaziya, çoxvariantlılıq

**Аннотация.** В статье рассматриваются важные проблемы управления образовательным процессом в общеобразовательных школах. Автор отмечает, что накануне интеграции в мировую образовательную систему в управлении образовательным процессом в Азербайджане возникли очень важные проблемы, которые хоть и сложны, но должны быть решены в скорейшем времени. Некоторые из них накопились с периода традиционного образования, в то время как другие возникли в результате требований Государственной программы реформы образования.



Azərbaycan təhsilinin təşkilində və idarə edilməsində demokratikləşmənin həyata keçirilməsi tədbirləri səthi xarakter daşımış, əsasən inzibati amirlik metodu üstünlük təşkil etmişdir.

Bütün bu çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün nə etmək lazımdır sualının bir cavabı vardır: tarixi keçmişimizə sağlam təfəkkürlə nəzər salmalı, inkişaf etmiş Avropa ölkələrinin təhsil sisteminin idarə edilməsindəki mühüm cəhətləri dərinləndirib öyrənməli və təhsilimizin yeniləşməsində idarəetmə sahəsində daha səmərəli strukturları müəyyən etməliyik. Ölkəmizin təhsil sisteminin idarə olunması strukturu ümumbəşəri dəyərlərə, milli zəminə, türk dünyasından və islam dinindən gələn mənəvi-əxlaqi keyfiyyətlərə əsaslanaraq inkişaf etməlidir.

Prof. A.O. Mehrabov yazırdı: „Təhsilimizin idarə olunmasını total eynilikdən qurtarmaq və yeniliyin bütün istiqamətlərinə diqqət artırmaq lazımdır. Müasir şəraiti nəzərə alaraq təhsilin idarə olunmasının bir neçə variantından istifadə olunmalıdır. Təəssüflər olsun ki, ümumtəhsil müəssisələrinin rəhbərlərindən bəziləri müasirliyi nəzərə almır, köhnə idarəçilik üsullarından əl çəkmir, məktəbi köhnə üsulla idarə edirlər. Bu da o deməkdir ki, yenilik axtarmağa, köhnəlmiş sistemi dəyişməyə cəsarəti çatmır” (3. s. 3-10).

Lakin bir qrup rəhbərlər də vardır ki, onlar köhnə iş üslubunu dəyişməyə, məktəbin idarə edilməsində öz fikirlərini, ideyalarını həyata keçirməyə can atırlar. Bu sahədə mütəxəssislərlə aparılan müsahibələrə, söhbətlərə, verilən təkliflərə nəzər salsaq görürük ki, təhsilin idarə olunmasında maraqlı mülahizələr, fikirlər meydana çıxır.

Bir qrup fikir söyləyənlər bildirirlər ki, təhsil sistemində totalitar quruluş dağıdılmalı, sovet təhsil sisteminin bütün idarəetmə zənciri sındırılmalıdır. Onların fikrincə idarəetmədə tamamilə sərbəstlik olmalıdır.

İkinci qrup mütəxəssislər idarəetməni ictimai-dövlət idarəetmə ilə əvəz etməyin tərəfindədir. Onlar məktəb şuralarının işinə daha çox əhəmiyyət verərək məktəbin global problemlərinin həllində məktəb şurasına daha çox səlahiyyət verilməsini israrla qeyd edirlər.

Digər bir qrupun fikrinə görə idarəetmə təhsilin məzmunundan irəli gəldiyinə görə ilk öncə təhsilin məzmunu yenilənməlidir, daha

sonra təhsilin idarə edilməsi haqqında fikir söyləmək məqsədəuyğundur.

Bu qrupa daxil olanlar onu da qeyd edirlər ki, ilk növbədə dərslilər, dərslər vəsaitləri, tədris planları və proqramları yenilənməlidir. Ayrı-ayrı fənlər üzrə milli və regional xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır.

Digər qrupun nümayəndələri məktəb rəhbərlərini demokratik ruhlu mütəxəssislərdən seçməyə üstünlük verirlər. Onların fikrincə əgər məktəb rəhbəri demokratik fikirli insandırsa və məktəbin idarəedilməsinin bir qismini şagirdlərə, şagird özünüidarə orqanına tapşırırsa, belə olan təqdirdə pədaqoji kollektivə kənardan məsləhətlər və göstərişlər vermək qalar. Belə şəraitdə məktəb rəhbərləri və pədaqoji kollektiv üçün təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə diqqət yetirməyə böyük imkanlar yaranar.

Fikir söyləyənlərin hər birinin öz məntiqi açıqlaması olduğundan bu cür fikirlərdəki üstünlükləri nəzərə almaq vacibdir və onlardan yaradıcı şəkildə istifadə etmək lazımdır.

Əsas mühüm məsələ demokratik idarəetmədə ümumtəhsil müəssisəsinin tipinin dəyişdirilməsidir. Sovetlər birliyi dağılıqdan indiyə qədər bütün ümumtəhsil müəssisələri bir-birinin bənzəri olan təhsil proqramları, planları, dərslər və dərslər vəsaitləri ilə işləməyə davam etmişlər. Çünki Azərbaycan Respublikası Sovetlər İttifaqının tərkibində olarkən vahid təhsil sistemini olmuşdur və bu sistem hələ də qalmaqdadır. İttifaqın dağılmasından sonra müstəqillik qazanan ölkəmizdə ümumtəhsil məktəblərinin tipinin dəyişdirilməsi üçün daha böyük imkanlar yaranmışdır. Ölkəmizin ümumtəhsil məktəbləri nəzdində peşələr üzrə siniflərin ixtisaslaşması, lisey, müəllif məktəbi, gimnaziya mərkəz, bağça-məktəb, məktəb-ali məktəb tipli birliklər, fənlər üzrə dərinləşdirilmiş proqramla işləyən sinifləri olan məktəblər yaradılmışdır.

Bəs demokratik idarəetmə sistemi deyəndə nələr nəzərdə tutulur? Bu sistemə vahid resept vermək olduqca çətindir. Fikrimizcə, rəhbərlik-pədaqoji kollektiv, rəhbərlik-ictimai təşkilatlar, rəhbərlik-şagirdlər, müəllimlər-valideynlər, müəllimlər-şagirdlər sisteminə daha çox diqqət yetirilməlidir. Ümumtəhsil müəssisələrinin demokratik idarə edilməsində daha hansı məsələlər öz əksini tapmalıdır? Buna aşağıdakıları göstərmək olar:

- maliyyə müstəqilliyi və özünü maliyyə-ləşdirilmə inkişaf etdirilməli;

- idarəetmə sahəsində müəllim, şagird, valideyn, ictimaiyyət nümayəndələri praktiki və psixoloji cəhətdən hazırlanmalı;

- ümumtəhsil müəssisələrinin rəhbərlərinin seçilməsi aşkarlıq şəraitində təşkil edilməli;

- qəbul edilmiş bütün qərarlar kollegial şəkildə həyata keçirilməlidir.

Ümumtəhsil müəssisələrinin demokratik idarəetmə fəaliyyətinin əsas vasitələrindən biri optimallaşdırmadır ki, bunun üçün aşağıdakı optimal variantlar əsas götürülməlidir:

- təhsil meyarları aydınlaşdırılmalı;

- bir neçə optimal variant seçilməli (yəni, çoxvariantlılıq);

- konkret şərait nəzərə alınmalıdır.

Demokratik idarəetmədə bir çox funksiyalar müəllimlərin, şagirdlərin və ictimai təşkilatların ixtiyarına verilir və əməyin elmi təşkili daima diqqətdə saxlanılır.

Təhsil müəssisələrinin idarəetmə orqanlarının təyin edilməsindənə seçilməsinə üstünlük verilir. Burada ümumtəhsil müəssisəsi şurasının fəaliyyəti əsas götürülür və şurada şagirdlərin maraqlarının öyrənilməsi, məktəbdaxili qaydaların idarə edilməsi, kadrlarla aparılan işlər, ictimai rəyin öyrənilməsi, müəssisənin maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsi üzrə komissiyalar təşkil edilir. Təşkil edilmiş bu komissiyaların hər biri onlara tapşırılmış sahələr üzrə işlər aparırlar. Ümumtəhsil müəssisələrinin demokratikləşdirilməsi dedikdə əsasən müəssisənin pedaqoji kollektivi ilə aparılan işlər, onların nüfuzunun artırılması və əməyinin qiymətləndirilməsi tədbirləri nəzərdə tutulur.

Müəllimlər arasında attestasiya keçirilərkən formallığın aradan götürülməsi əsasən diqqətdə saxlanılmalı, bunun üçün əməli tədbirlər həyata keçirilməlidir.

Ümumtəhsil müəssisələrinin demokratik idarə olunması məktəbdaxili idarəetmənin demokratik əsaslarla təşkil olunmasını tələb edir.

Şagirdlərin təlim-tərbiyəsinin demokratik əsaslarla yenidən qurulması müəssisənin ən vacib vəzifəsidir.

Eyni zamanda demokratiya ümumtəhsil müəssisələrinə rəhbərlikdə durğunluğu, mühafizəkarlığı, ətaləti, yaxud sosial həyatın, iqtisadiyyatın inkişafını, siyasi mövqeyi, tərəqqini ləngi-

dən bütün əngəllərin aradan götürülməsi tələbini irəli sürür.

İdarəetmənin demokratikləşdirilməsini məktəb rəhbərliyi və müəllim-tərbiyəçi, valideyn və şagird arasında demokratik münasibətlərin, əlaqələrin inkişafı kimi də dəyərləndirmək olar. Bu proses yaxın məqsəddir.

İdarəetmənin demokratikləşdirilməsinin uzaq məqsədi isə müasir şəraitdə şagirdlərin təhsil-tərbiyəsi və inkişafında müsbət nəticələrin alınmasına imkan yaradan optimal pedaqoji prosesin təşkili prosesidir.

Təhsilin demokratik idarə edilməsində kollegiallıq və təşkilatçılıq vəhdət təşkil etməlidir.

Kollegial idarəetmə dedikdə buraya Məktəbin pedaqoji Şurası, Məktəb Şurası, Məktəb konfransı, metodbirləşmələr, gənclər təşkilatları, direktorun müşavirə, müəllimlərin ictimai təşkilatları, eyni zamanda valideyn komitəsinin və ictimaiyyətin nümayəndələri aiddir.

Bildiyimiz kimi ictimai özünüidarə orqanları ümumtəhsil müəssisəsinin təlim-tərbiyə prosesində, metodiki işlərdə, elmi-tədqiqat işində, iqtisadi, kommersiya, maliyyə-təsərrüfat və kadr fəaliyyəti üzrə əlverişli təkliflər verərək idarəçilikdə yaxından iştirak edirlər. Məktəb Şurası ictimai özünüidarə orqanı olmaqla öz işlərini Təhsil Nazirliyinin əsasnaməsi üzərində qurur və müəssisənin yığıncağı tərəfindən yaradılaraq fəaliyyət göstərir.

Məktəbdə fəaliyyət göstərən Pedaqoji Şura məktəbi, təlim-tərbiyə prosesini inkişaf etdirməklə yanaşı, həm müəllimlərin, həm tərbiyəçilərin peşə ustalığını yüksəltmək məqsədilə təşkil edilir və öz işini Təhsil Nazirliyinin təsdiq etdiyi əsasnaməyə uyğun olaraq qurur. Məktəbin idarə edilməsində pedaqoji Şuranın fəaliyyəti böyükdür. Belə ki, təlim-tərbiyənin keyfiyyətini artırmaq, qabaqcıl pedaqoji təcrübənin nailiyyətlərini tətbiq etmək, məktəbin iş planlarını və proqramlarını müzakirə edərək təsdiq etmək, pedaqoji kadrların hesabatlarını dinləyib müzakirə etmək kimi məsələləri pedaqoji Şura həyata keçirir. Pedaqoji Şura müəllimlərin, şagirdlərin özünüidarə orqanlarının fəaliyyətini izləyir, mövcud qlobal problemlərin həll olunması üçün məktəb şurasına göstərişlər verir.

Məktəbin idarə olunmasında demokratikləşdirmə qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həyata keçirilməsində istər müəllimlərin, istər şagirdlərin

və onların valideynlərinin, istərsə də ictimaiyyətin fəaliyyətinə yersiz müdaxilələrin qarşısının alınmasında özünü göstərir. Müasir dövrdə ümumtəhsil müəssisələrinin müstəqilliyinin artması çox böyük əhəmiyyət daşıyır. Bu da təhsilin keyfiyyətinin yüksəlməsinə birbaşa təsir göstərir.

Ümumtəhsil müəssisələrinin pedaqoji kollektivi qarşısında dayanan məqsəd və vəzifələr, onların həyata keçirilməsi yolları daha ardıcıl inkişaf konsepsiyasında öz əksini tapmalıdır. Bu konsepsiyanın hazırlanması pedaqoji kollektivin bütün üzvlərinin, təlim vasitələrinin təkmilləşdirilməsini, müəssisənin qarşısında duran əsas strateji məqsədin inkişaf etdirilməsini təmin edəcək razılaşdırılan və tənzimlənən fəaliyyət proqramı olacaqdır.

**Problemin aktuallığı.** Problemin aktuallığı ondan ibarətdir ki, təhsilimizin bu günkü məzmunu istənilən peşələrdə insanların dünyagörüşünün düzgün formalaşmasına ciddi maneə törədir, onların

savadlı mütəxəssis kimi yetişməsinə tamamilə məhdudlaşdırır. Əsas mühüm məsələ demokratik idarəetmədə ümumtəhsil müəssisəsinin tipinin dəyişdirilməsidir. Təhsil müəssisələrinin idarəetmə orqanlarının təyin edilməsindənə seçilməsinə üstünlük verilməlidir.

**Problemin elmi yeniliyi.** Müstəqillik qazanan ölkəmizdə ümumtəhsil məktəblərinin tipinin dəyişdirilməsi üçün daha böyük imkanlar yaranmışdır. Ölkəmizin ümumtəhsil məktəbləri nəzdində peşələr üzrə siniflərin ixtisaslaşması, lisey, müəllif məktəbi, gimnaziya mərkəz, bağça-məktəb, məktəb-ali məktəb tipli birliklər, fənlər üzrə dərinləşdirilmiş proqramla işləyən sinifləri olan məktəblər yaradılmalıdır.

**Problemin praktik əhəmiyyəti.** Müasir dövrdə ümumtəhsil müəssisələrinin müstəqilliyinin artması çox böyük əhəmiyyət daşıyır. Bu da təhsilin keyfiyyətinin yüksəlməsinə birbaşa təsir göstərir. Bu məqalə məktəbin pedaqoji kollektivinin demokratik idarəetmədə daha yaxından və fəal iştirak etməsinə zəmin yaradacaqdır.

#### **Ədəbiyyat:**

1. Azərbaycan Respublikasının təhsil sahəsində İslahat Proqramı. Azərbaycanın təhsil siyasəti (1998-2004-cü illər). I kitab. -Bakı: Çapaşoğlu, -2005, -254 s.
2. İsmixanov, M.A. Məktəbin idarə edilməsi. Dərs vəsaiti. / M.A. İsmixanov, R.Ə. Bəxtiyarova. -Bakı: 2012. -235 s.
3. Mehrabov A.O. Təhsildə səriştəli yanaşma: mahiyyəti və əsas xüsusiyyətləri. Azərbaycan məktəbi. - Bakı, 2007, №1, -112 s.

**E-mail:** a.ismayilxanova@gmail.com  
**Redaksiyaya daxil olub:** 23.09.2024