

İlham Ağaqardaş oğlu Cavadov,

Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun direktor müavini,

pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, dosent

<https://orcid.org/0009-0004-8522-320X>

E-mail: i.cavadov@arti.edu.az

[https://doi.org/10.69682/arti.2025.92\(4\).27-31](https://doi.org/10.69682/arti.2025.92(4).27-31)

TƏHSİLİN KEYFİYYƏTİ: MƏKTƏBDAXİLİ İDARƏETMƏNİN YENİ PRIORİTETLƏRİ

Ilham Ağhagardash Javadov,

deputy director of the Institute of Education of the Republic of Azerbaijan,

doctor of philosophy in pedagogy, associate professor

QUALITY OF EDUCATION: NEW PRIORITIES OF INTRA-SCHOOL MANAGEMENT

Ильхам Агагардаш Джавадов,

заместитель директора Института Образования Азербайджанской Республики,

доктор философии по педагогике, доцент

КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ: НОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Xülasə. Məqalədə müasir ümumtəhsil məktəbinin sosial tələblərə cavab verən və cəmiyyətin dəyişən ehtiyaclarına uyğun şəkildə inkişaf edən açıq sistem kimi rolu təhlil olunur. Buna görə də, təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi idarəetmənin çevikliyi və maraqlı tərəflərin iştirakı ilə birbaşa əlaqələndirilir. Eyni zamanda təhsilin keyfiyyətinin təmin olunması təhsil sisteminin səmərəli idarə olunmasından, bu sahədə iştirakçılıq və çevik yanaşmaların tətbiqindən birbaşa asılı olduğu qənaətinə gəlinmişdir.

Açar sözlər: *təhsilin keyfiyyəti, şagird nailiyyəti, keyfiyyət göstəriciləri, təhsil mühiti, məktəb idarəçiliyi*

Summary. The article analyzes the role of a modern comprehensive school as an open system that meets social demands and develops in accordance with the changing needs of society. Therefore, improving the quality of education is directly linked to the agility of management and the participation of stakeholders. At the same time, it was concluded that ensuring the quality of education directly depends on the effective management of the education system, the application of participatory and agile approaches in this area.

Keywords: *quality of education, student achievement, quality indicators, educational environment, school management*

Резюме. В статье анализируется роль современной общеобразовательной школы как открытой системы, отвечающей социальным запросам и развивающейся в соответствии с изменяющимися потребностями общества. В связи с этим повышение качества образования напрямую связывается с гибкостью управления и участием заинтересованных сторон. Одновременно сделан вывод, что обеспечение качества образования напрямую зависит от эффективного управления системой образования, а также от применения в этой сфере подходов, основанных на участии и гибкости.

Ключевые слова: *качество образования, достижения учащихся, показатели качества, образовательная среда, управление школой*

Müasir ümumtəhsil məktəbi sosial sifarişlərə cavab verən və cəmiyyətin daim dəyişən ehtiyac və tələblərinə uyğun şəkildə inkişaf edən açıq sistemdir. “Təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu məktəblər qarşısında konkret məqsəd və vəzifələr müəyyənləşdirir [1]. Lakin bu məqsədlərin reallaşdırılması üçün maddi-texniki bazanın möhkəmləndirilməsi, müəllimlərin peşəkar inkişafı, məktəbin

gələcək inkişaf perspektivlərinin müəyyənləşdirilməsi, eləcə də cəmiyyətin sosial sifarişlərinə cavab verən təhsil modelinin qurulması istiqamətində məktəblərə müstəqil qərar vermə imkanı verilməlidir.

Təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi, ilk növbədə, onun səmərəli idarə olunmasından ası-

lıdır. İdarəetmənin səviyyəsi təkcə təhsilin keyfiyyətinə deyil, bütövlükdə Azərbaycan cəmiyyətinin inkişaf perspektivlərinə də birbaşa təsir göstərir. Əvvəllər tətbiq olunan mərkəzləşdirilmiş idarəetmə modeli bu gün artıq yerini regional, rayon və məktəb səviyyəsində həyata keçirilən daha çevik və yerli şəraitə uyğunlaşdırılmış idarəetmə formalarına vermişdir.

2013-cü ildə ölkə başçısı cənab İlham Əliyev tərəfindən təsdiq olunmuş “Təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası”nda təhsil sisteminin modernləşdirilməsi, təhsilin keyfiyyətini müasirləşdirən zamanı fundamental dəyərləri saxlamaq, şəxsiyyətin, dövlət və cəmiyyətin tələblərinə uyğun təhsil qurmaq əsas məqsəd olaraq qarşıya qoyulmuşdur [2].

Bu gün təhsilin keyfiyyəti anlayışı yalnız Azərbaycan üçün deyil, bütün dünya ölkələri üçün prioritet məsələyə çevrilmişdir. İnkişaf etmiş dövlətlər təhsilin gələcəyi ilə bağlı ciddi narahatlıq keçirir və onun keyfiyyətinin yüksəldilməsi istiqamətində intensiv şəkildə düşünürlər. Məsələnin aktuallığı ondan irəli gəlir ki, müasir dövrün qlobal problemləri insan həyatının şərtləri və tələbləri ilə sıx şəkildə bağlıdır. Bu baxımdan, ümumtəhsil məktəblərinin bu günə qədər əldə etdiyi nailiyyətlərin qorunub saxlanılması və inkişaf etdirilməsi üçün, mövcud çətinliklərə baxmayaraq, əsas diqqət şəxsiyyətin hərtərəfli formalaşmasına yönəldilməlidir.

Təhsil prosesinin subyektı məktəbin rəhbəri, müəllim, şagird və valideynlərdir. Onların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi üçün çalışmaq lazımdır. Bunun üçün onlar təhsil prosesi ilə bağlı bütün fəaliyyətlərə birlikdə cəlb olunmalı və idarəetmədə fəal iştirak etməlidirlər.

Bu gün təhsilin və təhsil müəssisələrinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün bir çox səmərəli üsullar mövcuddur. Şagird nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi, təhsil prosesinin sistemli monitorinqi və məktəbdaxili nəzarət bu üsulların əsas komponentləri kimi çıxış edir.

Təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması isə təhsil idarəçiliyinin ümumi strukturunun mühüm tərkib hissəsidir. Burada əsas məsələ, idarəetmənin mərkəzləşmiş formada deyil, çevik və iştirakçılıq prinsiplərinə əsaslanan yanaşmalarla həyata keçirilməsidir. Çünki vahid mərkəzdən idarəetmə modeli çox zaman çətinliklər və gecikmələr yaradır. Əksinə, təhsildə maraqlı tərəflərin müəllimlərin, valideynlərin, şagirdlərin

və dövlətin maraqlarını uyğunlaşdırmağı bacaran rəhbər şəxs daha səmərəli və dayanıqlı nəticələr əldə edə bilər.

Müasir iqtisadi münasibətlər, demokratik və hüquqi dövlətə keçid, bazar iqtisadiyyatının inkişafı məzunlar qarşısında yeni tələblər qoyur. Təhsil cəmiyyətdə insanın arxayın olduğu yeganə dəyərə çevrilir. Keyfiyyətli təhsil cəmiyyətin və iqtisadiyyatın yenidən formalaşmasına zəmin yaradır.

Təhsilin keyfiyyəti çoxtərəfli anlayışdır. Ümumi mənada “keyfiyyət” hansısa məhsul və ya xidmətin xüsusiyyətlərinin qoyulmuş standartlara nə dərəcədə cavab verməsi ilə müəyyən edilir. Başqa mənada keyfiyyətə məqsədin nəticə ilə münasibəti də demək olar [6-7].

Prof. Hamlet İsaخانlı “Təhsildə keyfiyyət konsepsiyası və Amerika təcrübəsi” adlı məqalədə “keyfiyyət”, “təhsilin keyfiyyəti” anlayışları haqqında çox dəyərli fikirlər söyləmişdir [3, s.54.]. “Keyfiyyət davamlı inkişafa yönələn sistem və üsulların hökm sürməsidir, zəruri işlərin mümkün qədər vaxtında görülməsidir. Keyfiyyət və yeniləşmə, yəni innovasiya bir-biri ilə sıx əlaqədədir, bir-birindən asılıdır.” [3, s.54.]

“Keyfiyyət bir prosesdir və bu baxımdan keyfiyyətin artırılması konsepsiyası keyfiyyətin təminatı və ya keyfiyyətə nəzarətdən daha vacibdir.” [3, s.54.]

“Keyfiyyət hamının iştirakıdır, komanda işinin təşkili və nəticəsidir. Təhsildə keyfiyyət təhsilə baxış sistemidir mövqedir, daxili mədəniyyətdir.” [3, s.54.]

“İnsan fəaliyyətinin müxtəlif sahələrində olduğu kimi, təhsildə də keyfiyyət yüksək standartlara malik olmaqdır, fərqli, istisna xüsusiyyətdir, əla deməkdir.” [3, s.53.]

Göründüyü kimi, müəllif keyfiyyəti statik bir göstərici kimi deyil, davamlı inkişafa yönəlmiş sistemli fəaliyyətlər toplusu kimi təqdim edir. Onun fikrincə, keyfiyyət sadəcə nəzarət və təminat anlayışlarından ibarət deyil, bütün iştirakçıların (müəllim, şagird, rəhbərlik və s.) birgə əməkdaşlığına əsaslanan bir prosesdir. Bu prosesin səmərəliliyi isə vaxtında və düzgün qərarların qəbulundan, komandada işləmə bacarığından və yeniliyə açıqlıqdan asılıdır. Eyni zamanda, təhsildə keyfiyyət yalnız xarici göstəricilər və standartlarla deyil, məktəbin daxili mədəniyyəti, təhsilə olan yanaşması və ümumi baxış sistemi ilə də müəyyən olunur. Bu baxım-

dan, keyfiyyət həm əla nəticə, həm də bu nəticəyə aparan yolun özü kimi dəyərləndirilir.

Keyfiyyət anlayışı təhsil sitemində müxtəlif auditoriyaların anlama biləcəyi birmənalı termin deyil. Şagirdlər təhsilin keyfiyyətini məktəbdaxili şərait, müəllim-şagird münasibəti ilə əlaqələndirir. Valideynləri onu övladlarının gələcək inkişafına zəmin yaradan fərdi inkişaf kimi dəyərləndirir. Müəllimlər üçün təhsilin keyfiyyəti onları qane edən tədris planı, normal iş şəraiti, tədris materialları ilə təmin olunmadır. Gələcək işəgötürənlər təhsilin keyfiyyətini məzunlarda müstəqil qərarvermə qabiliyyətini formalaşdıran bilik, bacarıq və vərdişlərin olmasını yüksək qiymətləndirirlər [5].

Bu fərqli yanaşma onu göstərir ki, təhsil sistemində keyfiyyətin yüksəldilməsi üçün bütün bu müxtəlif tələblər nəzərə alınmalı və bəzəndə qarşılıqlı yanaşma tətbiq edilməlidir.

Elmi ədəbiyyatın öyrənilməsi, məktəb təcürbəsi, məktəb rəhbərliyi ilə əməkdaşlıq, direktor, müəllim və təhsil işçiləri ilə görüş, problemin dərinədən tədqiqi belə deməyə əsas verir ki, təhsilin vacib məsələlərindən biri şagirdin müstəqil tədqiqat aparmaq bacarığı, özünü və yaradıcılığını kəşf etməsi, müəllimlə olan düzgün münasibətidir. Ancaq bilik, bacarıq və vərdişlərin formalaşdırılması müstəqil məqsədə çevrilə bilməz. Çünki təkcə bunlar şəxsiyyətin normal inkişafı və formalaşması üçün kifayət etmir. Müasir cəmiyyətdə var olmaq üçün bu bacarıqlar sosiallaşmalı və onlardan istifadə etmək imkanları genişləndirilməlidir. Buradan da göründüyü kimi, keyfiyyətli təhsil elə bir təhsildir ki, onun nəticəsində şagird yüksək intellektə malik, inkişaf etmiş və müstəqil şəxsiyyətə çevrilir. Keyfiyyətli təhsil şəxsi keyfiyyətləri inkişaf etdirən, fərdi potensialı üzə çıxaran təhsildir.

Bu gün ümumtəhsil məktəblərində təhsil prosesi hələ də ənənəvi təhsildə olduğu kimi məlumatların ötürülməsinə və mənimsənilməsinə yönəlib. Bu isə o deməkdir ki, humanist, şəxsiyyətyönümlü, şagirdin potensialını üzə çıxaran təhsil hələ də reallaşmır. Müəllimin bütün gücü öyrənmənin məhsuldarlığını artırmağa yönəlib. Bu zaman şagirdin intellektual bacarıqları, şəxsiyyəti, aktiv dərk etməsi bütünlüklə inkişaf etmir.

Belə olduğu təqdirdə təhsilin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi ən çətin pedaqoji problemə çevrilir. Çünki, təhsilin keyfiyyətinin qiy-

mətləndirilməsində əlaçı və zərbəçi şagirdlərin say çoxluğunun meyar kimi qəbulu hələ keyfiyyətli təhsildən xəbər vermir. Buradan da göründüyü kimi bu gün keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə olunan metod və formalar tam obyektiv qiymətləndirmə aparmağa kömək etmir, çünki nəyi qiymətləndirməli olduğumuzu tam bilmirik.

Rus tədqiqatçısı M.M. Potaşnik təhsilin keyfiyyətini məqsədlə nəticə arasındakı əlaqədə görür. Onun fikrincə, məktəbin səmərəli idarə olunması yalnız tam, operativ, etibarlı məlumatlara, dəqiq nəticələrə və təhsilin bütün subyektləri arasında qurulmuş əlaqəyə əsaslandığında mümkündür [8].

Bu yanaşmadan da aydın olur ki, təhsilin keyfiyyəti təhsilin məqsəd və vəzifələrinə uyğun şəkildə müəyyən olunmuş nailiyyət səviyyəsidir. Təhsildə keyfiyyət meyarları isə əsasən hansı pedaqoji yanaşmanın və hansı təhsil sisteminin əsas götürüldüyündən asılı olaraq dəyişir.

Təhsilin keyfiyyəti ilə əlaqədar aparılmış nəzəri təhlillər nəticəsində deyə bilərik ki, təhsilin keyfiyyəti müasir dövrdə təkcə nəticələrə əsaslanan göstərici deyil, eyni zamanda prosesin səmərəliliyini, iştirakçıların qarşılıqlı əməkdaşlığını və təhsil sisteminin cəmiyyətin dəyişən ehtiyaclarına uyğunlaşma qabiliyyətini əhatə edən kompleks bir anlayışdır. Aparılan təhlillər göstərir ki, təhsilin keyfiyyəti yalnız şagirdin nailiyyətləri ilə deyil, eyni zamanda bu nailiyyətlərə aparan idarəetmə modelləri, pedaqoji yanaşmalar, müəllim və məktəb rəhbərliyinin peşəkarlığı, təhsil mühitinin əlverişliliyi və təlim prosesinin təşkilati mexanizmləri ilə də sıx bağlıdır.

Təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün ilk növbədə çevik, iştirakçılığa əsaslanan və lokal ehtiyaclarla cavab verən idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqi vacibdir. Bütün maraqlı tərəflərin (müəllimlərin, valideynlərin, şagirdlərin və dövlətin) birgə iştirakı təhsil sisteminin dayanıqlı inkişafı üçün əsas şərtidir. Həmçinin, təhsilin keyfiyyətinə yalnız nəticə yönümlü deyil, şəxsiyyətyönümlü və prosese əsaslanan bir yanaşma zəruridir. Bu baxımdan, şagirdin sosiallaşma bacarığı, tədqiqatçılıq fəaliyyəti, yaradıcılığı və dəyərlərlə zəngin şəxsiyyət kimi formalaşması keyfiyyətli təhsilin əsas göstəricilərindən biri kimi qəbul edilməlidir.

Aparılan təhlillər göstərir ki, təhsilin keyfiyyətinə təsir edən amillər müxtəlif sahələri əhatə edir və kompleks xarakter daşıyır. Bu amilləri aşağıdakı əsas qruplar üzrə təsnif etmək olar:

1. *Fizioloji amillər*: Bu amillər şagirdlərin fiziki və psixofizioloji vəziyyəti ilə bağlıdır. Sağlamlıq durumu, rifah səviyyəsi, şəxsi gigiyena və təmizlik vərdisləri, fiziki hazırlıq səviyyəsi, yaş və bioloji yetkinlik dərəcəsi kimi faktorlar tədris prosesində iştirakın səmərəliliyinə birbaşa təsir göstərir. Məsələn, zəif fiziki vəziyyətdə olan və ya xroniki xəstəliklərdən əziyyət çəkən şagirdlər dərslərdə tam iştirak edə bilmir, bu isə onların nailiyyətlərinə mənfi təsir edir.

2. *Şagirdin şəxsi keyfiyyətləri*: Təhsil prosesində fərdi xüsusiyyətlər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Buraya intellektual səviyyə, məntiqi düşünmə və problem həll etmə bacarığı, diqqət və yaddaşı gücü, ünsiyyət və əməkdaşlıq bacarığı, motivasiya, məsuliyyət, nizam-intizam, emosional dayanıqlılıq kimi keyfiyyətlər daxildir. Bu xüsusiyyətlər şagirdin öyrənməyə münasibətini və nəticədə əldə etdiyi bilik səviyyəsini müəyyən edir.

3. *Məktəbdaxili amillər*: Təhsilin keyfiyyətinə təsir edən mühüm amillərdən biri də məktəbdaxili pedaqoji və təşkilati mühitdir. Bu mühit – müəllimlərin peşə hazırlığı və metodik bacarıqları, idarəetmənin səmərəliliyi və çevikliyi, maddi-texniki bazanın səviyyəsi, təlim metodlarının müasirliyi və uyğunluğu, qiymətləndirmə sisteminin ədalətliyi və inkişafyönlü-lüyü, məktəbdaxili münasibətlərdə qarşılıqlı hörmət və əməkdaşlıq, psixoloji mühit və təhlükəsizlik şəraiti kimi əsas komponentlərdən ibarətdir. Məktəbdaxili pedaqoji və təşkilati mühitin bu komponentləri birbaşa təhsil prosesinə

təsir göstərir və ümumilikdə təhsilin keyfiyyətini formalaşdırır.

4. *Xarici amillər*: Bu amillər şagirdin yaşadığı sosial və mədəni mühitlə, həmçinin makrosəviyyədə baş verən ictimai proseslərlə bağlıdır. Təhsildən kənar xarici təsirlər, ailə mühiti, siyasi və iqtisadi vəziyyət, mədəni dəyərlər, dini və etnik amillər, həmçinin ümumilikdə cəmiyyətin təhsilə münasibəti bu qrupa aiddir. Məsələn, ailədə təhsilə önəm verilməsi və ya cəmiyyətin elmə münasibəti şagirdin motivasiyasına ciddi təsir göstərə bilər.

Buradan da göründüyü kimi, təhsilin keyfiyyəti yalnız məktəbdaxili proseslərlə deyil, eyni zamanda şagirdin fərdi xüsusiyyətləri və ətraf mühit faktorları ilə də sıx bağlıdır. Bu səbəbdən təhsil siyasəti hazırlanarkən və məktəb mühiti təşkil edilərkən bu amillərin hər biri nəzərə alınmalı, onların balanslı şəkildə inkişafı üçün şərait yaradılmalıdır.

Beləliklə, təhsilin keyfiyyəti bir məqsəd deyil, davamlı inkişafa yönəlmiş çoxistiqamətli bir prosesdir. Bu prosesin səmərəli həyata keçirilməsi isə təhsilə sistemli yanaşma, elmi əsaslandırılmış idarəetmə, peşəkar pedaqoji kollektiv və şagirdin mərkəzdə olduğu təhsil fəlsəfəsi-ni tələb edir.

Problemə aktuallığı. Təhsilin keyfiyyətinin təmin edilməsi hər zaman təhsil siyasətinin əsas prioritetlərindən biri olmuşdur və bu məsələ bu gün də öz elmi-pedaqoji və sosial aktuallığını saxlayır.

Problemə yeniliyi. İlk dəfə olaraq təhsilin keyfiyyəti maraqlı tərəflərin baxış bucağından kompleks və sistemli şəkildə təhlil olunur.

Problemə praktik əhəmiyyəti. Məqalə doktorantlar, dissertantlar, magistrantlar və məktəb rəhbərləri üçün faydalı metodik baza rolunu oynaya bilər.

Ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 5 sentyabr 2009-cu il tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş "Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu. <https://e-qanun.az/framework/18343>
2. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 24 oktyabr 2013-cü il tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası". <https://president.az/az/articles/view/9779>
3. İsaşanlı H.A. Təhsildə keyfiyyət konsepsiyası və Amerika təcrübəsi. <https://hisaxanlı.org/wp-content/uploads/2024/02/tehsildekeyfiyyetkonsepsiyasi.pdf>
4. Mehrabov A.O. Azərbaycan Təhsilin müasir problemləri. Bakı, Mütərcim, 2007, 448 səh.
5. Mehrabov A.O., Cavadov İ.A. Ümumtəhsil məktəblərində monitoring və qiymətləndirmə. Bakı, Mütərcim, 2007, 189 səh.
6. Javadov, İlham. (2024). BASIC FACTORS AFFECTING THE QUALITY OF GENERAL EDUCATION. Ижтимоий-гуманитар фанларнинг долзарб муаммолари / Актуальные проблемы

социально-гуманитарных наук / Actual Problems of Humanities and Social Sciences.7. 290-296.
DOI:10.58224/2618-7175-2024-7-290-296

7. Javadov, İlham. (2025). THE IMPACT OF THE USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES ON THE MANAGEMENT OF EDUCATION QUALITY IN COMPREHENSIVE SCHOOLS. Ижтимоий-гуманитар фанларнинг долзарб муаммолари / Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук / Actual Problems of Humanities and Social Sciences. 4. 164-169.
8. Поташник М.М. Управление качеством образования. М.: Педагогическое общество России, 2001, 448 с.

Redaksiyaya daxil olub: 04.07.2025