

**TƏHSİLİN İDARƏEDİLMƏSİ MƏSƏLƏLƏRİ**  
**ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**  
**ISSUES OF EDUCATIONAL MANAGEMENT**

UOT 371.

**TƏHSİLİN DEMOKRATİK İDARƏ OLUNMASI MƏQSƏDYÖNLÜ**  
**FƏALİYYƏTDİR**

**Fəridə Mikayıl qızı Allahverdiyeva**

*Bakı Qızlar Universitetinin dosenti,  
pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru*

**ORCID:** 0009-0007-4354-3338

**E-mail:** feride.esed1@gmail.com

**Sevda Sultan qızı Tağiyeva**

*Bakı Qızlar Universitetinin dosenti,  
pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru*

**E-mail:** sevdasultanbdu@gmail.com

**Açar sözlər:** *sosial iqtisadi, obyektiv şərait, elmi hazırlıq, nəzəri hazırlıq, idarə etmək, demokratik, humanist baxış, təhsil sistemi, iqtisadi-siyasi, mütərəqqi.*

**Ключевые слова:** *социально-экономическая, объективная обстановка, научная готовность, теоретическая готовность, управлять, демократический, гуманное видение, образовательная система, политико-экономический, прогрессивный.*

**Key words:** *social-economic, objective situation, scientific readiness, theoretical readiness, manage, democratic, humane vision, educational system, political-economical, progressive.*

Müəllim və onun cəmiyyətdə gördüyü işləri yüksək qiymətləndirən böyük yunan filosofu Platon və Aristotel uşaq və gənclərin tərbiyəsində, şəxsiyyət kimi yetişməsində müəllimin rolunu yüksək qiymətləndirmişlər. Əlbəttə, pedaqoji fəaliyyətin başlıca subyekti xüsusi təhsil görmüş müəllim, öyrədən, bilik verən, tərbiyə edəndir. Müasir dünyamız tarixin enişli-yoxuşlu yolları ilə irəliləyir, sosial-iqtisadi dəyişikliklər elm və texnikanın nəhəng sıçrayışları ilə müşayiət olunur, insan biliyi misilsiz dərəcədə genişlənir. Müasir dövrdə təlim prosesinə və təhsil və tərbiyənin məzmununa, müəllim kadrlarının elmi nəzəri hazırlığına və əməli fəaliyyətinə verilən tələblər xeyli artmışdır. Respublikamızda yaradılmış hüquqi baza əsaslı islahatların həyata keçirilməsinə geniş imkanlar açır. Bu məqsədlə xüsusi sərəncamlar imzalanmışdır və bu sərəncamlardan irəli gələn vəzifələri müəyyənləşdirmək, yerinə yetirilməsi yollarını seçmək təhsil sistemində respublikada qazanılmış mütərəqqi ənənələri saxlamaqla, inkişaf etmiş ölkələrin təhsili idarəetmə sistemində keçirmək lazım gəlir. Buna görə bütün təhsil müəssisələrinə müstəqillik verilməli, idarəetmədə demokratik idarəetmə prinsipləri əsas götürülməli, idarəetmənin müasir çevik mexanizmi yaradılmalıdır.

Təcrübə göstərir ki, idarəetmə fəaliyyətinin səmərəsi idarəetmənin nəzəri və tətbiqi məsələlərinə, metodoloji əsaslarına və tenologiyalarına yaxşı yiyələnməklə sıx bağlıdır. Bu gün Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanunu, Azərbaycan Respublikasının Təhsil sahəsində İslahat Proqramı və bazar iqtisadiyyatının tələbləri təhsilin və təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin daha səmərəli demokratik prinsiplər əsasında təşkilini və idarə edilməsini təkmilləşdirməyi yeni vəzifələrdən biri kimi qarşıya qoyur.

Azərbaycan Respublikasının Təhsil Qanununda deyilir ki, təhsil cəmiyyətdə və dövlətin

inkişafının əsasında durmaqla strateji əhəmiyyətə malik olan və üstün inkişaf etdirilən fəaliyyət sahəsidir. Azərbaycan Respublikasının təhsil sistemi milli zəminə, ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanır və demokratik xarakter daşıyır.

Təhsil sisteminin demokratik və humanist prinsiplər əsasında idarə edilməsi üçün təhsil işçiləri təhsil sahəsində dövlət siyasətinin mahiyyətini, onun milli-mənəvi tələblərini dərindən bilməlidirlər. Təlim və tərbiyənin məzmununu dövlətin müəyyənləşdirdiyi standartlara uyğun şəkildə təmin etmək hər bir təhsil işçisinin məktəb rəhbərinin, pedaqoji kollektivin başlıca vəzifələrindəndir.

İdarəetmə — qarşıya qoyulmuş məqsəd və vəzifələri həll etmək üçün idarəetmə subyektlərinin müvafiq obyektlərə təsir göstərməsi ilə bağlı fəaliyyət növüdür. Təhsilin idarə edilməsi dedikdə pedaqoji proses iştirakçılarının məqsədyönlü qarşılıqlı təsiri başa düşüür. Təhsildə gedən yeniləşmələr onun idarəetmə funksiyalarının ciddi şəkildə dərinləşdirilməsini tələb edir və təlim-tərbiyənin gələcəyini əvvəlcədən görmək, idarəetmə sistemini düzgün seçmək, hər bir işi vaxtında icra etmək əsas məsələ kimi qarşıda durmuşdur. Ümummilli liderimiz Heydər Əliyev demişdir: “Məktəb elə bir prosesdir, orqanizmdir ki, hamı — şagird də, tələbə də, müəllim də, bütün kollektiv də inkişafdadır”. Buna görə təhsil müəssisələrinin ahəngdar inkişafını təşkil etmək, təhsil sahəsində çalışanların, müəssisə rəhbərlərinin başlıca vəzifəsidir, çünki təhsil sahəsində qazanılan hər bir müvəffəqiyyət həmin vəzifənin necə yerinə yetirilməsindən asılıdır.

İdarəetmə prosesi müəyyən xüsusiyyətlərə malikdir. Bu xüsusiyyətləri dərindən öyrənmədən və onu nəzərə almadan idarəetmə işini lazımı səviyyədə qurmaq çətindir. Təhsil demokratik dəyərlərin inkişaf etdirilməsinə görə əsas amillərdən biridir. Çünki təhsil, qabaqcıl texnologiyaların mənimsənilməsinə kömək edir. Dünya təhsilində daima modelləşdirmə aparılır. Təhsilin demokratikliyi təhsilin fundamentallığının artırılması, habelə təhsilin humanistləşdirilməsidir. Demokratik təhsil sisteminin məqsədi totalitar təhsil sistemindən xeyli fərqlənir. Demokratik təhsilin məqsədi demokratik qaydalar və təcrübəyə dair olan, hər şeyi bilmək istəyən müstəqil vətəndaşların formalaşması üçün şəraitin yaradılmasıdır.

Demokratik idarəetmədə mövqe və fikirlərin müxtəlifliyini öyrənmək, onlardan istifadə etmək və vahid hakim ideologiyaya yol verməmək üçün geniş imkanlar yaranır. Təhsildə azad axtarış ruhu demokratik prinsiplərin həyata keçirilməsində böyük əhəmiyyətə malikdir. Elə azad axtarışın özü demokratik dəyər hesab olunur. Demokratik təhsil sistemi dünyada hamı tərəfindən qəbul olunur. Onun bir çox elementlərini inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək zəruri hesab olunur. İndi əminliklə demək olar ki, vaxtı keçmiş totalitar təhsil metodları sərbəst rəqabət nəticəsində öz yerini yeni təhsil vasitələrinə və metodlarına vermişdir. İndi təhsil işçiləri bu vaxtadək toplanmış dünya təcrübəsini, iqtisadi, siyasi, sosial və mədəni inkişafın xalqımıza xas olan xüsusiyyətlərini daha dərin öyrənməli və başqa ölkələrin demokratik ideyalarına yaradıcılıqla yanaşmağa, onların yaxşı cəhətlərindən istifadə etməyə diqqət yetirməlidirlər.

Təhsil sisteminin idarə edilməsində yeniləşmənin müxtəlif istiqamətdə qoyulmasına diqqət artırmaq lazımdır. Təhsili idarə etmə obyektiv qanunlara əsalandıqda bu işi elmi əsasda qurmaq və yüksək nəticə əldə etmək mümkündür. Obyektiv şəraiti nəzərə almaqla, təhsilin idarə edilməsinin müxtəlif variantlarından istifadə edilməlidir. Təhsil müəssisəsini idarə edən bəzi rəhbərlər şəraitdən şikayətlənərək köhnəlikdən əl çəkə bilmirlər. Köhnə sistemi dəyişmək və yenilik axtarmaq istəməyən idarəçi özündə cəsarət tapmalıdır və öz ideyalarını inandırıcı şəkildə həyata keçirməyə çalışmalıdır. İstər idarəetmədə tam sərbəstlik olsun, istərsə də idarəetmənin məzmunundan irəli gələn yeniləşdirmək fikri olsun, fərqi yoxdur rəhbər demok-

ratik fikirlər adamlar içərisindən seçilməlidir. Əgər idarə edən rəhbər demokratik fikirlidirsə, pedaqoji kollektivə yalnız məsləhət vermək qalır və belə halda tədrisin keyfiyyətinə diqqət yetirmək üçün daha çox imkan yaranır.

İdarəetmənin səmərəli təşkili üçün onun prinsiplərini yaxşı bilmək və ondan düzgün istifadə etmək lazımdır. Demokratik idarəetmə sistemində hazır resept vermək olduqca çətindir. Rəhbərlik-pedaqoji kollektiv, rəhbərlik-şagirdlər, müəllimlər-valideynlər sisteminə üstünlük verilməlidir. Yaxşı düşünülmüş və planlı həyata keçirilən məqsəd idarəetmə işinə düzgün istiqamət verir, kortəbii və təsadüflərdən uzaqlaşmağa kömək göstərir. Çünki şüurlu surətdə dərk olunmuş və yaxşı düşünülmüş məqsəd yoxdursa, onda fəaliyyət də yoxdur.

Demokratik idarəetmə fəaliyyətinin optimallaşdırılması onun əsas vasitələrindən biri hesab olunur. Təhsildə rəhbərlikdə ictimai dövlət idarəetməsinə üstünlük verilməsi idarəetmənin təşkilatçılıq funksiyasının daha da təkmilləşdirilməsi onun bütün mərhələlərinin ilkin və vacibi hesab edilir. Buna görə də, təhsil sistemində demokratiyanın vacibliyi zərurəti meydana çıxır.

Müəllimlərin bir çoxu öz fəaliyyətində əvvəlki vərdiş etdiyi inzibati-amirlik metodlarından əl çəkə bilmirlər. Müəllimin fəaliyyətindəki bütün sahələri öyrənmək, ona istiqamət vermək birinci növbədə məktəb rəhbərinin üzərinə düşür. Məktəbdə qazanılmış müvəffəqiyyət yaranmış problemlərin düzgün həyata keçirilməsindən çox asılıdır.

Sosial tədqiqatlar göstərir ki, müəllimlərin əksəriyyəti təhsilin yeniləşməsində gedən proseslərdə nə etmək lazım gəldiyini bilmir və bəzi hallarda təlim-tərbiyə işlərində çətinlik çəkir, onlar dərslər prosesində hər bir uşağın inkişafı üçün optimal şəraitin yaradılmasında nöqsanlara yol verir, istedadlarını gözdən qaçıdır. Hələ də ayrı-ayrı pedaqoji kollektivlərdə öz fəaliyyətini səmərəli qura bilməyən, şagirdlərlə demokratik və humanist qaydada sistemli şəkildə iş aparmaqda nöqsanlara yol verənlər var.

Son zamanlar təhsilin demokratik idarə edilməsi sahəsində müxtəlif və maraqlı fikirlər formalaşmışdır. İdarəetmə təhsilin məzmunundan irəli gəlir. Əvvəlcə təhsilin məzmununu yeniləşdirmək, sonra isə onun idarə edilməsi haqqında fikirləşmək lazımdır. Belə fikirlər birinci növbədə tədris planları, proqramları və dərslərin günün tələbləri baxımından yeniləşdirilməsinin həyata keçirilməsinin ön planına çəkilməsinə üstünlük verməkdir. Təhsil müəssisələrinin demokratikləşdirilməsinin ilk addımları pedaqoji kollektivlə aparılan iş, onların əməyinin qiymətləndirilməsi və nüfuzunun artırılması üçün görülən tədbirlərdir.

Təhsildə rəhbərlikdə ictimai dövlət idarəetməsinə üstünlük verilməsi, idarəetmənin təşkilatçılıq funksiyasının daha da təkmilləşdirilməsinin, onun bütün mərhələlərinin ilkin və vacibi hesab edilir. Cəmiyyətimizi idarə edən kadrların işdə yol verdikləri ciddi nöqsanların bir çoxunun kökləri məktəbdən artıb inkişaf edir.

Həyatımızın bütün sahələrində olduğu kimi, təhsil sisteminin demokratik ruhda yeniləşməsi üçün son illər də təhsil müəssisələrinin məsuliyyəti xeyli yüksəldilmiş, idarəetmənin bir sıra yeni formaları irəli sürülmüşdür.

İndi respublikamızın bütün şəhər və rayonlarında idarəetmə formalarından biri kimi rayon (şəhər) və məktəb şuraları yaradılmışdır. Şurada ideya-mənəvi tərbiyə, ictimai tərbiyə, əmək və peşəyənlü təlim, kadrlarla iş və maddi texniki bazanın möhkəmləndirilməsi və s. kimi bölmələr daim fəaliyyət göstərir.

Şurada eyni zamanda mədəni-maarif, idman məsələləri ilə əlaqə yaratmaqla sinifdən xaric və məktəbdən kənar işlərin təşkilinə, müəssisələrin ixtisaslı kadrlarla tam təmin olunması üçün gənclərin peşəyə istiqamətləndirilməsinə diqqət yetirilir, müəllim əməyinin qiymətləndiril-

məsi, nüfuzunun qaldırılmasına qayğı göstərilir.

Məktəb şurasının işinin əsas istiqamətlərindən biri də şagirdlərin təlimi ilə bağlı məsələlərin həllidir. Məktəb şurası təlim-tərbiyə prosesinin o cümlədən şagirdlərin arzusu nəzərə alınmaqla ayrı-ayrı fənlərin dərindən öyrənilməsinin təşkilinə, məktəbin iş rejimi, daxili intizam qaydaları, şagirdlərin biliklərini və davranışlarını demokratik əsaslarla qiymətləndirilməsi, müəllimlərin attestasiyası və metodiki işin təşkili məsələlərinin həllində hər cür kömək göstərir.

Deməli, məktəb şurası aşağıdakı istiqamətləri əsas götürür:

a) təlim-tərbiyə işinin planını hazırlamaq, kadrların yeniləşdirilməsini müzakirə və təsdiq etmək.

b) şagirdlərin mükəmməl təhsil alması üçün tədris-metodik bazanın yaradılması.

c) şagirdlərin təlimi ilə bağlı məsələlərin həlli.

d) şagirdlərin sinifdən xaric və məktəbdən kənar tərbiiyə işlərinin həyata keçirilməsinə şərait yaratmaq, uşaqların tərbiyəsində valideynlərin, ictimai təşkilatların məsuliyyətinin artırılması və s.

Məktəb şurası öz işi Elm və Təhsil Nazirliyinin məktəb şurası haqqında əsasnaməsinə uyğun qurur. Bütün bunları nəzərə alaraq demokratik əsaslarla təhsilin idarə olunması Azərbaycan Respublikası Təhsil Qanununda deyildiyi kimi "Təhsil cəmiyyətdə dövlətin inkişafının əsasında durmaqla strateji əhəmiyyətə malik olan və üstün inkişaf etdirilən fəaliyyət sahəsidir. Azərbaycan Respublikasının təhsil sistemi milli zəminə, ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanır, demokratik xarakter daşıyır".

Təhsil islahatı ilə bağlı təhsil müəssisələrində idarəetmənin məzmunu və texnologiyasının yeniləşməsi, maddi texniki bazanın möhkəmlənməsi istiqamətində xeyli iş görülmüş, ciddi dəyişiklər aparılmışdır. Deməli, təhsili demokratik idarəetmə məqsədə uyğun qərar qəbul etməyə, idarə olunan obyektini təşkil etməyə, ona nəzarət etməyə, tənzimlənməyə yönəlmiş fəaliyyət, düzgün informasiya əsasında işin təhlili və onun yekunlaşdırılması kimi başa düşülür. Təhsil sistemini demokratik idarə etmək, həmin müəssisənin daxilində baş verən mürəkkəb pedaqoji, təşkilati və metodiki prosesləri və münasibətləri şüurlu olaraq tənzimləmək deməkdir.

**Problemin aktuallığı.** Demokratik üslub normal ünsiyyət qurmağa, sağlam sosial psixoloji mühit yaratmağa, insanın şəxsi ləyaqət hissini qorumağa, rəhbər işçinin nüfuzunu yüksəltməyə və başlıcası, səmərəli idarəetməyə imkan verir. Təhsilin demokratik idarə olunması müəllimlərin pedaqoji fəaliyyətinə əsaslı təsir göstərir. Bu təsir xüsusən ilk növbədə müəllimin pedaqoji ünsiyyət üslubuna, onun xarakterinə təsir edir.

**Problemin elmi yeniliyi.** Təhsilin demokratik idarə edilməsi üçün idarəedənin pedaqoji təhsilini daima artırmalı, formalaşdırmalı və o, bir peşəkar müəllim kimi özünün pozitiv və neqativ keyfiyyətlərini dərk edib idarəçiliyi avtoritarlıqdan, liberallıqdan uzaqlaşdırıb demokratik əsaslarla qurmaq qabiliyyətinə malik olmalıdır.

**Problemin praktik əhəmiyyəti və tətbiqi.** Məqalə təhsildə idarəetmənin nəzəri əsaslarını, təşkilati və praktik məsələlərinin şərhinə həsr edilmişdir. Məqalədən praktik məqsədlə müəllimlər, pedaqoqlar, ali və orta ixtisas məktəbinin tələbə və magistrantları, nəzəri cəhətdən isə elmi iş yazarkən istifadə edilə bilər.

### Ədəbiyyat

1. Allahverdiyeva F.M., Tağıyeva S.S. Pedaqogika: Dərs vəsaiti. Bakı: Elm və təhsil, 2018.
2. Cabbarov R. Təhsil müəssisələrində təlim-tərbiyə işlərinin idarə edilməsi və planlaşdırılması məsələləri. Bakı: Müəllim nəşriyyatı, 2014.
3. Rəsulov S.C., Əzizov R.Z. Orta ümumtəhsil məktəbin idarə edilməsinin əsas istiqamətləri. Bakı: Müəllim, 2010.
4. İsmixanov M.A., Bəxtiyarova R.Ə. Məktəbin idarə edilməsi. Bakı, 2012.
5. Məmmədzadə R., Abdullayev A., Kərimova F., Cəbarov R., Rəsulov S., Quliyev Ə. Təhsilin idarə edilməsinin bəzi problemləri. Bakı, 2008.
6. Cabbarov R. Təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi məsələləri. Bakı: Müəllim, 2011.

**Ф.М.Аллахвердийева, С.С. Тагиева**

#### **Демократическое развитие образования есть целенаправленная деятельность Резюме**

Образовательная система полагается на национальную почву и на всеобщие принципы, имея демократический характер. Статья включает основные принципы демократического управления образовательной системы, а также включает подготовку учителей на основе демократических принципов. Решение проблем поставленные для менеджеров описаны в статье. Разные инновации в образовательной системе были предложены в данной статье.

**F.M. Allahverdiyeva, S.S. Taghiyeva**

#### **The democratic management of education is a purposeful activity Summary**

The educational system is rely on national ground and on universal values and consider an democratic attitude. The article includes the principles of the democratic management of the educational system and prepare teachers based on democratic principles. The solvency of the issues for the managers is described as a priority in this article. The different innovations of the management of the educational system is proposed in the article.

**Redaksiyaya daxil olub: 05.04.2024**