

## AZƏRBAYCANDA TƏHSİLİN KEYFİYYƏTİNİN İDARƏ OLUNMASI PROBLEMLƏRİ VƏ ONLARIN HƏLLİ İSTİQAMƏTLƏRİ

### AFAQ KƏRİMLİ

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin doktorantı

e-mail: karimliafag@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5079-0096>

### Məqaləyə istinad:

Kərimli A. (2021). Azərbaycanca təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması problemləri və onların həlli istiqamətləri. *Azərbaycan məktəbi*. № 2 (695), səh. 32–42

### ANNOTASIYA

Təhsil vacib sahələrdən biri olmaqla yanaşı, həm də əhalinin və cəmiyyətin sosial həyatının əsas inkişaf istiqamətlərindəndir. Miqyas baxımından dəyərləndirsək, insan fəaliyyətinin bu sferası dünyada ən geniş və şaxələnmiş sahələrdən biridir. Çünki hazırda cəmiyyətin bütün təbəqələrini özünə bu cür geniş miqyasda cəlb edən və davamlı olaraq inkişafı hər bir dövlət üçün prioritet təşkil edən ikinci bir sfera tapmaq çətinidir. Hər bir ölkənin iqtisadi, sosial və siyasi həyatında innovasiya proseslərinin intensiv inkişafı həm dövlət, həm də xüsusi təhsil müəssisələri səviyyəsində təhsilin idarə edilməsində müxtəlif problemlər yaradır. Bu problemlərin həll yollarının araşdırılması və tapılması isə hər bir dövlətin təhsil siyasətində öz aktuallığını saxlayır. Bir çox dövlətlər kimi Azərbaycan da təhsilin davamlı və dayanıqlı olması üçün inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirən milli təhsil konsepsiyası və təhsil sisteminin bütün sahələrinin inkişafını özündə cəmləşdirən dövlət proqramları həyata keçirir. Burada əsas istiqamət kimi təhsilin keyfiyyətinin nəzərdə tutulması labüddür. Təhsilin keyfiyyəti dedikdə, təkcə tələbələrin biliklərinin dövlət standartlarına uyğunluğu deyil, həm də təhsil müəssisəsinin özünün uğurlu fəaliyyəti, habelə təhsil xidmətlərinin keyfiyyətinin təmin olunması yönündə pedaqoqların və idarəedənlərin fəaliyyətinin təşkil olunması başa düşülür.

**Açar sözlər:** Təhsilin keyfiyyəti, təhsil siyasəti, tədris metodları, təhsilin idarə olunması.

### Məqalə tarixəsi

Göndərilib: 05.05.2021

Qəbul edilib: 27.05.2021

## EDUCATION QUALITY MANAGEMENT IN AZERBAIJAN: PROBLEMS AND THEIR SOLUTIONS

**AFAG KARIMLI**

Doctoral student, Azerbaijan State University of Economics.

e-mail: karimliafag@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5079-0096>

### To cite this article:

Karimli A. (2021). Education quality management in Azerbaijan: problems and their solutions.

*Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 695, Issue II, pp. 32-42

### ABSTRACT

In addition to being one of the important areas, education is also one of the main fields of development of the social life of the population and society. In terms of scale, this sphere of human activity is one of the largest and most diversified in the world. Because nowadays it is difficult to find a second sphere that attracts all segments of society on such a large scale and sustainable development is a priority for each state. The intensive development of innovation processes in the economic, social and political life of each country creates various problems in the management of education at the level of both public and private educational institutions. The study and finding solutions to these problems remains urgent in the education policy of each state. Like many countries, Azerbaijan implements the national education concept, which defines the directions of development for the long-term sustainability and sustainability of education in this direction, and state programs that include the development of all areas of the education system. It is necessary to consider the quality of education as the main direction, and the quality of education means not only the compliance of students' knowledge with state standards, but also the successful operation of the educational institution itself, as well as the organization of each educator and administrator.

**Keywords:** Quality of education, education policy, teaching methods, education management.

### Article history

Received: 05.05.2021

Accepted: 27.05.2021

## Giriş

Cəmiyyətin fəaliyyətinin mühüm sahələrindən və sosial həyatın vacib inkişaf istiqamətlərindən biri təhsildir. Azərbaycanda təhsil sahəsində dövlət siyasətinin əsas istiqamətlərindən birini də təhsilin uzunmüddətli zamanı əhatə edən strateji inkişafını müəyyənləşdirmək üçün vacib olan milli təhsil konsepsiyaları və dövlət proqramları təşkil edir. Əsas hədəf təhsilin keyfiyyətinin artırılması məqsədilə həm tələbələrin bilik və bacarıqlarının dövlət standartlarına uyğun olmasını, həm də təhsil müəssisələrinin uğurlu fəaliyyət göstərməsi, habelə təhsil xidmətlərində keyfiyyətin təmin olunması istiqamətində idarəedənlərin və pedaqoqların səmərəli fəaliyyətini təmin etməkdir.

### Təhsil sistemində inkişafa nail olmaq dövlətin əsas hədəflərindən biri kimi

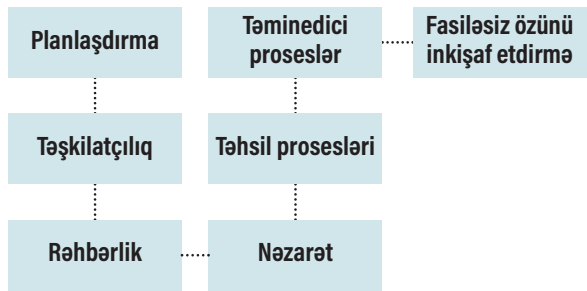
Təhsil sistemində inkişafa nail olmaq dövlətin əsas hədəflərindən biri hesab edildiyindən bu sferada qəbul olunan normativ aktların, hüquqi-normativ sənədlərin və qərarların işlək olması keyfiyyətli idarəetmənin əsas şərti hesab edilir. Bu səbəbdən də keyfiyyətin təmin olunması üçün peşəkar idarəetməyə şərait yaratmaq, effektivliyi və davamlılığı qorumaq, idarəetmənin nəzəri və praktik məsələlərini bilmək, bu sahədə zəruri bacarıqlara yiyələnmək çox önəmlidir.

Öz fəaliyyətini dinamik mühitdə həyata keçirən təhsil müəssisələrinin davamlı olaraq təkmilləşməsi, fəaliyyətində beynəlxalq təcrübədə sınaqlanmış metod və üsulları tətbiq etməsi keyfiyyətli idarəetmədə mühüm amildir.

Təhsilin idarə olunması dedikdə, ilk növbədə aşağıdakılar başa düşülür:

- Qərarların qəbulu, problemlərin həll olunması, kommunikasiya, informasiya və effektiv komanda qurmaq;
- Makro səviyyədə planlaşdırma, məqsəd, prinsip, yanaşma və prosesləri vasitəsilə mikro səviyyədə təşkilati planlaşdırma;
- Tədris planı və fəaliyyətinin planlaşdırılması, proqram və akademik təqvim;

**Cədvəl 1** Təhsilin idarə edilməsi



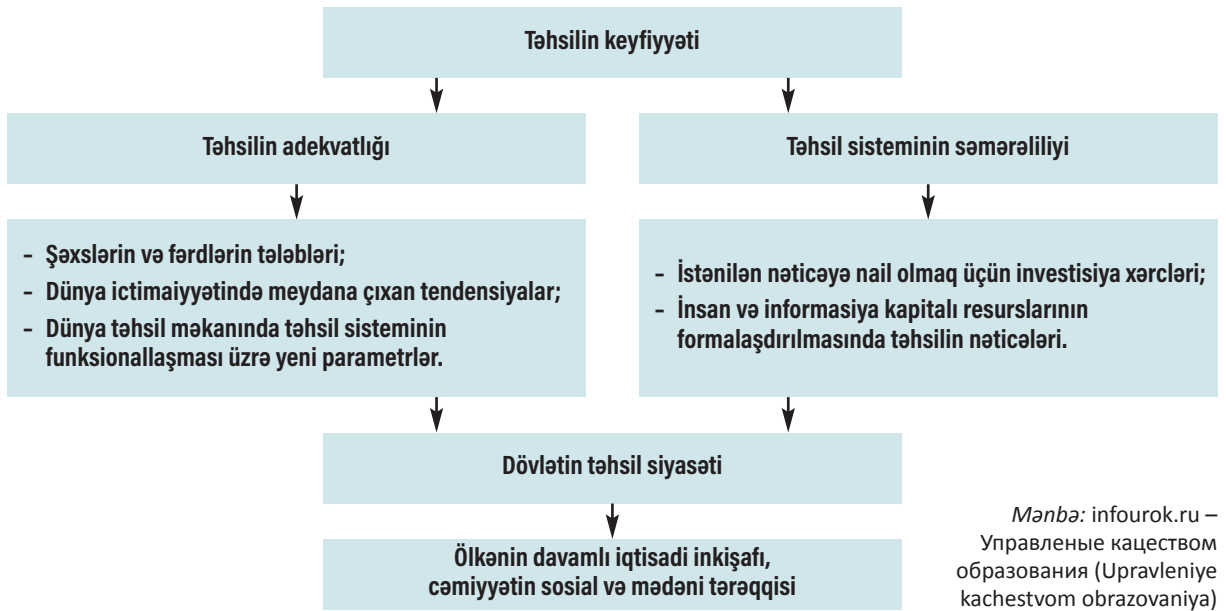
*Mənbə: 900igr.net – Сущность, функции и принципы управления образовательными системами – (Sushnost, funktsii i printsipi upravleniya obrazovatel'nimi sistemami)*

- Təhsil idarəçisinin vəzifə və öhdəliklərini təsvir edən idarəetmə nəzəriyyəsi və bacarıqlarını inkişaf etdirmək;
- Maliyyə resurslarının effektiv bölüşdürülməsi və təşkilatların büdcələrinin planlaşdırılması;
- Məlumatların saxlanması və tələbənin qiymətləndirilməsi.

Təhsilin idarə edilməsində onun əhatə dairəsinin düzgün müəyyənləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu istiqamətdə qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün əlverişli olan hər hansı bir fəaliyyət təhsil idarəçiliyinin komponenti hesab edilir. Bu cür fəaliyyət ümumtəhsil məktəbi, kollec və universitet səviyyəsində ola bilər. Təhsilin idarə olunmasında vacib hesab edilən əsas komponentləri Cədvəl 1 formasında səciyyələndirmək olar. Göründüyü kimi, idarəetmənin vacib olan hər bir komponenti təhsilin idarə edilməsi prosesində aktiv və bir-birinin ardınca davam edir. Bütün bunların tam düzgün həyata keçirilməsinin nəticəsi olaraq təhsilin düzgün idarəedilməsi reallaşdırılır.

### Təhsildə keyfiyyətə nail olunmasında iştirak edən əsas tərəflərin hüquq və vəzifələri

Keyfiyyətin yaranması dedikdə, bunu təşkil edən tərəf kimi yalnız dövlət nəzərdə tutulmalıdır. Keyfiyyətin təmin edilməsi elə bir anlayışdır ki, burada iştirak edən tərəflərin hamısı əsasdır. Birtərəfli yanaşma ilə nə təhsil

**Cədvəl 2** Təhsildə keyfiyyətin idarə olunmasında adekvatlıq və səmərəliliyin rolu

sistemində, nə də digər vacib sistemlərdə nailiyyət əldə oluna bilər. Buraya dövlətin təhsil sahəsində siyasətini həyata keçirən cavabdeh orqan pedaqoqlar, tələbə və şagird kollektivi, bir sözlə təhsil prosesində iştirak edən bütün tərəflər aid olunmalıdır. Bu tərəflərin hər biri öz tutduqları mövqeyə görə qanundan irəli gələrək həm hüquqlarını, həm də vəzifələrini bilməli və buna əməl etməlidirlər. Bu mümkün olduğu halda təhsildə keyfiyyətin təmin olunmasından söhbət gedə bilər. Ümumiyyətlə, tərəflərin hüquq və vəzifələrini bu cür göstərmək olar: bu sahəyə aid olan standartların hazırlanması və tətbiqi, təhsildə bərabər imkanların əldə olunması üçün şəraitin yaradılması, mövcud qayda və qanunlara riayət olunması, müasir tələbləri nəzərə almaqla yeni təşkilati-iqtisadi modellərin yaradılması, təhsil sahəsində əməkdaşlığın qurulması və s.

### Keyfiyyət ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf göstəricisi kimi

Müasir dövrdə keyfiyyət ölkənin sosial-iqtisadi inkişafını təmin edən əsas göstəricilərdən biri kimi qəbul olunur. Bildiyimiz kimi, daim

inkişaf edən cəmiyyətin tələblərinə keyfiyyət göstəricisi olmadan cavab vermək qeyri-mümkündür. Keyfiyyətin idarə edilməsi istehsalın planlaşdırılmasından son məhsulun satışı və daha sonra xidmət də daxil olmaqla bütün mərhələləri əhatə edən sistemli prosesdir. Buraya keyfiyyətin planlaşdırılması, təminatı, nəzarəti və yaxşılaşdırılması aiddir.

Təhsildə keyfiyyət dedikdə isə, beynəlxalq səviyyədə keyfiyyət göstəricilərinin təhsil sistemində əks olunması nəzərdə tutulur. Bu akademik fəaliyyəti əhatə edən bütün funksiyaları özündə birləşdirən bir anlayışdır. Buna görə də keyfiyyətin qiymətləndirilməsi üçün təhsilçilərin, müəllimlərin, müvafiq infrastrukturun, tədris prosesinin və resurslarının keyfiyyəti nəzərə alınmalıdır. Fikrimizcə, təhsil müəssisələrini müasir tələblərə uyğun nəticələr əldə etmək üçün keyfiyyət səviyyəsinin modelləşdirilməsi, keyfiyyətin əldə edilməsinin təmin olunması və onun diaqnostikası kimi kompleks məqsədlər müəyyənləşdirməli və onları həyata keçirmək məqsədilə sistemli işlər görməlidir.

Təhsildə keyfiyyət nəticələrinə əsaslandığına görə müvafiq göstəricilər əsas götürülməlidir.

Cədvəl 3

Təhsildə keyfiyyətin idarə olunmasının formaları (Yakovlev, 2000)



Buraya sərbəst fikir söyləməyi və düzgün qiymətləndirməyi, obyektivliyi təmin etməyi, tənqidi və analitik düşünməyi, savadlı və dünyagörüşlü olmağı aid etmək olar. Bunlarla yanaşı, empatiya (özünü başqasının yerində hiss etmək və ya başqasının emosional halını duymaq qabiliyyəti), habelə cəmiyyətdə sosial, siyasi və iqtisadi cəhətdən iştirak etmək də vacib məsələlərdəndir. Təhsildə keyfiyyətin idarə olunmasının formalarını nəzərdən keçirərkən görürük ki, hər bir forma özlüyündə nəticə olaraq keyfiyyətli təhsilə birbaşa yönəlir: məsələn, məqsədlərin keyfiyyəti – əgər bir fəaliyyət həyata keçirilərkən məqsədlər düzgün olaraq müəyyən olunmasa, əldə olunan nəticə də düzgün dəyərləndirilə bilməz. Məqsədli olaraq təyin olunan hər bir prosesi idarə etmək, əldə olunan nəticələrin də ölçüləbilən olmasına gətirib çıxarır. Təhsildə keyfiyyətin idarə olunmasının formaları Cədvəl 3-də verilir.

Təhsilin idarə edilməsi *planlaşdırma*, *tətbiqetmə* və *nəzarət* olmaqla 3 əsas funksiyadan ibarətdir.

### **Planlaşdırma**

Təhsilin idarə edilməsində mühüm amil olan planlaşdırma müəssisənin gələcəyinin proqramlaşdırılmasının rəşional və sistemətik bazası olmaqla bərabər, gələcəkdəki fəaliyyət prosesini formalaşdıraraq dəyişilməyə hazırlıq prosesidir. Bu həm də hədəflərin müəyyən olunması, onlara çatmaq üçün həyata keçiriləcək mümkün tədbirlərin qiymətləndirilməsi və qərarvermə mərhələsidir.

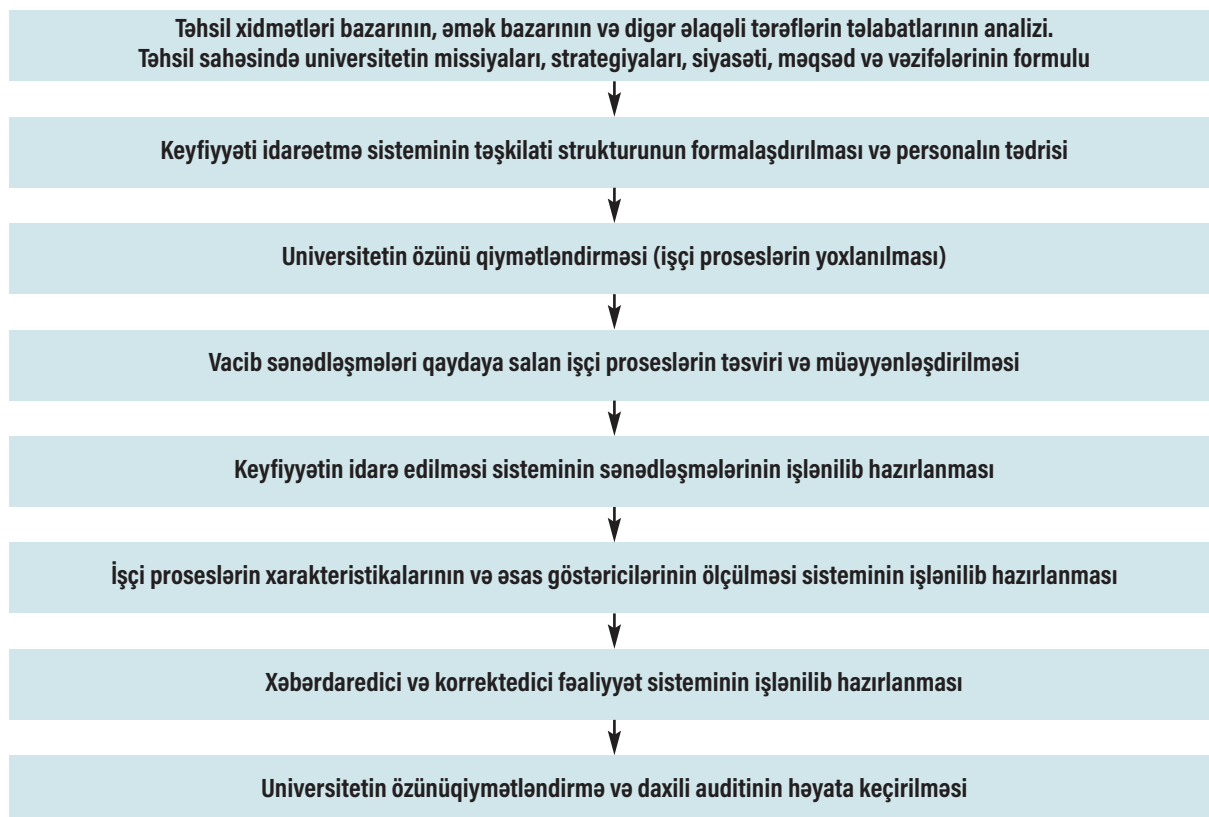
Planlaşdırma prosesi davamlı və pilləli fəaliyyətlərdən ibarətdir. Bu prosədə hansı işlərin görülməsi müəyyən olunsa da, gələcəkdə baş verə biləcək maneələrin aradan qaldırılması üçün ən uyğun texnikaların seçilməsində dəqiq olaraq proqnozlaşdırma aparmaq mümkün olmur. Çünki ehtimallar və risklər həmişə mövcud olduğundan gələcək fəaliyyət tam və dəqiq olaraq proqnozlaşdırıla bilməz. Planlaşdırma uyğunlaşdırıla bilən, elastik və elmi əsaslı olmalı, təhsil prosesində hər kəs tərəfindən mənimsənməli və doğru informasiyaya əsaslanmalıdır.

### **Tətbiqetmə**

Planları hər zaman reallıqlara uyğunlaşdırmaq vacibdir. Bu prosesin daxilində təşkil etmək, kommunikasiya qurmaq, işçi qüvvəsini formalaşdırmaq, idarə etmək və motivasiya vardır. Təşkil etmək – resurs toplamaq, bu resursların istifadəsinin təmin olunması və hədəflərə çatmaq üçün vəzifələri müəyyən etməkdir. Buraya hansı vəzifələrin yerinə yetiriləcəyi, onların necə qruplaşdırılacağı, vəzifələrdən kimlərin məsul olması və qərar verəcəyi daxildir. Təşkil etmək insan resurslarını bir araya gətirmək və qarşıya qoyulan hədəfə çatmaqdan ibarət olan prosedir. Buna universitet misalında baxsaq, tələbələrin səmərəli şəkildə təhsil almasını təmin etmək üçün müəllimlərin, personalın, binaların və tədris resurslarının birləşdirilməsi lazımdır. İstiqamətləndirmək isə qarşıya qoyulan hədəfə çatmaq üçün insanlar arasında iş birliyinin təmin edilməsidir. Bu, təhsil personalının təşkilati hədəflərin

**Cədvəl 4**

Ali təhsil müəssisələrində təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması sisteminin qurulmasının əsas mərhələləri (Yakovlev, 2000)



reallaşdırılmasına təsirli və məhsuldar fayda vermək üçün motivasiya edildiyi prosesdir.

**Nəzarət**

Bəzən təşkilatın mövcud vəziyyəti ilə hədəfi fərqli ola bilər. Bundan başqa, müəyyən dövrlərdə hədəfdən kənarlaşmalar da olur. Belə anlarda nəzarət xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Çünki fəaliyyət planlaşdırmağa uyğun olmadıqda keyfiyyətin təmin olunması məqsədilə müdaxilə edilməlidir. Təhsilin keyfiyyəti dedikdə, təhsil müəssisəsinin kollektiv əməyinin nəticəsi nəzərdə tutulur. Müasir dövrdə hər bir müəssisənin fəaliyyətinin keyfiyyəti həyata keçirilən təhsil xidmətlərinin təhsilçilərinin şəxsiyyətinin inkişafını nə dərəcədə təmin etməsindən və cəmiyyətin təhsilin qarşısında qoyduğu vəzifələrin yerinə yetirilməsindən asılıdır. Ali təhsil

müəssisələrində təhsilin keyfiyyətinin idarə olunması sisteminin qurulmasının əsas mərhələləri Cədvəl 4-də verilmişdir.

**Təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi üzrə D. Timmermen konsepsiyası**

Təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi üzrə bir çox xarici müəlliflər müxtəlif konsepsiyalar irəli sürmüşlər. Bu konsepsiyalardan biri də D.Timmermenin irəli sürdüyü modeldir (Bor-dovskiy, Nesterov, Trapitsyn, 2001). Onun təhsilin keyfiyyətini idarə etmək üçün təklif etdiyi sxem Cədvəl 5-də verilir.

D.Timmermenin giriş fazası, aralıq faza və çıxış fazasından ibarət olan modeli təhsildə keyfiyyətin idarə olunması üzrə əsas konsepsiyalardan biridir. Burada birinci faza – giriş fazası, məktəbdə təhsil prosesinin təşkilini

**Cədvəl 5** D.Timmermenin təhsil sahəsində keyfiyyətin idarə edilməsi sxemi (Bordovskiy, Nesterov, Trapitsyn, 2001)



özündə ehtiva edir. Bunlara müəllim heyətinin peşəkarlıq səviyyəsini, binanın və siniflərin vəziyyətini, avadanlıq və dizaynı, tədris planlarını və tədris materiallarını aid etmək olar. Aralıq fazaya təhsil prosesinin məzmununu, təşkili, müəllimin peşə fəaliyyəti, sosial-psixoloji mühit, şəxslərarası münasibətlər, qarşılıqlı əlaqələr daxildir. Çıxış fazası isə təhsil nəticələrini əks etdirir.

**Təhsilin keyfiyyəti üzrə həyata keçirilən uğurlu layihələr**

İnkişaf etmiş ölkələr təhsil də daxil olmaqla, müxtəlif sahələrdə beynəlxalq arenada aparıcı subyektlərdir. Həmin ölkələrdə təhsil sisteminin inkişafı daha az səmərəsi olan üsullardan imtina olunmasına gətirib çıxarmışdır. İllər keçdikcə daha çox qəbul edilənlər isə ictimai tələbatın təzyiqi ilə dəyişikliklərə məruz qalanlardır. Dünya təcrübəsində həyata keçirilmiş bəzi layihələrə diqqət yetirək :

Rəqəmsal yaradıcılıq məktəbi olan “Kodabra” uşaqların özlərinin kompüter oyunları, mobil proqramlar və interaktiv animasiyalar yaratması üçün tədris kurslarıdır. Sınıfda uşaqlar komandalarda işləyir, vəzifələri öz aralarında bölüşdürür, beyin fırtınası qurur, layihələr üçün fikirlər ortaya qoyur və planlarını yerinə yetirmək üçün bir-birinə kömək edirlər. Burada

deviz belədir: “Oynamağı dayandır, yaratmağa başla”.

“Lifecamp” – şagirdlərin şüurlu şəkildə peşə seçməsinə imkan verən səyyar məktəb proqramıdır. Hazırda bu cür proqramlar Krasnoyarsk ərazisində, Xakasiya Respublikasında, Moskva vilayətində, eləcə də Çinin Şanxay və ABŞ-ın San-Fransisko şəhərlərində həyata keçirilir. Əsas məqsədi məktəb şagirdlərinin şüurlu formada hansı peşədə özlərini gördüklərini müəyyən etməkdir.

“Scratch Russia” – proqramlaşdırma dilinin öyrənilməsinə imkan verən təhsil proqramıdır. Bu layihə çərçivəsində xüsusi metodiki göstərişlər, dərsliklər, dəstək materialları olan onlayn platforma hazırlanır. Layihənin əsas vəzifəsi uşağın erkən yaşdan proqramlaşdırma ilə maraqlanmasını təmin etməkdir. Bu baş verdiyi təqdirdə şagirdlər müasir tələblərə uyğun olaraq artıq məktəb yaşlarında informasiya texnologiyaları sahələrinə meyillənmiş və bu sahə üzrə biliklər əldə etmiş olurlar.<sup>1</sup>

Dünya təcrübəsində tətbiq olunan və uğurlu nəticələri olan bir çox layihələr indi də reallaşdırılmaqdadır. Burada əsas məsələ bu sahədə həyata keçirilən layihələrdən təhsil sisteminin məzmununa uyğun olaraq, milli dəyərlər nəzərə

<sup>1</sup> hse.ru – Двенадцать решений для нового образования



alınmaqla ən optimal dünya təcrübəsindən faydalanmaqdır.

Azərbaycan Respublikasında həyata keçirilən islahatlar və genişmiqyaslı infrastruktur layihələri sosial-iqtisadi sferanın yenidən qurulması və davamlı inkişafı üçün şərait yaratmışdır. Ölkəmizin qarşısında duran növbəti strateji vəzifə sosial-iqtisadi həyatın daha da modernləşdirilməsi, qabaqcıl beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması yolu ilə davamlı iqtisadi inkişafın təmin edilməsi və əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsindən ibarətdir (Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası, 2013). Sosial iqtisadi sferanın müasirləşdirilməsində isə təhsilin rolu böyükdür. Ona görə də təhsildə keyfiyyət Avropanın təhsil məkanında keyfiyyət təminatı üzrə standartlara uyğunlaşdırılmalıdır. Bunun üçün bir sıra mühüm əhəmiyyətli məsələlərin, o cümlədən təhsilalanların qazandığı bilik və bacarıqların vərdişə çevrilməsinin forma və metodlarının mənimsənilməsi zəruridir. Bu vəzifələrə, həmçinin aşağıdakıları aid etmək olar:

1. Təhsildə maraqlı tərəflər olan şagird, valideyn, müəllim kontingentinin, ümumən isə cəmiyyətin mənafeyinə xidmət edən yeni təhsil-tədris və idarəetmə yanaşmasının tətbiqi;

2. Təhsildə maraqlı tərəflərin qərar qəbul etməsinə müvafiq əsaslar çərçivəsində təsir etməklə pedaqoji mühitdə demokratiya düşüncəsinin və mədəniyyətinin inkişafı;

3. Dini və irqi ayrı-seçkiliyə yol verməməklə, gender bərabərliyi gözlənilməklə, təhsil sisteminin əsas prinsiplərindən biri olan bərabərlik prinsipinin şərtlərinə əməl etməklə hər kəsin bilik və bacarıqlarının inkişafı;

4. Təhsildə insani dəyərlərin öncül mövqeyinə əsaslanaraq, yüksək intellektli insanların yetişdirilməsi;

5. Təhsilin idarə edilməsində davamlı inkişafın təmin edilməsi;

6. Təhsilə ayrılmış qaynaqlardan səmərəli istifadə olunması;

7. Çağdaş mədəniyyətin daşıyıcısı olan fərdlərin yetişdirilməsi;

8. Təhsilalanların yaxşı insan, layiqli vətəndaş, peşəkar mütəxəssis olmasına kömək edilməsi;

9. Cəmiyyətin düşüncə və əxlaqının formalaşmasına dəstək verilməsi;

10. İnsanların öyrənməsinə və özlərini reallaşdırmasına mane olan bütün əngəllərin aradan qaldırılması;

11. Əmək bazarında tələb olunan işçi qüvvəsinin formalaşmasına dəstək verilməsi;

12. Təhsildə universal prinsiplərə riayət edilməsi.<sup>2</sup>

Bu vəzifələrin müvəffəqiyyətli həlli səriştəli təhsilverənlərə, ən yeni texnologiyalara əsaslanan infrastruktura malik, keyfiyyət göstəricilərinə görə aparıcı mövqə tutan, iqtisadi cəhətdən dayanıqlı təhsil sisteminin yetirməsi olan rəqabət qabiliyyətli kadrlardan asılıdır. Ona görə də, respublikamızın inkişaf konsepsiyasına əsaslanaraq, fərdlərə müxtəlif tipli biliklərin və bacarıqların aşılınması məqsədi ilə təhsil sisteminin institusional əsasları, infrastrukturunu və insan resursları inkişaf etdirilməlidir. Təhsilin inkişaf etdirilməsi ölkədə əhalinin rifahının yaxşılaşdırılması və fərdin həyat tərzinin daha yüksək səviyyədə qurulması üçün zəmin yaradır. Təhsil insanlara texnologiyaları daha tez mənimsəmək, əmək bazarında özünəməxsus yer tutmaq, ömür boyu təhsil prosesinə qoşulmaq və ətraf mühitə münasibətdə düzgün mövqə seçmək imkanı verir.

Təhsilin idarə edilməsi dinamik bir sistem olmaqla, lazımi idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün inkişaf perspektivləri haqqında proqnozlaşdırıcı məlumatlar tələb edir. Bu prosesdə keyfiyyət üzrə proqnozlaşdırılan qiymətləndirmələr insan (intellektual) kapitalı və ümumilikdə iqtisadiyyatın fəaliyyətindən asılıdır. Təhsil sisteminin idarə edilməsi üçün proqnozlaşdırma qısa, orta və uzun müddətli perspektivdə qazanılmış biliyin ən yaxşı şəkildə istifadəsi məqsədilə müvafiq metod və yanaşmanın seçilməsini özündə birləşdirir.

İnkişaf etmiş ölkələrdə təhsil sisteminin inkişafının proqnozlaşdırılması çox vacib amillərdən hesab olunur. Bu istiqamətdəki tədqiqat və inkişaf xərcləri təhsil sahəsinə ayrılan illik

<sup>2</sup> muhaz.org – Eğitimde kalite ödülü



xərclərin təxminən 2% -ni təşkil edir. Tədqiqat və inkişafdan əldə olunan fayda, onların həyata keçirilməsi ilə bağlı xərclərdən 50 dəfə artıqdır. Ona görə də, xüsusilə iqtisadi böhran şəraitində təhsil sisteminin inkişafını proqnozlaşdırmağa xüsusi önəm verilməlidir.

Proqnoz gələcək nəticələrin, təhsil sisteminin inkişaf yollarının, habelə onun həyata keçirilməsi üçün zəruri olan resursların və təşkilati tədbirlərin ehtimal olunan qiymətləndirilməsidir. Təhsil sisteminin inkişafı üçün proqnozların hazırlanması prosesində aşağıdakı metodik prinsiplərə riayət etmək lazımdır:

- proqnozlaşdırma obyektini (yəni təhsil) və proqnoz fonunu təhsilin keyfiyyətinə təsir edə bilən amillərin qarşılıqlı əlaqələr sistemi kimi hesab etməyi tələb edən sistemlilik;
- minimal xərclə dəqiq və etibarlı proqnozların hazırlanmasını təmin edən optimalıq;
- proqnozlaşdırma obyektinin inkişafı üzrə alınmış informasiya mənbələrindən istifadə etməyi özündə birləşdirən analogiyalılıq;
- proqnozlaşdırma obyektinin hərtərəfli təsvirini təmin edən komplekslilik;
- yalnız təhlil edilmiş obyektə xas olan fərqlilik, göstərici və xarakterik xüsusiyyətlərin hesablanmasını tələb edən spesifiklik.

Proqnozlaşdırma təhsil sisteminin dövlət tənzimlənməsinin, perspektivli strateji planların, milli proqramların və layihələrin inkişaf etdirilməsinin vacib elementidir. Nəticələrin proqnoz qiymətləndirmələrini nəzərə almadan strateji qərarlar qəbul etmək sosial-iqtisadi sferada və cəmiyyətin həyatında böhranı dərinləşdirir. Ona görə də belə qərarları qəbul edən peşəkar kadrların hazırlandığı təhsil sisteminin dövlət tənzimlənməsi proqnozlaşdırma, strateji və indikativ planlaşdırma, proqramlaşdırma, elmi, maliyyə, maddi-texniki və kadr təminatının bir-birinə uyğunlaşdırılmasına əsaslanmalıdır. Çünki proqnozlaşdırma (uzunmüddətli, orta müddətli və qısamüddətli) xarici və daxili amillərin təsiri altında təhsil sisteminin inkişafında mümkün tendensiyaları müəyyənləşdirir, proqnoz dövründə optimal inkişaf yolunu seçə bilmək üçün onun dinamikasının trayektoriyalarını, bu trayektoriyalara təsir yollarını və nəticələrini qiymətləndirir.

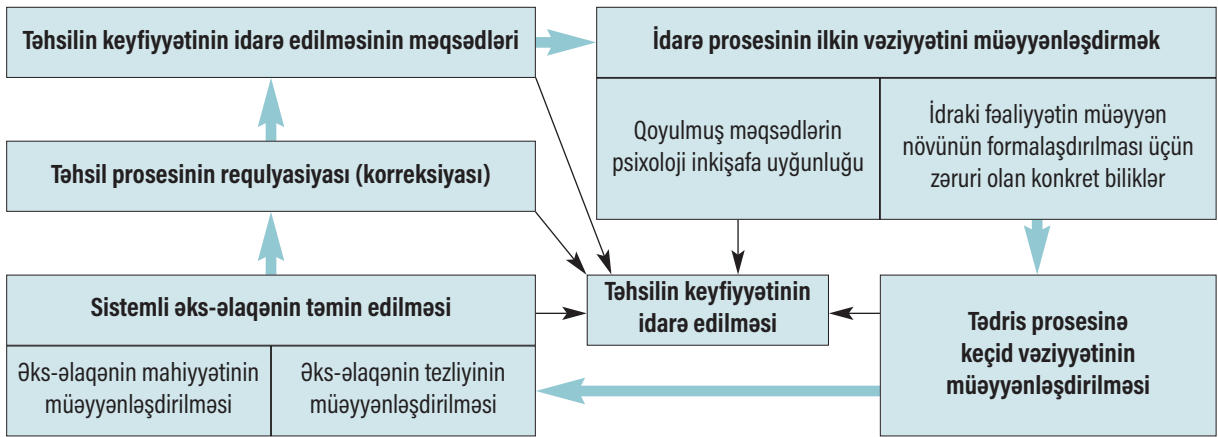
## Təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsinin struktur elementləri

Struktur elementlər dedikdə, əsas olaraq təhsilin idarə edilməsinin məqsədləri və onun inkişafa uyğunluğunun təhlil olunması, təhsil sistemində sistemli əks-əlaqənin təminatı, ehtiyac yaranarsa, təhsil prosesinin requlyasiyası və ya korreksiyasının reallaşdırılması nəzərdə tutulur. Bütün bu struktur elementlər nəticə olaraq təhsildə keyfiyyətin təmin olunmasına gətirib çıxarır. Bu struktur elementlərindən birində tamamlama axıradək reallaşdırılmasa, ona yenidən nəzər salmaq, üzərində işləyib son nəticəyə əsaslı təsir göstərə biləcək səviyyəyə çatdırmaq mümkündür. Təhsilin keyfiyyətinin struktur elementləri Cədvəl 6-da verilir.

Məqalədə qeyd edilən təhlillər onu göstərir ki, təhsil sistemində həyata keçirilən hər bir layihənin nəticəsinin uğurlu olması onun keyfiyyət səviyyəsindən asılıdır. Təhsil cəmiyyətin əsasıdır və bu həmişə diqqətdə saxlanılmalı, dünya təcrübəsinə uyğun keyfiyyət təmin olunmalıdır.

Təhsilin modernləşdirilməsinin məqsədi təhsil sisteminin davamlı inkişaf mexanizminin qurulmasından ibarət olduğuna görə qoyulmuş hədəfə çatmaq üçün, ilk növbədə qarşılıqlı münasibətlərin yeni müasir formaları əsasında aşağıdakı problemlər həll olunmalıdır:

- təhsil almaq üçün konstitusiyada nəzərdə tutulan dövlət təminatlarının tam formada ödənilməsi və bərabər imkanların yaradılması;
- təhsilin bütün pillələrində və diplomdan sonrakı təhsildə keyfiyyətin müasir tələblərə uyğun səviyyəyə çatdırılması;
- təhsil sisteminə büdcədən kənar vəsaitlərin mümkün olduğu qədər çox miqdarda cəlb edilməsi və ondan səmərəli istifadəyə dair yeni hüquqi və iqtisadi mexanizmlərin formalaşdırılması;
- təhsil işçilərinin sosial statusunun yüksəldilməsi və professionallığının artırılması;
- təhsilin idarə olunmasının dövlət-ictimai sistem formasında inkişafı, təhsilin əsas subyektlərinin və təhsil prosesinin bütün

**Cədvəl 6** Təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsinin struktur elementləri

Mənbə: infourok.ru – Управление качеством образования (Upravleniye kachestvom obrazovaniya)

iştirakçılarının (təhsilənlər, pedaqoqlar, valideynlər, təhsil müəssisələri) bu sahədə rolunun gücləndirilməsi.<sup>3</sup>

### Nəticə

Təhsil sahəsində əsas yeri keyfiyyət siyasəti tutur. Keyfiyyət siyasəti, bütövlükdə isə təhsil sahəsində dövlət siyasəti Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası və təhsil sahəsində müvafiq qanunvericiliklə müəyyən olunur. Bu qanunvericiliyə "Təhsil haqqında" Qanunu, "Azərbaycan 2020: Gələcəyə baxış" inkişaf konsepsiyası, Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi və digərləri daxildir.

Azərbaycanın təhsil sferasında keyfiyyətin artırılması üçün aşağıdakı istiqamətləri qeyd etmək olar:

1. Təhsil sahəsinə ayrılan maliyyə vəsaitinin həcmnin artırılması;

2. Keyfiyyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi, beynəlxalq təcrübəyə uyğun yeni idarəetmə və nəzarət mexanizmlərinin tətbiq olunması;

3. Ali təhsil müəssisələrində təhsilin idarə edilməsi və keyfiyyətin təmin edilməsi ilə bağlı xüsusən son dövrlərdə yazılmış kitabların, elmi nəşrlərin, jurnal və qəzetlərin olduğu xüsusi

otaqların və ya bölmələrin yaradılması, bu istiqamət üzrə daim yardımçı ola biləcək mentorların təyin olunması;

4. Hazırda aktual olan ixtisaslar üzrə kadr potensialının hazırlanması məqsədi ilə müxtəlif şirkətlər, qurumlar, eləcə də tibb müəssisələrindən nümayəndələrin məktəblərə dəvət olunmasının, onların şagirdlərin bilik və bacarıqlarına uyğun sahələrə marağının artırılması üçün öz təcrübələri əsasında motivasiya yaratmasının təmin edilməsi.

5. Ölkəmizin təhsil sisteminin inkişaf etmiş ölkələrin təhsil sistemi ilə rəqabətə davamlılığını daha da artırmaq üçün dövlətin təhsil siyasəti cəmiyyət tərəfindən dəstəklənməli, keyfiyyət göstəricilərinin artırılması məqsədilə lazımi resursların ayrılması və onlardan effektiv istifadə olunması mexanizminin yaradılması, bu sahənin hərtərəfli modernləşdirilməsi təmin edilməlidir. Bu çox vacibdir, çünki dövlətin təhsil siyasətinin əsas prinsiplərinin, cəmiyyətin inkişaf tendensiyaları ilə əlaqəli olan problemlərin və sosial-iqtisadi siyasətin əsas istiqamətlərinin də daxil olduğu strateji yol təhsilin modernləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsindən keçir.

<sup>3</sup> ebooks.az – Təhsilin idarə olunmasının əsasları

**Qeyd:** Məqalə Təhsil İnstitutunun dəstəyi, Təhsil İdarəçiləri Assosiasiyası və T-Network təhsil işçilərinin təcrübə və kommunikasiya platformasının təşkilatçılığı ilə 22-25 aprel 2021-ci ildə keçirilən Təhsil İdarəçiliyi Beynəlxalq Konfransında təqdim edilib.

### İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- 1 "Azərbaycan 2020: Gələcəyə baxış" İnkişaf konsepsiyası. (2012). Bakı.
- 2 900igr.net - Suşnost, funksii i printsipi upravleniya obrazovatel'nimi sistemami.
- 3 Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası. (2013). 24 oktyabr. <https://president.az/articles/9779>
- 4 Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası.
- 5 Quliyeva, S. (2019). "Keyfiyyətin idarə olunması prinsipi və onun əsas istiqamətləri".
- 6 Mehdiyev, M.İ. (2007). "Keyfiyyətin idarə edilməsi". Bakı: Çarşıoğlu.
- 7 Məmmədşadə, R. (2010). "Təhsildə keyfiyyət aparıcı istiqamətlərdən biri kimi". Bakı: Müəllim.
- 8 Mərdanov, M. (2003). "Təhsil sistemində monitorinq və qiymətləndirmə". Bakı: Çarşıoğlu.
- 9 Bordovskiy, Q.L., Nesterov, A.A., Trapitsyn, S.Y. (2001). Upravleniye kachestvom obrazovatel'nogo proçhessa. SPb.: İzd-vo RQPU im. A.İ.Qerçena. 359 s.
- 10 Burchfield, S. (1991). "Planning and implementing educational management".
- 11 Gümüşeli, A.İ. (2014). "Eğitim ve öğretim yönetimi". Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- 12 infourok.ru – Upravleniye kachestvom obrazovaniya
- 13 Johnson, F.C., Golomskilis, W.A.J. (1999). "Quality concepts in education".
- 14 scow-baku.ru - Osobennosti azerbaydzhanskoy sistemi obrazovaniya.
- 15 studwood.ru - Teoreticheskiye aspekti upravleniya kachestvom obrazovaniya.
- 16 TS-EN ISO 9004 "Kalite yönetim sistemi – Temel kavramlar".
- 17 Turan, S. (2014). "Eğitim yönetimi: teori, araşdırma ve uygulama". Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- 18 Yakovlev, E.V. (2000). Upravleniye kachestvom obrazovaniya. nsportal.ru