AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

ÖZÜNÜAUDİT ÜMUMTƏHSİL MƏKTƏBLƏRİNİN İDARƏ OLUNMASININ KEYFİYYƏT GÖSTƏRİCİSİ KİMİ

İxtisas: 5802.01 – təhsilin təşkili və planlaşdırılması

Elm sahəsi: Pedaqogika

İddiaçı: **İlhamə Məmməd qızı Əsədova**

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

AVTOREFERATI

Bakı – 2025

Dissertasiya işi Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun Təhsilin iqtisadiyyatı və idarə olunması şöbəsində yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər:	pedaqogika elmləri doktoru, professor **Piralı Behbudalı oğlu Əliyev**
Rəsmi opponentlər:	pedaqogika elmləri doktoru, professor **Fərahim Balakişi oğlu Sadıqov**
	pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru, dosent **Bayram Fəti oğlu Apoyev**
	pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru **Fəridə Tofiq qızı Xudiyeva**

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Xəzər Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.49 Dissertasiya Şurası

Dissertasiya şurasının sədri: ______	fizika-riyaziyyat elmləri doktoru, professor **Hamlet Abdulla oğlu İsayev**
Dissertasiya şurasının elmi katibi: ______	filologiya elmləri doktoru, dosent **İsaxan Abdulla oğlu İsaxanlı**
Elmi seminarın sədri: ______	pedaqogika elmləri doktoru, professor **Akif Nurağa oğlu Abbasov**

TƏDQİQATIN ÜMUMİ SƏCİYYƏSİ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Təhsil sisteminin əsas və həlledici istiqamətləri ümumtəhsil məktəblərindən başlanır. Məktəbdə yüksək nəticələrin əldə olunmasında idarəetmə xidmətinin günün tələbləri səviyyəsində təşkili təhsilin sonrakı mərhələlərinin həllinə zəmin yaradır. Bu baxımdan məktəbdə keyfiyyət göstəricisinin aşkarlanması, geriliyin vaxtında aradan qaldırılması məqsədli, təklifyönlü mövqedə dayanan özünüaudit inzibati amirlikdən uzaq, vətəndaş məmnunluğu və humanistlik prinsiplərini rəhbər tutur.

Təhsilin keyfiyyətinin təminatı barədə danışarkən, ölkəmiqyaslı təhsil standartları ilə yanaşı, beynəlxalq təhsil standartlarına uyğunluq məsələsi gündəmə gəlir. Bu mənada ayrı-ayrı ölkələrin dünya dövlətləri birliyinin qlobal məsələlərin həllinə yönələn strateji planlar, tədbirlər və layihələrinə qoşulmaq cəmiyyətin və dövlətin inkişafına tövhə verir. 2015-ci ildə BMT-nin Baş Assambleyası tərəfindən təsdiq edilmiş ”Dünyamızın transformasiyası: 2030-cu ilədək dayanıqlı inkişaf sahəsində Gündəlik”də əks olunan 17 Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərindən dördüncüsü keyfiyyətli təhsilin təmin olunmasıdır. Ölkəmiz də Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinə qoşulmuşdur.

“Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası”nın üçüncü istiqaməti “*təhsildə nəticələrə görə cavabdeh, şəffaf və səmərəli idarəetmə mexanizmlərinin yaradılması*”nı[1] nəzərdə tutur. Bu istiqamət beynəlxalq təcrübə əsasında müasirləşdirilməsini, təhsil sistemində və idarəetmənin təhsil müəssisələrində yeni nəticəyönlü, şəxsiyyətyönlü idarəetmə modelinin yaradılmasını əhatə edir. Təhsilin idarə olunmasında nəzarətin mükəmməl təşkili əsas rol oynayır. Nəzarətin metodiki əsası olan özünüaudit məhz cavabdehlik, şəffaflıq, səmərəlilik, tənzimləmə, keyfiyyət məsələlərinin araşdırılıb ortaya çıxmasına

[1] Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası. 24 oktyabr 2013-cü il tarixli 13 nömrəli Sərəncamla təsdiq edilmişdir. – Bakı: Azərbaycan müəllimi, – 2013, 25 oktyabr.

xidmət edir. Məktəbdaxili idarəetmə ilin sonunda əldə olunan nəticələri aşkar etməklə, özünəhesabatlıq xarakteri daşıyır.

"Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanununun 30-cu maddəsinin 06-cı bəndində göstərilir: "*təhsil müəssisələrinin idarə olunmasının demokratikliyini və şəffaflığını təmin etmək məqsədilə təhsil müəssisələrində idarə və özünüidarə orqanları yarada bilər".* Bu sənədin 29-cu maddəsinin 30-cu bəndində deyilir: *"təhsili idarəetmə orqanlarının, təhsil müəssisələrinin, təhsillə bağlı ictimai birliklərin, qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətinin əlaqələnməsini təşkil edə bilər".*[2]

Ümumtəhsil məktəblərində özünüaudit qurumunun yaradılması mümkünlüyü "Ümumi təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu və "Dövlət və bələdiyyə tərəfindən yaradılan ümumtəhsil müəssisələrinin Nümunəvi Nizamnamə"sinin müəyyən bəndlərinə uyğundur. Həmçinin "Azərbaycan 2020: Gələcəyə baxış" İnkişaf Konsepsiyasında *"...təhsilə bütün maraqlı tərəflərin cəlb olunmasını təmin edən idarəetmə modelinə üstünlük verilməsi*", "*...ictimaiyyətin idarəetməyə geniş cəlb olunması vasitəsilə təhsil ocaqlarının dövlət-ictimai xarakterdə idarə edilməsi istiqamətlərdə islahatyönlü tədbirlərlə gerçəkləşdirilməsi*"[3] nəzərdə tutulur.

İnzibati amirlikdən uzaq, vətəndaş məmnunluğu yaradan, dövlət-ictimai xarakterli idarəetmənin elementlərini özündə birləşdirən özünüaudit daxili auditin yeni, ictimai nəzarət modelidir. Bu model məktəbdə şəffaf informasiya mühiti yaratmaqla onun fəaliyyətinin daha dərin və əsaslı təhlilinə, daha səmərəli fəaliyyət sisteminə şərait yaradır, bir sıra məsələləri əhatə edir və özünüaudit kənar audit üçün bir sıra əsaslı məsələlərdə informasiya mənbəyi olur.

Araşdırmalar göstərir ki, tədqiq olunan problemin bu və ya digər xüsusiyyətləri ilə bağlı elmi əsərlər yazılmışdır. M.M. Mehdizadə, A.O. Mehrabov, M.C. Mərdanov A.M. Abdullayev,

---

[2] Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu //10 iyun 2009-cu ildə qəbul edilmişdir. Təhsil xəbərləri, – 2009. № 6.

[3] "Azərbaycan 2020: Gələcəyə baxış" İnkişaf Konsepsiyası. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2012-ci il 29 dekabr tarixli 800 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmişdir. https://e-qanun.az/framework/25029.

A.N. Abbasov, Ə.Ə. Ağayev, R.H. Məmmədzadə, R.H. Cabbarov, R.A. Ağamalıyev, H.M. Əhmədov, P.B. Əliyev, H.H. Əhmədov, İ.H. Cəbrayılov, S.S. Xəlilov, İ. Aydın, A.T. Gökçe, F. Gökce, H. Taymaz, H. Başar, N. Demirkasımoğlu, R.Çevikbaş, E.Y. Rıvkin, A.M. Boqomolov, V.P. Avdotin, T.B. Beqlova, A.İ. Lomova, D.V. Ovsyanko və A.C. Tixolozun tədqiqatları diqqəti cəlb edir, lakin bu problemlə bağlı respublikamızda ciddi tədqiqat işləri aparılmayıb. Azərbaycanda idarəetmənin prioritet məsələləri araşdırılır, lakin ümumtəhsil məktəblərində özünüauditin tətbiqi yolları, mexanizmləri haqqında elmi ədəbiyyatda yetərincə məlumat yoxdur. Bütün bunlar problemin tədqiq olunmasının aktuallığını əsaslandırmağa imkan verir. Bunu nəzərə alaraq dissertasiya mövzusunu belə müəyyənləşdirdik: "Özünüaudit ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasının keyfiyyət göstəricisi kimi".

Tədqiqatın obyekti və predmeti. Tədqiqatın obyekti ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasının keyfiyyət göstəricisi kim özünüauditin təşkili və aparılması prosesidir.

Tədqiqatın predmeti. Özünüaudit ümumtəhsil məktəblərindin idarə olunmasında keyfiyyət göstəricisidir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi mərkəzi və yerli idarəetmə orqanları arasında hesabatlığın diqqətdə olması, keyfiyyət göstəricilərini aşkar edən indikator kimi özünüaudit modelinin yaradılmasıdır. Məktəbin işinin araşdırılması, nəticələrin təhlili, nöqsanların aradan qaldırılmasına uyğun tövsiyələrin verilməsi, şəffaflığın, aşkarlığın təmini məqsədilə təşkil olunan özünüauditin məktəbin idarə olunmasında əsas vasitələrindən biri kimi müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Tədqiqatın vəzifələri. Tədqiqatın obyektinə, predmetinə və məqsədinə əsasən aşağıdakı vəzifələr müəyyənləşdirilmişdir:

- özünüauditin məzmunu, idarəetmədə metodik xüsusiyyətləri, strukturu və mahiyyətini aydınlaşdırmaq, keyfiyyətin yüksəldilməsində vacibliyini əsaslandırmaq;
- özünüauditin idarəetmədə dövlət-ictimai xarakterli modelin dəyərini müəyyənləşdirmək;
- özünüauditin komponentlərini, funksiyalarını, prinsiplərini və meyarlarını aşkara çıxarmaq;

- idarəetmədə özünüauditin səmərəliliyini eksperiment vasitəsilə aydınlaşdırmaq, pedaqoji eksperimentin nəticələri barədə təsəvvür yaratmaq.

Tədqiqatın metodları. Qarşıya qoyulan problemin həlli üçün aşağıdakı tədqiqat metodlarından istifadə o lunmuşdur: nəzəri təhlil və tərkib, pedaqoji müşahidə, pedaqoji müsahibə, sənədlərin öyrənilməsi, riyazi-statistik metodlar, eksperiment.

Müdafiəyə aşağıdakı əsas müddəalar çıxarılır:

1. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsində nəzarətin əsaslarının müəyyənləşdirilməsi konseptual əsas kimi özünüaudit modelinin formalaşdırılmasına real imkan yaradır.

2. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsinin struktur modeli nəzarətin ən yeni komponenti kimi özünüauditin istiqamətlərini formalaşdırır, inteqrasiya edir və təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə xidmət edir.

3. Özünüaudit ümumtəhsil məktəblərinin nəzarət fəaliyyətinin məzmun və istiqamətləri diferensiallaşdırılmış yanaşma ilə həyata keçirildikdə, keyfiyyətin yüksəldilməsi nəticəyönlü olur.

4. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsində özünüaudit qurumunun fəaliyyətinin modelləşdirilməsi operativliyi tənzimləyir, keyfiyyətin səviyyəsinə mütəmadi nəzarət olunur, yüksəldilməsini təmin edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Ümumtəhsil məktəblərində özünüaudit sisteminin struktur-funksional modeli işlənilmiş, təhsilin idarə olunmasında zərurilik müəyyən edilmiş, ictimai qurumların fəaliyyətinin təmin olunması əsaslandırılmış, keyfiyyətin yüksəldilməsində tövsiyə və təkliflərin rolu aydınlaşdırılmışdır. Nöqsanların və geriləmələrin aradan qaldırılmasında özünüaudit xidmətlərinin təsiri nəzərə alınmış, idarəetməyə ilboyu nəzarətin təşkilinə nail olmaq modeli işlənib hazırlanmışdır.

Tədqiqatın nəzəri və praktik əhəmiyyəti. Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditin beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan xüsusiyyətləri meyarları və göstəriciləri müəyyənləşdirilmişdir. İdarəetmədə dövlət-ictimai xarakterli özünüaudit modeli formalaşmışdır. Bir tədris ilində

özünüauditin diaqnostik, yarımillik və yekun mərhələləri sistemi işlənilmişdir.

Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında keyfiyyətin aşkarlanması və yüksəldilməsi, geriləmələrin vaxtında aradan qaldırılması baxımından özünüauditin təşkili əhəmiyyətli olacaqdır. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditin tətbiqi kollegiallıq, ictimailik, şəffaflıq, obyektivlik, məmnunluq, səmərəlilik baxımından yardımçı olacaqdır.

Tədqiqatın aprobasiyası və tətbiqi. Tədqiqatın nəticələri Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun Təhsilin iqtisadiyyatı və idarə olunması şöbəsinin iclaslarında, beynəlxalq və respublika səviyyəli elmi-praktik konfranslarda müzakirə olunmuş, hesabatlarda, çap olunan elmi əsərlərdə öz əksini tapmışdır.

Tətbiq edilən iş sistemi Bakı şəhəri Era tam orta məktəbi, Məktəb-Lisey Kompleksi, Suraxanı rayonu 141 nömrəli tam orta məktəbi, Qax rayonu Almalı kənd tam orta məktəbi, Qaxbaş kənd 2 nömrəli tam orta, Cəlayir kənd tam orta məktəblərində tətbiq olunmuşdur.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı: Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun Təhsilin iqtisadiyyatı və idarə olunması şöbəsi.

Dissertasiyanın quruluşu. Dissertasiya girişdən, doqquz paraqrafı özündə birləşdirən iki fəsildən, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından və əlavələrdən ibarətdir. Dissertasiya işində 18 sxem, 20 cədvəl verilmişdir.

Giriş – 12 səhifə və 19217 işarədən, I fəsil – 53 səhifə və 94416 işarədən, II fəsil – 64 səhifə və 102284 işarədən, nəticə 3 səhifə və 5029 işarədən, ümumilikdə – 149 səhifə və 220946 işrədən ibarətdir.

TƏDQİQATIN ƏSAS MƏZMUNU

Girişdə tədqiqatın aktuallığı, obyekti, predmeti, məqsəd və vəzifələri, müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar, fərziyyəsi, istifadə olunmuş tədqiqatın metodları, tədqiqatın elmi yeniliyi, nəzəri və praktik əhəmiyyəti, nəticələri barədə məlumat verilir.

Tədqiqatın I fəsli **“Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditin elmi-pedaqoji əsasları”** adlanır və 4 paraqrafdan ibarətdir. Bu fəsildə ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditin elmi – pedaqoji əsaslarından bəhs olunur.

Özünüauditin mahiyyəti və məzmunu” adlanan I fəslin 1-ci paraqrafında özünüauditin mahiyyəti və məzmunu barədə qısa arayış verilir. Azərbaycan Respublikasında özünütəftiş proseslərinin tənzimlənməsini təmin edən normativ-hüquqi sənədlər haqqında qısa arayış verilir. “*Daxili audit haqqında”* Azərbaycan Respublikasının Qanunu fəaliyyətin bütün sahələrini əhatə etdiyi, mülkiyyət növündən asılı olmayaraq bütün müəssisə və təşkilatların idarə edilməsinin səmərəliliyinin artırılması məqsədilə daxili audit xidmətinin təşkilinin və həyata keçirilməsinin hüquqi əsaslarını və vəzifələrini əsaslandırılır.

“*Özünüaudit nədir?”* suala cavab verməzdən əvvəl, diqqət “*audit”* sözünün izahına yönəldilir: “*Audit – fəaliyyətin müəyyən meyarlara, norma və standartlara uyğun gəlməsini qiymətləndirmə prosesi və sistemi kimi izah olunur, müəssisələrin yoxlanılması, onun hesabatı məsələləri kimi başa düşülür*”[4]. Təhsildə audit terminina bir qədər fərqli yanaşma tələb olunur. “*İdarəetmənin müasir nəzarət modelinin ehtiyaclarını ödəmək məqsədilə zərurətdən yaranan özünüaudit idarəetmə sisteminin fundamental elementi, müəssisənin ümumi işinin qiymətləndirilməsini yerinə yetirən vasitədir”*[5].

“Ümumtəhsil məktəblərində özünüaudit *– metodik fəaliyyət olaraq idarəetmə sisteminin baza elementlərindən biridir. Fəaliyyətin bütün sahələrini əhatə etməklə, təftişin işlərinin məcmusu olub, özünü yoxlamaq, özünü qiymətləndirmək kimi başa düşülür”.*[6] Özünüauditi aparan ictimai auditorların funksiyası müəssisənin kollektivinin hərəkəti üzərində operativ nəzarəti həyata keçirmək, onların gücündən səmərəli istifadə olunmasına kömək göstərmək və

---

[4] Abbasov, İ.M. Audit (dərslik) / İ.M. Abbasov. – Bakı: Bakı Biznes Universiteti, – 2007. – s.11

[5] Рывкин, Е.Ю. Самооаудит. Как основы управления методической дятельностью / Е. Ю. Рывкин. – Волгаград: Учитель, – 2014. – с.22

[6] Əsədova, İ.M. Ümumtəhsil müəssisələrinin idarə olunmasında özünüauditdən istifadə / İ.M. Əsədova. – Bakı: Hacıoğlu E MMC, – 2016. – s.36

rəhbərliyə təqdim edilmiş informasiyaların dəqiqliyinə obyektiv qiymət verməkdir. Başqa tərəfdən, ***özünüaudit*** təhsil müəssisələrinin fəaliyyətlərinin qanunvericiliyə, o cümlədən məktəbin daxili normativ-hüquqi sənədlərinə uyğunluğunun müəyyən edilməsi məqsədilə müvafiq məktəbdaxili nəzarət qurumunun struktur vahidin apardığı yoxlama-nəzarət hərəkətləridir. Yoxlama, monitorinq, müsahibə və sair özünüauditin keçirdiyi tədbir formaları sırasına daxildir.

Təhsil müəssisələrində özünüaudit fəaliyyətini mövcud normativ-hüquqi aktların, qayda və təlimatların tələblərinə uyğunluğu, faktiki sənədlər əsasında müqayisə yolu ilə aparılır. Özünüaudit bütövlikdə təhsil müəssisələrin fəaliyyətini, onun balansında olan əsas vəsaitlərini, istifadəsində olan torpaqların mövcudluğunu və vəziyyətini, nəzarət hərəkətlərini əhatə etmiş olur. Özünüaudit xidməti dedikdə, müəssisənin ştatdankənar, ictimai əsaslarla yaradılmış və onun bütün fəaliyyətini, hərəkətlərini müstəqil surətdə təhlil edən və dəyərləndirən qurum nəzərdə tutulur. Qurumun əsas funksiyalarından biri də dövlət ictimai idarəetməyə istiqamətlənmədir. Özünüauditin aparılması məktəbin strateji vəzifəsi deyil, idarəedənlərə göstərilən xidmətdir ki, o da məktəbin faktiki və strateji məqsədlərə nail olmasına köməklik edir. Özünüaudit il ərzində üç mərhələ ilə təqdim olunur. Özünüauditi əhatə dövrlərinə görə ilkin, yarımillik və yekun audit kimi planlaşdırılması təklif olunur.

Tədqiqat işində özünüauditin fəaliyyət dairəsi göstərilir. Ümumtəhsil məktəblərinin bütün fəaliyyət sahələrini əhatə edən özünüaudit komponentlər və alt komponentləri bu fəsildə təhlil olunur. Məktəb fəaliyyətinin özünüauditi zamanı Dövlət Təhsil Standartlarının tələblərinə uyğunluğunun əsas tutulması, özünüaudit qurumunun fəaliyyətini müəyyən hədəflər üzrə təhlil edilməsi və dəyərləndirilməsi təkilf olunur.

I fəslin ***"Özünüaudit ümumi təhsilin metodik təminatı kimi"*** adlanan 2-ci paraqrafında idarəetmədə özünüauditin metodik əsasları qruplaşdırılır: kollegial idarəetmənin vəziyyəti, kadr hazırlığının səviyyəsi, şagird heyəti ilə işin təşkili, tərbiyə işinin təşkili, maddi-texniki bazanın vəziyyəti.

Özünüauditin metodik fəaliyyətdə əsas effektliyi və ardıcıllığı aşağıdakı kimi gözlənilməlidir:

– özünüauditdə metodik fəaliyyətin səmərəliliyinin təmini;

– məktəbin daha yaxşı fəaliyyət göstərməsinə səbəb olacaq motivasiyaların inkişafının dəstəklənməsi;

– müəllimlərin səviyyələrinin hədləri haqqında məlumat bankının yaradılması;

– hər bir sahə üzrə professional uyğunluğun müəyyənləşməsi, istiqamətin aydınlaşdırılması, problemlərin aradan qaldırılması yolları;

– məktəbdə maddi-texniki resursların təminatı sisteminin reallaşdırılması istiqamətləri;

– metodik fəaliyyətin fəallığı naminə müxtəlif metodiki proqramlarla müəllimlərin təmin olunması haqqında tövsiyələr.

Pedaqoji kadrların elmi və metodik hazırlıqlarının aşkarlanması özünüaudit vasitəsilə daha çevik həll olunur. Metodik fəaliyyətin ayrı-ayrı aspektlərinin təhlilini özündə cəmləyir, bu da metodik fəaliyyətin məqbul istiqamətlərini, reformalarını müəyyənləşdirir, müəllimlərin professional dəyərləndirilmələrinə şərait yaradır.

I fəslin 3-cü paraqrafı ***"Problemin pedaqoji ədəbiyyatda qoyuluşu"*** adlanır. Qeyd etmək lazımdır ki, M.M. Mehdizadə, A.O. Mehrabov, M.C. Mərdanov, R.H. Məmmədzadə, A.N. Abbasov, A.M. Abdullayev, Ə.Ə. Ağayev, R.H. Cabbarov, R.A. Ağamalıyev, H.M. Əhmədov, P.B. Əliyev, İ.M. Cəbrayılov, H.H. Əhmədov və başqaları təhsilin idarə edilməsi və nəzarətin rolu, təftişin vacibliyindən bəhs etmişlər. R.A. Ağamalıyev "Azərbaycan təhsili XXI əsrə doğru: idarəetmə, prioritetlər, islahatlar" kitabında *"daxili nəzarət modelinin yaradılmasının vacibliyi, modelin əsas məqsədinin keyfiyyətin təmini, mövcud imkanların səfərbərliyinin zəruliliyini*"[7] vurğulayır, ancaq konkret model təklif etmir. A.N. Abbasov və H.Ə. Əlizadənin "Pedaqogika" dərsliyində "Məktəb, ailə və ictimaiyyətin əlaqə formaları" fəslində məktəbin idarə olunmasında valideynlərin, ailənin digər üzvlərinin, o cümlədən ictimaiyyətin nümayəndələrinin cəlb olunması məsələlərindən bəhs edilir, lakin bu fəaliyyət yalnız

---

[7] Ağamalıyev, R.A. Azərbaycan təhsili XXI əsrə doğru: idarəetmə problemlər, islahatlar / R.A. Ağamalıyev. – Bakı: Təhsil, – 1998. – s.48

tərbiyə məsələlərinə yönəldilir. P.B. Əliyev "Ümumi təhsil məktəblərin təlim-tərbiyə işləri üzrə direktor müavininin fəaliyyətinin modernləşdirilməsi" məqaləsində təhsildə keyfiyyətin yüksəldilməsi məqsədilə məktəbdaxili nəzarətin yenilənməsi vacibliyindən bəhs edir.

Xarici ölkələrin pedaqoji ədəbiyyatında və təcrübəsində özünüaudit müxtəlif variantlarda tətbiq olunur. Türkiyə təhsil sistemində təhsilin idarə olunması, təhsil müəssisəsinə rəhbərlik, məktəbdaxili nəzarəti və s. kimi istiqamətlərini təhlil edən çoxsaylı pedaqoji əsərlərə nəzər salarkən məlum olur ki, Fırat Özel, Haydar Taymaz, Feyyar Gökçe, Mehmet Okutan, Ayşe Töker Gökce, Aydın İnner, Aycan Çiçek Sağlam, Ekber Tomul, Selda Polat, Gülay Aslan kimi tədqiqatçılar bu istiqamətdə tədqiqatlar aparmışlar. Türkiyə tədqatçısı Nihan Demirkasımoğlu Türkiyə, İngiltərə, Fransa, Almaniya, ABŞ, Yaponiya, Cənubi Afrika, Rusiya və İranda daxili nəzarət, özünüauditin müqayisəli təhlil edir. Asiye Toker Gökçe öz tədqiqatında ABŞ, İngiltərə və Şortlandiya nümunələrinə istinadı etmişdir.

Araşdırılan ədəbiyyat və internet səhifələrindəki məlumatlara əsasən demək olar ki, Rusiya təhsil sistemində özünüaudit (самоаудить) termini artıq 2009-cu ildən sonra müxtəlif pedaqoji ədəbiyyatlarda öz əksini tapır, məktəbəqədər və ümumtəhsil müəssisələrində tətbiq olunur. Rusiya tədqiqatçılarının elmi araşdırmaları əsasında özünüaudit məsələlərindən bəhs edən "Məktəb özünüauditi" kitabı doqquz müəllifin: T.V. Beqlova, A.V. Belova, M.P. Bityanova, E.N. Klepalova, M.V. Levit, V.M. Lizinskiy, M.P. Neçayev, E.N. Rıvkin, P.V. Stepanov kimi tədqiqatçıların fikirlərindən ibarətdir. A.M.Belqova özünüauditi "*məktəbin idarə olunmasının əsaslarından biri*"[8] kimi xarakterizə edir, özünüauditin məktəbin idarə olunmasında xüsusi yeri olduğunu bildirir və onun tədqiqi zamanı təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinin mümkünlüyünü göstərirlər.

---

[8] Беглова, Т.Б. Школный самооаудит. Матерялы по критериям и технологиям самообследования школы / Т.Б Беглова, А.В. Белова и M.P. Neçayev [т. д.]. – Москва: Педагогический поиск, – 2011. – с. 23

E.N. Rıvkinin həmin kitabda metoiki fəaliyyət olan özünüaudit təhsil sisteminin inkişafında baza elementi kimi əsas götürülür. O, yazır: ”*Özünüaudit məktəbin idarə olunması sahəsində aşkar olunan yayınmaları, geriləmələri aradan qaldırılması üzrə tövsiyələrin hazırlanması, standartların tələblərə uyğunluğunun öyrənilməsi üzrə vəziyyətin dəyərləndirilməsidir”.*[9] Rusiya tədqiqatçısı A.İ. Lomova məktəb nizamnaməsi haqqında danışarkən qeyd edir ki, *“məktəb direktoru öz hüquqi səriştəsinin səviyyəsini artırmalıdır”.*[10] O, məktəbdə özünüaudit yaratmaqdan qorxmamalıdır. A.İ. Lomova, T.V. Beqlova, A.V. Belova, V.M. Liyinskiz, M.V. Levit, P.V. Stepanov, M.P. Bityanova, E.N. Klepalova, M.P. Neçaev, LV. Çuvaşova kimi tədqiqatçıların fikrincə, məktəbə dövlət nəzarət xidmətlərinin auditi və nəzarət yoxlamalarının keçirilməsini və nəticələr haqqında məlumat verməsini gözləmək lazım deyil. E.Y.Rıvkin deyir: *“ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsində metodik fəaliyyətin tərkib hissəsindən biri olan özünüaudit keyfiyyətin mövcud vəziyyətini, inkişaf dinamikasını və geriləmələri müəyyənləşdirir”.*[11] Həmçinin metodik fəaliyyətin ayrı-ayrı aspektlərini analizini özündə cəmləyir. Eyni zamanda ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunması mexanizminin elementlərindəndir.

I fəslin son paraqrafı ***“Xarici ölkə təcrübəsində özünüaudit pedaqoji məsələ kimi”*** formalaşdırılmışdır. Bu paraqrafda xarici ölkələrin təcrübəsində özünüaudit üzrə işin vəziyyəti**,** həmçinin respublikamızda fəaliyyət göstərən özəl və bir müddət maliyyə müstəqilliyinə malik olan dövlət məktəblərində özünüauditin rast gəlindiyi elementlərinin tətbiqindən söz açılır.

Dissertasiyanın II fəsli **“Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditdən istifadə təlimin keyfiyyətinin yüksəldilməsi vasitəsi kimi”** adlanır və 5 paraqrafdan ibarətdir. Bu fəsildə ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditin

---

[9] Рывкин, Е.Ю. Самооаудит. Как основы управления методической дятельностью / Е. Ю. Рывкин. – Волгаград: Учитель, –2014. – с.24

[10] Ломова, А.И. Должностная инструкция учителя основного и среднего общего образования // – Москва: Практика административный работы в школе, – 2016. № 5, – с.8

[11] Рывкин, Е.Ю. Самооаудит. Как основы управления методической дятельностью / Е. Ю. Рывкин. – Волгаград: Учитель, –2014. – с.24

tətbiqi yolları və keyfiyyətin yüksəldilməsi mexanizmi hazırlanmışdır. Həmçinin özünüauditin tətbiqi, eksperimentlərin aparılması və ümumilışdirilməsi məsələləri yerinə yetirilmişdir.

"Özünüauditdən istifadənin təlimin keyfiyyətinə təsiri imkanları" adlanan Bu fəslin 1-ci paraqrafında ümumtəhsil məktəblərində keyfiyyətin aşkarlanmasına xidmət edən təftiş göstəriciləri cədvəl formasında təqdim olunur. Nəzərdə tutulan keyfiyətlərə nəzarəti həyata keçirmək, onların araşdırmaq özünüaudit prosesi və onun ictimai auditorları təfəfindən necə yerinə yetirməli olduğu aydınlaşdırılır. Özünüauditin ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsinin diaqnostik, tənzimləmə, planlaşdırma, sistemlilik, resurs təminatı kimi keyfiyyətə təsiri imkanları təhlil olunur. Özünüauditin inkişafının nəzəri-metodoloji problemləri zəruri infrastruktur sahəsi olmaq etibarilə təhsil müəssisələrinin inkişafı üçün dax1ili ictimai auditor xidmətidir. "Təhsildə keyfiyyət nədir?" sualına cavab verilir, müxtəlif ölkələrin alimlərinin təhsildə keyfiyyətlə bağlı fikirləri təhlil olunur.

Dünya təcrübəsində özünüauditin ümumtəhsil məktəbləri üçün əhəmiyyəti daha çox iki aspektdə özünü biruzə verir. Məktəbin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti haqqında neytral, obyektiv və şəffaf rəy formalaşdıraraq, təhsil müəssisəsinin imicinin formalaşmasına əsaslı təsir göstərir, digər tərəfdən isə məktəbin fəaliyyətinin təşkilinə və inkişafına xidmət edən mühüm infrastruktur aləti kimi çıxış edir, geriləmələri və onların aradan qaldırılmasının yolları haqqında tövsiyələr verir. Özünüauditin tətbiqi inkişaf tərəqqilərindən biri kimi onun nəticələrinin kənar audit tərəfindən tanınması, dövlət auditi tərəfindən yüksək səviyyədə qəbul edilməsidir. Məsələnin belə inkişafı əslində özünüauditin mühüm bir ictimai qurum kimi cəmiyyətdə öz mövqeyini möhkəmləndirməsi ilə bağlıdır.

Dünya təcrübəsində ictimai auditor rəyi məktəbin fəaliyyətini geniş və şəffaf səpkidən işıqlandıran mötəbər sənəd kimi qəbul edilir. Özünüaudit qurumunun hesabatı məktəbin tabeliyində olduğu bölgə, həmçinin mərkəzi idarəetmə orqanı ilə yanaşı, məktəbin münasibətdə olduğu valideynlər, ictimai qurumlar və digər pedaqoji kollektivlər üçün də əsas qiymətləndirici sənəd hesab olunur.

Azərbaycanda özünüauditin bir sistem kimi yenicə inkişaf

etdiyinə baxmayaraq, bu sahənin zəruriliyi haqqında cəmiyyətdə kifayət qədər dolğun informasiyanın olmadığı bir şəraitdə pedaqoji kollektivlərdə maarifləndirmə işlərinin aparılmasına yetərincə ehtiyac vardır. Özünüaudit qurumunun hesabatı, rəyi və aktları standart formada olması, auditor yoxlamalarının nəticələrini geniş əks etdirməsi çətinliklər yaratmır, əksinə məktəbdə olan geriləmələri, nöqsanları və çatışmazlıqları tezliklə aradan qaldırmağa şərait yaradır.

Bu paraqrafda özünüaudit prosedurlarını həyata keçirmək məqsədilə ictimai auditorlar üçün resurslar təqdim olunur. Özünüaudit proseslərinin optimallaşdırılmasını sürətləndirən yolları göstərilir. İctimai auditorların öz fəaliyyətlərində əldə rəhbər tutuqları prinsiplərdən bəhs olunur. Özünüaudit proseslərinin optimallaşmasını sürətləndirmək üçün aşağıda qeyd etdiyimiz optimal yollardan istifadə edilməsi tövsiyyə olunur: konstruktiv, çevik, dinamik xarakterli olması ilə; humanistlik, əməkdaşlıq, vətəndaş məmnunluğu ilə; hesabatlıqla.

II fəslin ***"Özünüauditin təşkili və tətbiqi modelləri"*** adlı 2-ci paqraqrafında özünüauditin təşkili və tətbiqi modelləri alqoritm şəklində aydınlaşdırılır: Məktəbin daxili nizamnaməsi hazırlanarkən özünüaudit qurumunun yaradılmasının nəzərdə tutulur. Bu məsələ pedaqoji şurada müzakirəsi ilə qərar qəbul olunduqdan sonra məktəb direktoru əmr verir. Qurumun fəaliyyəti haqqında kollektivinin məlumatlandırılır. Özünüaudit qurumu heyəti və sədri seçilir. Qurum üzvləri tərəfindən özünüaudit qurumunun Əsasnaməsi və qurumun fəaliyyət planın hazırlanır. İctimai auditorların fəaliyyət hədəflərinin müəyyənləşdirilir və auditorlar arasında iş bölgüsünün aparılır, onlar üçün təlimatlar hazırlanır. Özünüauditin təşkili qaydaları və səlahiyyətləri məktəbin daxili nizamnaməsinə əsaslanılır. Özünüauditin illik fəaliyyət planı qurumun əsasnaməsinə və məktəbin fəaliyyət planına uyğun olaraq müvafiq normativ-hüquqi sənədlərə istinadən hazırlanır.

"Özünüauditin aparılması məktəbin strateji vəzifəsi deyil, idarəedənlərə göstərilən xidmətdir".[12] Bu da məktəbin faktiki və

[12] Беглова, Т.Б. Школный самооаудит. Матерялы по критериям и технологиям самообследования школы / Т.Б Беглова, А.В. Белова и M.P. Neçayev [т. д.]. – Москва: Педагогический поиск, – 2011. – с.106

strateji məqsədlərə nail olmasına köməklik edir. Məktəbdə özünüaudit qurumunun *tədbirlər sistemi və yerinə yetirilən tədbirlərin əsas məzmununda* əsasnamənin hazırlanması, bütövlükdə qurumun vəzifələri, səlahiyyətləri, məqsədləri, strukturu, tabeçiliyi, məsuliyyəti göstərilir. Strateji plan, məqsədlər, fasiləsizliyinin təmin edilməsi, səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi, fəaliyyət sahələrinin dəyərləndirilməsi və hesabat strukturlarını yaradılması icra olunur. Özünüaudit qurumu haqqında əsasnamədə təklif, tövsiyə və müvafiq istiqamətlərdə öz əksini tapır.

Özünüaudit qurumun üzvləri şərti olaraq ictimai auditorlar adlanır. İctimai auditorların səlahiyyətləri, funksiyaları və vəzifələri qurumun Əsasnaməsində şərh olunur. Məktəbin qabaqcıl müəllimləri, təqaüddə olan iş qabiliyyətli müəllimlər, digər məktəbin müəllimləri, valideyn icmasının üzvləri, icma qurumlarınını üzvləri, idarəetmə və iqtisadi bacarığa malik ictimaiyyətin nümayəndələri, QHT-nin nümayəndələri, yerli idarəetmə və bələdiyyə üzvləri bu qurumunun üzvləri ola bilərlər.

Özünüaudit qurumun tərkibi seçilərkən pedaqoji, elmi biliyi, idarəetmə bacarıqlarına malik, təhsilalanlara maraqlı olan şəxslərin seçilməsi vacibdir. İctimai auditorların tərkibi müəyyən edildikdən sonra onların baza biliklərinin formalaşmasında peşə hazırlığına və yenidən hazırlanması imkanlarına diqqət yetirilir, özünüaudit metodologiyası ilə təmin edilməsinə nail olunur.

II fəslin ***"Təlim-tərbiyə prosesində özünüauditdən istifadə yolları"*** adlanan 3-cü paraqrafında ilk növbədə müəllim-şagird münasibətlərin, məktəb rəhbərliyinin, valideyn icmalarının tənzimlənməsi və tərəflər arasında idarəetmənin təşkili nəzərdə tutulur. Məktəbin idarə olunmasının nəzarət funksiyasını həyata keçirmək üçün məktəbin idarə edilməsində iştirak edən ictimai özünüaudit qurumu yaradılır. Təlimin idarə olunmasında özünüadutin dəyərləndirmə istiqamətləri cədvəl şəkildə tədqim olunur.

II fəslin ***"Özünüaudit müəllimin nəticəyönlü fəaliyyətinin göstəricisi kimi"*** adlı 4-cü paraqrafında keyfiyyətin yüksəldilməsi üçün məktəbin müəllimlərinin özünü təkmilləşdirilməsi ilə bağlı məsələlərdə özünüauditin rolundan bəhs olunur. Özünüauditin

keçirdiyi tədbirlər nəticəsində müəllimlərin peşəkarlığında əsas cəhətlər aydınlaşır. Özünüaudit qurumunun tədbirlər sırasında olan məsələlərdən biri də müəllimlərin səviyyə hədlərini göstərən məlumat bazasının yaradılmasıdır. Müəllimlərin digər fənlərdən və ya sahələrdən olan bilik, bacarıq və qabiliyyətlərini təsdiqləyən təhsil sənədlərinin toplanılır və yeri gəldikcə, dərslərin müvəqqəti əvəz edilməsində, həmçinin məktəbdaxili və məktəbdənkənar tədbirlərin təşkili zamanı müəllimlərin cəlb olunması yolu ilə təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə nail olunur.

II fəslin 5-ci paraqrafı ***“Pedaqoji eksperimentin təşkili, aparılması və ümumiləşdirilməsi”*** adlanır. Bu paraqrafda pedaqoji eksperimentin təşkili, aparılması, ümumiləşdirilməsi və tədqiqatın fərziyyəsi verilir.

Tədqiqat zamanı aşağıdakı fərziyyəslər irəli sürülmüşdür:

– ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditin mahiyyəti və strukturu düzgün müəyyənləşdirilərsə;

– özünüaudit idarəetmə sistemi kimi işlənib hazırlanarsa və tətbiq olunarsa;

– ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditin vacibliyinə aydınlıq gətirilərsə;

– Respublikamızın ümumtəhsil məktəblərində təhsilin idarə olunmasında özünüauditin tətbiqi həyata keçirilər, idarəetmədə məktəbə nəzarət ilə keyfiyyətin yüksəldilməsinə nail olunar.

Dissertasiyanın son mərhələsində eksperiment keçiriləcək məktəblərdə əvvəlcə maarilləndirmə işi aparıldı. Eksperiment aparılan Bakı şəhəri Era tam orta məktəbi, Məktəb-Lisey Kompleksi, Suraxanı rayonu 141 nömrəli tam orta, Qax rayonu Almalı kənd tam orta, Qaxbaş kənd 2 nömrəli tam orta, Cəlayir kənd tam orta məktəblərinin rəhbərliyi ilə “dəyirmi masa” keçirildi. Məktəblərimizdə normativ-hüquqi sənədlərimizə uyğun, milli xüsusiyyətlərimiz nəzərə alınaraq formalaşdırılmış özünüaudit mexanizminin tətbiqi yolları izah edildi. Təhsilin keyfiyyətinə təsiri aydınlaşdırıldı. İnkişaf dinamikasının izləməsi nəzəri cəhətdən vizual olaraq göstərildi.

Məktəb rəhbərliyinə özünüauditin mahiyyəti, məzmunu, təşkili və tətbiqi mexanizmi təqdim edildi. Özünüaudit qurumunun

əsasnaməsi, fəaliyyət planı, ictimai auditorlar üçün təlimatların hazırlanması qaydası izah olundu. Məktəb rəhbərliyi ilə razılaşdırılaraq özünüaudit tədbiq olundu və nəticələr əldə olunaraq məktəb rəhbərliyinə təqdim edildi. Mövcud vəziyyəti aydınlaşdırmaq məqsədi ilə ölkəmizin 20 ümumtəhsil məktəbi sosialoji sorğuya cəlb olunmuşdur. Ümumilikdə, məktəb rəhbərlərinin 44,4 %-i müsbət, 34,4 % mənfi, 21,2 % isə cavab verməkdə çətinlik çəkirlər. Həmin sosioloji sorğuların nəticələri aşağıdakı cədvəllərdə göstərilmişdir (cədvəl: 5.2.1.)

Cədvəl 2.5.1.
Məktəb rəhbərləri arasında keçirilən sosioloji sorğu

Suallar	İştirakçı sayı	Cavablar		
		Müsbət	Mənfi	Cavab verməkdə çətinlik çəkir
Özünüauditin təhsilə tətbiqini istəyərdinizmi?	20	60%	20%	20%
Təhsilin hansı sahələrində özünüauditi görürsünüz?	20	bütün sahələr	maliyyə	təlim-tərbiyə
		50%	25%	25%
Özünüauditin təhsilin keyfiyyətinə təsirini görürsünüzmü?	20	52%	30%	18%
İdarəetmənin nəzarət sahəsində özünüauditi metod hesab edirsinizmi?	20	50%	27%	23%
Məktəbinizdə özünüaudit tətbiq olunurmu?	20	10%	60%	30%

Müəllimlər arasında keçirilən sosioloji sorğuda 20 ümumtəhsil məktəbindən 100 müəllim iştirak etmişdir. Müəllimlər arasında aparılan sorğuda iştirak edən respondentlərin 38,4 %-i müsbət, 29,4 % mənfi, 32,2 % isə cavab verməkdə çətinlik çəkirlər. Bu sorğunun nəticələri göstərdi ki, özünüauditin ölkəmizdə milli-mənəvi dəyərlərimizə, qanunvericiliyə uyğun variantının hazırlanmasına və ümumtəhsil məktəblərinə tətbiq etməyə ehtiyac vardır. Həmin sosioloji sorğuların nəticələri aşağıdakı cədvəllərdə göstərilmişdir (cədvəl: 5.2.2.):

Cədvəl 2.5.2.
Müəllmlər arasında keçirilən sosioloji sorğu

Suallar	İştirakçı sayı	Cavablar		
		müsbət	mənfi	cavab verməkdə çətinlik çəkir
Məktəbin idarə olunmasında özünü-auditin tətbiqinə münasibətiniz necədir?	100	55%	15%	30 %
Tədris etdiyiniz fənnin keyfiyyət göstəricilərini özünüauditi tətbiq etməklə dinamikasını müşahidə etmək olarmı?	100	45%	25%	30 %
Təlim-tərbiyənin nəticələrinin yaxşılaşdırılması üçün özünüauditin tətbiqini görürsünüzmü?	100	42%	20%	38 %
Müəllimlərin şəxsi təhsil ehtiyacları-nın təkmilləşdirilməsini özünüauditlə müəyyən etmək olarmı?	100	40%	27%	33 %
Məktəbinizdə özünüaudit tətbiq olunurmu?	100	10%	60%	30 %

Tədqiqat aparılan dövrdə mülkiyyət növünə görə özəl məktəb olan Bakı şəhəri Era tam orta məktəbində özünüaudit qurumunun fəaliyyəti tətbiq olunduğu dövrdə diaqnostik, yarımillik və yekun özünüaudit hesabatlarında keyfiyyət faizi dinamik olaraq 73 % → 82 % → 84 % müşahidə olunmuşdur. Bu, bir daha sübut edir ki, özünüauditin tətbiqi bu gün üçün aktualdır və mülkiyyət növündən asılı olmayaraq bütün məktəblərə tətbiq olunması zəruridir.

Bakı şəhəri Suraxanı rayonu 141 nömrəli tam orta məktəbidə özünüaudit qurumunun tətbiqi dövründə ilin əvvəlində keyfiyyət faizi 66,4 % → 75 % → 78 % yüksəlişi qeydə alınır. Növbəti eksperiment məqsədli özünüaudit Bakı şəhəri Məktəb-Lisey Kompleksi tam orta məktəbində keçirilmişdir və dinamiklik 51,06 % → 60 % → 75 % göstəriciləri ilə təsdiq olunur.

Tədqiqat zamanı təkcə Bakı şəhər məktəbləri ilə kifayətlənmədik, həmçinin region məktəblərində, kənd şəraitində həm yeni tipli, həm də uyğunlaşdırılmış binalarda yerləşən, o cümlədən şagird sayı az və ya çox olan məktəblərdə eksperiment aparmaq qərarına gəldik. Qax rayonu Qaxbaş kənd 2 nömrəli tam

orta məktəbi uyğunlaşdırılmış binada yerləşir. Məktəbdə özünüauditin tətbiqi zamanı keyfiyyət artımının 52,17 % → 63 % → 73 % nisbətində dəyişiklik qeydə alındı. Qax rayonu Almalı kənd tam orta məktəbində keyfiyyət göstəricisi 48 % → 58 % → 68 % olmuşdur. Özünüauditin eksperiment şəklində tətbiq olunduğu Qax rayonu Cəlayir kənd tam orta məktəbində 47,5 % → 53 % → 65,8 % dinamiklik qeydə alınmışdır. Bütün bu göstəricilərə əsaslanaraq demək olar ki, mülkiyyət formasından, məktəbin tipindən, şagird sayından asılı olmayaraq ümumtəhsil məktəblərində özünüauditin tətbiqi uğurlu nəticə verir. Məktəblərin sahələr üzrə gösrtəricilərini tədqiqatda keyfiyyət göstəricilərini eksperiment aparlan məktəblər ürə tərtib olunan aşağıdakı cədvəldə izləmək mümkündür (cədvəl 2.5.9):

Cədvəl 2.5.9.

Eksperiment aparılan məktəblərdə özünüauditin keyfiyyət nəticələri

Sıra	Məktəbin adı	Şagird sayı	diaqnostik	yarımillik	yekun
1.	Bakı şəhəri Era tam orta məktəbi	197	73 %	82 %	84 %
2.	Suraxanı rayonu 141 nömrəli tam orta məktəbi	1516	66,4 %	75 %	78%
3.	Bakı şəhəri Məktəb-Lisey Kompleksi	3193	51,06 %	60 %	75%
4.	Qax rayonu Almalı kənd tam orta məktəbi	115	52,17 %	63 %	73%
5.	Qaxbaş kənd 2 nömrəli tam orta məktəbi	316	48 %	58 %	68%
6.	Cəlayir kənd tam orta məktəbi	154	47,5 %	53 %	65,8 %

Eksperimentlərin nəticələri hər məktəb üzrə ayrı aparılmaqla yanaşı, dinamik keyfiyyət göstəriciləri bir tədris ilində diaqnostik, yarımillik və yekun olmaqla üç mərhələ ilə təqdim olunur, ümumiləşdirici yekun nəticələr cədvəldə verilir (cədvəl 2.5.10.):

Cədvəl 2.5.10.

Eksperiment aparılan məktəblərdə özünüauditin yekun hesabatı

Eksperiment qoyulan məktəblərin sayı	Şagirdlərin sayı	Keyfiyyət nəticələri		
		diaqnostik	yarımillik	Yekun
6 tam orta məktəb	5491	57%	66%	74%

Sıra №	Tədbirlərin adı	Yerinə yetirilmə vəziyyəti					
		diaqnostik		Yarımillik		yekun	
		rəqəmlə	faizlə	rəqəm-lə	faizlə	rəqəmlə	faizlə
1	Məktəbin tipi	yeni tipli		yeni tipli		yeni tipli	
2	Şagirdlərin sayı	5491		5532		5547	
3	Müəllimlərin sayı	534		534		533	
4	Siniflərin sayı	231		241		241	
5	Davamiyyət		90%		95,5%		99%
6	Müvəffəqiyyət faizi		87%		92%		98%
7	Keyfiyyət faizi		61%		64%		78 %
8	Təhsil resursları		62%		69,5%		83 %
9	Geriləmələr, nöqsanlar, çatışmazlıqlar		23%		17,7%		9,6%
10	Müəllimlərin elmi yaradıcılığı	13		15		23	
11	Müəllimlərin təlimlərdə iştirakı		64%		73%		85%
12	Texniki resurslar		63%		67%		79%
13	Əyani vəsaitlər		63%		68,5%		82%
14	Metodbirləşmələrdə müzakirə olunan mövzuların sayı	25		30		45	
15	Məktəbin tələbə qəbulu üzrə göstəriciləri		66 %	-	-		80 %
16	Şagirdlərin respublika və beynəlxalq olimpiadalarda, müsabiqələrdə iştirakı	25		-	-	40	
17	Müəllimlərin stimullaşdırılması	8		6		15	
18	Büdcə proqnozunun hazırlanması və maliyyə idarələrinə təqdimi		100 %		100 %		100 %
19	Büdcənin təsdiqindən sonra dürüstləşdirilməsi		-		-		-
20	Realizə olunmuş vəsaitin təyinat üzrə xərclənməsi: a) büdcədə qənaət		5%		8%		10 %
	b) büdcədə israfçılıq		-		-		-
21	Katirovkaların təşkil olunması və həyata keçirilməsi		17 %		-		17 %
22	Tenderlərin təşkili və keçirilməsi		-		-		-
23	Büdcədənkənar vəsait: a) maddələr üzrə bölgüsü		100%		100%		100%
	b) təyinatlar üzrə xərclənməsi		-		-		-
24	Büdcədə hesabatlılıq-maliyyə ilində		100%		100%		100%
25	Rüblər üzrə maliyyə hesabatı			4 dəfə		2 dəfə	
26	İlin maliyyə hesabatı	1 dəfə		1 dəfə		1 dəfə	

Dissertasiya işinin eksperiment hissəsi keçiriləcək məktəblərdə Beləliklə, tədqiqat göstərdi ki, özünüaudit ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunması məktəbin bütün sahələri üzrə keyfiyyət göstəricilərinin dinamikliyini təmin edir. Təhsilin idarə olunmasında nəzarətin mütərəqqi metodu kimi tətbiq olunan özünüauditin ölkəmizdəki ümumtəhsil məktəblərinə tətbiqi variantları məktəblərə təqdim olundu. Özünüauditin mahiyyəti, məzmunu, təşkili, strukturu, normativ-hüquqi sənədlərinin hazırlanması və tətbiqi yolları tövsiyə olundu. Diaqnostik sosioloji sorğunu əsas götürərək 6 məktəbdə yarımillik və yekun özünüaudit işini eksperiment şəklində aparılmasını qərara aldıq. Respublikanın ümumtəhsil məktəblərindən Bakı şəhər və region məktəblərində eksperiment qaydasında özünüaudit tətbiq olundu. Burada diaqnostik nəticələr müəyyən edildi. Məktəbin tipi, şagirdlərin, müəllimlərin, siniflərin sayı müəyyənləşdi. Davamiyyət, müvəffəqiyyət, keyfiyyət faizi, diaqnostik qaydada götürüldü. Təhsil və texniki resurslar, əyani vəsaitlər qeydə alındı. Müəllimlərin təlimlərdə iştirakı, elmi yaradıcılığı diaqnostik araşdırıldı. Təlimdə geriləmələr, nöqsanlar, çatışmazlıqlar qeydə alındı. Məktəbin digər məktəblərlə əlaqəsi müəyyən olundu. Metodbirləşmələrdə əvvəlki ilin müzakirə olunan mövzularının sayı araşdırıldı. Məktəbin məzunlarını ali və orta ixtisas təhsil müəssislərinə qəbulu dəqiqləşdirildi, məktəb müəllimlərinin stimullaşdırılmasının vəziyyəti öyrənildi. Nəticələr hər məktəb üzrə özünüauditin 3 mərhələsi üzrə ayrıca cədvəlləşdirilməklə yanaşı, eksperiment aparılan məktəblərdə orta hesabla təftiş gösrəticilərinin nəticələri ümumiləşdirildi.

Ümumtəhsil məktəblərini idarə ediməsində özünüaudit qurumunun fəaliyyətinin formalaşdırılması operativliyi tənzimləyir, keyfiyyətin səviyyəsinə mütəmadi nəzarət sistemi yaradır, idarəetmənin kollegiallığını, ictimailiyini, vətəndaş məmnunluğunu təmin edir. Beləliklə, ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında və tədrisin keyfiyyətinin yüksəldilməsində beynəlxalq təcrübədə özünü mütərəqqi, modern model kimi göstərən özünüauditin tətbiqi məqsədəuyğundur.

Tədqiqat aşağıdakı **nəticələrə** gəlməyə imkan verir.

1. Dissertasiya işində ümumtəhsil məktəblərinə tətbiq olunan özünüaudit — metodik fəaliyyət olaraq, idarəetmə sisteminin baza

elementlərindən biri kimi hərtərəfli göstərilmişdir. Ümumtəhsil məktəblərində özünüaudit fəaliyyətin bütün sahələrini əhatə etməklə, təftişin işlərinin məcmusu olub, özünü araşdırmaq, yoxlamaq, qiymətləndirmək, dəyərləndirmək metodudur. Özünüaudit qurumunun üzvləri ictimai auditorlar məktəb kollektivinin fəaliyyəti üzərində operativ nəzarəti həyat keçirir, məktəb heyətinin səriştəsinin səmərəli fəaliyyətə yönəldilməsinə kömək göstərir və rəhbərliyə təqdim edilmiş informasiyaların dəqiqliyinə obyektiv qiymət verir.

2. Ümumtəhsil məktəblərində tətbiq olunan özünüaudit qurumunun pedaqoji mahiyyəti, məzmunu, metodik təminatı təlim prosesində şagirdlərin biliklərin mənimsənilməsinə, həmin bilikləri təcrübəyə tətbiq etmək üçün bacarıq və vərdişlərə yiyələnmələrinə istiqamətlənən məqsədyönlü idrak fəaliyyətinin önə çəkilməsinə imkan verir.

3. Özünüauditin tətbiqi vasitəsi, təsir imkanları və təhsil prosesində əldə olunan bilik və bacarıqlar, səriştə və qabiliyyətlər, etik-əxlaqi norma və dəyərlər təhsilalanın cəmiyyətin layiqli üzvü olması üçün lazımi şərait yaradılması, onun biliyi və etik davranış şəxsiyyət kimi formalaşdırılması üçün imkanların yaradılması, onun əxlaqi, etik davranışları sayəsində nümunəvi vətəndaşa çevirməsi aydınlaşır.

4. Özünüaudit tətbiqi zamanı şagirdlərin təlim xüsusiyyətləri, indeksləşdirilməsi, başqa sözlə, şagirdin şəxsiyyət təqdimatı, öz bacarıqlarının inkişaf və nümayiş etdirməyi aşkarlanır. Bu indeksləşmənin məktəbdə hansı istiqamətdə getdiyini izlənilməsinə imkan verir.

5. Özünüaudit tətbiqi dərsdənkənar aparılan iş prosesi məktəb kollektivinin: həm öyrənənlər, həm də öyrədənlərin inkişafına xidmət edən vasitələri araşdırır, bu prosesdə müəllimlər və idarəedənlərin iş səriştəsinin artırılmasını, təcrübəsi zənginliyini, şagirdlərin potensial imkanlarının artırılmasını, intellekt səviyyəsinin yüksəlməsini, idrakın inkişafını, tərbiyəvi təsirlərin aktivliyini üzə çıxarır.

6. Özünüaudit dərsdənkənar məşğələlərin əlavə biliklərin mənimsənilməsi və ümumi bacarıqların keyfiyyətinin artırılmasına, şagirdlərarası əməkdaşlığın gücləndirilməsi, şagirdlərin elmə marağının və məntiqi təfəkkürlərinin yüksəldilməsində bacarıqlarının aşkarlanması, maraqların potensial qabiliyyətlərinin inkişaf

etdirilməsinə yönəldilməsi və idrak proseslərinin inkişafına nəzarət şəraiti yaradır.

7. Özünüaudit pedaqoji kadrların mütəmadi olaraq təkmilləşdirilməsi gələcək ixtisasartırma və yenidənhazırlanma təhsilinin formalaşdırılmasında, müəllimlərin ilkin hazırlığı prosesində mövcud olan çatışmazlıqların aradan qaldırılmasında və onların hazırlığının keyfiyyətcə yüksək səviyyədə olmasında vacib rol oynayır.

8. Tədqiqatın nəticəsi göstərir ki, ümumtəhsil məktəblərində təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə təsir göstərən "məktəb-valideyn" əlaqələrinin pedaqoji aspektdən düzgün tənzimlənməsi, təhsil alanların pedoqoji prosesin subyekti olaraq qəbul olunması şəxsiyyətin formalaşdırılmasına aparan yoldur. Buna görə də valideynlər də özünüaudit qurumunda təmsil olunur. Məktəb icmasının fəaliyyətini özünüauditin ictimai auditoru araşdırır və təfərrüatı ilə öyrəndikdən sonra tövsiyyələr verir.

9. Özünüaudit qurumu məktəbin maddi-texniki bazasını, əsas vəsaitlərin uçotu, fənn kabinetlərindən, tədris laboratoriyasından, emalatxanadan, idman qurğularından, idman və akt zalından, məktəb mebellərindən, informasiya kommunikasiya, audio-vizual avadanlıqlardan istifadə olunması öyrənilir.

10. Tədqiqatda mülkiyyət növündən asılı olmayaraq ümumtəhsil məktəblərində maliyyə proqnozlaşdırılması prosesləri mürəkkəb, dinamik xarakter daşıyır. Bu proseslərin səmərəli idarə edilməsinin əhəmiyyəti getdikcə artır, təhsil müəssisələrinin fəaliyyətində idrak və təfəkkürün inkişafına əsaslanır. Bu mürəkkəb sistem təhlil və sintezin, müasir metodların tətbiqi əsasında formalaşır. Belə metodlar real idarəetmə proseslərinin əsas xüsusiyyət və tendensiyalarının əks olunmasına imkan verir. Proqnozun tələb və imkanlar üzrə tərtibi ərazi maliyyələşmə mərkəzinə təqdimi prosesinin nə yerdə olmasını ictimai auditor öyrənir və müvafiq tövsiyələr verir.

11. Tədqiqat işində öyrənilən ümumtəhsil məktəbinin idarə edilməsində əsas amillərdən biri hesabatvermədir. Bütövlükdə məktəbin idarəetmədə keyfiyyətin yüksəldilməsinin əsas formaları proqnozlaşdırma və planlaşdırmadırsa, hesabatvermə isə onun auditidir. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsində hesabatvermə

aşağıdan yuxarıya doğru hesabatların hazırlanıb verilməsi, proqnozların və planlaşdırmanın icrasının nə dərəcədə həyata keçirilməsindən və proqnozun təhlilində keyfiyyətin yüksəldilməsinə gedən dinamikaya baxış xarakteri daşıyır. Özünüauditin ictimai auditoru bütün bu proseslərin gedişini, ardıcıllığını və dürüstləşdirilməsini araşdırır, müvafiq təkliflər verir.

12. Dissertasiya işində məktəb fəaliyyətinin özünüauditi zamanı Dövlət Təhsil Standartlarının tələblərinə uyğunluğunun əsas tutulması, özünüaudit qurumunun fəaliyyətinin istiqamətləri üzrə təhlil edilir, dəyərləndirilir və hesabat hazırlanır.

Tədqiqatla bağlı aşağıdakı **təklifləri** irəli sürmək mümkündür:

1. Mülkiyyət növündən asılı olmayaraq məktəblərdə nəzarət metodu kimi özünüaudit ictimai qurumların yaradılması yaxşı olardı.

2. Məktəb rəhbərliyi idarəetmədə özünüauditdən keyfiyyətin dinamikasına nəzarətin ən mütərəqqi metodu kimi yararlana bilər.

3. Məktəb rəhbərliyi ictimai auditorlar üçün xüsusi təlimlər təşkil edə bilər.

4. Təhsil müəsisələrinin bütün pillələrində və səviyyələrində idarəetmədə nəzarətin təşkili baxımından özünüauditin tətbiqi məqsədəuyğundur.

5. Ümumi təhsil müəssisələrinin idarəedənləri üçün özünüauditin mahiyyəti, məzmunu və təşkili, vacib hesab olunan biliklərin verilməsi mövzusunda treninqlər, seminarlar, təlimlər keçirilməsi təklif olunur.

Dissertasiyanın məzmunu, əsas elmi ideyaları, alınan nəticələr iddiaçının çap etdirdiyi aşağıdakı **əsərlərdə** öz əksini tapmışdır:

1. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditdən istifadə (metodik tövsiyə) / Əsədova İ.M. – Bakı: Hacıoğlu E MMC,– 2016. – 81 s.
2. Təhsilin sistemli idarə olunması (metodik vəsait) / Ş.H.Qəribov, İ.M. Əsədova,– Bakı: Hacıoğlu E MMC, – 2018. – 217 s.
3. Təhsilin idarə edilməsinin aktual problemləri: Özünüaudit ümumtəhsil məktəbəblərinin idarə olunmasının əsaslarından biri kimi (monoqrafiya) / P. B. Əliyev, M. S. Kazımov, İ. H.Qəribov [və b.] – Bakı: Şahin MMC, – 2016. –192 s., (s. 45-96)

4. Ümumi təhsil məktəblərin idarə edilməsinin modernləşdirilməsi: Ümumtəhsil məktəblərinin təlim-tərbiyə işində özünüaudit (monoqrafiya) / P.B.Əliyev, İ.H.Qəribov, İ.M.Əsədova [və b.] – Bakı: Vahid-M MMC, – 2017, – 281s., (s. 181-279) 2017.
5. Təhsilin idarə olunmasına yeni yanaşmalar: Ümumi təhsil məktəblərinin idarə olunmasında daxili nəzarət işinin sistemi (metodik vəsait) / P.B.Əliyev, M.S.Kazımov, İ.H.Qəribov [və b.] Bakı: Mütərcim, – 2019. – 180 s. (s. 121 -156)
6. Məktəbdaxili idarəetmə sisteminin təşkilinə müasir yanaşmalar // – Bakı: Azərbaycan Respublikası Təhsil Problemləri İnctitutunun Elmi əsərlər, – 2015. № 1, – s. 187-189
7. Özünüaudit keyfiyyət göstəricilərini aşkar edən vasitələrdəndir // – Bakı: Azərbaycan Dövlət Universitetinin Dil və ədəbiyyat jurnalı, – 2015. № 1. – s. 150-152
8. Məktəbin metodik təminatında metodmərkəzlərin işinin idarə olunmasının rolu // – Bakı: Azərbaycan Respublikası Təhsil Problemləri İnctitutu, Elmi əsərlər, – 2015. № 2, – s. 8- 10
9. Metodmərkəzlərin idarəetmə işinin modernləşdirilməsi // – Bakı: Məktəbəqədər və İbtidai təhsil, – 2015, № 2, – s. 12-14
10. Təhsilin milli və bəşəri dəyərlər əsasında təşkili. – Bakı: Azərbaycan Respublikası Təhsil Problemləri İnctitutunun Elmi əsərlər, – 2015. № 4, – s. 115-118
11. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüaudtin komponentləri // Kurikulum jurnalı, Bakı, 2017, № 3. – s. 32-36
12. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüaudtin əsasları // – Bakı: Məktəbəqədər və İbtidai təhsil, – 2016. № 2. – s. 16-20
13. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüauditin təşkili // – Bakı: Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin Kurikulum, – 2016. № 2. – s. 22-30
14. Организация сомоаудита в управлении обще-образовательными школами. // Научно-методический журнал Педагогика и псхология Республики Казахстан, – Алматы: “Ұлагат”, – 2017. №1 (выпуск 30), – с. 24 - 30

15. Özünüaudit ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasına yeni yanaşmadır // – Bakı: Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti, Təhsil xəbərləri, – 2017. № 3, – s.169-174
16. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında multikulturalizm və tolerantliq prinsiplərindən istifadə // Məktəbəqədər və İbtidai təhsil, – 2017, № 3. – s. 24-30
17. Ümumtəhsil məktəblərin idarə olunmasında özünüaudit işinə sistemli yanaşma // – Bakı: Azərbaycan Respublikası Təhsil Problemləri İnctitutunun Elmi əsərləri, – 2017, № 2. – s. 164-169
18. Алгоритм внедрения самоаудита общеобразовательных школах // Международбный конкурс педагогического мастерства "Идеи образования – 2019" IV Международной научно-практической конференции "Science, society, progress – 2019" Чехия, Карловы Вары – Россия, Москва, 28-29 июня 2019 г.
19. Реализация научных ресурсов с использованием самоаудита в общеобразовательных школах // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. Журнал для администрации управлений образования и руководителей, образовательных учреждений, Министерством РФ г. Москва, – 2020, – № 7 (70), с 74 - 80
20. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasının təşkili və planlaşdırılmasında özünüauditin rolu // Azərbaycan məktəbi, – 2020, – № 1, – s. 42-5.
21. Инновационный контроль в управлении средней школой – самоаудит // Modern Humanities Success, Российская Федерация, – Белгород: – 2024, – № 11.
22. Məktəbdaxili idarəetməyə humanist yanaşma // "Təhsildə mənəvi-əxlaqi dəyərlər: harmonik şəxsiyyətin inkişafı" mövzusunda beynəlxalq elmi konfransın materialları, – Bakı: 5-6 dekabr, – 2014. – s. 341- 342
23. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsində özünüauditin keyfiyyətə təsiri // Doktorant və gənc tədqiqatçıların XIX respublika konfransının materialları, – Bakı: 4-5 aprel, – 2015. – s. 217-218

24. Ümumtəsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüaudit işinin mahiyyəti // “Azərbaycan təhsil quruculuğunun prioritetləri: müasir yanaşmalar” mövzusunda beynəlxalq elmi konfransın materialları, – Naxçıvan: Naxçıvan Müəllimlər İnstitutu, – 6 iyun, 2015. – s. 78-80
25. Təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsində özünüauditin rolu // “Təhsil kurikulumları: praktik tətbiqlər“ mövzusunda respublika elmi-praktik konfransın materialları, – Naxçıvan: – 25 noyabr, – 2016. – s. 211-213.
26. Ümumtəhsil məktəblərində özünüauditin istiqamətləri // “Azərbaycan təhsilində strateji hədəfləri və pedaqoji elmlərin qarşısında duran vəzifələr” mövzusunda respublika konfransının materialları, – Bakı: – 16 dekabr, – 2015. – s. 150-152
27. Məktəbdaxili qiymətləndirilmədə özünüauditin rolu. “Şagird nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi: məzmun və vasitələrin yaradılması problemləri” mövzusunda beynəlxalq elmi-praktik konfransın materialları, – Bakı: – 25 iyun, – 2016. – s. 131-133
28. Ümumtəhsil məktəblərində özünüaudit və onun prinsipləri. “Təhsildə pedaqoji yanaşmalar: keçmişin təcrübəsi və gələcəyə baxış” mövzusunda Ümumrespubilka elmi-praktik konfransın materialları, – Bakı: 24-25 may, – 2016. – s. 93-94
29. İstedadlı şagirdlərlə işin təşkilində özünüauditin fəaliyyət istiqamətləri // “Azərbaycan Təhsil siyasətinin prioritetləri: müasir yanaşmalar” mövzusunda beynəlxalq elmi konfransın materialları, – Naxçıvan: 25 noyabr, –2016. – s. 211-213
30. Ümumtəhsil məktəblərinin idarə olunmasında özünüaudtdən istifadə. Doktorant və gənc tədqiqatçıların XX Respublika konfransının materialları, – Bakı: – 4-5 may, 2016. – s. 305-307
31. Təhsilin idarə olunmasında dərsdənkənar tədbirlərdə özünüauditin tətbiqinin imkan və yolları // Doktorant və gənc tədqiqatçıların XXI respublika konfransının materialları. 24-25 oktyabr, – Bakı: – 2017, – s. 125-127
32. Пути разрешения подросткового конфликта // Опыт урегулирования конфликтов в подростковом возрасте в малых группах зарубежом и в России Курс «Psychologica

lresolving of teenagers' conflicts at school» конкурса в номинации Методическая Победитель всероссийского педагогического разработка I место Редактор издания "Педлидер"– 03апреля, –2016, – с. 128-129

33. Реализация научных ресурсов с использованием самоаудита в общеобразовательных школах // “Юридическая наука в XXI веке: актуальные проблемы и перспективы их решений” Сборник научных статей по итогам работы круглого стола со Всероссийским и международным участием. Министерство науки и высшего образования РФ Донской Государственный Технический Университет, филиал г. Шахты, – 31 января, – 2020 г, – Часть 2, ООО “Конверт”, – с. 106-113.

Dssertasiyanın müdafiəsi 11 aprel 2025-ci il tarixdə saat 13⁰⁰ da Xəzər Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.49 Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: Az 1096, Bakı şəhəri, Məhsəti küçəsi 41 (Neftçilər Kampusu)

Dissertasiya ilə Xəzər Universitetinin elmi kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Avtoreferatın elektron versiyası Xəzər Universitetinin rəsmi internet saytında (https: //www.khazar.org) yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat "27" fevral 2025-ci il tarixində zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 27.01.2025

Kağızın formatı: 60x84 1/16

Həcm: 39221 işarə

Tiraj: 100