

## OPTIMAL APPROACHES TO MANAGING PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEMPORARY ERA

Sevinc Zeynalova

Head of Kindergarten No. 141, Binagadi District

E-mail: [szeynalova101@gmail.com](mailto:szeynalova101@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-6836-3910>

**Abstract.** This article analyzes the main principles, challenges, and development directions in the management of kindergartens in the context of contemporary demands. This is particularly evident at the preschool education stage, as kindergartens serve as crucial spaces where individuals — who shape the future of society — acquire their first social and intellectual experiences. From this perspective, managing kindergartens is not only an organizational-functional issue but also a process of strategic significance. The article further highlights that contemporary challenges and global trends in education management necessitate a re-evaluation of management models for preschool institutions. It emphasizes that an effective management system should not be limited to supervising the activities of pedagogical staff; it must also incorporate development-oriented, flexible, and results-driven mechanisms. The analysis demonstrates that in the modern era, managing preschool institutions goes beyond administrative control, encompassing comprehensive activities aimed at organizing the pedagogical process with high quality, fostering team harmony, and promoting the holistic development of children. Institutional leaders, while ensuring the strategic advancement of the educational institution, must also create an environment conducive to the realization of each child's individual potential.

**Keywords:** preschool education, new content, pedagogical process, challenges, management models, developmental environment, integration, areas of development.

**DOI:** 10.30546/2709-2488.01.2026.155

**To cite this article:** Zeynalova S. (2026). Optimal approaches to managing preschool education institutions in the contemporary era. *Journal of Preschool and Primary Education*, Vol. 254, Issue 1, pp. 63-75.

**Article history:** received – 26.01.2026; accepted – 05.03.2026.

CC BY 4.0. Authors expressly acknowledge the authorship rights of their works and grant the journal the first publication right under the terms of the Creative Commons Attribution License International CC-BY, which allows the published work to be freely distributed to others, provided that the original authors are cited and the work is published in this journal.

## MÜASİR DÖVRDƏ MƏKTƏBƏQƏDƏR TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN OPTİMAL YOLLARI

Sevinc Zeynalova

Binəqədi rayonu, 141 sayılı körpələr evi-uşaq bağçasının müdiri  
E-mail: [szeynalova101@gmail.com](mailto:szeynalova101@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0005-6836-3910>

**Annotasiya.** Məqalədə müasir dövrün çağırışları kontekstində məktəb-qədər müəssisələrin idarə olunmasının əsas prinsipləri, problemləri və inkişaf istiqamətləri təhlil edilir. Bu, xüsusilə məktəb-qədər təhsil mərhələsində özünü qabarıq şəkildə göstərir, çünki məktəb-qədər müəssisələr cəmiyyətin gələcəyini formalaşdıran fərdlərin ilkin sosial və intellektual təcrübə qazandığı mühüm məkanlardır. Məqalədə müasir dövrdə idarə olunması təkcə təşkilati-funksional məsələ deyil, eyni zamanda strateji əhəmiyyət daşıyan bir proses olduğu qeyd edilən məktəb-qədər təhsil müəssisələrində təhsilin idarə olunmasına dair çağırışlar və qlobal meyillər idarəetmə modellərinin yenidən nəzərdən keçirilməsini zəruri edir. Göstərilir ki, effektiv idarəetmə sistemi yalnız pedaqoji heyətin fəaliyyətinə nəzarət etməklə kifayətlənmir, həm də inkişafyönlü, çevik və nəticəyönlü mexanizmləri özündə birləşdirməlidir. Təhlillər göstərir ki, müasir dövrdə məktəb-qədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi təkcə inzibati nəzarətlə məhdudlaşmır, həm də pedaqoji prosesin keyfiyyətlə təşkilinə, komandada harmoniyanın yaradılmasına və uşaqların hərtərəfli inkişafına yönəlmiş kompleks bir fəaliyyət sahəsidir. Müəssisə rəhbərləri təhsil müəssisəsinin strateji inkişafını təmin etməklə yanaşı, hər bir uşağın fərdi potensialının üzə çıxarılması üçün uyğun mühit yaratmalıdır. **Açar sözlər:** məktəb-qədər təhsil, yeni məzmun, pedaqoji proses, problemlər, idarəetmə modelləri, inkişafetdirici mühit, inteqrasiya, inkişaf sahələri.

**DOI:** 10.30546/2709-2488.01.2026.155

**Məqaləyə istinad:** Zeynalova S. (2026). Müasir dövrdə məktəb-qədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsinin optimal yolları. «*Məktəb-qədər və ibtidai təhsil*», № 1 (254), səh. 63-75.

**Məqalə tarixçəsi:** göndərilib – 26.01.2026; qəbul edilib – 05.03.2026.

CC BY 4.0. Müəlliflər açıq şəkildə öz əsərlərinin müəlliflik hüquqlarını təsdiq edir və jurnala Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) lisenziyası çərçivəsində ilk nəşr hüququnu verirlər. Bu lisenziya, əsərin bu jurnalda yayımlandığı və orijinal müəlliflərə istinad edildiyi halda, onun sərbəst şəkildə digər şəxslər tərəfindən yayılmasına icazə verir.

## **Giriş / Introduction**

Cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsi ilə paralel şəkildə təhsil sisteminin daim yenilənməsi və təkmilləşməsi zəruridir. Müasir dövrdə məktəbəqədər təhsil sistemi cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişafının ayrılmaz tərkib hissəsinə çevrilmişdir. Məktəbəqədər müəssisələr yalnız erkən yaşlı uşaqların mühafizə və qayğı mərkəzi deyil, eyni zamanda onların ilk sosiallaşma, şəxsiyyətin formalaşması və intellektual inkişaf məkanlarıdır. Belə olan halda, bu müəssisələrin idarə olunması da kompleks və çoxşaxəli bir prosesə çevrilir. Məqalədə müasir dövrün çağırışları kontekstində məktəbəqədər müəssisələrin idarə olunmasının əsas prinsipləri, problemləri və inkişaf istiqamətləri təhlil edilir. Bu, xüsusilə məktəbəqədər təhsil mərhələsində özünü qabarıq şəkildə göstərir, çünki məktəbəqədər müəssisə cəmiyyətin gələcəyini formalaşdıran fərdlərin ilk sosial və intellektual təcrübə qazandığı mühüm məkandır. Bu baxımdan, məktəbəqədər müəssisələrin idarə olunması təkcə təşkilati-funksional məsələ deyil, eyni zamanda strateji əhəmiyyət daşıyan bir prosesdir [Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası., 2013].

Müasir dövrdə təhsilin idarə olunmasına dair çağırışlar və qlobal meyillər məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarəetmə modellərinin də yenidən nəzərdən keçirilməsini zəruri edir. Effektiv idarəetmə sistemi yalnız pedaqoji heyətin fəaliyyətinə nəzarət etməklə kifayətlənmir, həm də inkişafyönlü, çevik və nəticəyönlü mexanizmləri özündə birləşdirməlidir [Cəfərova, L., 2002].

Təhsil idarəetməsində əsas məqsəd müəssisənin strateji inkişafını təmin etməklə yanaşı, hər bir uşağın fərdi potensialının üzə çıxarılması üçün uyğun mühit yaratmaqdır.

Məktəbəqədər müəssisədə işin əsas istiqamətləri aşağıdakılardır:

- **Təşkilati və inzibati idarəetmə**

Gündəlik fəaliyyət planlarının hazırlanması, normativ hüquqi sənədlərə əsasən, işin təşkili, maddi-texniki bazanın gücləndirilməsi və müasir standartlara uyğunlaşdırılması idarə edənin əsas vəzifələri sırasındadır. Bu çərçivədə şəffaf və səmərəli idarəetmə modellərinin tətbiqi həyata keçirilir.

- **Pedaqoji heyətlə iş**

Məktəbəqədər müəssisədə çalışan tərbiyəçi-müəllimlərin peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün mütəmadi olaraq metodik treninqlər, təcrübə mübadilələri və innovativ yanaşmaların tətbiqi ilə bağlı seminarlar təşkil edilir. Əməkdaşlar arasında qarşılıqlı hörmətə əsaslanan, demokratik bir mühitin formalaşdırılmasına xüsusi önəm verilir.

- **Uşaqyönümlü inkişaf mühiti**

Təlim-tərbiyə prosesini uşaqların yaş və fərdi xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq qurmaq əsas prioritetlərdəndir. Əyləncəli təlim texnologiyaları, oyun əsaslı metodlar və yaradıcı fəaliyyətlər vasitəsilə uşaqların sosial, emosional və intellektual inkişafına dəstək göstərilir.

- **Validəynlərlə əməkdaşlıq**

Validəynlərlə müntəzəm görüşlər, açıq qapı günləri keçirilir, sorğular vasitəsilə onların fikirləri öyrənilir, təklifləri nəzərə alınaraq müəssisənin fəaliyyətində iştirakları təmin edilir. Bu əməkdaşlıq həm şəffaflığı artırır, həm də uşağın inkişafına iki tərəfli dəstək mexanizmi yaradır.

- **Yeniliklərin tətbiqi və inkişaf strategiyası**

Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi, ekoloji tərbiyə proqramlarının inteqrasiyası, layihə əsaslı fəaliyyətlərin təşkili kimi müasir yanaşmalarla müəssisənin fəaliyyəti dövrün tələblərinə uyğunlaşdırılır. Eyni zamanda müəssisənin inkişafına yönəlmiş illik strateji planlar hazırlanır, keyfiyyətin davamlı yüksəldilməsinə nail olmağa çalışılır. Çünki məktəbəqədər müəssisə rəhbərinin fəaliyyəti yalnız inzibati idarəçilik deyil, bu, eyni zamanda təlim-tərbiyə proseslərinin koordinasiyası, insan resurslarının inkişafı və ictimaiyyətlə sıx əməkdaşlıq əlaqələrinin qurulması kimi çoxşaxəli və strateji yanaşma tələb edən bir peşədir. Bu sahədə idarəetmənin müasirləşdirilməsi, təkmilləşdirilməsi və məktəbəqədər təhsilin keyfiyyətinin dünya standartlarına çatdırılması dövrün tələbidir. Odur ki, daim müasir innovativ fəaliyyətlər dəyərləndirilməli və təcrübəyə tətbiq edilməlidir.

Məqalədə Azərbaycan Respublikasının məktəbəqədər müəssisələrində həyata keçirilən mütərəqqi işlər vasitəsilə təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün zəruri olan müasir idarəetmə məsələləri təhlil edilmişdir.

**Tədqiqatın məqsədi** müasir təhsil tələbləri və sosial-iqtisadi şərait fonunda məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində effektiv və optimal idarəetmə modellərinin müəyyənləşdirilməsi, eyni zamanda pedaqoji prosesin keyfiyyətinin artırılması, idarəetmədə innovativ yanaşmaların tətbiqi və insan resurslarından səmərəli istifadənin əhəmiyyətini araşdırmaqdır.

**Problemin qoyuluşu**

Müasir dövrdə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsində qarşıya çıxan əsas problemlər sırasında idarəetmədə ənənəvi yanaşmaların üstünlük təşkil etməsi, müasir texnologiyaların kifayət qədər tətbiq olunmaması, kadr potensialının inkişafına yetərinə diqqət ayrılması və valideyn – məktəbəqədər müəssisə əməkdaşlığının zəifliyi dayanır. Bu problemlər təlim-tərbiyə prosesinin effektivliyinə mənfi təsir göstərir və optimal idarəetmə mexanizmlərinin araşdırılmasını zəruri edir.

### **Tədqiqat metodları**

Tədqiqat zamanı nəzəri təhlil, müqayisəli təhlil, elmi-pedaqoji ədəbiyyatın öyrənilməsi, müşahidə və ümumiləşdirmə metodlarından istifadə edilmişdir. Həmçinin müasir idarəetmə modellərinin təhlili və praktik təcrübənin araşdırılması əsasında nəticələr əldə olunmuşdur.

## **Əsas hissə / Main part**

### **Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasının mahiyyəti**

Məktəbəqədər müəssisələrin idarə olunması – pedaqoji, psixoloji, inzibati və sosial elementlərin qarşılıqlı əlaqəsi əsasında həyata keçirilən, təlim-tərbiyə prosesini və ümumi təşkilati fəaliyyəti istiqamətləndirən sistemdir. İdarəetmə yalnız gündəlik işlərin təşkili deyil, həm də strateji planlaşdırma, kadrların inkişafı, keyfiyyətə nəzarət və innovasiyaların tətbiqi kimi funksiyaları əhatə edir.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunması, bu müəssisələrin səmərəli fəaliyyətinin təmin olunması üçün strateji planlaşdırma, təşkilatçılıq, rəhbərlik və nəzarət funksiyalarının məqsədyönlü həyata keçirilməsi prosesidir. Bu idarəetmə prosesi uşaqların hərtərəfli inkişafına dəstək verən mühitin yaradılması, pedaqoji kadrların peşəkarlığının artırılması, valideynlərlə əməkdaşlığın qurulması və maddi-texniki təminatın optimallaşdırılması kimi çoxşaxəli aspektləri əhatə edir.

Hazırkı dövrdə məktəbəqədər müəssisələrin idarə olunmasının mahiyyəti yalnız inzibati nəzarətlə məhdudlaşmır, həm də pedaqoji prosesin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə yönəlmiş menecment yanaşmalarını əhatə edir. Bu yanaşmalarda idarəetmə subyektinin, yəni müəssisə rəhbərinin liderlik bacarıqları, komanda işi, innovasiyalara açıq yanaşması və dəyişiklikləri idarəetmə qabiliyyəti ön plana çıxır. Beləliklə, idarəetmə yalnız resursların bölüşdürülməsi deyil, eyni zamanda təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsidir [Shulman, L., 1986].

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında əsas diqqət aşağıdakı istiqamətlərə yönəldilməlidir:

- *Təlim-tərbiyə prosesinin təşkili və idarə olunması.* Bu proses təlim proqramlarının məqsədyönlü həyata keçirilməsi, fərdi yanaşmaların tətbiqi, oyun fəaliyyəti ilə öyrənmənin uzlaşdırılması və uşaqların inkişaf göstəricilərinə uyğun metodik strategiyaların seçilməsi ilə müşayiət olunur.
- *Kadr potensialının idarə olunması.* Peşəkar pedaqoji kadrların seçilməsi, onların davamlı inkişafının təmin edilməsi və motivasiyaedici mühitin yaradılması idarəetmənin mühüm istiqamətlərindəndir. Bu, həmçinin tərbiyəçi-müəllimlərin özünütəkmilləşdirmə fəaliyyətlərinə şərait yaratmaqla bila-

vasitə təlimin keyfiyyətinə təsir göstərir.

- *Validəynlərlə əməkdaşlıq münasibətlərinin təşkili.* Müasir idarəetmədə valideynlər təkcə müşahidəçi deyil, eyni zamanda təhsil prosesinin aktiv iştirakçısı kimi qəbul olunmalıdır. Onlarla səmərəli ünsiyyət və əməkdaşlıq uşaqların sosial-emosional inkişafına və ailə – məktəbəqədər müəssisə münasibətlərinin möhkəmlənməsinə şərait yaradır.
- **İnfrastrukturun və maddi-texniki bazanın idarə olunması.** Təhlükəsiz, estetik və funksional mühitin təşkili məktəbəqədər təhsilin keyfiyyət göstəricilərindən biridir. İdarəetmə bu sahədə resursların rəşional istifadəsini və yenilənməsini nəzərdə tutur.
- **İnnovativ idarəetmə texnologiyalarının tətbiqi.** Rəqəmsal texnologiyalardan istifadə, elektron idarəetmə sistemləri, informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının (İKT) inteqrasiyası müasir dövrdə məktəbəqədər müəssisələrin idarə olunmasında mühüm rol oynayır. Bu texnologiyalar vasitəsilə idarəetmə daha çevik, şəffaf və nəticəyönümlü olur.

Deməli, məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasının mahiyyəti kompleks və dinamik bir prosesdir. Bu prosesin uğurla həyata keçirilməsi üçün idarəedici şəxsin yalnız təşkilati bacarıqlara deyil, həm də pedaqoji və psixoloji biliklərə, eləcə də strateji düşünmə qabiliyyətinə malik olması vacibdir.

#### **Müasir dövrdə idarəetmənin prinsipləri və tətbiq edilən yanaşmalar**

Müasir dövrdə idarəetmədə çeviklik, şəffaflıq, məsuliyyət və nəticəyönümlülük əsas prinsiplər kimi qəbul edilir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində bu prinsiplərin tətbiqi təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, kollektivin motivasiyasının artmasına və valideyn məmnuniyyətinin formalaşmasına səbəb olur.

Liderlik, innovasiyayönümlülük, komanda işi və davamlı peşəkar inkişaf müasir idarəetmənin ayrılmaz hissələridir. Rəhbərlik yalnız inzibati nəzarəti deyil, eyni zamanda strateji düşüncə və emosional intellektin tətbiqini tələb edir.

Son illərdə respublikamızda da məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında klassik inzibati modellərdən fərqli olaraq aşağıdakı müasir yanaşmalar tətbiq edilməyə başlanmışdır:

- *Strateji idarəetmə:* uzunmüddətli məqsədlərin müəyyən edilməsi və planlı inkişaf;
- *İnsan resurslarının idarə olunması:* pedaqoji heyətin motivasiyası, peşəkar inkişafı və əməkdaşlıq mühiti;
- *Təhsil keyfiyyətinə nəzarət:* müşahidə, monitorinq və qiymətləndirmə mexanizmləri;
- *İnnovativ idarəetmə:* rəqəmsal texnologiyaların və yeni pedaqoji yanaşmaların tətbiqi [Hargreaves, A., Shirley, D., 2009].

### **İdarəetmədə rəqəmsallaşma və informasiya texnologiyaları**

Rəqəmsal transformasiyanın məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsinə də mühüm təsirləri vardır. Elektron sənədləşmə, valideynlərlə onlayn ünsiyyət, rəqəmsal təlim resursları və statistik hesabatların avtomatlaşdırılması idarəetmənin effektivliyini artırır. İKT-nin tətbiqi həm inzibati prosesləri asanlaşdırır, həm də şəffaflıq və hesabatlılıq təmin edir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi prosesin səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Elektron qeydiyyat sistemləri, valideynlərlə onlayn ünsiyyət platformaları, təlimlərin virtual formatda təşkili rəqəmsal idarəetmənin nümunələrindəndir.

Müasir dövrdə rəqəmsallaşma və informasiya-kommunikasiya texnologiyaları (İKT) məktəbəqədər müəssisələrin idarə olunmasında keyfiyyətin artırılmasına, çevik qərar qəbul etmə mexanizmlərinin formalaşmasına və şəffaflığın təmin edilməsinə mühüm töhfə verir. Təhsil sisteminin digər pillələrində olduğu kimi, məktəbəqədər təhsil müəssisələrində də rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi idarəetmənin daha funksional və nəticəyönlü olmasına kömək edəcəkdir [“Azərbaycan Respublikasında məktəbəqədər təhsilin dövlət standartları”., 2019].

### **Təlim prosesində İKT-nin rolu**

Rəqəmsallaşmanın digər mühüm aspekti təlim prosesinə texnologiyaların inteqrasiyasıdır. İnteraktiv lövhələr, planşetlər, təlimə uyğunlaşdırılmış mobil tətbiqlər və təlim proqramları uşaqların maraqlarını artırmaqla yanaşı, onların sensor, əqli və sosial bacarıqlarının inkişafına da müsbət təsir göstərir. Məsələn, yaş səviyyəsinə uyğun interaktiv oyunlar, öyrədici animasiyalar və virtual hekayələr vasitəsilə təlim-tərbiyə prosesi həm əyləncəli, həm də məhsuldar olur.

### **Məlumatların toplanması və təhlili**

Rəqəmsallaşma məktəbəqədər müəssisələrə dair məlumatların sistemli şəkildə toplanmasını və təhlilini mümkün edir. Bu məlumatlar əsasında:

- uşaqların inkişaf dinamikası izlənməsi mümkün olur;
- tərbiyəçi-müəllimlərin fəaliyyət göstəriciləri qiymətləndirilir;
- valideynlərin iştirak səviyyəsi və əlaqə tezliyi təhlil olunur;
- müəssisənin ümumi performansı haqqında hesabatlar hazırlanır.

Bu cür analitik yanaşma rəhbərliyə strateji qərarların qəbulunda əsaslı təməl yarada bilər.

### **Təhlükəsizlik və məlumatların qorunması məsələləri**

Rəqəmsal idarəetmənin inkişafı ilə yanaşı, məlumatların təhlükəsizliyinin təmin olunması da ön plana çıxır.

Uşaqlara və işçi heyətinə dair məlumatların qorunması üçün sistemli və çoxsəviyyəli yanaşma tətbiq olunmalı, müvafiq kibertəhlükəsizlik protokolları, şifrələmə mexanizmləri və məxfi məlumatların istifadəsinə dair siyasətlərin ha-

zırlanması üçün əsas istiqamətlər təqdim edilməlidir.

Beləliklə, rəqəmsallaşma və informasiya texnologiyalarının məktəbəqədər müəssisələrin idarə edilməsində tətbiqi yalnız texniki rahatlıq yaratmaqla kifayətlənmir, həm də təhsil keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, səmərəli kommunikasiya modellərinin formalaşdırılmasına və qərar qəbuletmə prosesinin elmi əsaslarla aparılmasına xidmət edir. Müasir tələblərə cavab verən idarəetmə sistemi rəqəmsal bacarıqlara malik rəhbərlərin və pedaqoji işçilərin iştirakı ilə mümkün olur. Bu səbəbdən məktəbəqədər təhsilin idarə edilməsində texnoloji savadlılıq əsas kompetensiyalardan biri kimi dəyərləndirilməlidir.

İnnovativ idarəetmə yanaşmaları təlim-tərbiyə prosesində fərdi yanaşmanı, adaptiv planlaşdırmanı və uşaq maraqlarına uyğun təhsil mühitini təmin etməyə kömək edir.

### **İnsan resurslarının idarə olunması və liderlik**

Məktəbəqədər müəssisələrin idarə olunmasında insan faktoru həmişə həlledici rol oynayır. Rəhbər vəzifədə çalışan şəxsin pedaqoji savadı ilə yanaşı, liderlik keyfiyyətləri, təşkilatçılıq qabiliyyəti və innovasiyalara açıq olması vacibdir. Əməkdaşlar arasında səmərəli münasibətlərin qurulması, pedaqoji heyətin peşəkar inkişafı və motivasiyası uğurlu idarəetmənin əsas şərtlərindən biridir.

Səmərəli idarəetmə üçün lider şəxsiyyət, konstruktiv rəy və dəstək, qiymətləndirmə və mükafatlandırma sistemlərinin mövcudluğu vacibdir. Rəhbər pedaqoji kollektivi yönləndirməklə yanaşı, onları, eyni zamanda prosesin iştirakçıları kimi görməli, təşəbbüsləri dəstəkləməli və inkişaf mühitini təşviq etməlidir.

### **Validəynlərlə əməkdaşlıq və ictimai nəzarət**

*Müasir idarəetmədə əsas mexanizmlər.* Hazırkı dövrdə məktəbəqədər müəssisələrin idarə olunmasında yalnız inzibati qərarlar və dövlət nəzarəti ilə məhdudlaşmaq mümkün deyil. Bu prosesdə *ictimai nəzarət, əməkdaşlıq mədəniyyəti və kollektiv məsuliyyət* prinsipləri idarəetmənin davamlılığı və şəffaflığının təmin olunmasında mühüm rol oynayır. Belə yanaşma təkcə pedaqoji heyəti deyil, valideynləri, yerli icmanı və digər maraqlı tərəfləri də təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinə cəlb edir.

### **Əməkdaşlıq münasibətlərinin idarəetmədə rolu**

Məktəbəqədər müəssisədə idarəetmənin əsas sütunlarından biri müxtəlif maraqlı tərəflər arasında qurulan funksional əməkdaşlıqdır. Bu əməkdaşlığa aşağıdakılar daxildir:

*Validəynlərlə rəqəmsal əlaqə.* Rəqəmsal platformalar valideynlərlə daha sıx və şəffaf ünsiyyətə imkan verir. Mobil tətbiqlər və veb portallar vasitəsilə valideynlər övladlarının gündəlik fəaliyyəti ilə tanış olur, tərbiyəçi-müəllimlərlə birbaşa əlaqə saxlayır, tədbirlər və yeniliklər haqqında vaxtında məlumat alırlar. Bu, məktəbəqədər təhsil müəssisəsi ilə ailə arasında güclü əməkdaşlıq körpüsü

formalaşdırır.

*Valideynlərlə əməkdaşlıq.* Müasir idarəetmənin mühüm aspektlərindən biri də valideynlərlə əməkdaşlıq əlaqələrinin səmərəli təşkil olunmasıdır. Valideynlərin məktəbəqədər təhsil prosesinə cəlb edilməsi, onların rəy və təkliflərinin nəzərə alınması təhsil müəssisəsinin fəaliyyətində ictimai nəzarəti təmin edir və sosial partnyorluq münasibətlərini möhkəmləndirir.

Valideynlərlə səmərəli əməkdaşlıq təhsilin keyfiyyətinə birbaşa təsir edən faktordur. Müasir idarəetmə valideynlərin rəyini nəzərə almağı, onlarla birlikdə fəaliyyət proqramları hazırlamağı və şəffaflığı təmin etməyi prioritet kimi qəbul edir. Uşağın təlim-tərbiyə prosesində ailə mühiti mühüm rol oynadığı üçün valideynlərin təhsil müəssisəsi ilə qarşılıqlı əlaqəsi strateji əhəmiyyət daşıyır. Bu əməkdaşlıq birgə tədbirlər, valideyn komitələrinin fəaliyyəti və müntəzəm rəy sorğuları ilə möhkəmləndirilir.

*Pedaqoji heyət arasında əməkdaşlıq.* Müasir idarəetmə müəllimlərin kollektiv iş prinsipi ilə fəaliyyətini təşviq edir. Komanda işi, təcrübə mübadiləsi, metodik birliklərdə iştirak və birgə planlaşdırma pedaqoji prosesin keyfiyyətinə müsbət təsir göstərir.

*Yerli icmalar və Qeyri-Hökumət Təşkilatları ilə əməkdaşlıq.* Sosial layihələr, inklüziv təhsil təşəbbüsləri, ekoloji və vətənpərvərlik yönümlü tədbirlərin həyata keçirilməsi zamanı icma qurumları və qeyri-hökumət təşkilatları ilə əməkdaşlıq məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin sosial aktivliyini artırır.

### **İctimai nəzarətin məqsədi və formaları**

İctimai nəzarət cəmiyyətin təhsil sahəsində baş verən proseslərə müdaxilə deyil, demokratik nəzarət və iştirak prinsipinə əsaslanan müşahidə və tövsiyə mexanizmidir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində ictimai nəzarətin əsas məqsədi şəffaf idarəetməni, resursların düzgün istifadəsini, təlim-tərbiyə prosesinin keyfiyyətini və insan hüquqlarının qorunmasını təmin etməkdir.

İctimai nəzarətin əsas formaları aşağıdakılardır:

- *Valideyn komitələri və şuraları.* Valideynlərin öz nümayəndələri vasitəsilə məktəbəqədər müəssisənin fəaliyyətinə nəzarət edilir və təkliflər verilir.
- *Məktəbəqədər təhsil müəssisəsinin ictimai şurası.* Tərkibinə ictimaiyyət nümayəndələri, təhsil ekspertləri və valideynlər daxil olan bu qurum ictimai rəyə əsasən rəhbərliyə məsləhətlər verir.
- *Açıq hesabatlılıq və ictimai rəy sorğuları.* Müəssisənin fəaliyyəti barədə illik hesabatlar ictimaiyyətə təqdim olunur və müxtəlif mövzularda valideyn və icma üzvlərinin rəyləri öyrənilir.
- *Elektron şikayət və təklif mexanizmləri.* Rəqəmsal platformalar üzərindən valideyn və vətəndaşlar tərəfindən təkliflərin, iradların və təşəbbüslərin verilməsi ictimai nəzarəti daha çevik və əlçatan edir.

Məktəbəqədər müəssisələrdə əməkdaşlıq və ictimai nəzarətin düzgün təşkili aşağıdakı üstünlükləri təmin edir:

- idarəetmənin şəffaflığı və hesabatlılığın artması;
- ictimai etimadın güclənməsi;
- valideynlər və icma üzvlərinin özlərini qərar qəbuletmənin bir hissəsi kimi hiss etməsi;
- təhsilin keyfiyyəti və davamlı inkişafı üçün praktik təkliflərin və alternativlərin formalaşması;
- sosial məsuliyyət və vətəndaş iştirakı mədəniyyətinin inkişaf etməsi.

Deməli, əməkdaşlıq və ictimai nəzarət müasir məktəbəqədər müəssisələrin idarə edilməsində passiv müşahidəçilik deyil, aktiv iştirakçılıq və birgə məsuliyyət deməkdir. Bu yanaşmalar təhsildə demokratik idarəetmənin təmin olunmasına, insan mərkəzli yanaşmanın tətbiqinə və sosial ədalətin reallaşmasına xidmət edir. Ona görə də məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin rəhbərləri bu istiqamətlərdə məqsədyönlü strategiyalar hazırlamalı və ictimai tərəfdaşlıq mədəniyyətini sistemli şəkildə formalaşdırmalıdırlar.

İctimai nəzarət prinsipi məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin hesabatlılıq və şəffaflığını artırır, cəmiyyətlə əlaqələrin möhkəmlənməsinə şərait yaradır.

### **Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarəetmə modelləri və inkişaf dinamikası**

İdarəetmə – sistemin məqsədlərinə uyğun şəkildə fəaliyyətini istiqamətləndirmək, planlaşdırmaq, əlaqələndirmək, təşkil etmək və nəzarət etmək prosesidir. Məktəbəqədər təhsil müəssisələrində idarəetmə bu funksiyaların təlim-tərbiyə prosesinə və ümumi təşkilati fəaliyyətə tətbiqini əhatə edir.

Ənənəvi idarəetmə modelləri əsasən, avtoritar və mərkəzləşdirilmiş yanaşmaya əsaslanır. Bu modellərdə qərarların qəbulunda tərbiyəçi-müəllim və valideynlərin iştirakı məhduddur, fəaliyyət daha çox plan və göstərişlərə əsaslanır. Müasir idarəetmə modelləri isə demokratik yanaşmaya, əməkdaşlıq və şəffaflığa əsaslanır. Bu modellərdə müdir yalnız inzibati rəhbər deyil, həm də komanda lideri, motivator və inkişaf strategiyalarının qurucusu kimi fəaliyyət göstərir.

Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin uğurlu fəaliyyəti onların tətbiq etdikləri idarəetmə modelindən, bu modelin praktik effektivliyindən və zamanla dəyişən sosial-mədəni tələblərə uyğunlaşmasından asılıdır. Müasir dövrdə bu müəssisələrin idarəetməsi sadə inzibati nəzarət funksiyasından çıxaraq, strateji yönümlü, çevik, iştirakçı və nəticəyönümlü modellər əsasında qurulur. İdarəetmə modellərinin düzgün seçilməsi məktəbəqədər müəssisənin missiyasının, dəyərlərinin və məqsədlərinin reallaşmasına bilavasitə təsir göstərir.

Məktəbəqədər müəssisələrin idarəetmə modelləri və inkişaf dinamikası müasir dövrdə çevik, inklüziv və strateji yanaşmalarla xarakterizə olunur. Ənənəvi

iyerarxik modellərdən fərqli olaraq, bu gün iştirakçılıq, şəffafıq, rəqəmsallaşma və nəticəyönümlülük idarəetmənin əsas meyarlarına çevrilmişdir. Təhsil müəssisələrinin inkişafı üçün uyğun idarəetmə modelinin seçilməsi və bu modelin dövrün tələblərinə uyğun təkmilləşdirilməsi zəruridir [Fullan, M., 2001].

### **Problemlər və çağırışlar**

İdarəetmə prosesində qarşıya çıxan əsas problemlərə maddi-texniki bazanın zəifliyi, səriştəli kadr çatışmazlığı, müasir texnologiyaların yetərincə tətbiq olunmaması və bürokratik maneələr daxildir. Bu problemlərin aradan qaldırılması üçün kompleks yanaşma, dövlət dəstəyi, rəqəmsal resursların artırılması və pe-daqoji heyətin daimi inkişafı təmin olunmalıdır.

### **Məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında perspektiv istiqamətlər**

Məktəbəqədər təhsilin müasir çağırışlara cavab verməsi və davamlı inkişafı məktəbəqədər müəssisələrin idarəetmə sisteminin gələcəyə yönəlmiş strategiyalarla gücləndirilməsini tələb edir. Bu baxımdan, idarəetmənin innovativ və çevik modellərə əsaslanması, inklüzivlik və keyfiyyətə yönəlmiş yanaşmaların tətbiqi perspektiv inkişaf istiqamətlərini formalaşdırır. Deməli, perspektiv inkişaf istiqamətləri idarəetmə sisteminin daha çevik, effektiv, inklüziv və texnologiyaya əsaslanan modellərlə təkmilləşdirilməsinə yönəlməlidir. Bu istiqamətlərə uyğun struktur və siyasət dəyişiklikləri məktəbəqədər müəssisələrin sosial institut kimi rolunu gücləndirəcək və erkən yaşda uşaqların hərtərəfli inkişafı üçün əlverişli şərait yaradacaqdır [UNESCO. Early Childhood Care and Education (ECCE) Global Report: Building Strong Foundations., 2021].

## **Nəticə / Conclusion**

Müasir dövrdə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunması çoxkomponentli və dinamik proses olmaqla, strateji yanaşma tələb edir. Bu müəssisələrin idarə edilməsi müasir dövrdə yalnız inzibati proses deyil, strateji liderlik tələb edən çoxşaxəli fəaliyyət sahəsidir. İdarəetmə sahəsindəki yeniliklər təkə inzibati funksiyaların təkmilləşdirilməsinə deyil, həm də təhsil keyfiyyətinin yüksəldilməsinə xidmət etməlidir. Yeniliklərə açıq, şəffaf, rəqəmsal və şəxsiyyətyönümlü idarəetmə sistemləri daha keyfiyyətli və inklüziv təhsil üçün zəmin yaradır. Bu sahədə uğur isə yalnız kompleks yanaşma, səmərəli resurs istifadəsi və insan amilinə verilən dəyər ilə mümkündür.

Nəticə olaraq qeyd etmək olar ki, müasir dövrdə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi yalnız ənənəvi inzibati yanaşmalarla kifayətlənməməlidir. Bu sahədə uğur qazanmaq üçün rəhbərlikdən innovativ düşüncə, strateji

planlaşdırma, pedaqoji heyətlə düzgün əməkdaşlıq və valideynlərlə səmərəli kommunikasiya tələb edir. Müasir idarəçilik modeli uşağın maraqlarını mərkəzə qoymaqla yanaşı, müəssisəni cəmiyyətin ehtiyaclarına cavab verən dinamik bir təhsil müəssisəsinə çevirməyi hədəfləyir. Bu baxımdan, idarəetmədə həm pedaqoji lider olmaq, həm də sosial əlaqələndiricilik fəaliyyəti mühüm əhəmiyyət daşıyır.

**Məqalənin aktuallığı.** Mövzunun aktuallığı ondan ibarətdir ki, sürətlə dəyişən sosial və texnoloji mühit uşaqların inkişafında yeni tələblər yaradır. Məktəbəqədər müəssisələr uşaqların ilk sosial və intellektual təcrübə qazandıqları əsas təhsil müəssisələri olduğundan, onların effektiv idarə olunması uşaqların keyfiyyətli təhsil və tərbiyə alması üçün vacibdir. Eyni zamanda müasir idarəetmə yanaşmaları çevikliyi, innovasiyaları və fərdi yanaşmanı təmin etməklə təhsilin səviyyəsini yüksəltməyə imkan yaradır. Bu səbəbdən, məktəbəqədər müəssisələrin idarə edilməsinin optimal yollarının araşdırılması həm təhsil sisteminin inkişafı, həm də cəmiyyətin gələcəyinin təmin olunması baxımından böyük əhəmiyyət daşıyır.

**Məqalənin elmi yeniliyi** ondan ibarətdir ki, məqalə məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin idarə olunmasında ən son idarəetmə konsepsiyalarını və innovativ yanaşmaları sistemli şəkildə təhlil edir. Burada təkcə inzibati nəzarət yox, həm də pedaqoji proseslərin keyfiyyətinin artırılması, komandada effektiv əməkdaşlıq və uşaqların fərdi inkişafına yönəlmiş çevik idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqi nəzərdən keçirilir. Məqalə müasir texnologiyaların və beynəlxalq təcrübələrin təhsil idarəçiliyinə inteqrasiyasını göstərərək, məktəbəqədər təhsildə idarəetmənin yeni modellərinin inkişafına töhfə verir. Bu, mövcud tədqiqatlardan fərqli olaraq, kompleks və çoxsahəli yanaşmanı təqdim etməsi ilə əhəmiyyətlidir.

**Məqalənin praktik əhəmiyyəti** ondan ibarətdir ki, təqdim olunan idarəetmə prinsipləri və yanaşmalar məktəbəqədər müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq, pedaqoji heyətin işini optimallaşdırmaq və uşaqların inkişafına daha yaxşı şərait yaratmaq üçün konkret tövsiyələr təklif edir. Məqalə müəssisə rəhbərləri və təhsil sahəsi mütəxəssisləri üçün idarəetmədə çevik və inkişafyönümlü mexanizmlərin tətbiqini təmin edir, eyni zamanda innovativ texnologiyaların istifadəsi ilə tədris prosesinin keyfiyyətini yüksəltməyə kömək olur. Bu da məktəbəqədər təhsilin inkişafında praktik vasitə kimi istifadə edilə bilər.

### **İstifadə olunmuş ədəbiyyat / References**

1. Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası. (2013, 25 oktyabr). Azərbaycan müəllimi qəzeti.
2. Azərbaycan Respublikasında məktəbəqədər təhsilin dövlət standartları. (2019, 8 avqust). Bakı, Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi. <https://edu.gov.az>
3. Cəfərova, L. (2002). Məktəbəqədər tərbiyə sisteminin müasir problemləri. Təhsil, Mədəniyyət, İncəsənət, №4, s.71–72.
4. Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. Jossey-Bass. 265 p.
5. Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). The fourth way: The inspiring future for educational change. Corwin. 168 p.
6. Məktəbəqədər təhsil proqramı (kurikulumu). (2022, 11 aprel). <https://is.gd/JhgYxw>
7. “Məktəbəqədər təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu. (2017, 16 iyun). Bakı.
8. Robinson, K. (2015). Creative schools: The grassroots revolution that’s transforming education. Penguin Books. 320 p.
9. Shulman, L.S. (1986). Those who understand: Knowledge growth in teaching. Educational Researcher, 11 p.
10. UNESCO. (2021). Early childhood care and education (ECCE) global report: Building strong foundations. UNESCO Publishing.