ADA UNİVERSİTETİ

TƏHSİL MƏKTƏBİ

TƏHSİLİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ

MAGİSTR DƏRƏCƏSİNDƏ TƏLƏBƏLƏRİN QİSMƏN

DƏRƏCƏLƏNDİRİLMƏSİ ÜÇÜN

LAYİHƏ ƏSASLI TƏDQİQAT TƏQDİM EDİLDİ

"ÜMUMİ TƏHSİL MƏKTƏBLƏRİNDƏ ALTERNATİV MALİYYƏ AXTARIŞLARI: FİLANTROPİST TƏCRÜBƏLƏR"

Arzu Qocayev, Ayşən Maxvirati, Minarsona Süleymanova, Leyla Cahangirova,

agojaev19141@ada.edu.az

amakhvirati18740@ada.edu.az

msuleymanova18886@ada.edu.az

ljahangirova13302@ada.edu.az

Bakı, Azərbaycan
© 2025

SCHOOL OF EDUCATION

HƏQİQİLİK BƏYANATI

Biz ADA-nın plagiat siyasəti ilə tanış olduq və təsdiq edirik ki, “Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr” adlı bu məqalənin məzmunu bizim öz işimizdir və heç bir təsdiq olunmamış əsəri ehtiva etmir.

İmza:____

İmza:____

İmza:____

İmza:____

Tarix:______________________________

Təhsil Məktəbi

Dövlət Siyasəti və Strategiya: Layihə Əsaslı Tədqiqatın Təsdiq Forması

Tələbə Adı/ Soyadı: Arzu Qocayev

Tələbənin ID nömrəsi: P000019141

Proqramın adı: MAEM (Təhsilin İdarə Edilməsi üzrə Magistr)

Tələbə Adı/ Soyadı: Ayşən Maxvirati

Tələbənin ID nömrəsi: P000018740

Proqramın adı: : MAEM (Təhsilin İdarə Edilməsi üzrə Magistr)

Tələbə Adı/ Soyadı: Leyla Cahangirova

Tələbənin ID nömrəsi:P000013302

Proqramın adı: MAEM (Təhsilin İdarə Edilməsi üzrə Magistr)

Tələbə Adı/ Soyadı:Minarsona Süleymanova

Tələbənin ID nömrəsi: P000018886

Proqramın adı: MAEM (Təhsilin İdarə Edilməsi üzrə Magistr)

Akademik istiqamətin seçilməsi:

Tədqiqat istiqaməti: Peşəkar istiqamət

Şərhlər:

Kurs Müəllimi: Dr. Rza Məmmədov

Elmi Rəhbər: Dr. Qoşqar Məhərrəmov

Təhsil Məktəbinin dekanı: Dr. Ülviyyə Mikayılova

XÜLASƏ

Layihə əsaslı bu tədqiqat işində Azərbaycanın müxtəlif regionlarında yerləşən dörd məktəb direktoru ilə keyfiyyət metodu əsasında aparılmış yarıstrukturlaşdırılmış müsahibələr nəticəsində ümumi təhsildə alternativ maliyyə axtarışları və bu prosesdə filantropist təcrübələrin yeri və rolu araşdırılıb. Məktəblərin maddi-texniki bazasının gücləndirilməsi, texnoloji avadanlıqlarla təchizi, infrastrukturun yenilənməsi və innovativ yanaşmaların tətbiqi əsasən dövlət büdcəsindən ayrılan maliyyə ilə məhdudlaşır və bu vəsaitlər çox vaxt kifayət etmir. Cəmiyyətin inkişafı ilə paralel şəkildə təhsil xərcləri də durmadan artır. İnkişaf və tərəqqi yeni tələblər doğurur. Təhsildə alternativ maliyyə axtarışları və filantropist təcrübələrin tətbiqi bütün dünyada olduğu kimi, Azərbaycan təhsili üçün də aktualdır və bu mövzu milli kontekstdə geniş tədqiq olunmayıb. Ölkədə təhsilin inkişafına yönəldilən dövlət investisiyaları ilə yanaşı, bu prosesdə alternativ mənbələrin, o cümlədən də filantropist təcrübələrin elmi -nəzəri şəkildə tədqiqi və təbliği qarşıda duran mühüm vəzifələrdəndir.

Bu capstone-da əldə olunan əsas tapıntılardan biri ondan ibarətdir ki, alternativ maliyyə ümumilikdə təhsil infrastrukturunun və keyfiyyətinin inkişafına xidmət edir və bu da özlüyündə akademik nəticələrin yüksəlməsinə səbəb olur. İnfrastrukturun inkişafı məktəbdaxili sosial - psixoloji mühitə müsbət təsir göstərir və şagird məmnuniyyətinin yüksəlməsi ilə nəticələnir. Artan məmnuniyyət özü ilə akademik uğurlar gətirir. Digər tərəfdən, təhsildə alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrin tədqiqi və təbliği həmin təcrübələrin geniş yayılmasına töhfə verir. Bu istiqamətdəki intensiv araşdırma, təşviqat və maarifləndirmə işləri bu növ təcrübələrin əhatə dairəsinin daha da genişlənməsinə səbəb olur.

Azərbaycanda təhsil filantropiyasının zəngin ənənələri mövcuddur. Layihədən əldə olunan tapıntılar göstərir ki, hazırda bu ənənə müəyyən qədər zəifləsə də, tamamilə yox olmayıb. Filantropist təcrübələr ümumi təhsil məktəblərinin ehtiyaclarını qarşılamaq baxımından yeni -yeni imkanlar açır. Təhsildə xeyriyyəçi dəyərlərə söykənən alternativ maliyyə qaynaqları qarşıda duran problemlərə daha çevik reaksiya göstərir və onların həllini sürətləndirir. Bu növ qaynaqlar tədris prosesinin səmərəliliyinin güclənməsinə xidmət edir. Gələcəkdə filantropiyanın məktəb idarəçiliyindəki yeri ilə bağlı araşdırmaların daha da genişləndirilməsinə çox böyük ehtiyac var.

Açar sözlər: filantropiya, alternativ maliyyə, ianə, ümumtəhsildə maliyyələşmə

TƏŞƏKKÜR

Layihə əsaslı tədqiqatımız müddətində bizə göstərdiyi hərtərəfli dəstəyə görə elmi rəhbərimiz Dr. Qoşqar Məhərrəmova dərin təşəkkürümüzü bildiririk. Onun məqsədyönlü tövsiyələri və istiqamətverici rəyləri sayəsində tədqiqatımızın keyfiyyətini artırmaq və qarşılaşdığımız çətinlikləri aradan qaldırmaq mümkün oldu. Həmçinin kurs rəhbərimiz Dr. Rza Məmmədovun bu prosesdəki dəstəyini yüksək qiymətləndiririk. O, layihə əsaslı tədqiqatın mahiyyətini bizə ətraflı şəkildə izah etdi,suallarımıza həmişə aydın və əhatəli cavablar verdi.

Tədqiqatımıza könüllü şəkildə qatılan və Azərbaycanın müxtəlif bölgələrindən olan məktəb rəhbərlərinə də xüsusi təşəkkürümüzü bildiririk. Onların iştirakı və səmimi cavabları tədqiqatın aparılmasında və nəticələrin təhlilində əvəzsiz rol oynadı. Direktorların göstərdiyi əməkdaşlığı yüksək qiymətləndiririk.

Həmçinin ADA Universitetinin Təhsil bölməsinin Təhsil üzrə menecment ixtisası proqramında bizə dərs keçən bütün pedaqoji və akademik heyətə təşəkkürümüzü bildiririk. Hər bir dərs, seminar və müzakirə bizə tədqiqat bacarıqları, analitik düşüncə və peşəkar yanaşma baxımından yeni biliklər qazandırdı.

Sonda ailə üzvlərimizin dəstəyini xüsusi vurğulamaq istərdik. Onların daim yanımızda olması, bizə göstərdikləri mənəvi dəstək və inam tədqiqat müddətində bizə güc verdi, motivasiyamızı artırdı və pozitiv bir atmosfer yaratdı.

Mündəricat

I FƏSİL **8**

GİRİŞ **8**

Problemin ifadəsi 10

Layihənin məqsədi 12

Layihənin tədqiqat sualı 12

Layihənin aktuallığı və əhəmiyyəti 12

Layihənin əhatə dairəsi 14

II FƏSİL **15**

ƏDƏBİYYAT İCMALI **15**

Təhsildə alternativ maliyyələşmə 15

Ümumi təhsildə alternativ maliyyələşmə 17

Təhsildə filantropist təcrübələr 20

III FƏSİL **26**

METODOLOGİYA **26**

Layihənin dizaynı 26

Tədqiqat sahəsi 26

Nümunə ölçüsü və seçmə strategiyası 26

Məlumat toplama prosesi 26

Məlumatların təhlili 28

Validlilik və etibarlılıq 28

Layihənin etik qaydaları 29

IV FƏSİL 31

TAPINTILAR **31**

V FƏSİL **65**

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR 65

VI FƏSİL 69

SON MƏHSUL 69

ƏDƏBİYYAT 72

ƏLAVƏLƏR 80

Əlavə 1 81

Əlavə 2 82

Əlavə 3 83

Əlavə 4 86
Əlavə 5 89
Əlavə 6 92
Əlavə 7 93

I FƏSİL

GİRİŞ

Təhsil fərdlərin həyat tərzini və cəmiyyətin rifahını artıran ən vacib amillərdən biridir. Sosial *bərabərsizlikləri* azaldan təhsil məşğulluq imkanlarını artırır, bu isə iqtisadi artıma müsbət təsir göstərir. Nəticədə ölkələr təhsildən əldə olunan keyfiyyətli iş gücü ilə sabit iqtisadi inkişafı təmin edirlər (Məmmədov, 2018). Eyni zamanda təhsil cəmiyyətin və dövlətlərin inkişafında çox vacib rolu olan, ölkələrin iqtisadi inkişafına təkan verən, bir xalqın mədəni irsini, dəyərlərini qoruyaraq inkişafını təmin edən və gələcək nəsillərə ötürən bir prosesdir. Təhsil sayəsində insan kapitalının inkişafı, innovativ və təşəbbüskar iqtisadi sistemin yaradılması mümkün hala gəlir (Başar, 2011).

Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının 42-ci maddəsində hər bir vətəndaşın icbari ümumi otra təhsil hüququ belə təsbit olunubdur: *"Hər bir vətəndaşın təhsil almaq hüququ vardır və dövlət pulsuz icbari ümumi orta təhsil almaq hüququnu təmin edir"* (Azərbaycan Respublikası Konstitusiyası, 1995). Təhsilin icbari olması dövlətə təhsil xidmətlərini ödənişsiz təqdim etmək öhdəliyi verir. Dünyanın əksər ölkələrində olduğu kimi, Azərbaycanda da təhsilin maliyyələşməsi sosial siyasətin əsas prioriteti hesab edilir. Ölkədə bu sahədə əsas ağırlıq dövlətin üzərinə düşür. Çünki, ibtidai və ümumi orta təhsil məcburi xarakter daşıyır. Qanun çərçivəsində təhsilin maliyyələşməsi müxtəlif formalarda həyata keçirilə bilər, ancaq ümumi təhsil dövlət tərəfindən ödənişsiz formada təklif olunur (Ümumi Təhsil Haqqında AR Qanunu, 2019).

Ümumilikdə maliyyə bütün təhsil müəssisələri üçün vacibdir (Ekpoh və Asuquo, 2021). Bu fikri dəstəkləmək üçün Abdullahi və Abdulkareem (2017) qeyd edirlər ki, maliyyə təhsilin inkişafında vacib rol oynayır, çünki onun mövcudluğu, səmərəli və effektiv idarə edilməsi təhsil proqramlarının keyfiyyətini müəyyən edən başlıca amillərdəndir. Bu o deməkdir ki, lazımlı maliy-yə əldə edilmədikdə arzuolunan milli təhsil hədəflərinə çatmaq çətinləşir. Maliyyə həmçinin təhsilin maraqlı tərəflərinin tədris ləvazimatlarına, təlim materiallarına, proqramlara, dərsliklərə əlçatanlığını təmin edir (Ekpoh və Asuquo, 2021). Bundan başqa, maliyyə həm də təhsil xidmətlərini həyata keçirmək və lazım olan infrastrukturu hazırlamaq üçün önəmlidir. Eləcə də maliyyələşmə müəllimlərin sosial və emosional rifahı başda olmaqla siniflərin təşkili və idarə olunması prosesinə yönəlmişdir (Abdullahi və Abdulkareem, 2017). Bu kontekstdə təhsilin

alternativ maliyyələşməsi problemi mövcud maliyyə resurslarını idarə etmək, ondan daha səmərəli istifadə etmək və hesabatlılığı təmin etmək prosesi kimi tədqiq edilir.

Təhsil müəssisəsində olan xərclərin çoxluğu və gözlənilməzliyi gəlir və xərc arasındakı balansı pozur. Bu səbəbdən məktəb rəhbərləri maliyyə gəlirləri kifayət etmədiyindən, alternativ maliyyə mənbəyi axtarmağa yönəlirlər (Timar və Chyu, 2006). Təhsildə qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün büdcənin yaxşı idarə edilməsi vacibdir. Büdcə yetərli olmadıqda yeni maliyyə resursları axtarılır. Bu zaman təhsilin alternativ maliyyələşmə anlayışı ortaya çıxır. Təhsilin alternativ maliyyələşməsi anlayışı təhsil üçün vacib olan maliyyə resurslarının qeyri-dövlət xətti ilə tapılması və təmin olunması ilə bağlıdır (Dikbaş və Gül, 2024). Güngör və Göksunun (2013) araşdırmasına görə, təhsilin alternativ maliyyələşməsi təhsil üçün zəruri olan maliyyə resurslarının alternativ yollarla təmin edilməsi və bölüşdürülməsi prosesidir.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2013-cü il 24 oktyabr tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyasında təhsilə adekvat həcmdə maliyyə resurslarının cəlb edilməsi, təhsilin maliyyələşməsi xərclərinin Ümumi Daxili Məhsula nisbətinin mərhələlərlə 5–6 faizə çatdırılması, nəticəyönümlü büdcə planlaşdırılması və müxtəlif mənbəli maliyyələşmə mexanizmlərinin yaradılması nəzərdə tutulmuşdur (Azərbaycan Respublikasının Prezidenti Sərəncamı, 2013, 24 oktyabr). Dünya ölkələri ilə müqayisədə təhsilin Ümumi Daxili Məhsuldakı (ÜDM) payına görə Azərbaycan inkişaf etmiş ölkələrdən xeyli geri qalır. Dövlət Statistika Komitəsinin saytından əldə edilən məlumata əsasən, 2023-cü ildə Azərbaycanın ÜDM-si 123 milyard manat, təhsilə ayrılan xərc isə 4 milyard manat olub. Bu məbləğ ÜDM-nin 3.2%-ni təşkil edir. İnkişaf etmiş ölkələrdə təhsilin ÜDM-dəki payı isə 6-7 faizə çatır (Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, 2023). Nəticə etibarilə, alternativ maliyyənin cəlbi keyfiyyətli təhsilin təmini üçün aktuallıq qazanır.

Alternativ maliyyələşmə anlayışı Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyində də öz əksini tapır. Ümumi təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununun 30-cu maddəsində ianələr təhsilin maliyyələşmə mənbələrindən biri kimi göstərilib (AR "Ümumi Təhsil haqqnında Qanun", 2019). İanə və yaxud filantropist təcrübələr əsasında təhsilin alternativ maliyyələşməsinin araşdırılması vacib məsələlərdən biri kimi ön plana çıxır. Azərbaycan dilinin izahlı lüğətində "ianə" və "xeyriyyə" sinonim sözlər olub, mənası "kömək etmək" kimi açıqlanır (Azərbaycan dilinin İzahlı lüğəti, 2006). Bu mövzu anqlosakson mənşəli elmi ədəbiyyatlarda "Filantropiya"

olaraq tədqiq edilir. Filantropiya ianə və digər müxtəlif yardım, dəstək növlərini ehtiva edən bir anlayışdır (Bremner, 1988) . Filantropiya Yunan dilində “filia” və “antropiya” sözlərindən əmələ gəlir və “insan sevgisi” mənasını daşıyır. Azərbaycan dilinin dövlət maliyyə terminləri lüğətində isə bu ifadə “xeyriyyəçilik fəaliyyəti” kimi izah edilir (Dövlət Maliyyəsi Terminləri Lüğəti, 2008). Burada maddi-mənəvi dəstəyə ehtiyacı olan şəxslərə kömək etmək məqsədilə fiziki və hüquqi təşkilatların təmənnasız yardım göstərməyi nəzərdə tutulur. Həmçinin filantropiya ictimai mənafe naminə elm, təhsil və digər sahələrdə həyata keçirilən işləri əhatə edir. Filantropiya ianə anlayışını da ehtiva edən elmi bir termindir (Dövlət Maliyyəsi Terminləri Lüğəti, 2024).

Təhsil sahəsində xeyriyyəçilik fəaliyyətinin intensivliyi onun innovasiyalara daha çevik və operativ reaksiyalar verə bilməsinə yardım edir. Məktəblər büdcə və planlaşdırma ilə bağlı məhdudiyyətlərlə üzləşdiklərindən, yenilikləri və kəşfləri dərhal həyata keçirməkdə çətinlik çəkirlər. Bu səbəbdən Qərbdə fondlar və xeyriyyə təşkilatlarının rolu xüsusilə önə çıxır. Onlar elm və təhsil sahəsindəki yenilikləri sürətlə həyata keçirə bilirlər, çünki bu cür təşkilatlar daha çevik və operativ işləyə bilirlər. Filantropiyanın bu sahədəki rolu təhsilin müasir tələblərə uyğun olaraq inkişaf etməsinə, yeni ideyaların həyata keçməsinə və təhsil islahatlarının uğurlu olmasına dəstək verir (Qaraxanlı, 2018).

1.1. Problem ifadəsi

Təhsil xərcləri durmadan artır və bu səbəbdən ayrılan maliyyə resursları azlıq təşkil edir. Hazırda dünyanın bütün ölkələri təhsilin maliyyələşməsinin yeni yollarını axtarırlar (Kılıç, Korumaz və Kocabaş, 2024) . Kılıç, Korumaz və Kocabaşa görə, məktəblər maddi ehtiyac səbəbindən alternativ maliyyə axtarışına yönəlirlər və beləliklə də, məktəb icmasından ianə toplamaq məcburiyyətində qalırlar. Məktəblərin alternativ maliyyə mənbələri əldə etməsi onları bir növ bürokratik asılılıqdan xilas edir. Əlavə maddi qaynaq əldə edən təhsil müəssisələri daha çevik olur və qarşıya çıxan problemləri operativ şəkildə həll edirlər. Alternativ maliyyə mənbələri məktəblərin maliyyə müstəqilliyini gücləndirərək təhsilin keyfiyyətinin və şagird nailiyyətlərinin yüksəlməsinə səbəb olur.

Əhmədova (2023) görə, maliyyələşmə problemi təhsilin keyfiyyəti ilə vəhdət təşkil edir və təhsil hər bir cəmiyyətin bugününü və gələcəyini müəyyən etdiyi üçün həmişə aktual məsələlər sırasındadır: “Son onillikdə beynəlxalq görüşlərdə əsas diqqət dövri xərclərin səmərəliliyi və ef-

fektivliyinə deyil, təhsil üçün maliyyə çatışmazlığına yönəldilib. Keyfiyyət məsələsi daha da aktuallaşdıqca diqqət maliyyə boşluqlarına, eləcə də xərclərin səmərəliliyinə yönəlir” (s.19).

Məktəbin büdcəsi olmadan fiziki mühitin təşkil edilməsi və inkişaf etdirilməsi də olduqca çətindir (Özer, Demirtaş & Ateş, 2015). Maliyyə çatışmazlığı və resurs azlığı səbəbindən qeyri-dövlət büdcəsindən maddi qaynaq axtarışlarına ehtiyac yaranır. Filantropiya bu mənbələrdən biri kimi meydana çıxır (Hall, 1989). Ancaq bu anlayışın bilinməsi və maliyyə axtarışlarında bu yanaşmadan istifadə edilməsi Azərbaycanda məhdud və lokal xarakter daşıyır. Azərbaycan təhsilinin tarixində filantropist təcrübə ənənəsi mövcud olsa da, hazırda belə nümunələrə tez-tez rast gəlinmir (Mərdanov, 2011). Yalnız dövlət büdcəsindən maliyyələşən ümumtəhsil məktəblərinin digər alternativ maliyyə mənbələrinə müraciət təcrübələrinin çox nadir olması mövcud problemin əsas mahiyyətini təşkil edir. Layihənin qarşısında duran əsas problem məktəb direktorlarının filantropist maliyyə axtarışı təcrübəsinin olmaması və onların bu sınanmış elmi-praktiki təcrübədən istifadə etməmələridir. Təhsil və maliyyə əlaqəsi üzrə geniş bir xarici və yerli elmi ədəbiyyat mövcuddur (Məmmədov, 2018). Spesifik olaraq filantropiya mövzusunda Azərbaycan dilində elmi mənbələri araşdırdıqda bu istiqamətdə tədqiqatın az olduğu məlum olur. Məktəblərin ehtiyaclarının ödənilməsi istiqamətində filantropist təcrübələrin üzə çıxarılması həm də təhsil sahəsində xeyriyyəçiliyin bir növ təbliğinə və təşviqinə səbəb ola bilər.

Məktəblər yalnız dövlət büdcəsindən asılı olduqda, təhsil resursları məhdud olur və nəticədə müxtəlif problemlər ortaya çıxır. Levin (2003) köhnə və yararsız infratrukturun bu vəziyyətdə qaçılmaz olduğunu qeyd edir. Sinif otaqlarının təmirsizliyi, müasir avadanlıqların alınması və texnoloji yeniliklərin tətbiqi üçün kifayət qədər vəsaitin olmaması alternativ maliyyə mənbələrindən məhrum məktəblərdə tez-tez rastlaşılan hal kimi qarşıya çıxır.

Hanushek və Handel (2023) alternativ maliyyə mənbələrinin olmadığı məktəbləri maliyyəsi zəif məktəblər olaraq tərif edir. Bu məktəblərdə dövlət büdcəsi hesabına müəllimlərin sabit maaşları ödənilməkdədir və direktorların hər hansı əlavə bir həvəsləndirici mükafat vermək şansı mövcud deyil. Belə olduqda məktəblərdə müəllimlərin təşəbbüskarlığı az müşahidə olunur. Bu isə yekunda şagirdlərin akademik nəticələrinə mənfi təsir edir. Köhnəlmiş infrastruktur, təcrübəsiz və həvəssiz müəllimlər, məhdud resurslar şagirdlərin akademik göstəricilərinin aşağı düşməsinə səbəb olur (Biasi, 2023).

Alternativ maliyyə mənbələrinin olmaması sosial bərabərsizliyi artırır. Maddi vəziyyəti yüksək ailələr uşaqlarını özəl məktəblərə göndərə və ya əlavə təhsil xidmətləri ala bilirlər, yoxsul ailələr isə bu imkanlardan məhrum olurlar. Beləcə sosial siniflər arasındakı uçurum daha da böyüyür və sinfi kimlik nəsildən nəsilə ötürülür. Halbuki təhsil hamıya imkan və fürsət bərabərliyi vəd edir (Campbell, 2021). Bu baxımdan təhsilə alternativ maliyyə cəlb etmək istəyən təhsil idarəçiləri tez-tez filantropist təcrübələrə müraciət edirlər. Filantropistlər uzun müddətdir ki, ABŞ-da təhsilə töhfə verirlər və təhsil bu ölkədə davamlı olaraq ən böyük ianə kateqoriyalarından biri olaraq qalır. Təhsil sektorunun üzləşdiyi böyük problemləri nəzərə alaraq, bu ölkənin təcrübəsində filantropiya təşəbbüsləri təhsil müəssisələrini gücləndirməkdə əhəmiyyətli rol oynaya bilir. Bu cür dəstək bütün insanların keyfiyyətli təhsilə çıxışını təmin etmək məqsədi daşıyır (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2021).

1.2. Layihənin məqsədi

Bu tədqiqatın məqsədi məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini öyrənmək və bu təcrübələrin yayılmasına tövhə verməkdir. Gürel və Sarışıka (2022) görə, ümumtəhsil məktəblərində əldə olunan maliyyə vəsaitləri məktəbin tələbatını ödəmək üçün kifayət etmir. Ona görə də məktəb direktorları müxtəlif alternativ maliyyə mənbələrinə müraciət etməli olurlar. Məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini tədqiq etmək və öyrənmək həmin təcrübələrin geniş yayılmasına töhfə verə bilər. Eyni zamanda maliyyə axtarışı prosesində təhsil liderlərinin hansı metod və üsullardan istifadəsinin araşdırılması da qarşıda duran mühüm vəzifələrdəndir. Məqsədə uyğun olaraq tədqiqat sualı aşağıdakı kimi formalaşdırılıb:

- Ümumtəhsil məktəblərinin alternativ maliyyə axtarışlarında hansı filantropist təcrübələr mövcuddur?

1.3. Layihənin əhəmiyyəti və aktuallığı

Hazırda dünyada daha keyfiyyətli təhsil üçün alternativ maliyyə axtarışı tendensiyası güclənməkdədir. UNESCO-nun (2021) hesabatına görə, bir çox ölkələrdə təhsil sektoru çətin maliyyə vəziyyəti ilə qarşılaşır və bu da tədrisin keyfiyyətini aşağı salır. Bu səbəbdən həmin ölkələr təhsilin maliyyələşməsinin alternativ yollarını axtarırlar. Elmi məqalələrin toplandığı data bazalarda təhsilin alternativ maliyyələşməsi və filantropiya kimi bəhslər bir çox tədqiqatda özünə yer

tapır. Bu səbəblə təhsilin alternativ maliyyələşməsində filantropist təcrübələr təhsilin aktual problemləri kimi önə çıxır.

Azərbaycan dilində filantropist təcrübələrə əsaslanan alternativ maliyyə axtarışları istiqamətində elmi mənbələrin məhdudluğu, məktəblərə maliyyə müstəqilliyi vermək üçün onlara publik hüquqi şəxs statusunun verilməsi, müxtəlif məcralarda məktəblərin maliyyələşməsi ilə bağlı müzakirələrin aparılması və bu sahədə olan müsbət təcrübələrin azlığı mövzunun aktuallığını təmin edən başlıca şərtlərdir. Mövzu kifayət qədər araşdırılmayıb, lakin lokal və məhdud müsbət təcrübələr mövcuddur. Bu sahədə elmi tədqiqatın aparılması və təcrübələrin öyrənilərək yayılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Filantropist təcrübələr ümumtəhsil məktəblərinin ehtiyaclarını qarşılamaq baxımından yeni imkanlar açır. Məktəblərin dərslik, texnoloji avadanlıqlar, infrastrukturun yenilənməsi və innovativ yanaşmaların tətbiqi çox vaxt dövlət büdcəsindən ayrılan maliyyə ilə məhdudlaşır və bu vəsaitlər kifayət etmir. Məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları və filantropist təcrübələrin tətbiqi Azərbaycan təhsil sistemi üçün də böyük əhəmiyyət kəsb edir. Azərbaycanda təhsilin inkişafına yönəldilən dövlət investisiyaları ilə yanaşı, bu prosesə özəl sektorun, xeyriyyəçilərin də cəlb edilməsi zəruridir. Bu, təhsil müəssisələrinin maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsinə, təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, təhsil xidmətlərinin əlçatanlığının genişləndirilməsinə imkan verəcək. Elm və Təhsil Naziri E. Əmrullayev (2021) brifinq zamanı jurnalistlərin suallarına cavab verərəkən filantropist təcrübələrin ölkədə arzulanan bir yanaşma olduğunu qeyd edib.

Deveci və Aykaça (2018) görə, məktəblərin maliyyələşməsində ianələrin rolu və əhəmiyyəti böyükdür. Bu tədqiqat ümumtəhsil məktəblərində fəaliyyət göstərən 4 məktəb direktorunun alternativ maliyyə axtarışı təcrübəsinə əsaslanır. Araşdırmanın nəticəsi məktəblərdə ianələrin toplanılmasında ortaya çıxan çətinlikləri müəyyən etməyə imkan verir. Bu isə öz növbəsində maliyyə çatışmazlığı səbəbindən yaranan problemlərin həllində tövsiyə rolu oynaya bilər. Tədqiqat işi həmçinin xeyriyyəçilik fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsi, təhsil sahəsində siyasət və qərar qəbuletmə proseslərinin təkmilləşdirilməsi üzrə məktəb direktorları üçün təlimatların hazırlanmasında da istifadə edilə bilər. Beləliklə, bu tədqiqatın nəticələri aşağıdakı səbəblərə görə əhəmiyyətlidir:

1. Azərbaycanda filantropist təcrübələrin təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə təsirini ortaya qoya bilər;

2. Təhsilin maliyyələşməsi istiqamətində alternativ yanaşmaların yeri və rolu barədə elmi ədəbiyyata töhfə verməsi gözlənilir;
3. Layihənin nəticəsi kimi planlaşdırılan kitabçanın təhsillə bağlı şəxslər üçün əməli əhəmiyyətinin olması və eləcə də ümumilikdə filantropiya hərəkatının təbliğinə xidmət etməsi gözlənilir;
4. Nəticələrin direktorların, müəllimlərin və filantropiya ilə məşğul olan şəxslərin motivasiyasının artırılmasına, onların təhsilin alternativ maliyyələşməsi işinə daha çox cəlb olunmasına səbəb olacağı ehtimal olunur;

1.4. Layihənin əhatə dairəsi

1. Layihə ümumtəhsil məktəblərinə direktorlar tərəfindən cəlb olunan qeyri-dövlət büdcəsindən maddi vəsaitləri, dəstəkləri və ianələri tədqiq edir.
2. Layihə çərçivəsində tədqiqatın aparıldığı tədris ili 2024-2025-ci illərdir;
3. Layihə Azərbaycanın müxtəlif regionunlarında yerləşən dörd ümumtəhsil məktəbini əhatə edir;

II FƏSİL

ƏDƏBİYYAT İCMALI

2.1. Təhsildə alternativ maliyyələşmə

Təhsil fərdin xeyrinə olan şəxsi və eyni zamanda bütün cəmiyyətə fayda verən ictimai sərvətdir (Əhmədov, 2023). Maliyyə çatışmazlığı hamının eyni dərəcədə bu ictimai sərvətdən yararlanmasına imkan vermir. Nəzərdən keçirilən elmi mənbələrdə maliyyə çatışmazlığı təhsildə ən başlıca problem kimi diqqəti cəlb edir və bu növ elmi-tədqiqat işlərinin kəsişdiyi mərkəzi nöqtəni təşkil edir. Ayrılan dövlət büdcəsi məktəblərin qarşısında duran vəzifələri lazım şəkildə yerinə yetirmələrinə imkan vermir. Belə olan halda alternativ maliyyədən başqa optimal çıxış yolu görünmür.

Ertürk (2019) "Təhsil vizyonu problemlərə çarədirmi?" adlı araşdırmasında maliyyələşmənin təhsilin davamlı inkşafı üçün vacib amillərdən biri olduğunu vurğulayır. Onun araşdırmasına əsasən, təhsilə ayrılan resurslar yalnız qısa müddət ərzində xərc kimi görünməsinə baxmayaraq, cəmiyyətin inkşafı üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. O, qeyd edir ki, maliyyələşmə təhsil keyfiyyətinə təsir edən əsas amillərdən biri olsa da, bir çox məktəblərin öz daxili büdcəsinin olmaması onun idarəedilməsini də çətinləşdirir. Bundan əlavə, təhsildə maliyyələşmənin yalnız maddi resursların artırılması deyil, eyni zamanda onların bərabər paylanması, inkişafa yönəlik xərclərin də bura daxil edilməsi vacibdir. Çünki təhsildə maliyyələşmə həm də cəmiyyətin inkşafına birbaşa təsir edir.

Digər bir araşdırmada təhsilin maliyyələşməsi məsələsi müzakirə edilməklə yanaşı, ənənəvi maliyyə üsullarının çatışmazlığı və bu səbəbdən alternativ maliyyə mənbələrinə yaranan ehtiyac vurğulanır. Təhsildə maliyyə çatışmazlığına səbəb olan amillərdən bir neçəsi sadalanır ki, burada dövlət büdcəsindən təhsil üçün ayrılan maliyyə azlığı yer alır. Amerikada 2000-ci ildə "Hər kəs üçün təhsil" təşəbbüsünün irəli sürülməsi ilə bir sıra alternativ maliyyə mənbələrinin axtarılmasının qərara alındığı qeyd olunur. Yəni özəl maliyyə mənbələrinin tapılması ilə dövlətin yalnız bəzi xərcləri qarşılaması təklifi irəli sürülüb ki, bunun da əsas məqsədi özəl sektorların təhsil sahəsinə cəlbi, sosial və eyni zamanda maliyyə baxımından fayda əldə etməkdir. Təhsilin davamlı maliyyələşməsi bu sahədə yeni yolların axtarılması üçün təkan hesab edilir (Avelar, Terway, Frot-te, 2020).

Akeke (2020) “Davamlı Milli İnkşaf üçün orta təhsilin maliyyələşməsi üzrə alternativ stretergiyalar” adlı tədqiqat işində təhsilin hər bir ölkə üçün çox vacib dəyər olduğunu, lakin bu sahədə mövcud maliyyə çatışmazlığının təhsil keyfiyyətinə mənfi təsirlərindən danışır. O, təhsili çox böyük sərmayə kimi qiymətləndirir və eyni zamanda mövcud problemin həlli üçün innovativ yanaşmaları da vurğulayır. Bu yanaşmalardan biri Crowfunding adlanır və bu, təhsil müəssisəsində sahibkarlıq fəaliyyəti, icma və özəl sahənin qarşılıqlı tərəfdaşlığıdır (Private Public Partnership). Tədqiqat işində alternativ maliyyələşmənin təhsildə maliyyə problemlərinin həlli ilə yanaşı, ümumi təhsil keyfiyyətinin yüksəldilməsi və inkşafının vacibliyi də vurğulanır.

Gencer ve Sarpkaya (2023) təhsil maliyyələşməsi ilə bağlı araşdırmalarında təhsil sisteminin qarşısında duran ən böyük problemi maliyyə mənbəyinin yetərsizliyində görürlər. Təhsilə ayrılan ümumi büdcənin azlığı resurs çatışmazlığına, tədris keyfiyyətinin aşağı düşməsinə səbəb olur ki, bu da öz növbəsində müəllim və şagird motivasiyasına mənfi təsir göstərir. Nəticədə isə şagirdlərin akademik nailiyyətləri zəifləyir. Bundan əlavə, araşdırma zamanı valideynlərin də məktəbə maddi dəstək göstərmək istəmədikləri qeyd olunur. Bu isə mövcud problemlərin daha da dərinləşməsinə səbəb olur. Ailə gəliri aşağı olan şagirdlərin əlavə dərslərə çıxışının məhdudluğu, bəzi məktəbdənkənar fəaliyyətlərə qatıla bilməmələri kimi hallar müşahidə olunur ki, bu da sosial bərabərsizlik vəziyyətinə səbəb olur. Araşdırmada təhsilin problemi tək dövlətin deyil, eyni zamanda bü tün cəmiyyətin ortaq məsuliyyəti adlandırılır. Müəlliflərin təhsildə maliyyə məsələləri ilə bağlı verdiyi təkliflər içərisində əsasən ucqar bölgələrdə məktəblərin tikilməsi, müəllimlərin motivasiyalarının yüksəldilməsi üçün əlavə təlimlərin keçirilməsi də yer alır. Təhsildə sosial ədalətin və bərabərliyin təmin edilməsi üçün yanaşmaların vacibliyi də diqqət mərkəzindədir. Bu yöndə atılacaq addımların həm təhsilin maliyyələşməsi üçün, həm də ədalətli və bərabər olan təhsil sisteminin qurulması baxımından faydalı olacağı qeyd olunur.

Mairo, Danjuma və Sarkinfadanın (2024) araşdırmalarına əsasən, təhsildə maliyyələşmə dayanıqlı inkşaf baxımından çox böyük əhəmiyyətə malikdir. İqtisadi çətinliklərin mövcud olduğu dövrdə təhsil sektorunda maliyyələşmə problemləri ciddi təsirlərə səbəb ola bilər. Bunun qarşısını almaq üçün bir sıra həll yolları təklif olunur, bunlar əsasən cəmiyyətlərarası tərəfdaşlıqlar, QHT -lər, xeyriyyə ianələri və s. ola bilər. Bu yolla təhsil həm qeyri-hökümət təşkilatlarından, həm yerli icmaların dəstəyindən, həm də bir sıra xeyriyyə təşkilatlarından yararlanaraq dayanıqlılığını qoruyub saxlaya bilər.

Köyebakan və Çavuş (2024) araşdırmalarında təhsildə maliyyələşməni təhsil keyfiyyətinin artırılması, sosial bərabərliyin təmin olunması baxımından vacib olduğunu qeyd edirlər. Məktəb ehtiyaclarının qarşılanmasında büdcə yetərsizliyi səbəbi ilə əlavə maliyyə dəstəklərinin axtarılmasına ehtiyac duyulur. Təhsil sahəsində maliyyə bərabərsizliyini azaldaraq məktəb ehiyaclarına daha cəld şəkildə effektiv nəticə imkanının əldə olunması üçün bəzi qeyri-hökumət təşkilatlarından, xeyriyyəçi fərdlərdən yardımlar alınması labüd hesab edilir. Məktəblərdə təmir, baxım işlərinə əlavə maliyyə dəstəyinə ehtiyac yaranır, bu zaman da alternativ maliyyələşmədən istifadə olunur. Bu səbəblə alternativ maliyyə cəlb etmək üsullarının bilinməsi və tətbiq olunması təhsil keyfiyyətinin artırılması və təhsil xidmətlərinin yaxşılaşdırılması baxımından böyük rol oynayır.

Kaya (2023) araşdırmasında təhsildə alternativ maliyyələşməni cəmiyyətin gələcəyi üçün vacib hesab edir. Təhsildə maliyyələşmədən danışan müəllif eyni zamanda təhsil maliyyəsində mövcud problemləri diqqət önünə çəkir. ABŞ ilə müqayisəli şəkildə təhsilə ayrılan xərcləri araşdıran müəllif ABŞ-da təhsil xərclərinin bir hissəsinin qeyri-dövlət sektorlarından gəldiyini vurğulayır və dövlət yükünün azaldılmasına töhfə verdiyini qeyd edir. Türkiyə və digər inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün təhsilin maliyyələşməsi sahəsində yaranacaq problemlərdən qurtulmaq üçün yeni mənbələrin axtarılmasının zəruriliyi vurğulanır. Tədqiqata görə təhsilin maliyyələşməsində çatışmazlıqların aradan qaldırılması üçün bir sıra yanaşmalar tətbiq edilməli və özəl sektor ilə birgə təhsilin davamlılığını və inkşafını təmin etmək üçün əməkdaşlıq imkanları axtarılmalıdır.

2.2. Ümumtəhsil məktəblərində alternativ maliyyələşmə

Kılıç, Korumaz və Kocabaşın (2024) apardıqları araşdırmaya görə, şagird nailiyyətləri ilə məktəb büdcəsi arasında sıx əlaqə mövcuddur və iqtisadi cəhətdən sağlam təməllər üzərində dayanan məktəblərin akademik nəticələri daha yüksək olur. Şagirdbaşına düşən maliyyə nə qədər çox olarsa, həmin şagirdlərin də akademik nailiyyətləri bir o qədər yüksək olur. Məktəb əldə etdiyi alternativ maliyyə mənbəyindən düzgün istifadə etdikdə şagirdin akademik uğuru da artır.

Müəlliflərin fikrincə, məktəb büdcəsinin qeyri-kafi olması təhsildə keyfiyyətin aşağı düşməsinə səbəb olur. Araşdırmanın nəticələrinə görə, məktəb rəhbərlərinin ən çox rastlaşdıqları problem nizam-intizam, infrastruktur və təmizlik problemlərindən əlavə, maliyyə problemidir. Kadr çatışmazlığı, təmir xərcləri və material çatışmazlığının məktəblərdə maliyyə problemlərinə səbəb olduğu müəyyən edilib. Məktəb rəhbərləri strateji planlar hazırlayarkən ən çox qarşılaşdıqla-

rı problemlərin maliyyə məsələləri olduğunu bildiriblər. Binanın köhnə olması, elektrik qurğuları, pəncərələr və s. infrastruktur problemləri çox vaxt əlavə xərclərə səbəb olur (Kılıç, Korumaz və Kocabaş, 2024).

Araşdırmanın başqa bir tapıntısına görə, məktəb rəhbərləri məktəbləri üçün alternativ maliyyə təmin etmə məqsədilə kirayə gəlirləri, valideyn ianələri və qeydiyyat haqları kimi gəlirlərlə yanaşı, özəl qurum və təşkilatlardan da dəstək alırlar. Onlar özəl sektorda xidmət göstərən şirkətlərlə əməkdaşlıq edərək məktəblərinə alternativ maliyyə təmin edirlər. Məktəb rəhbərləri şagirdlərin akademik və sosial inkişafı üçün də təmin etdikləri alternativ maliyyədən istifadə etməyə çalışırlar. İdman yarışlarında və tədbirlərdə şagirdlərə dəstək olmaq üçün məktəb büdcəsindən vəsait ayrılır. Xüsusilə şagirdlərin yol və yerləşmə xərclərinin məktəblər tərəfindən qarşılanmasına, qarşılana bilmədiyi hallarda isə sponsorlar vasitəsilə həyata keçirilməsinə çalışırlar (Kılıç, Korumaz və Kocabaş, 2024).

Nəticə olaraq, adı çəkilən araşdırma işində kadr, təmizlik ləvazimatları və infrastruktur xərcləri əsas ehtiyaclar kimi diqqəti çəkir və məktəb direktorları bu ehtiyacları ödəmək üçün şagirdlərin valideynlərindən alternativ maliyyə vəsaiti əldə edirlər. Bundan əlavə məktəblər, yerli hökumətlərdən və özəl sektordan da dəstək almağa çalışırlar.

Gürel və Sarışıkın (2022) apardıqları tədqiqat 20 nəfər orta məktəb direktorunun iştirakı ilə həyata keçirilib. Tədqiqat nəticələrindən məlum olur ki, iştirakçıların hamısı (100%-lə) texniki xidmət və təmir xərclərini əsas maddi çatışmazlıq kimi qeyd ediblər. Digər ehtiyaclara gəldikdə, iştirakçıların 85%-i təmizlik materiallarını, 75%-i köməkçi personalın məşğulluğunu, 65%-i dəftərxana ləvazimatlarını, 45%-i tədbir və təşkilat xərclərini maddi ehtiyaclar kimi qeyd ediblər. İnformasiya texnologiyaları və aparat ehtiyaclarını 40%, kurs avadanlığının alınması xərclərini 35%, mükafatlar, hədiyyələr və tələbə ehtiyacları xərclərini isə 15% qeyd ediblər.

Gürel və Sarışıka (2022) görə, məktəblərin yerləşdiyi mühitdən asılı olaraq, iqtisadi vəziyyəti yaxşı olan məktəblərdə şagirdlər daha yaxşı təhsil alır və ictimai fəaliyyət göstərir, əksinə, iqtisadi şəraiti zəif olan mühitdə isə imkanlar məhdud olur və öyrənmə prosesi o qədər də effektiv alınmır. Tədqiqatda iştirak edən məktəb direktorlarının maliyyə vəsaiti tələb edən ehtiyaclar sırasında ən çox texniki xidmət və təmir xərclərini ödəməkdə çətinlik çəkdiyi məlum olub. İştirakçıların fikrincə, buna səbəb ilin əvvəlində və dövr ərzində görülməli olan texniki və təmir işlərinə

maliyyə vəsaitinin ayrılmamasıdır. Binaların və sinif otaqlarının sayı məktəblərdə şagird sayından asılı olaraq dəyişir. Sinif otaqlarının çoxluğu texniki xidmət və təmir xərclərinin artmasına səbəb olur. Araşdırmada belə nəticəyə gəlinib ki, büdcənin və yardımçı kadrların qeyri-kafi olması, məktəblərin fiziki strukturunun və avadanlıqlarının müasir tələblərə cavab verməməsi direktorların qarşılaşdıqları əsas maddi problemlərdir. Dövlətin məktəblər üçün ayırdığı maliyyənin kifayət etməməsi, texnologiya xərcləri, təmizlik materialı xərcləri, avadanlıq ehtiyacları və təmir məsrəfri direktorları alternativ maliyyə axtarışına sövq edən başlıca tələblərdir.

Kirikin (2024) apardığı tədqiqat işi 2022-2023-cü tədris ilində Türkiyənin Kocaeli bölgəsində orta məktəblərdə çalışan 10-nu məktəb direktoru və 15-i müdir müavini olmaqla 25 idarəçi arasında keçirilib. Tədqiqata görə, məktəblərdə maliyyə ehtiyacı tələb edən sahələrin başında yuyucu və təmizlik ləvazimatları gəlir. Digər ehtiyaclar kateqoriyasında 80%-lə texniki xidmət və təmir işləri, 72%-lə dəftərxana ləvazimatları, 64%-lə informasiya texnologiyaları materialları, 56%-lə sinif alətləri və 40%-lə mükafat və hədiyyə xərcləri gəlir. Tədqiqat iştirakçılarının böyük əksəriyyəti məktəblərdə maliyyə vəsaitinin əhəmiyyətli hissəsinin təmizlik işlərinə ayrıldığını qeyd ediblər. Tədqiqatçının gəldiyi nəticəyə görə, dövlətin ayırdığı büdcə qarşıda duran işlərə kifayət etmir və alternativ maliyyə mənbəyi olmadan həmin işləri yerinə yetirmək qeyri-mümkündür. Belə ki, təmizlik ləvazimatları və texniki heyətə ayrılan vəsait məktəb büdcəsinin böyük hissəsini təşkil edir. Məktəblərdə texniki qulluq və təmir işləri xüsusilə yay aylarında, yəni tətil günlərində aparılır və bu gözlənilməyən maliyyə ehtiyacları meydana gətirir.

Aslanın (2021) apardığı tədqiqat işində büdcə çatışmazlığı məktəblər üçün həyati əhəmiyyətli problem kimi nəzərdən keçirilir. Araşdırma keyfiyyət metodu əsasında Türkiyənin Tokat şəhərinin ibtidai və orta məktəblərində çalışan 35 məktəb rəhbəri arasında reallaşdırılıb. Məlumatlar yarıstrukturlaşdırılmış müsahibə üsulu ilə əldə olunub. Tədqiqat iştirakçılarından 33-ü məktəblərin büdcə çatışmazlığını əsas problem kimi qeyd etməklə yanaşı, infrastruktur, avadanlıq və materiallarla bağlı çatışmazlıqları da vurğulayıblar. Aslanın (2021) gəldiyi nəticəyə görə, iqtisadi problemlər ibtidai və orta məktəblərdə büdcənin olmaması ilə bağlıdır. Dövlət ancaq məktəblərin işığını, suyunu və yanacağını ödəyir. Bundan başqa heç bir dəstək yoxdur. Məktəblərdə kompüter və proyektor çatışmazlığı mövcuddur. Sinif otaqları xəritələrlə təmin olunmayıb. Tədqiqata görə 1700 şagirdi olan məktəbdə hər gün müxtəlif problemlər yaşanır. Günün yekununda dağılmış və sınmış

əşyalar olur. Hər gün bir neçə qapı dəstəyinin dəyişilməsi zərurəti meydana çıxır. Bütün bunları alternativ maliyyə dəstəyi olmadan həyata keçirmək mümkünsüzdür.

Çetinə (2019) görə, məktəblərin mövcud maddi çətinlikləri direktorları məcbur edir ki, onlar eyni zamanda bir neçə işlə məşğul olsunlar və bu onların iş səmərəliliyinə mənfi təsir göstərir. Direktor həm rəhbərlik etməli, həm də yeri gələndə texniki və bu qəbildən olan digər qayğılarla məşğul olmalıdırlar ki, bu da onların daha çox enerji sərf etmələrinə səbəb olur. Tədqiqat işi keyfiyyət metodu əsasında Türkiyənin İstanbul, Muğla, Kocaeli ve Bursa bölgələrində həyata keçirilib və araşdırmaya 22 məktəb direktoru cəlb edilib.

Tədqiqatda məktəb direktorlarının hamısı üzləşdikləri ən mühüm problemin maliyyə ilə bağlı olduğunu qeyd ediblər. Bu kateqoriyada diqqət çəkən ən vacib mövzu büdcə çatışmazlığıdır. Məktəb direktorları sabit gəlirlərinin olmadığı üçün bir çox məsələlərdə, xüsusən də xidmət işçilərinin işlə təmin olunmasında çətinlik çəkdiklərini bildiriblər. Tədqiqatçının gəldiyi nəticəyə görə, məktəblərin təmiri, sosial-mədəni tədbirlərin xərcləri və onların planlaşdırılması xeyli vəsait tələb edir. Dövlət tərəfindən ayrılan vəsait kifayət etmədiyindən, məktəblər yalnız valideyn-müəllim assosiasiyasının verdiyi ianə hesabına dəstəklənir (Çetin, 2019).

Ümumtəhsil məktəblərinin alternativ maliyyələşdirilməsi təhsil sisteminin davamlı inkişafı və keyfiyyətinin artırılması üçün vacib məsələlərdən biridir. Dövlət hər bir vətəndaşın pulsuz təhsil alması hüququnu təmin edir. Həmçinin ümumitəhsilin maliyyələşdirilməsi bir neçə mənbədən həyata keçirilir: dövlət büdcəsi, dövlət fondları və ödənişli təhsil xidmətləri (Azərbaycan Respublikası, 30.1). Dövlət maliyyəsi ilə məktəbin ehtiyacları tam olaraq qarşılamaq mümkün olmadığında təhsil müəssisələri üçün alternativ maliyyə mənbələrinin araşdırılmasına ehtiyac yaranır. Bu baxımdan qeyri-hökumət təşkilatlarının (QHT) rolu əhəmiyyət kəsb edir. Qeyri-hökumət təşkilatları və fondlar, ictimai məqsədlərə xidmət edən və gəlir əldə etməyi məqsəd qoymayan qurumlar olduğundan təhsil sahəsində müxtəlif təşəbbüsləri dəstəkləmək və təhsil müəssisələrinin maliyyə ehtiyaclarını qarşılamaq üçün imkanlar təqdim edir.

2.3. Təhsildə filantropist təcrübələr

Sosial məsuliyyət bir ölkənin sosial və mədəni inkişafı üçün mühüm bir faktordur və bura mədəniyyət, incəsənət, din, gənclərin inkişafı, təhsil və səhiyyə kimi sahələr daxildir (Lagemann, 1992; Wymer, 1997). 1929-cu ildə "Böyük Böhran" (ing. Great Depression) dövrü bir çox ölkələr-

də (əsasən ABŞ və sənayeləşmiş Qərbi Avropada) işsizlik və istehsalat itkilərinə səbəb oldu və bununla da sosial məsuliyyət daha da əhəmiyyət qazanmağa başladı (Colomirs, 1993). O vaxtdan bəri xeyriyyə xidmətlərinin təsirləri dünya miqyasında tədqiqat və nəşrlərdə müzakirə edilmişdir. Tarixçilər, iqtisadçılar, sosioloqlar, eləcə də tibb, elm, təhsil və sosial iş sahələrini araşdıranlar xeyriyyəçilik fəaliyyətlərini tədqiqatlarına daxil etmişlər (Lagemann, 1992). Bundan əlavə Avstra liya, İngiltərə və Kanada kimi xeyriyyəçilikdə az iştirak edən ölkələr bəzi Amerika və Avropa ölkələrindən fərqli olaraq sosial məsuliyyət və milli xeyriyyə xidmətlərinə daha çox əhəmiyyət verməyə başlamış və bunları hökumət siyasəti olaraq qəbul etmişlər (Madden, 2006).

Filantropiya bir fərdin cəmiyyət daxilindəki fəaliyyətlərə dəstəyini və ya insanların yaşayış keyfiyyətini artırmaq və ya ümumilikdə cəmiyyətə töhfə vermək məqsədi daşıyır (Güder, 2006). Filantropiya təhsil sistemində olan əsas problemlərə diqqət yetirir və cəmiyyətin müxtəlif təbəqəsindən olan şəxslərə bərabər təhsil imkanları yaratmağı hədəfləyir. Bununla yanaşı təhsil sektorunun inkişafını təmin etmək, məktəblərin infrastrukturlarını yaxşılaşdırmaq kimi məqsədləri həyata keçirir (Lagemann, 1992). Filantropistlər müxtəlif yaş, maraq və bacarıq sahələrinə malik fərdlərdən ibarət ola bilər (Bussell & Forbes, 2002). Bundan əlavə xeyriyyəçilik fəaliyyətləri yalnız müəyyən təşkilatlara dəstək verməklə məhdudlaşmır, həm də xeyriyyə təşkilatlarına, idman klublarına, biznes assosiasiyalarına, sosial klublara, siyasi və dini qruplara dəstəyi əhatə edir (Wilson & Pimm, 1996). Filantropiyanın yalnız maliyyə ilə əlaqəli fəaliyyətlər olması ilə bağlı yanlış anlayışlar mövcuddur (Madden, 2006). Xeyriyyəçiliyin maliyyə tərəfi ilə yanaşı onun mənəvi aspektinə bir nümunə olaraq 1987-ci ildə ABŞ-da başlayan və insanları həftədə beş saat vaxt və gəlirlərinin 5%-ni öz seçdikləri məqsəd və xeyriyyə işlərinə həsr etməyə təşviq edən "Give Five" kampaniyasını göstərmək olar (Eikenberry, 2005).

Bu məqamda maraqlı bir sual yaranır: niyə insanlar bu qədər illər boyu könüllü olaraq cəmiyyətə xidmət ediblər? Digər insanlara kömək etmək istəyi filantropiyanın əsas məqsədi hesab olunur (Nichols və King, 1999). İnsani hisslər nəzərə alındıqda cəmiyyətə faydalı fəaliyyətlər həyata keçirmək, insanların ona ehtiyacı olduğunu bilmək insan üçün bir zövq mənbəyidir. Bu və ya başqa bir şəkildə cəmiyyətə töhfə verən insanlar hörmət qazanırlar. Yardıma ehtiyacı olan insanları dəstəkləyərək özlərini cəmiyyətdə sübut edirlər. Həyata keçirdikləri fəaliyyətlərlə cəmiyyətdə prestij qazanırlar və müəyyən bir statusa yüksəlirlər (Bussell və Forbes, 2002). Bu fəaliyyətləri həyata keçirən insanlar psixoloji və sosial məmnunluq hissi duyurlar (Cnaan & Goldberg-Glen,

1991). Digər insanlara dəstək verən insanlar həmçinin cəmiyyətdə sosial problemlərə həssas insanlar kimi tanınır və hörmət qazanırlar. Bu yolla insanların etibarını və ictimai etimadı qazanırlar. Həmçinin, onlar səhiyyə və təhsil kimi hökumətin məsuliyyətində olan sahələrə də töhfə verdikləri üçün hökumət orqanları tərəfindən tanınır və hörmət edilir. Əsrlər boyu həyata keçirilən xeyriyyə xidmətlərinin əsasını nəzərdən keçirdikdə dini inancın da təsirini görə bilərik. Dində insanlar digər canlılara nisbətən daha çox məsuliyyət daşıyır və müəyyən vəzifələri yerinə yetirmələri gözlənilir. Könüllü olaraq xidmət edən insanlar sahib olduqları şeyləri digər insanlarla bölüşür və beləliklə Tanrı tərəfindən onlardan tələb olunan məsuliyyətləri yerinə yetirərək özlərini tamamlanmış hiss edirlər (Wuthnow & Hodgkinson, 1990).

2.3.1 Filantropiya sahəsində müxtəlif ölkələrin təcrübələri

Amerika Birləşmiş Ştatları

İlk öncə geniş donor bazası formalaşdırılır. Bunun üçün ən geniş yayılmış mexanizmlərdən biri “matching gifts” proqramıdır. Burada fərdi ianəçilərin etdikləri ianələrə qarşılıq olaraq, işəgötürən şirkətlər eyni məbləğdə və ya daha çox əlavə ianə təqdim edirlər. Bu isə ianəyə olan həvəsi və cəlb edilən vəsaitin həcminin əhəmiyyətli dərəcədə artırır (Wang, 2023). Bundan əlavə, “school foundations/məktəb fondu” və “education endowments/təhsil vəqfi” kimi qurumlar vasitəsilə dövlət məktəbləri ianələrin qəbulunda şəffaflıq və planlı sistem imkanı əldə edirlər (Bass, 2010). Frumkin (2006) qeyd edir ki, bu tip filantropiya fəaliyyətləri yalnız ehtiyacları ödəmək məqsədi daşımır, eyni zamanda məktəblərin sosial dəyişiklik yarada biləcək təşəbbüslərini dəstəkləyən strateji alət kimi çıxış edir. ABŞ təcrübəsində təhsil fondları, donor qurumların genişləndirilməsi, məktəb-icma əlaqələrinin gücləndirilməsi və təhsildə bərabərsizliyin azaldılması kimi əsas məqsədlərə xidmət edir (Hess & Leal, 2005). Əlavə olaraq, məktəblər təcrübəli menecerləri və maliyyə savadlılığı olan direktorları ilə donor etimadını qoruyur, filantrop dəstəyi hesabatlı şəkildə idarə edirlər. Nəticə etibarilə, ABŞ-da məktəb filantropiyası sistemli, qanuni çərçivədə qurulmuş və ictimai etimada əsaslanan güclü bir model olaraq qəbul olunur.

Böyük Britaniya

Böyük Britaniyada filantropiya məktəb sistemində əsasən xeyriyyə hüququ əsasında tənzimlənir və özəl məktəblərin bir çoxu “charitable status”, yəni xeyriyyə təşkilatı (fond) statusu ilə fəaliyyət göstərir. “Charities Act 2011” qanununa əsasən, məktəblərə xeyriyyə cəmiyyəti

statusu verilir və bu status onlara vergi güzəştləri, donor şəffaflığı və ictimai fayda şərti ilə ianə cəlbi imkanı yaradır (Morgan, 2012). Məktəblər bu status sayəsində yalnız təhsil xidməti göstərməklə kifayətlənmir, eyni zamanda cəmiyyətlə fəal əməkdaşlıq əlaqələri qurmaqla ictimai faydanı da təşviq edirlər. Walker (2016) qeyd edir ki, xeyriyyə statusu daşıyan məktəblər müxtəlif filantrop donorlar, məzunlar, yerli bizneslər, valideynlər və fondlar vasitəsilə alternativ maliyyə mənbələri formalaşdırırlar. Bununla yanaşı, Böyük Britaniyada məktəblərin idarə heyətinə ictimai və özəl sektor nümayəndələrinin daxil edilməsi təcrübəsi donorların məktəb rəhbərliyinə etibarını artırır və şəffaflığı gücləndirir (James, 2011). Valideyn-müəllim assosiasiyaları (PTA) da məktəblərin filantropiya fəaliyyətində mühüm rol oynayır. Bu qurumlar vasitəsilə məktəblər tədbirlər, kampaniyalar və kiçik layihələrlə geniş ianə fondu yarada bilirlər. McGoey (2012) vurğulayır ki, Böyük Britaniya modeli donorların passiv ianəçi deyil, daim inkişaf edən təhsilin aktiv tərəfdaşı olduqları bir modeldir. Bu isə filantropiyanın yalnız maliyyə dəstəyi deyil, məktəbin "təhsil vermək" missiyasını bölüşən sosial mexanizm kimi işləməsinə imkan yaradır.

Şərqi Asiya və Cənub Şərqi Asiya Ölkələri

Sinqapur hökuməti təhsilə yönləndirilmiş filantropiyanı təşviq etmək məqsədilə məktəblərə dəstək olan fiziki və hüquqi şəxslərə, QHT-lərə müxtəlif formalarda dəstək həyata keçirir. Bu yolla donorların ianələrinə dövlət dəstəyi göstərilir və bu hal məktəblərdə filantropiyanı artırır (University World News, 2011). Eyni zamanda, təhsil sferasında məktəblərə ianə mədəniyyəti yüksəlməkdədir və dövlət-özəl tərəfdaşlıqlar genişlənməkdədir.

Hong Kong'da Tin Ka Ping Foundation məktəb, internat və mədəniyyət müəssisələrinin tikintisi üçün böyük miqdarda ianələr ayırıb. Bu da Asiyada təhsil infrastrukturunun özəl sektorla dəstəklənməsinin güclü bir göstəricisidir (Tin Ka Ping Foundation, 2023). Bu cür xeyriyyə fondları, həm dövlət, həm də fərdi səviyyədə resursları birləşdirərək, geniş miqyaslı layihələr həyata keçirmək qabiliyyətinə malikdir.

Tanoto Fondu 1981-ci ildən kəndlərdə məktəb tikintisinə başlamış, səkkiz onillik ərzində təhsil infrastrukturu, müəllim hazırlığı və təqaüdlər üzrə sistemli filantropiya modeli qurmuşdur. Bu fond hal-hazırda Asiyada tanınmış və effektiv filantropiya modellərindən biridir (Tanoto Foundation, 2023). Bu model rəsmi dövlət dəstəyi ilə müsbət bir nümunə nümayiş etdirir və xalqın gələcək nəsillərə təhsil töhfəsi olaraq tərif olunur.

Göründüyü kimi Şərqi və Cənub Şərqi Asiya ölkələri filantropiyanı əsasən fondlar üzərində qurub. Bu yanaşma ilə böyük şirkətlər təhsilin inkişafı üçün böyük məbləğlərdə ianələr edir, və ya məktəblərin tikintisi, bərpası və infrastrukturunun inkişaf etdirilməsi kimi məsələləri üzərinə götürür. Bu fondlardan biri də Harvard Business School tərəfindən tədqiq olunan Sampark Foundation-dur. Bu fondun icra etdiyi "Smart Shala" proqramı ilə Hindistanın kənd orta məktəblərində texnologiya ilə tədris modeli inkişaf etdirilib. 2023-cü ildə bu proqram artıq 6 600 məktəbdə tətbiq edilmiş və tədris nəticələrində 35–40% artım əldə olunmuşdur (Sampark Foundation, 2024).

Araşdırmalar göstərir ki, Asiyanın bir qisim ölkələrində filantropiya hələ də informal, şəxsi əlaqələrlə, ailə fondları, həm də şəxsi təşəbbüslərlə həyata keçirilir. Təhsil Nazirlikləri bu ölkələrdə mövcud modeli peşəkar hala gətirməyə çalışmaqdadır. Hüquqi bazanı gücləndirməklə "institutional endowment/vəqflər" və "strategic grants/qrantlar" kimi yanaşmalar ilə filantropiya daha təsirli, davamlı və şəffaf hala gəlməkdə və yayılmaqdadır (Sciortino, 2017; Bridgespan, 2024).

Dünya təcrübəsində təhsil sahəsində filantropist təcrübələrə müxtəlif formalarda da rast gəlinir. Bu təcrübələr müxtəlif ölkələrdə tətbiq edilmiş və dəyişikliklərə səbəb olmuşdur (Madden, 2006). Johnsonun (2018) araşdırmasına əsasən dünyada ümumilikdə 260,358 fond var və bunun 86,203-ü ABŞ, 20,700-ü Almaniya,17.100-ü İsveçrə kimi inkişaf etmiş ölkələrin payına düşür. Dünyada ən çox tanınan fondlar arasında 33.5 milyard bazar payına sahib Bill və Melində Gates fondudur. Fond hər il 3.5 milayrd ABŞ dolları qədər maliyyəni xeyriyyə məqsədilə istifadə edir. Fondun təhsil sahəsində filantropist yanaşmaları, əsasən, kollec və maqistratura təqaüdlərini, erkən inkişaf təhsilini, kollecə hazırlıq və ali təhsili əhatə edir. Fondun rəsmi saytına görə Gates fondu son səkkiz il ərzində 2602 məktəbə, 40 məktəb dairəsinə və ən azı 781,000 aşağı gəlirli ailələrdən olan şagirdin təhsilinə dəstək olmuşdur (Leknes, 2011).

Banik və Dey (2024) tərəfindən Hindistanda aparılan tətqiqatda "Tata Steel" fondu tərəfindən həyata keçirilən Paatshala proqramının bir neçə istiqamət üzrə şagirdlərin fəaliyyətini dəstəklədiyi, yoxsul icmaların xüsusi diqqətə alındığı və bu məqsədlə uşaqlara yüksək keyfiyyətli təhsil, maliyyə yardımı və digər faydalar təqdim etdiyi, tətbiq edildiyi bölgələrdə dövlət məktəblərini inkişaf etdirməyi hədəfləyərək struktur problemləri həll etməyə yönəldiyi və bu proqramın ümumi öyrənmə şəraitini yaxşılaşdırdığı və məktəb idarəetmə komitələrini möhkəmləndirdiyi müşahidə edilmişdir.

Dövlətlərin öz daxilindəki filantropist yanaşmalardan əlavə əsası 2002-ci ildə Dünya Bankı tərəfindən qoyulan və 46 tərəfdaş ölkəni beynəlxalq səviyyədə birləşdirən "Təhsil üçün Qlobal Tərəfdaşlıq" *(The Global Partnership for Education)* təhsil sahəsindəki filantropist təşəbbüsləri birləşdirən və maliyyələşdirən bir təşkilatdır (Menashy, F., & Dryden-Peterson, S, 2015).

Dünya təcrübəsində təşkilatlarla yanaşı fərdlərin də təhsilə olan maddi və mənəvi dəstəyini müşahidə etmək mümkündür. Bunlardan biri "Üç fincan çay" kitabının müəllifi olan Qreq Mortensondur (1957). Mortenson sadə bir alpinist olaraq başladığı həyat yolunda Pakistanın ucqar dağlıq bölgələrindəki yoxsul kəndlərə böyük xidmətlər göstərmişdir. O, 1993-cü ildə K2 dağına ekspedisiya zamanı zədələnərək Korum kəndindəki sakinlər tərəfindən xilas edilir və həmin bölgəyə təhsil sahəsində kömək etməyə qərar verir. Mortensonun məqsədi bu yoxsul və təcrid olunmuş kəndlərdə məktəblər qurmaq və qızları təhsilə cəlb etmək idi. Nəticədə, o, 10 ilə 53 məktəb tikmiş və hər birinin maliyyələşdirilməsini öz ölkəsindəki ianələr vasitəsilə təmin etmişdir (Cahyawati, 2021).

3.2.2. Azərbaycanda mövcud olan filantropiya təcrübələri

Azərbaycanda da xeyriyyəçilik ənənələri, xüsusən, maarif və təhsil sahəsində qədim tarixə malikdir. XX əsrin əvvəllərində H. B. Zərdabi və H. Z. Tağıyevin əməkdaşlığı ilə xeyriyyəçilik təşəbbüsləri güclü maarifçilik hərəkatına çevrildi, mədəni-maarif cəmiyyətləri təsis olundu, məktəblər açıldı, imkansız tələbələrə təqaüdlər verildi və xaricə ali təhsil almağa göndərildilər. Din xadimlərinin də bu prosesə dəstək verməsi ilə İslam dininin elmə və maarifə verdiyi əhəmiyyət ön plana çıxdı (Babaşlı, 2012). 1901-ci il oktyabrın 7-də böyük xeyriyyəçi Hacı Zeynalabdin Tağıyevin təşəbbüsü və bir neçə il davam edən səyləri nəticəsində Bakıda, həmçinin müsəlman Şərqində ilk dünyəvi qızlar məktəbi fəaliyyətə başladı (Mərdanov, 2011). H.Z. Tağıyev təhsil sahəsində böyük fəaliyyət göstərərək bir çox məktəblər inşa etmiş, onları avadanlıqlarla təmin etmişdir. O, kitablar nəşr etdirmiş və şagirdlərin xaricdə ali təhsil alması üçün təqaüd vermiş, onlara dəstək olmuşdur. "Qızlar Məktəbi"-nin məzunları sırasına məşhur maarifçilərdən Sona xanım Axunzadə, Ümmünisə Musabəyova, Doktor S. Axundova, İ. Məcidova, D. Səfərova, A. Sultanova, İ. Alıyeva və F. Məlikova, Şəfiqə xanım Əfəndizadə, Rəhilə xanım Hacıbabayeva, Sara xanım Vəzirova, Gövhər xanım Qazıyeva, Hədiyyə xanım Məhəmmədzadə, Nazlı xanım Tahirova, Xədicə xanım Ağayeva, Nabat və Qumru Nərimanovaların adını qeyd etmək olar (Yeşilot, 2021).

1906-cı ildə təsis edilən "Nəşri-maarif" və "Nicat" cəmiyyətləri Azərbaycanda maarifçilik və təhsilin inkişafına böyük töhfələr verdi. "Nəşri-maarif" cəmiyyəti, əsasən, Bakıdakı neftxudalarından və sənayeçilərdən ibarət olub, ibtidai məktəblərin açılmasına, təhsilin inkişafına xidmət etdi. "Nicat" cəmiyyəti isə müsəlman əhali arasında maarifçiliyi yaymaq, təhsil müəssisələrində oxuyanlara yardım etmək, həmçinin müxtəlif dərsliklərin nəşrini təşkil etdi. Bu cəmiyyətlərin təşəbbüsləri ilə kitabxanalar quruldu və maarifçilik fəaliyyəti genişləndi (Orucov, 2012).

1918-ci ildə F. Köçərli tərəfindən Zaqafqaziya Müəllimlər Seminariyasının Azərbaycan bölməsi Qazaxa köçürülmüşdür. Qazax Müəllimlər Seminariyası Azərbaycan tarixində ilk ana dilində milli kadrlar hazırlayan pedaqoji məktəb hesab edilir. Seminariya Məşədi İbrahim Hacı İsmayıl oğlunun 17 mərtəbəli şəxsi mülkünü hədiyyə etməsi və qazaxlıların öz maddi-mənəvi dəstəyi ilə təhsilin inkişafını dəstəkləməsi nəticəsində fəaliyyətə başlamışdır. Açılış nitqində Camal bəy Azərbaycan gəncliyinə müraciətində "Vətəni ancaq iti qılıncla deyil, həm də elmlə, əqillə qorumaq lazımdır." demişdir. Seminariyada gənclərin təhsili ilə yanaşı yaşlılar üçün savad kursları da fəaliyyət göstərirdi. Fəaliyyət dövründə Səməd Vurğun, Mehdixan Vəkilov, Osman Sarıvəlli, Mehdi Hüseyn, Seyfulla Şamilov, İsmayıl Şıxlı kimi ziyalılar yetişmişdir. Seminariya 40 illik fəaliyyətində (1918-1958) üç mindən çox müəllim hazırlamışdır (Mərdənov, 2011).

Lakin, SSRİ dövründə bu cür təşəbbüslər unutduruldu və ləğv edildi. Sovet ideologiyasının təsiri ilə təhsil sistemi tamamilə dövlətin nəzarətinə alındı, milli dil və şüurun inkişafı əngəlləndi, vəqflər ləğv olundu. Xeyriyyəçilik və maarifçilik təşəbbüsləri, xüsusən də maarifçi din xadimləri, qırmızı terror nəticəsində məhv edildilər (Babaşlı, 2012). SSRİ bu yanaşması nəticəsində dünyanın sürətlə dəyişməsinə tab gətirə bilmədi (Qaraxanlı, 2018).

Müstəqillik dövründə isə təhsildə xeyriyyəçiliyin inkişaf etdirilməsi üçün təmənnasız xeyriyyəçilik ruhunun dirçəldilməsinə ehtiyac var. Lakin Sovet dövründə yaranan inamsızlıq mühiti, xeyriyyəçilik təşəbbüslərinə qarşı şübhələr yaratmışdır. Bu gün xeyriyyəçilik fəaliyyətləri əsasən Heydər Əliyev Fondu, böyük şirkətlər və kiçik fərdi təşəbbüslər yolu ilə həyata keçirilir. Bütün bunlar filantropiyanın Azərbaycanda mövcudluğunu göstərsə də, geniş miqyasda təhsildə flantropist təşəbbüslər hələ də məhdud səviyyədədir (Babaşlı, 2012)

III FƏSİL
METODOLOGİYA

3.1. Layihənin dizaynı

Bu tədqiqat ümumtəhsil məktəblərində məktəb rəhbərinin alternativ maliyyə tapmaq üçün hansı üsullardan istifadə etdiyini və bu prosesdə hansı filantropist təcrübələrdən yararlandıqlarını keyfiyyət metodu ilə araşdırdı. Keyfiyyət metodu tədqiqatçılara insanların davranışlarını, düşüncələrini və hisslərini dərindən anlamağa imkan verir. Bu metod daha çox sözlər, şəkillər və müşahidələr kimi keyfiyyət datalarının toplanması və təhlilini əhatə edir (Creswell, 2020). Keys stadi yanaşması müəyyən bir fenomeni, hadisəni və ya qrupu dərinləməsinə araşdırmaq üçün istifadə olunur. Bu yanaşma tədqiqatçılara kompleks sosial hadisələri təbii mühitlərində anlama imkanı verir (Şahbazov, 2019).

3.2. Tədqiqat sahəsi

Tədqiqat layihəsi 2024-2025-ci tədris ilində üç region və bir paytaxt olmaqla dörd tam orta məktəbdə reallaşdırılıb. Məktəblərin alternativ maliyyə mənbəyi kimi filantropist təcrübəsinin olması və onun uğurlu tətbiqi, eləcə də vaxt məhdudiyyəti baxımından dörd məktəbə müraciət olundu.

3.3. Nümunə ölçüsü və seçmə strategiyası

Layihənin iştirakçıları dörd fərqli regionda yerləşən məktəb direktorlarıdır. Araşdırmanın çərçivəsi açıq strukturdur. Burada müsahibə qapalı suallarla başlanıb, tədqiqat aparıldıqca suallar dəqiqləşdirilib. Açıq çərçivə daha çox keyfiyyət araşdırmalarında istifadə edilir (Şahbazov, 2019). Tədqiqat birdəfəlikdir, burada mövcud olan vəziyyətin indiki zamandakı durumu öyrənilib. İştirakçılar məqsədli yolla seçilib və mövzu ilə əlaqədar zəngin təcrübəyə malik olması əvvəlcədən öyrənilərək seçilməsi qərara alınıb.

3.4. Məlumat toplama prosesi

Tədqiqat layihəsində məlumat toplamaq üçün yarıstrukturlaşdırılmış müsahibə formasından istifadə olunub. Keyfiyyət araşdırma metodunda bu üsul çox effektiv hesab olunur (Creswell, 2022). Müsahibənin məqsədi ümumtəhsil məktəblərində direktorların alternativ maliyyə axtarışları istiqamətində olan təcrübələrini yaxından araşdırmaq, buna əsasən tədqiq etmək və bu təcrübələri digər məktəb direktorları üçün də əlçatan olmasını təmin etməkdən ibarətdir. Bloor və Wooda

(2021) görə, daha çox keyfiyyət tədqiqatında istifadə olunan bu yarıstrukturlaşdırılmış üsul ilə müsahibələr əvvəlcədən müəyyən edilərək hazırlanmış suallar vasitəsi ilə aparılır.

Namizədə verilən sualların hər birinin ardıcıllığı eyni qalmalıdır. Veriləcək olan sualların hər biri eynidir və hər bir müsahibə eyni sual verilir. Hər bir namizədə açıq sualların verilməsi isə müsahibə zamanı müsahiblərin daha dolğun və geniş şəkildə cavab verməsini asanlaşdırır. Suallara verilən cavablar diqqətlə dinlənilməli və tam qeyd olunmalıdır. Respondentlərlə müsahibələr on-layn şəkildə alındı və səs yazma cihazından istifadə olundu. Müsahibənin yenidən analiz edilməsi, dəqiqliklə təhlil edilməsi baxımından səs yazısından istifadə edilməsi faydalı hesab olunur (Silverman, 2013). Respondentlərdən səsin yazıya alınması ilə bağlı icazə alındı.

3.5. Məlumatların təhlili

Bu araşdırmada toplanan məlumatlar keyfiyyət analizi üsullarından biri olan məzmun analizi ilə təhlil edilmişdir. Məzmun analizi oxşar məlumatları müəyyən anlayış çərçivəsində qruplaşdıraraq oxucu üçün aydın və anlaşılan formada təqdim etməyi və nəticələr çıxarmağı hədəfləyir.

Məlumatların təhlili dörd mərhələdə həyata keçirildi (Yıldırım & Şimşek, 2021):

1. Mövzuların (Tema) müəyyən edilməsi
2. Məlumatların kodlaşdırılması
3. Məlumatların kodlara və mövzulara uyğun şəkildə tənzimlənməsi və təsvir edilməsi
4. Nəticələrin şərh edilməsi

Bu araşdırma çərçivəsində 4 məktəb rəhbəri ilə hər biri təxminən bir saat davam edən müsahibələr aparılıdı. Müsahibə iştirakçıları səs yazısının qeydə alınmasını ilə bağlı məlumatlandırıldı və etik sözləşmə imzalandı. Məxfiliyin qorunması məqsədilə iştirakçılar “KD”, “QD” qısaltması ilə göstərildi və hər birinə xüsusi nömrə verildi.

Toplanan məlumatlar yazılı qeydlər şəklində saxlanıldı, daha sonra kompüterə köçürülərək 25 səhifədən ibarət müsahibə mətnləri hazırlandı. Bu mətnlər iki dəfə diqqətlə təhlil olundu. Hər bir müsahibə sualı üçün iştirakçıların cavabları nəzərdən keçirildi, uyğun şəkildə tənzimlənərək kodlar yaradıldı. Kodlar arasındakı əlaqələr araşdırılaraq ümumi kateqoriyalar, kateqoriyalar arasındakı əlaqələr əsasında isə əsas mövzular müəyyən edildi. Əldə olunan nəticələr iştirakçıların birbaşa sitatlarına yer verilərək təqdim olundu.

3.6. Validlik və Etibarlılıq

Araşdırmanın etibarlılığını təmin etmək üçün inandırıcılıq və köçürülə bilən; dəqiqliyini təmin etmək üçün isə ardıcıllıq və təsdiqlənə bilən kimi müxtəlif yanaşmalardan istifadə olundu (Yıldırım və Şimşək, 2021).

İnandırıcılığın (daxili etibarlılığın) artırılması məqsədilə uzunmüddətli qarşılıqlı əlaqə, mütəxəssis rəyi və iştirakçı təsdiqi kimi üsullara üstünlük verildi. Müsahibədən öncə iştirakçılarla əlaqə qurularaq görüş üçün uyğun vaxt müəyyən edildi, müsahibələr online və əyani aparıldı. Bu üsul iştirakçıların özlərini rahat hiss etmələrinə və tətqiqatçılara etibar etməsinə şərait yaratdı. Tədqiqatın başlanğıcında, icrası zamanı və başa çatdıqdan sonra sahə üzrə ixtisaslaşmış mütəxəssislərin rəy və tövsiyələri nəzərə alındı. Müsahibə suallarının hazırlanması prosesində dil-üslub və maliyyə-iqtisad üzrə ekspertlərə müraciət edildi.

Araşdırmanın köçürülə bilənliyini (xarici etibarlılığını) təmin etmək üçün müsahibə qeydləri yazılı şəkildə saxlanılaraq "word" sənədinə köçürüldü. Əldə edilən nəticələr hər hansı bir şərh verilmədən təqdim olundu və tez-tez birbaşa sitatlara yer verildi. Bundan əlavə, məlumatların etibarlılığını artırmaq məqsədilə məqsədli nümunə seçmə üsulundan istifadə edildi.

Ardıcıllığın qorunması üçün məlumatların kodlaşdırılması zamanı anlayışlar vahid şəkildə işlənilərək ekspert rəyi alınarkən eyni mütəxəssislərə müraciət edildi. Təsdiqlənə bilənliyin təmin olunması üçün məlumatların toplanması və kodlaşdırılması prosesində istifadə edilən bütün qeydlər saxlanıldı. Zərurət yarandıqda, araşdırmada əldə olunan nəticələrin və təkliflərin ilkin məlumatlardan əldə edilib-edilmədiyini yoxlamaq üçün bu qeydlər tədqiqatçılar və mütəxəssislər tərəfindən nəzərdən keçirilə bilər (Yıldırım və Şimşək, 2021).

3.7. Layihənin etik qaydaları

Keyfiyyət tədqiqat metodologiyasında etibarlılıq və validliklə yanaşı, tədqiqat prosesində etik prinsiplərin qorunması da olduqca vacib şərtdir. Konfidensiallığın qorunması prosesin əsas tələblərindəndir. Respondentə etik sözləşmə təqdim olundu və tədqiqatın gedişi zamanı bu məqamlar məktəb rəhbərinə çatdırıldı. Məlumatların təhlilində iştirakçının öz adı yerinə kod adından istifadə olundu. Bu tədqiqatın planlaşdırılması, icrası, məlumatların toplanması və təhlili bütün mərhələ

lərdə "Ali Təhsil Müəssisələrinin Elmi Tədqiqat və Nəşr Etikası Qaydaları"na uyğun şəkildə aparılmışdır. Qaydalarda qeyd olunan etik prinsiplərin heç biri pozulmamışdır.

Bu araşdırmanın yazı prosesi ərzində elmi və etik normalarına, eləcə də istinad qaydalarına tam riayət edilmişdir. Toplanmış məlumatlar üzərində heç bir dəyişiklik edilməmiş və bu iş başqa bir elmi nəşr üçün dəyərləndirməyə göndərilməmişdir.

IV FƏSİL
TAPINTILAR

Layihə əsaslı tədqiqatın bu fəslində Azərbaycanın üç region və paytaxtında fəaliyyət göstərən ümumtəhsil məktəblərinin direktorlarının filantropist təcrübələrini və alternativ maliyyə mənbələrinin axtarışı ilə bağlı təcrübələrini öyrənmək məqsədilə keçirilmiş müsahibələrin təhlili əks olunmuşdur. Keyfiyyətyönümlü tədqiqat metodologiyası əsasında həyata keçirilən araşdırmada əldə olunmuş məlumatların təhlilinə ilkin mərhələdə kodlaşdırma, daha sonra isə kateqoriyatik təhlil üsulu ilə yanaşılmışdır. Respondentlərin cavablarında ümumtəhsil müəssisələrinin yalnız dövlət vəsaiti ilə məhdudlaşmayan, əlavə maliyyə mənbələrinin zəruriliyini vurğulayan fikirlər ön plana çıxmışdır. Respondentlərdən alınan dataların təhlil nəticəsində aşağıdakı iki əsas mövzu ortaya çıxdı:

1. Məktəblərdə filantropist yanaşmalara olan ehtiyac və resurslar
2. Məktəb direktorlarının filantropiya təcrübələri

Birinci mövzu müvafiq olaraq "Ümumi təhsildə filantropist təcrübələrə olan ehtiyaclar" və "Məktəblərdə filantropiya resursları", ikinci mövzu isə "Müsbət təcrübələr", "Filantropiya sahəsində çətinliklər" və "Həll yolları" kateqoriyaları altında əldə olunan kodlar əsasında təhlil olundu. Formalaşan kateqoriyalar və onlara uyğun kodlar cədvəllər şəklində təqdim edilmiş, respondentlərin fikirləri isə birbaşa sitatlarla əsaslandırılmışdır.

4.1 İştirakçıların demoqrafik xüsusiyyətləri

Tədqiqatın etik qaydalarına və məxfiliyinə riayət etmək məqsədilə iştirakçıların şəxsiyyətləri gizli saxlanılmış, onların adları kodlaşdırılmış şəkildə təqdim olunmuşdur. İştirakçılar QD1, QD2, KD1, KD2 olaraq kodlaşdırılmışdır. İştirakçıların demoqrafik xüsusiyyətləri aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir.

Cədvəl 1. Direktorların demoqrafik göstəriciləri

№	Kod	Yaş	Cins	Vəzifə	Təhsil səviyyəsi	İdarəetmə təcrübəsi
1	QD1	29	Qadın	Direktor	Ali, Magistr	2 il
2	QD2	51	Qadın	Direktor	Ali, Bakalavr	5 il
3	KD1	37	Kişi	Direktor	Ali, Bakalavr	14 il
4	KD2	36	Kişi	Direktor	Ali, Bakalavr	5 il

Cədvəl 1. göstərir ki, tədqiqatda iştirak edən direktorların 50%-i qadın (N=2), 50%-i isə (N=2) kişidir. İştirakçıların 25%-i (N=1) 21-30, 50%-i (N=2) 31-40 yaş qrupundadır, 25%-i (N=1) (N=15) isə 51 yaşdan yuxarı yaş qrupundadır. Onların 75%-nin (N=3) 0-10, 25%-nin (N=1) isə 11-20 aralığında vəzifə ili vardı. Nəticə etibarilə, respondentlərdən yalnız biri 50 yaşdan yuxarıdır. Digərləri isə 50 yaşın altındadırlar.

Yuxarıda qeyd olunan mövzular, kateqoriyalar və kodlar idarəçilərlə dərinləməsinə söhbət zamanı əldə olunan datalara əsasən müəyyən edildi. Tapıntılara əsasən qeyd oluna bilər ki, məktəb-lərin alternativ maliyyələşməsi prosesində müxtəlif sosial qruplar iştirak edir və hər bir qrupun öznəməxsus spesifik yanaşma tərzi mövcuddur. Araşdırma işinin bu fəslində bütün bu məqamlar geniş şəkildə nəzərdən keçirildi.

4.2. Məktəblərdə filantropist yanaşmalara olan ehtiyac və resurslar

Tətqiqat zamanı direktorlarla aparılan müsahibələr göstərdi ki, məktəblər maliyyə çətinliklərini aşmaq üçün valideynlər, məzunlar, hüquqi şəxslər, beynəlxalq təşkilatlar və digər donorlarla

əməkdaşlıq etməyə çalışırlar. Müsahibələr zamanı direktorlar alternativ maliyyə mənbələri axtarışında qarşılaşdıqları çətinlikləri, uğurlu təcrübələrini və bu prosesdə daha effektiv nəticələr əldə etmək üçün ehtiyac duyduqları dəstəyi paylaşıblar. Məktəb rəhbərlərinin müsahibəsinə əsasən, alternativ maliyyə mənbələri üzrə ehtiyac və resurslar istifadə təcrübələri aşağıdakı kateqoriyalar üzrə təhlil edildi:

1. Filantropist təcrübələrə olan ehtiyaclar
2. Məktəblərdə filantropiya resursları

Cədvəl 2. Məktəblərdə filantropist yanaşmalara olan ehtiyac və resurslar

Mövzu	Kateqoriya	Kod
1.Məktəblərdə filantropist yanaşmalara olan ehtiyac və resurslar	1.1 Filantropist təcrübələrə olan ehtiyaclar	Şagird sıxlığı, təmir-bərpa, sosial-mədəni fəaliyyətlər, ləvazimat (dəftərxana, təmizlik, və.s.), infrastruktur çatışmazlığı
	1.2 Məktəblərdə filantropiya resursları	Valideynlər, məzunlar, şirkətlər, QHT-lər

4.2.1 Filantropist təcrübələrə olan ehtiyaclar kateqoriyası

Müsahibə materialları göstərir ki, Azərbaycan məktəblərində filantropist təcrübələri tətbiqi müxtəlif ehtiyac sahələri üzrə zəruri və əhəmiyyətli rol oynayır. Ehtiyacların həcmi məktəbin ölçüsü və şagirdlərin say tərkibindən asılı olaraq dəyişir. “Filantropist təcrübələrə olan ehtiyaclar” kateqoriyası aşağıdakı alt tematik kodlar əsasında formalaşdırıldı.

4.2.1.1. Şagird sıxlığı

Şagird sıxlığının çox olması şəhərlərdə yerləşən məktəb direktorlarının diqqət çəkdiyi əsas məqamlardan biridir. Onlar məktəblərdə alternativ maliyyəyə olan ehtiyacı təhsil müəssisələrində şagirdlərin sayının çox olması ilə əlaqələndirirlər. Onların qeydlərinə görə, məktəbdə şagird sayının çox olması ilə məktəbdə tez-tez sıradan çıxan əşyaların və vəsaitlərin həcmi arasında korelyasiya əlaqəsi mövcuddur. Onların sözlərinə görə, məktəblər əgər

tutumundan çox şagird sayına sahibdirsə, orada bütün ləvazimatlar və, avadanlıqlar vaxtından tez qurtaracaq və sıradan çıxacaq:

"1200 şagirdin təhsil aldığı bir məktəbdə zəngsiz dərsləri idarə etmək çox çətinlik yaradırdı. Ancaq zəngin bərpası və təmiri üçün müraciət edilsə də problem uzun müddətdir həllini gözləyirdi." (QD2, Müsahibə)

"Şagird sıxlığının çox olduğu şəhər məktəblərində planda olmayan, gözlənilməyən çox sayda hallar yaranır. Bu hallar təcili müdaxilə tələb edir çox zaman və müdaxilə etmək üçün mütləq ki, maddi resursa ehtiyac duyulur." (KD 1, Müsahibə).

Buradan məlum olur ki, şagird sayının çox olduğu məktəblərdə adi texniki problemlərin belə gündəlik prosesləri ləngtdiyi müşahidə edilir. Zəng sisteminin olmaması dərs saatlarının təşkili, fasilələrin nizamlanması və nizam-intizamın qorunması üçün ciddi maneəyə çevrilə bilər. Burada filantrop bir valideynin təşəbbüsü problemi vaxtında həll etməyə imkan verə bilər. İcma dəstəyini istifadə edə bilən məktəblər daha çevik formada bu kimi problemlərin qarşısını ala bilir.

Sadəcə dövlətdən maliyyələşən müəssisələrdə texniki problemlərin sistemli həlli məktəbin büdcə imkanları daxilində mümkün olmadığından, bu yük könüllülərin üzərinə düşür. Şagird sıxlığına görə yaranan çətinliklər təkcə texniki sahə ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda məktəbin fiziki məkan ehtiyaclarını da artırır ki, bu da təmir-bərpa ehtiyaclarını meydana gətirir.

4.2.1.2. Təmir-bərpa ehtiyacları

Direktorların müsahibələrində ortaya çıxan kodlardan biri də təmir-bərpa ehtiyacları dır. Belə ki:

"Məktəbdə sinfin pəncərəsi qırıldı, hal-hazırda məktəbdə həmin hissədən soyuyur... təhsil idarəsinə müraciət eləməliyik, amma bu çox uzun prosesdir." (KD1, Müsahibə).

Göründüyü kimi, təmir ehtiyaclarının nə dərəcədə təxirəsalınmaz və təhsilin keyfiyyətinə birbaşa təsir etdiyi ortaya çıxır. Qırıq pəncərə, xüsusilə qış aylarında şagirdlərin sağlamlığına və təhsil motivasiyasına ciddi təhlükə yaradır. Rəsmi yollarla bu ehtiyacın qarşılanması uzun müddət tələb edir. Burada filantropiya dəstəyi alternativ və daha çevik çıxış yolu kimi görünür. KD3 kodlu

müsahib isə pilləkanların yararsız olduğuna diqqət çəkmişdir. Məktəbin gündəlik istifadə olunan məkanlarının yararsız olması şagirdlərin təhlükəsizliyinin pozulmasıdır və burada hər hansı bir qəza halında direktor məsuliyyət daşıyır. Ancaq direktorun belə bir duruma həmin gün müdaxilə etmək üçün maliyyə imkanı mövcud deyil. Direktorlardan biri vəziyyəti belə təsvir etdi:

> *"...Pilləkanlarımızın dəmirləri qırılmışdı və mən hər gün həmin pilləkanları necə təmir edə biləcəyimi düşünürdüm. Çünki orada bir qəza olmasından çox narahat idim. Rəsmi müraciət etmişdim, ancaq hələ xəbər gəlməmişdi." (KD 2, Müsahibə)*

Başqa bir nümunədə isə məktəbin infrastruktur vəziyyəti ilə bağlı divarın daşlarının və sementinin aşınmış olmasına və aşmaq təhlükəsinə diqqət çəkilir. Burada yenə şagirdlərin həyatı təh lükə altındadır və vəziyyətə həmin gün ərzində müdaxilə edilməlidir. Ancaq məktəb rəhbərliyinin bunun üçün hər hansı bir maliyyə vəsaiti mövcud deyil. KD1 qeyd edir ki *"Divarın ən tez zamanda təmiri mütləq idi və mənim valideynlərə müraciət etməkdən başqa bir çarəm yox idi".* Bu cür hallar göstərir ki, təmir-bərpa işlərində filantropist müdaxilə yalnız seçim deyil, həm də zərurətdir. Məktəb binasının vəziyyəti, şagirdlərin təhlükəsizliyi həm də direktorun liderlik imicini formalaşdırır.

Təmir ehtiyaclarının aradan qaldırılması ilə yanaşı, məktəblərin sosial mühiti və şagirdlərin rifahı da diqqət tələb edir. Bu bizi sosial fəaliyyətlərə olan ehtiyaclara gətirib çıxarır. Şagirdlərin asudə vaxtının effektiv təşkili, onların mükafatlandırılması, məktəbdə müəllimlər, valideynlər arasında səmimi və işgüzar mühitin yaradılması məktəbin alternativ maliyyə resursunun olmasından asılıdır. Tədqiqatda iştirak edən direktorlar bununla əlaqədar maliyyənin məktəblər üçün nəzərdə tutulmadığını qeyd edirlər.

4.2.1.3. Sosial-mədəni fəaliyyətlər

Məktəbdə keçirilən sosial fəaliyyətlər müxtəlif formalarda maliyyə resursu tələb edir. Həmin fəaliyyətlərin təşkili və icrası üçün müxtəlif ləvazimatlar lazım olur. Bunlara müxtəlif geyimlərin kirayəsi icarəsi, avtobusların icarəsi, aksesuarların alınması, sertifikatların çapı və laminasiyası kimi məsələlər daxildir. Bu tip işlər üçün məktəbin büdcəsinin olması labüddür. Ancaq mövcud vəziyyətdə məktəbin büdcəsi olmadığı üçün, direktorlar tək çarə olaraq filantropiya təcrübələri görürlər. Belə ki: *"RFO-nun birinci mərhələsini keçən şa-*

girdlərimizi stimullaşdırmaq istəyirik və yekunda təşəkkürnamələr və kiçik hədiyyələr vermək istəyirik, lakin maliyyəmiz yoxdur."- KD1 qeyd edir.

Bu sitatdan da göründüyü kimi, məktəbdə icra olunan sosial fəaliyyətlərin yekununda iştirakçıların motivasiya edilməsi üçün lazım olan- hədiyyə, təşəkkürnamə və s. maddi imkanların məhdudluğu prosesin gedişatına mane olur. Şagirdlərin nailiyyətlərinin mükafatlandırılması onların gələcək uğurlarına müsbət təsir edə biləcək mühüm bir vasitədir. KD1 kodlu müsahib mədəni tədbirlərdən birinə -, Novruz bayramı tədbirinə diqqət çəkir. Məlumdur ki, bu tədbirlərdə müxtəlif ləvazimatlara ehtiyac duyulur və şagirdlər səhnə işlərini məktəb icmasına təqdim edirlər. Şagirlərin bu əməklərinin müxtəlif formada qiymətləndirilməsi önəmlidir. Bu isə direktorun qeydinə görə birbaşa maddi resursa bağlıdır: *"Novruz bayramında tədbir təşkil etməyi düşünürük, bunun üçün resurs olmalıdır. Şagird simvolik də olsa, qiymətləndirmə, təqdir, təşəkkür almadıqda növbəti tədbirlərə artıq həvəssiz yanaşır." (KD1, Müsahibə).* Milli bayramların keçirilməsi məktəblərin həm ictimai nüfuzunu artırır, həm də şagirdlərin sosial - emosional inkişafına töhfə verir. Lakin bu tədbirlər üçün resursların olmaması məktəbin sosial fəaliyyətlərini, ictimai nüfuzunu məhdudlaşdırır. Direktorlardan biri vəziyyəti aşağıdakı kimi təsvir edir:

> *"Məktəbin yubiley tədbirinin təşkili üçün lazım olan vəsaiti haradan tapacağımızı bilmirdik. Çünki burada tarixə ekskurs etməli, şagirdlər tarixi səhnəni canlandırmalı idilər. Bunun üçün isə səhnə geyimlərinə və dekorlara ehtiyac var idi. (QD2, Müsahibə)*

Bir başqa nümunədə isə tədbirlərin təşkilində cəmiyyətin könüllü və əyani iştirakına diqqət çəkilir. Burada xüsusilə tədbirlərin keçirilməsi zamanı könüllü valideynlərə ehtiyac duyulur. Şagirdlərin təhlükəsizliyini və tədbirin təşkilini təmin etmək üçün könüllülərin prosesdə rol almasına xüsusi əhəmiyyəti vurğulanıb. Direktorlardan biri bu məsələni aşağıdakı formada vurğuladı:

> *"Məktəbdə tez-tez könüllü valideynlərə ehtiyac yaranır. Gəzintilər, tədbirlər təşkil edərkən valideynlərin iştirakı çox vacibdir. Onlar olduqda müəllimlərimizəi daha az iş yükü düşür. Ona görə də tez-tez onların fiziki olaraq dəstəyinə müraciət edir və bu ehtiyacı dilə gətiririk. Bir mənada köməkçi müəllim ehtiyacını könüllü valideynlərlə qarşılayırıq." (QD1, Müsahibə).*

4.2.1.4. Ləvazimat (dəftərxana, təmizlik və s.)

Müsahiblərin mütləq əksəriyyəti müxtəlif fəaliyyətlər əsnasında əlavə dəftərxana ləvazimatlarına ehtiyacın olduğunu dilə gətirirlər. Şagird sayına görə dövlət tərəfindən kağız, marker kimi ləvazimatlar məktəblərə göndərilsə də, bəzən onlar ləvazimat ehtiyacını tam qarşılamır. Tədqiqatdan ortaya çıxan odur ki, müsahiblər ləvazimat dedikdə müxtəlif adda tədris alətlərini nəzərdə tutur. Məsələn KD2 kodlu müsahib səsucaldan ehtiyacını aşağıdakı kimi ifadə edir:

> *"Məktəbin tədbirlərində səs arxa tərəflərə getmirdi. Səsucaldan dinamiklərin səsi kifayət etmirdi. Valideyn komitəsinə üzv olan valideynlər vəziyyətin neçə aydır həll olunmadığını görməkdəydilər. Yenə valideynlər müəllimlər otağında stol və stulların köhnə olduğunu aylardır görürdülər." (KD2, Müsahibə)*

Bu sitat gündəlik fəaliyyətlər üçün lazım olan maddi-texniki bazanın valideyn dəstəyinə ehtiyacı olduğunu göstərir. Burada əsas məqam ondan ibarətdir ki, bu ehtiyac məktəbin iş rejiminə təsir etməklə yanaşı, həm də əməkdaşların iş şəraitinə mənfi təsir edir. Şagirdlərin giriş-çıxışına nəzarət etmək üçün məktəbin həyətinin girişində bir nəzarət məntəqəsinə ehtiyac olduğunu bir direktor aşağıdakı formada izah etdi:

> *"Şagirdlərin təhlükəsizliyi ən vacib məsələ olsa da, həyətin girişində bir nəzarət buraxılış məntəqəsi yox idi. Məktəbə kimlərin gəldiyini, kimlərin məktəbdən ayrıldığını ancaq binanın girişində öyrənə bilirdik. Məlumdur ki, məktəb həyətin qapısından başlayır. Ona görə də belə bir buraxılış məntəqəsinə olan ehtiyac dəfələrlə valideyn iclaslarında gündəmə gəlmişdi." (KD2, Müsahibə)*

Məktəbdə vaxt ən vacib resurslardan sayılır və müsahiblər dəhlizlərdə saatın olmasını arzuladıqlarını ifadə etmişlər. Bu ehtiyacın da məktəb icması tərəfindən diqqət mərkəzində olduğu vurğulanmışdır:.

> *"Divar saatlarına ehtiyac var idi. Biz həmin dövrdə məktəbin valideynlərinə müxtəlif ehtiyaclar üçün müraciət etmişdik. Saatlar üçün isə bilmirdik kimə müraciət edək. 10 il öncə məzunlarımıza bu barədə müraciət etdiyimi və məsələnin həll olunduğunu xatırlayıram." (KD1, Müsahibə).*

Bu kimi görünüşcə sadə, lakin tədrisin ritminə təsir edən vacib detallar filantropist təcrübələr olmadan həlli mümkün olmayan məsələlərdir. Ancaq ehtiyac həmişə yuxarıda qeyd olunduğu kimi kiçik olmur. Buradan keçid edərək daha böyük ölçülü, infrastruktur ehtiyaclara nəzər salına bilər.

4.2.1.5. İnfrastruktur çatışmazlığı

Məktəbin infrastrukturu dedikdə müsahiblərin hamısı fiziki infrastrukturu əsas götürüblər. Onlar məktəbin qazlaşdırılması, su çəkilməsi, internet şəbəkəsinin qoşulması, yardımçı binaların olmaması kimi məsələləri vurğulayıblar. Tədqiqata qoşulan direktorlardan biri infrastruktur ehtiyacını aşağıdakı kimi ifadə edib:

> *“Bir ildən çoxdur ki, məktəbimizdə kompüter olsa belə, onu istifadə edə bilmirik. Laboratoriyamız şagirdlərini gözləməyə davam edir. Çünki məktəbdə sadəcə bir otaqda, mənim otağımda internet var. Digər otaqlara internet qoşulması məsələsi hələ də qalır.” (KD1, Müsahibə).*

Buradan sadəcə texnologiya ehtiyacının qarşılanması bəs etmir, onun istifadəsi üçün lazım olan proqram təminatı, internet şəbəkəsi vacibdir. Bu ehtiyac da direktor tərəfindən müxtəlif icma nümayəndələrinə bildiriləræk qarşılanıb. KD1 kodlu müsahib şagirdlərin içməli su ehtiyacını da bu sözlərlə ifadə edir:

> *“Məzunlarımız bir başa məndən soruşdular ki, məktəbdə şagirdlərin nəyə ehtiyacı var. Mənimsə ilk ağlıma gələn içməli su oldu. Çünki hər şagirddə özü ilə su qabı gətirmə vərdişi yaranmayıb və məktəbdə suya ehtiyac var. Ancaq təəssüf ki, illərlə məktəbdə içməli su olmadı. Sanitar qovşaqdakı suyu isə içmək şagirdlər üçün heç də rahat deyildi.” (KD1, Müsahibə).*

KD1-in sözlərinə görə, susamış şagirdi dərsdə tutmaq mümkün deyil: “Məhz suya görə dərsdən yayınmalar olurdu. Tədrisin effektiv təşkili üçün ilk növbədə bioloji ehtiyacların ödənilməsi əsas şərtdir”. Bu, infrastruktur dəstəyin həyati əhəmiyyətini göstərən nümunədir. İçməli suyun olmaması tədris keyfiyyətindən tutmuş şagirdlərin sağlamlığına qədər hər şeyə təsir edə bilər.

KD1 STEAM otağında ləvazimatları qoymaq üçün yerin olmadığına diqqət çəkir: "*Məktəbimizdə yeni STEAM otağı qurulub və çoxlu ləvazimatlar alınıb. Ancaq həmin sinifdə ləvazimatları yerləşdirmək üçün rəflər mövcud deyil. Hazırda ləvazimatlar döşəmədədir.".* Bu nümunə göstərir ki, filantropiya ehtiyacı sadəcə texnoloji innovasiya sahəsində deyil, sadə və kiçik ehtiyaclar da filantropiya ilə daha sürətli və asan qarşılana bilər. Məsələn, KD3 deyir ki, *"Məktəbin dəhlizlərini işıqlandırmaq üçün xeyli sayda-təxminən 250 LED lampa almalı idik. Bunu məktəbdə əlavə hazırlıq keçən müəllimlərin ianələrinə müraciət etməklə həll etdik."*

Bütün bunlar alternativ maliyyə və filantropiya ehtiyacının var olduğunu, filantropiyanın geniş həll imkanları təklif etdiyini ortaya qoyur. Lakin, bu ehtiyaclarının filantropiya ilə qarşılanması təşəbbüsləri sistemləşdirilmədikcə təsadüfi xarakter daşıyır və hər kəsə şamil edilə bilmir.

4.2.2 Məktəblərdə filantropiya resursları kateqoriyası

Müsahibələr zamanı ortaya çıxan kateqoriyalardan biri də məktəblərdə filantropiya resurslarıdır. Burada müsahibə mətnlərindən direktorların hansı filantropiya mənbələrinə müraciət etdikləri öyrənilməyə çalışılır. Müsahibə mətnlərinin kodlayıcılar tərəfindən təhlili zamanı bu kateqoriyanın altında valideynlər, məzunlar, şirkətlər və QHT-lər kimi kodlar müəyyən edilib.

4.2.2.1. Valideynlər

Filantropiya resursları direktorların təcrübələrində müxtəlif formalarda özünü göstərir. Görünən odur ki, məktəbin ehtiyacları valideynlərlə kommunikasiya qurulduğu zaman onlar dəstək olmaqdadırlar. Direktorların sözlərinə görə, aidiyyatı üzrə əlaqədar dövlət orqanlarına müraciət etdikdə zamana ehtiyac duyulur və bu da tədris prosesində gecikmələrə gətirib çıxarır. Müsahiblərin sözlərinə görə, problemlərdən agah olan valideynlər dərhal hərəkətə keçirlər və tez bir zamanda problemlər öz həllini tapır. Əldə olunan tapıntılara əsasən qeyd oluna bilər ki, bu prosesdə qarşılıqlı etimad və etibar mühitinin formalaşması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Respondentlərin sözlərinə görə, məktəbin filantropiya resurslarının ən əvvəlində valideynlər gəlir. Belə ki:

"*...Üç il əvvəl valideynlərin dəstəyi ilə məktəbə rəssam dəvət olundu və bütün siniflərin divarları rəsmlərlə bəzədildi. Bundan başqa həmin il valideynlərdən biri məktəbə su çəkilməsini öz üzərinə götürdü və bütün maliyyə vəsaitini təkbaşına ödədi. Bu il isə bir va-*

lideyn məktəbin ön divarının təmirini öz üzərinə götürdü. Bundan başqa, şagirdlərin Bakıya səfərlərinin xərclərini valideynlər öz hesabına ödəyirlər." (KD1, Müsahibə).

Burada valideynlərin aparıcı rolu bir daha göz önünə sərilir. Deməli valideynlərin maddi dəstəyi işlərin çoxşaxəli, asan olmasına böyük töhfə verir. KD2 qeyd edir ki, *"...Valideyn komitəsi məktəbə 700-800 manat civarında olan səsucaldan dinamikləri alıblar. Valideynlərin ianələri hesabına müəllimlər otağının mebel dəsti dəyişdirilib, stol və stullar alınıb."*. Əvvəlki nümunədə daha çox infrastruktur xarakterli dəstək ön planda idisə, bu nümunədə texniki avadanlıqla təminat diqqət çəkir. Bu, valideynlərin həm məktəbin gündəlik fəaliyyətinə, həm də şagirdlərin sosial ehtiyaclarına nə qədər həssas yanaşdıqlarını göstərir. QD1 öz təcrübəsinə əsasən deyir ki, "…Valideyn *icması məktəbin girişində gözətçi üçün nəzarət məntəqəsi tikdirib. Boya zavodunda işləyən valideyn binanın fasadının rənglənməsini təşkil edib."* Bu sitat isə təhlükəsizlik məsələsinə yönəlmiş dəstəyi vurğulayır. Görünür, valideynlər yalnız akademik və estetik deyil, həm də məktəbdə fiziki təhlükəsizliyə önəm verirlər:

> *"...Üçüncü mərtəbədə məhəccərlər qəzalı vəziyyətdə idi, uşaqlar yıxılıb xəsarət ala bilərdilər. Aidiyyatı üzrə müraciət etsəydik, çox gözləməli olacaqdıq. Ona görə də qərara gəldik ki, icmadakı xeyriyyə işləri ilə məşğul olan valideynə müraciət edək. Həmin şəxs bu təklifi məmnuniyyətlə qarşıladı və məhəccərlərin hamısını dəyişdirdi." (QD2, Müsahibə).*

Valideynlərin məkan baxımından təhlükəsizliklə bağlı bu təşəbbüsü, əvvəlki sitatla birbaşa əlaqəlidir. Bu cür hallar göstərir ki, ehtiyacların dərhal qarşılanması üçün ən prioritet üsul məhz valideynlər ilə birbaşa əməkdaşlıqdır. *"...Valideynlər iki sinif otağını kameralaşdırıblar, biz sadəcə icazə verdik, qalan bütün işləri onlar həyata keçirdilər."*- deyə KD1 qeyd edir. Texnoloji dəstəklə bağlı bu addım valideynlərin sadəcə fiziki infrastruktur deyil, eyni zamanda tədris prosesinin müasir tələblərə uyğunlaşdırılmasına da töhfə verdiklərini göstərir. Bu da sübut edir ki, onların iştirakı sistematik və məqsədyönlüdür: *"...Valideynlər akt zalına 2 ədəd kondisioner alıblar. Vəsaiti ərizədə qeyd edirik, alınandan sonra aktlaşdırırıq və qaiməni əlavə edib sənədləşdiririk. Etimad mühiti yarananda iş də uğurlu olur." (KD2, Müsahibə).*

Əgər əvvəlki nümunə təhlükəsizlik və nəzarətə fokuslanmışdısa, burada artıq şagirdlərin və müəllimlərin rifahı və rahatlığı ön plana çıxır. Belə yardımlar məktəbin sosial atmosferini yaxşılaşdırır.

"...Mənim ilk təcrübəm məktəb zəngi ilə bağlı olub. Zəng işləmirdi. Dəfələrlə aidiyyatı qurumlara müraciət etsək də, zəng sisteminin bərpası problem olaraq qalırdı. 1200 şagirdin təhsil aldığı bir məktəbdə zəngsiz dərsləri idarə etmək çox çətinlik yaradırdı. Ehtiyacların miqyasından asılı olaraq, icmamıza müraciət edirik. Məsələn, bir nəfər valideyn billəndə ki, zənglə bağlı problemimiz var, bunu öhdəsinə götürdü, müvafiq aparatura aldı və həll etdi." (QD2, Müsahibə).

Bu sitat həm əvvəlki təşəbbüsləri ümumiləşdirir, həm də valideynlərlə sistemli və açıq ünsiyyətin nə qədər vacib olduğunu vurğulayır. İctimai paylaşım və ehtiyacların aydın ifadəsi, valideynlərin könüllü yardımlarını stimullaşdırır.

"...İdman zalı üçün topa ehtiyacımız olur. Futbol, basketbol, həndbol və s. topları alırıq. Daha çox bahalı və keyfiyyətli toplara üstünlük veririk ki, uzunömürlü olsunlar. Bu sahədə də icmanın köməyindən faydalanırıq. Bəzi valideynlərin sadəcə yadına salmaq kifayətdir. Bizim məktəb paytaxtın sosial vəziyyəti, maddi rifah halı nisbətən yaxşı olan rayonunda yerləşir. Onlar üçün 5 top almaq heç də çətin deyil. Məlum olanda ki, 5 topa görə onların övladlarının idman dərsləri boş keçir, dərhal tədbir görürlər." (QD2, Müsahibə).

Buradan aydın olur ki, valideyn dəstəyinin miqyası bəzən sadəcə xatırlatma ilə arta bilər. Bu isə məktəb rəhbərliyinin valideynlərlə düzgün və zamanında kommunikasiya qurmasının əhəmiyyətini göstərir. Respondentlər valideynlərinin bir qisminin maddi ianə, digər qisminin öz fiziki əməkləriylə, bir digər hissəsinin isə öz intellektləri, yəni mütəxəssis olduqları sahələr ilə məktəbə filantropist dəstək göstərə bildiklərini qeyd ediblər. Digər tərəfdən, yüksək təhsili və savadı olan valideynlər də öz ixtisas sahələri ilə məktəbin işində iştirak edirlər. Xüsusilə, incəsənət sahəsində istedadları ilə fərqlənən icma üzvləri öz sənətləri ilə təhsil müəssisəsinə töhfə verirlər.

"...Məktəbin həyətyanı sahəsində ibtidai siniflər üçün keçirdiyimiz tədbirlərdə valideynlər uşaqlara boyama öyrədir, bəzi valideynlər uşaqlara idman hərəkətləri etdirir, digərləri isə uşaqlara düzgün qidalanmanın əhəmiyyəti barədə danışırdı." (KD 1, Müsahibə).

Direktorlar məktəblərdə valideynlərin öz aralarında yaxşı təşkilatlana bildiklərini qeyd ediblər. Mütəşəkkil formada öz aralarında iclaslar keçirən valideynlər əsasən məktəbdə övladlarının təhlükəsizliyinə, onların effektiv formada öyrənməsinə diqqət ayırır və filantropist yanaşmalarını övladlarının daha yaxşı təhsil alması üçün istifadə edirlər.

Fiziki əmək və əl qabiliyyətləri ilə dəstək olan valideynlər direktorlar ilə müsahibələrdə diqqət çəkməkdədir. Filantropiya baxımından məktəbin yerləşdiyi coğrafi məkan mühüm əhəmiyyət kəsb edir və bu işdə həlledici rol oynayır. Elə ərazilər var ki, orada valideynlər yalnız fiziki yardım və əl qabiliyyətləri ilə öz töhfələrini verə bilirlər. Onlar iməcilik təşkil edərək məktəbin təmizliyi, bərpası işlərində iştirak edirlər. Beləliklə, sosial statusu zəif olan valideynlər filantropist təcrübələrdən tamamilə kənarda qalmırlar. Təhsil müəssisəsinə bəzən kiçik yardımlar belə çox böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu məqamda valideynlər əhəmiyyətli filantropiya mənbəyi sayıla bilər. Məsələn, QD2 deyir ki: *"...Usta olan valideyn övladının oxuduğu sinif otağına qovluqların yığılması üçün rəflər düzəldib. İşıq, su, yol probleminin həllində də valideynlər fiziki baxımından fəal iştirak edirlər".*

Bu sitat fiziki əməyi ilə töhfə verən valideyn resursunun sadəcə tikinti və təmir işləri ilə məhdudlaşmadığını, eyni zamanda ümumi kommunal problemlərin həllində də valideynlərin rolu olduğunu nümayiş etdirir. KD1 öz təcrübəsində müşahidə etdiyi fikri bu formada ifadə edir: *"Bələdiyyələr vergilərin yığılmasında çətinlik çəkirdilər. Valideynlər bu işdə kömək etdilər və əvəzində də bələdiyyə həmin yığılan vəsaitdən məktəbə ianə şəklində dəstək oldu".* Bu sitat fiziki əməyi ilə töhfə verən valideyn resursunun sadəcə tikinti və təmir işləri ilə məhdudlaşmadığını, eyni zamanda ümumi kommunal problemlərin həllində də rolu olduğunu nümayiş etdirir: *"...Bələdiyyələr vergilərin yığılmasında çətinlik çəkirdilər. Valideynlər bu işdə kömək etdilər və əvəzində də bələdiyyə həmin yığılan vəsaitdən məktəbə ianə şəklində dəstək oldu". (KD1, Müsahibə).*

Burada isə valideynlərin yerli idarəetmə strukturları ilə əməkdaşlıq edərək məktəbə fayda göstərməsi diqqət çəkir. Bu, fiziki əməyin yalnız əllə görülən işlərlə məhdudlaşmadığını, sosial bacarıqlarla da təhsil prosesinə dəstək göstərilə bildiyini göstərir.

> *"...İcma üzvümüz rejissordur və tədbirlərimizin çəkilişi zamanı ona müaciət edirik. Təmənnasız bizə yardım edir. Belə-belə nümunələr valideynlər arasında geniş yayılır və bir növ motivasiya mənbəyinə çevrilir". (QD2, Müsahibə).*

Əvvəlki sitatda olduğu kimi, burada da konkret peşəyə sahib bir valideynin filantropiya resursu olduğu göstərilir. Bu cür şəxsi təcrübələrin ictimailəşdirilməsi digər valideynlər üçün də nümunə olur və sosial normaya çevrilə bilir. Digər diqqətiçəkən məqamlardan biri də valideynlərin

təkcə maddi vəsaitləri və yaxud da əmək qabiliyyətləri ilə deyil, həm də intellektual qabiliyyətləri ilə xeyriyyə prosesində iştirakları ilə bağlıdır.

Məktəbin yerləşdiyi əraziyə və icmaya uyğun olaraq tələblər və filantropist təcrübələr formalaşır. QD2-in bu barədə dedikləri: *"...Monitorinqlərin keçirilməsi üçün TİMS proqramından da mükəmməl bir platformaya ehtiyac duyuruq və bunun axtarışları zamanı məlum oldu ki, valideynlərimizin arasında bununla məşğul olan şəxs var. O bizə təmənnasız olaraq qiymətləndirmə proqramı yazır və bu yalnız bizim məktəbə məxsus bir proqram olacaq.*" Düşünürəm ki, bu bizim işimizin səmərəliliyini daha da artıracaq" (QD2, Müsahibə).

Bu nümunədə isə texniki biliklərə sahib valideynin intellektual əmək vasitəsilə məktəbə töhfə verdiyi görünür. Bu, fiziki dəstəyin daha müasir və texnoloji versiyası olaraq qiymətləndirilə bilər və təhsildə keyfiyyətin artırılmasına yönəlik ciddi bir töhfədir.

> *"...Direktorun təşəbbüskarlığı istər-istəməz müəllimlərə də təsir edir. Fənn müəlliminin istəyi ilə valideynlərdən biri STEAM kabinetinin divarında təmənnasız olaraq "Arı pətəyi" kompozisiyası yaratdı". (QD2, Müsahibə).*

Bu sitat bir daha sübut edir ki, məktəb rəhbərliyinin təşəbbüskarlığı valideynlərin iştirak səviyyəsinə birbaşa təsir edir. İncəsənət sahəsində bacarığı olan bir valideynin belə bir bədii kompozisiya ilə təhsilə töhfə verməsi, şagirdlər üçün həm vizual, həm də ruhlandırıcı bir mühit yaradır.

4.2.2.2. Məzunlar

Araşdırma zamanı məlum oldu ki, məktəblərin alternativ maliyyələşməsində iştirak edən ən böyük filantropiya mənbələrindən birini məzunlar təşkil edir. Respondentlərin dediyinə görə, həyat və karyera yollarında uğur qazanmış insanlar məktəblərini unutmurlar. Müsahiblər məzunların rolunu yüksək qiymətləndirdilər və məzunların filantropiya mənbələrindən biri olduqlarını xüsusi vurğuladılar.

Respondentlərin fikrincə, məzunların məktəbə mənəvi bağlılığı filantropist təcrübə olaraq geri qayıdır və onlar məzun olduqları məktəbləri üçün əlindən gələni etməyə çalışırlar. Məzunların

maddi dəstəklərini daha səmimi qarşıladıqlarını qeyd edən müsahiblər, onların bunun qarşılığında nəsə güdmədiklərini söyləyiblər. Vəziyyəti təsvir edən müsahibədən sitat aşağıda verilib:

> "...Direktor təşəbbüskar olduqda bu istər-istəməz müəllimlərə də sirayət edir. Onlar ictimai nüfuzu olan məzunlarımızı tanıyırlar və onların məktəbin işinə cəlb olunmasında rol oynayırlar. Bunun üçün müəyyən vərdişlər və mədəniyyət formalaşmalıdır. Valideynlər məktəbə təkcə işləri düşəndə gəlməməlidirlər. Məzunların yardımı daha səmimi olur. Ayrı-ayrı ölkələrin təcrübəsini müşahidə etmişəm. Həmin ölkələrdə tanınmış məzunlar bu sahədə sanki yarışa girirlər. Ona görə də mən bu işdə daha çox məzunlara fokuslanmağın tərəfdarıyam. Onlardan yardım alanda mənəvi baxımdan daha rahat olursan ki, nəyinsə qarşılığını gözləmir, yəni təmənnasızdırlar "(QD2, Müsahibə).

Bu sitat göstərir ki, məzunların məktəbə bağlılığı yalnız nostalji hisslərlə deyil, həm də müəllim və direktorların təşəbbüskarlığı ilə əlaqədardır. Onların yardımları yalnız maddi deyil, həm də məktəbə olan mənəvi borcun qaytarılması kimi dəyərləndirilir.

> *"...Bizim bir məşhur məzunumuz məktəbimizə bahalı fortepiano hədiyyə etdi" (QD2, Müsahibə).*

> *"...Məzunlarımızdan biri hazırda xaricdə yaşayır və bizim məktəbə dəstək göstərmək üçün bir neçə təşəbbüs irəli sürdü. Onun köməyi ilə məktəbimizin həyəti abadlaşdırıldı və yeni oturacaqlar alındı" (QD1, Müsahibə).*

Bu sitat da göstərir ki, coğrafi uzaqlıq məzunların məktəblə əlaqəsini zəiflətmir. Əksinə sosial şəbəkələr və emosional bağlar bu əlaqələri daha da möhkəmləndirir və real dəstəyə çevrilir. Əvvəlki fikri tamamlayan aşağıdakı nümunədə isə məlum olur ki, tanınmış və imkanlı məzunlar məktəbin mədəni inkişafı üçün dəstək göstərməklə həm şagirdlərə yeni imkanlar yaradır, həm də məktəbin sosial imicini gücləndirirlər:

> *"...30 il öncə məktəbi bitirmiş məzunlar su çəkdirib və hər mərtəbəni içməli su ilə təmin ediblər. Divar saatlarına ehtiyac var idi, 10 il öncə məzunlarımız məktəbə divar saatları bağışladı. Almaniyada tibbi elmləri doktoru olan bir məzunumuz məktəbə hədiyyə olaraq*

ingilis dilində kitablar göndərmişdi. Əlilliyi olan şagirdimizin əməliyyatı üçün ianə toplanmışdı və bunda da məzunlar fəal rol oynayıbar" (KD2, Müsahibə).

Burada məzunların sosial məsuliyyət və humanitar dəstək missiyası bir filantropiya mənbəyi kimi ön plana çıxır. Bu isə məzunların bir filantropiya resursu kimi əhəmiyyətini göstərir.

Məzunların filantropiya resursu kimi istifadə olunmasında sosial şəbəkələrin rolu xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Respondentlər məktəblərə alternativ maliyyənin cəlbində və filantropiya resurslarının tapılmasında sosial şəbəkələrin rolunu yüksək qiymətləndirirlər. Məktəblərin sosial hesablarından səmərəli istifadə yeni filantropist təşəbbüslər meydana çıxarır. Onların sözlərinə görə, məzunlar məktəblərinin şəbəkə hesablarının daimi izləyiciləridir və həmin hesablar məktəblə məzunlar arasında körpü rolunu oynayır. Məktəbə yardım edən məzunlar bu yardımın nəticələrini həmin hesablarda görürlər və bu bir növ motivasiyaedici fakta çevrilir. Digər məzunlar üçün də bir nümunəyə çevrilir və nəticədə filantropiya hərəkatının daha da genişlənməsinə səbəb olur. Təcrübələrin ictimailəşməsi yeni təşəbbüslər doğurur və nəticədə yeni-yeni alternativ maliyyə mənbələri ortaya çıxır. Vəziyyəti təsvir edən müsahibədən parçalar aşağıda verilib:

"...Bəs nə, bu istiqamətdə məzunlar fəal rol oynayırlar. Məsələn, bir məzunumuz Qazaxıstanda yaşayır, bizim facebook-dakı daimi izləyicilərimizdəndir. Mesaj yazdı ki, məktəbin şəkilləri niyə keyfiyyətsiz çəkilir, biz də telefonla çəkildiyini bildirdik, daha sonra o məktəbə peşəkar fotoaparat hədiyyə etdi. Belə məzunlarımız var. Məzunlarla əlaqələr yaratmağa çalışıram. Onları son zəngdə məktəbə dəvət edirəm. Sosial şəbəkə vasitəsilə müəyyən elanlar bölüşürük. Məsələn, dənizçilər günündə dənizçi olan məzunlarımızı xatırlayırıq və s." (KD2, Müsahibə).

Burada məktəbin sosial şəbəkədə aktivliyi və keçmiş məzunlarla əlaqələrin sıx saxlanılması vurğulanır. Məktəbdə filantropist fəaliyyətlər məzunların diqqətini cəlb edir, onlarda məktəbə qarşı məsuliyyət hissi formalaşdırır və davamlı dəstəyi stimullaşdırır : *"...Almaniyada tibb elmləri doktoru olan bir məzunumuz sosial şəbəkələrdə bizi izləyir və məktəbə hədiyyə olaraq ingilis dilində kitablar göndərmişdi." (KD2, Müsahibə).*

Əvvəlki fikri davam etdirən bu sitat sübut edir ki, məzunların peşə və akademik nailiyyətləri onların təhsilə verə biləcəyi töhfələrin səviyyəsini və təsir gücünü artırır. Belə məzunlar yalnız maddi deyil, intellektual baxımdan da məktəbə dəyər qazandırırlar.

“...Facebook filantropiya mənbələrinin tapılmasında bizə çox kömək edir. Oradakı paylaşımlardan daha çox insan cəlb eləmək olur və məzunlarımız bizi taparaq dəstək olmağa başlayır.” (KD1, Müsahibə).

Bu sitat isə sosial media platformalarının əhəmiyyətini və onların məktəblə məzunlar arasında körpü rolunu təsdiqləyir. Bu əlaqə yalnız informasiya ötürmək yox, həm də emosional bağları möhkəmləndirərək konkret nəticələrə gətirib çıxarır.

“...140 illik yubileyimizlə əlaqədar “Məktəb guşəsi” jurnalını çap etdirdik. 8 min manat xərcimiz çıxdı. Görüşlər vasitəsilə jurnalı təbliğ etdik və sosial şəbəkələr vasitəsilə onun sorağı ölkə hüdudlarından kənarda yaşayan məzunlarımızadək gedib çıxdı. Onların hamısı həmin nömrələri aldılar. Sadəcə keyfiyyətli təbliğat və təqdimatla bu işin öhdəsindən uğurla gəldik və həmin məbləği öz gücümüzə ödədik. Yanaşma tərzindən çox şey asılıdır. Faktın ictimailəşməsi bu işdə motivasiyaedici ünsürlərdən birini təşkil edir.” (QD2, Müsahibə).

Bu nümunə göstərir ki, məzunlara ünvanlanan təşəbbüslər düzgün şəkildə təqdim olunduqda onlar yardımı bir “şərəf” və “Vətən borcu” kimi qəbul edirlər. Bu cür emosional bağlılıq filanropiya mədəniyyətinin əsas dayaqlarından birinə çevrilir.

4.2.2.3. Şirkətlər (Kommersiya müəssisələri)

Məktəb idarəçiləri ilə dərinləməsinə söhbətlərdən məlum oldu ki, məktəblərin filantropiya mənbələri arasında kommersiya qurumları da mövcuddur. Onlar müəllimlərin peşəkar təlim hazırlıqlarında, məktəblərin ayrı-ayrı infrastruktur, maddi-texniki təchizat kimi problemlərinin həllində iştirak edirlər. Müsahibə aparılan direktorların hər biri şirkətlərlə (hüquqi şəxslərlə) əməkdaşlıq etməyə cəhd etdiklərini bildiriblər. Onların sözlərinə görə, bu cür əməkdaşlıqlar məktəblərin maliyyə ehtiyaclarını qarşılamaqla yanaşı, infrastrukturun yaxşılaşdırılması, texniki vəsaitlərlə təmin olunması və pedaqoji heyətin peşəkar inkişafına dəstək baxımından da mühüm rol oynayır. Direktorlarla aparılan müsahibələr göstərmişdir ki, peşəkar inkişaf məqsədilə həyata keçirilən filantropiya kampaniyaları şirkətlər ilə əməkdaşlıq çərçivəsində icra olunur. Direktorlar bu əməkdaşlıqların təhsil keyfiyyətinin artırılması və pedaqoji heyətin inkişafı baxımından mühüm rol

oynadığını vurğulayıblar. Xarici əməkdaşlıqlar çərçivəsində məktəblər müxtəlif dərsliklər və əlavə kurslarla təmin edilibdir. Respondentlərdən KD1 kodlu müsahibin cavabı aşağıdakı formadadır:

> *"Amerikaya səfərim zamanı orda yaşayan bir təhsil şirkətinin rəhbəri ilə tanış oldum və onun köməkliyi vasitəsi ilə 3 müəllim və 30 şagirdə dərsdən kənar ingilis dili tədris olunur. Tədris prosesində məktəbdə kifayət qədər printer olmadığını öyrəndikdə bizə printer də hədiyyə etdilər." (KD1, Müsahibə).*

Bu sitat şirkətlərlə əlaqələrin məktəbin ehtiyaclarına necə çevik və təsirli şəkildə cavab verdiyini göstərir və şirkətlərin filantropiya potensialını bir daha vurğulayır. Eyni zamanda, bu tip əlaqələrin yalnız maddi dəstək deyil, təhsil keyfiyyətinin artırılmasına xidmət edən intellektual resurslarla müşayiət olunduğu da aydın olur.

Məktəblərin maliyyə problemlərinin həlli istiqamətində həyata keçirilən təşəbbüslər arasında şirkətlərlə qurulan əməkdaşlıq xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Direktorlarla aparılan müsahibələr göstərir ki, bəzi məktəblərin birbaşa maliyyə yardımı əldə etməyi çətin olduğuna görə, texniki vəsaitlər, tədris resursları kimi dəstək formalarına üstünlük verilir.

> *"...Məsələn, hər hansısa bir kursla sınaq imtahanlarının məktəbdə təşkil edib ordan yığılan məbləği məktəb üçün istifadə edərdim. Biz keçən il 14 fevralda uşaqların və bütün icmanın iştirakı ilə məktəb həyətində kitab sərgisi keçirmişdik və həmin kitab şirkəti müəyyən məbləğ dəyərində kitabları məktəbin kitabxanasına bağışlamışdı." (KD2, Müsahibə).*

> *"...Şagirdlərimizdə sosial –ekoloji həssaslığı artırmaq məqsədilə kağız karton toplanılması tədbiri həyata keçirdik və bunun müqabilində müəyyən bir simvolik vəsait topladıq. Uşaqlara elan elədik bu təklifimizi, həmçinin onlar kağız toplayanda ekologiyaya da fayda verdiklərinin fərqinə vardılar. Sonda onlara sertifikat da verdik. Əldə olunan vəasitdən məktəbin həyətində əkmək üçün tinglər aldıq." (KD2, Müsahibə).*

Direktorların fikrincə, şirkət rəhbərləri öz istehsal etdikləri xidmət və mallardan məktəblərə təmənnasız yardım etməyə hazırdırlar. Bu yardımlar müxtəlif formalarda həyata keçirilir. Müsahibələr göstərir ki, bir çox məktəb binalarının təmirə ehtiyacı var və bu sahədə maddi resurs çatışmazlığı ciddi problem yaradır. Məktəb rəhbərləri infrastruktur problemlərini aradan qaldırmaq

üçün müxtəlif mənbələrdən dəstək almağa çalışsalar da, bu sahədə yetərincə davamlı və sistemli maliyyələşdirmənin olmadığını vurğulayıblar. Bu baxımdan alternativ maliyyə və filantropiya məktəblərin çoxyönlü inkişafı üçün vacib yer tutur. Situasiyanı təsvir edən müsahibə qeydi aşağıda verilib:

"SOCAR-ın nəzdində olan Neft Məktəbinə müraciət etdim ki, laboratoriya sayəsində bizə dəstək olsunlar. Elə məqamlar olur ki, şəxsi nüfuz bəzən həlledici olur. Bu zaman bizim köməyimizə hami təşkilatımız gəlir. Onlar müraciət edəndə daha uğurlu olur. Bir çox görüşlərə təşkilatın nümayəndəsi ilə gedirik və nəticəsi də uğurlu olur." (QD2, Müsahibə).

4.2.2.4. Qeyri-kommersiya qurumları

Məktəblərin filantropiya resursları kommersiya məqsədli fiziki və hüquqi şəxslər olmaqla birgə, həm də qeyri-kommersiya məqsədlə qurulmuş qurumlar, fondlar, təşkilatlar və müassisələrdir. Respondentlərdən birinin QD2-nin bəhs olunan fondla təcrübəsi diqqətəlayiqdir:

"...Bizim Bakı Nobel İrsi Fondu ilə əməkdaşlığımız başladı. Onlar bizim hami təşkilatımız oldular və bizi bir sıra tədbirlərdə təmsil etməyə başladılar. Məktəbə xeyli yardımları olub. Məktəbimizin 140 illik yubileyini təşkil etdik və həmin tədbirin maliyyə xərclərini onlar çəkdilər. Ayrı-ayrı dövlət qurumlarını və diplomatik korpusların nümayəndələrini məktəbimizə dəvət etdilər. Bu əməkdaşlıqdan sonra biz onlar tərəfdən həm maddi, həm də mənəvi dəstək almağa başladıq." (QD2, Müsahibə).

Bu nümunədə isə təşkilatlanmış bir fondun sistemli dəstəyi diqqət çəkir. Bu təcrübə göstərir ki, kommersiya və qeyri-kommersiya tərəfdaşlığı həm fərdi təşəbbüslərlə, həm də institusional əməkdaşlıqlarla məktəbin inkişafına töhfə verə bilər.

Tədqiqatda iştirak edən direktorlar bu cür təlim və kursların müəllimlərin peşəkar bacarıqlarını artırdığını və şagirdlərin daha keyfiyyətli təhsil almasına imkan yaratdığını bildiriblər. Bundan əlavə, müxtəlif QHT-lərdən gələn dərs ləvazimatları və tədris materiallarının təqdim edilməsi də təhsilin keyfiyyətinə müsbət təsir göstərib. Respondentlərin fikrincə, peşəkar inkişaf məqsədilə

edilən maliyyə təşəbbüslərinin genişləndirilməsi və bu sahədə daha çox yerli və beynəlxalq əməkdaşlıqların qurulması təhsil sisteminin inkişafına mühüm töhfə verə bilər. Bu səbəbdən, məktəblərin beynəlxalq təhsil fondları və təşkilatları ilə daha aktiv şəkildə əlaqə qurması və müəllimlərin peşəkar inkişafı üçün ayrılan maliyyə resurslarının artırılması vacib hesab olunur. Vəziyyəti təsvir edən müsahibədən parça aşağıda verilib:

> *“...Xəzər Univesiteti nəzdində olan Dünya məktəbi və Təhsil nazirliyinin bir yerdə təşkil etdiyi e-Tvinning layihəsi çərcivəsində məktəbin gündəlik vəsaitlərini təmin etdik.” (KD1, Müsahibə).*

Bu nümunə göstərir ki, təhsil yönümlü təşkilatlar və dövlət strukturları ilə əməkdaşlıq məktəblərə davamlı maddi dəstək təmin edə bilir. Direktorlar xüsusilə burada sistemli və planlı əməkdaşlığı vurğulayıblar.

> *“...Amerikaya səfərim çərçivəsində tanış olduğum bir təşkilat bizim müəllimlərimizə suni intellektlə bağlı təlimlər keçməyi öhdəsinə götürdü.” (KD1, Müsahibə).*

Bu sitat bir daha şəbəkələşmənin əhəmiyyətini vurğulayır, lakin burada diqqət şəbəkələşmə və yeni əlaqələrin məktəbin inkişafına köklənməyinə yönəlməlidir. Məktəb direktorlarının ünsiyyətçil, təşəbbüskar və açıqfikirli olması onların məktəbə filantropiya yolu ilə maliyyə cəlb etməsinə birbaşa təsir edir.

> *“...Qeyd etdiyim kimi, bəzi təşkilatlar təhsil ocaqlarının infrastukruturunun yaxşılaşdırılması istiqamətində maraqlıdırlar. Onlar ətraflarında olan təhsil ocaqlarının infrastrukturunun yaxşılaşdırılması istiqamətində addım atırlar. Qeyd etdiyim kimi, məktəbimizin infrastukturunun yaxşılaşdırılması və istilik sisteminin təchizatını rayonda fəaliyyət göstərən şirkət həyata keçirmişdir.” (QD1, Müsahibə).*

Sitatlardan göründüyü kimi filantropiya mənbəyi olaraq qeyri-kommersiya qurumları özünü sadəcə məktəblərin (capacity building) intellektual və pedaqoji sahədə deyil, infrastrukturun inkişafında da özünü göstərir. Aydındır ki, kommersiya və qeyri-kommersiya qurumlarından gələn filantropiya mənbələri həm insanların rifahına, həm də təhsilin inkişafına ehtiyaclarına uyğun şəkildə məktəbləri dəstəkləyə bilirlər.

“...Qızıl Aypara Cəmiyyətinin rayon şöbəsi ilə əməkdaşlığımız var və bu əməkdaşlıq sayəsində məktəbin istilik sistemi, oyun meydançası yenidən quruldu, həyətin hasarlama işləri görüldü.” (KD1, Müsahibə)

Bu sitatla da aydın olur ki, qeyri-kommersiya təşkilatları yalnız humanitar sahələrlə məhdudlaşmır, həm də təhsil sahəsində sosial məsuliyyət layihələri çərçivəsində mühüm rol oynayırlar. İnfrastrukturun bərpası və şagirdlər üçün təhlükəsiz və komfortlu mühitin yaradılması bu dəstəyin əsas istiqamətlərindəndir.

“...Azərbaycan beynəlxalq bankı pulsuz olaraq maliyyə savadlılığı təlimi həyata keçirir, tövsiyə edərdim ki, məktəb idarəçiləri o təlimlərə qatılsınlar. Mən müəllimlərlə birlikdə onlayn olaraq o təlimlərdə iştirak etmişəm.” (KD2, Müsahibə).

Bu son sitat kommersiya qurumlarının sosial məsuliyyət strategiyaları çərçivəsində məktəblərə bilikyönümlü dəstək göstərməsini təsdiqləyir. Eyni müsahibələrdən aydın olur ki, direktorun müxtəlif təşkilatlarla qurduqları əməkdaşlıqlar həm müəllimlərin peşəkarlığını artırır, həm də məktəb rəhbərliyində şəffaf və məqsədyönlü idarəçiliyin bünövrəsini qoyur. Aydındır ki, qeyri-hökümət təşkilatları tərəfindən göstərilən filantropist yanaşmalar müxtəlif formalarda həyata keçirilir. Bir sıra müəssisələr və təşkilatlar məktəblərə birbaşa maliyyə yardımı ayıraraq onların müəyyən ehtiyaclarını qarşılayır, digərləri isə avadanlıq, təmir-bərpa kimi işlər icra edərək filantropist yanaşmalar göstərirlər.

4.3. Məktəb direktorlarının filantropiya təcrübələri

Məktəb direktorlarının müsahibələri əsasında aparılan tematik təhlil göstərdi ki, filantropiya bir çox ümumtəhsil müəssisələrsində alternativ maliyyə mənbəyi kimi ortaya çıxır. Bu təcrübələr direktorların şəxsi təşəbbüskarlığı, sosial şəbəkələrdə aktivliyi və icma ilə qurduğu münasibətlər əsasında formalaşır. Filantropist fəaliyyətlər əsasən keçmiş məzunların, yerli iş adamlarının və valideynlərin könüllü yardımları şəklində həyata keçirilir. Bu mövzu çərçivəsində müəyyən edilən üç əsas alt kateqoriya - müsbət təcrübələr, qarşılaşılan çətinliklər və təklif olunan həll yolları məktəblərin bu istiqamətdəki təcrübəsini sistemli şəkildə təqdim etməyə imkan verir.

Cədvəl 3

Mövzu	Kateqoriya	Kod
2.Məktəb direktorlarının filantropiya təcrübələri	2.1 Müsbət təcrübələr	Peşəkar inkişaf, akademik dəstək
	2.2 Çətinliklər	Qanunvericilik, rəsmiləşdirmə, bank hesabı, məhdud maliyyə bilikləri, etinasızlıq, etimadsızlıq
	2.3 Həll yolları	Şəffaflıq mexanizmi, maliyyə savadlılığı, muxtariyyət

4.3.1. Müsbət təcrübələr kateqoriyası

Məktəb direktorlarının filantropiya ilə bağlı təcrübələri, bu dəstək növünün təhsilin müxtəlif aspektlərinə müsbət təsir göstərə bildiyini açıq şəkildə nümayiş etdirir. Müsahibələr zamanı əldə edilən məlumatlar göstərir ki, filantropist təşəbbüslər yalnız resurs çatışmazlığını qismən aradan qaldırmaqla kifayətlənmir, eyni zamanda məktəb həyatının keyfiyyətini artıran, pedaqoji heyətin inkişafını və şagirdlərin motivasiyasını gücləndirən mühüm bir vasitə kimi çıxış edir. Bu alt kateqoriya çərçivəsində direktorların yaşadıqları uğurlu təcrübələr, iki əsas kod ortaya çıxarmışdır: Peşəkar inkişaf və akademik dəstək. Hər iki kod filantropiyanın yalnız maliyyə mənbəyi deyil, həm də məktəblərdə sosial kapital və pedaqoji potensialın inkişafına xidmət edən strateji alət olduğunu ğortaya qoyur.

4.3.1.1 Peşəkar inkişaf

Məktəb direktorlarının filantropiya ilə bağlı təcrübələrindən aydın olur ki, bəzi hallarda filantropiya maddi deyil, bilik və bacarıqların artırılması istiqamətində özünü göstərir. Xüsusilə layihələr və sosial əlaqələr vasitəsilə məktəblərə gələn ekspertlər, təlimçilər və könüllülər pedaqoji heyətin inkişafına imkan yaratmışdı. QD1 müsahibəsində bu sahədə təcrübəsini belə bölüşür: *"Qrant layihə həyata keçirən şəxsləri məktəbə dəvət etdik, uşaqlarla və müəllimlərlə işlədilər.Layihənin həm məzmun baxımından, həm də maddi baxımdan bizə çox faydası oldu."*

Bu ifadədən göründüyü kimi, filantropiya yalnız maddi deyil, eyni zamanda ictimai əsaslarla məktəbə gələn ideya və təcrübənin məktəbə fayda verməsi kimi başa düşülür. Bu baxış, QD2-nin

təcrübəsi ilə də uzlaşır: *"Süni intellektlə bağlı təlimlər keçmək üçün bir mütəxəssis könüllü olaraq müəllimlərimizə dəstək oldu."*

Bu hər iki ifadə birgə göstərir ki, məktəblərdə filantropiyadan istifadə forması müxtəlifdir. Filantropistik fayda bəzən konkret bir texniki bacarıq öyrədən təlimçidən, bəzən isə məktəbə uzunmüddətli əməkdaşlıqla əlavə dəyər yaradan tərəfdaşlardan ibarət ola bilər. KD1 bunu daha texniki nümunə ilə ifadə edir: *"Facebookda tanış olduğum bir proqramçı müəllimlərimiz üçün qiymətləndirmə platforması hazırlayır. Bu sistem bizim tədris keyfiyyətimizə təsir edəcək."*.

Bu cür texnoloji dəstək, müəllimlərin gündəlik fəaliyyətini sadələşdirməklə yanaşı, eyni zamanda qiymətləndirmənin şəffaflığı və obyektivliyi baxımından da mühüm üstünlüklər qazandırır. Növbəti sitat isə məktəbin sosial kapitalının necə peşəkar resursa çevrilə biləcəyini göstərir: *"Qrant layihələrindən əldə etdiyimiz imkanlarla müəllimlərimiz təlimlərə qatıldı və indi dərslərini daha interaktiv keçirlər." (QD 1, Müsahibə).*

Bu ifadələr arasında paralellik qurduqda aydın olur ki, direktorun sosial təşəbbüskarlığı, məlumatlılığı və şəbəkələşmə (networking) gücü məktəbin inkişafına yönəlmiş filantropiyanı cəlb etməkdə açar rol oynayır. Direktorun bu səyləri onun təkcə inzibati deyil, strateji lider kimi də mövqeyini gücləndirir. Bütün bu qeyd olunan təcrübələr filantropiyanın Azərbaycan məktəblərində perspektiv və potensial imkanlarını göstərir.

4.3.1.2. Akademik dəstək

Filantropist dəstəyin başqa bir əhəmiyyətli istiqaməti isə şagirdlərə yönələn akademik və otivasiya dəstəyinin təmin olunmasıdır. Bu təcrübə birbaşa akademik nəticələrin, o cümlədən buraxılış və universitetə qəbul göstəricilərinin, olimpiada uğurlarının artımına və tədris mühitinin keyfiyyətinə müsbət təsir edir. Bir direktorun ifadəsi bu müsbət əlaqəni belə açır: *"İcma üzvlərimizdən biri məktəbdə uzun illərdir anbarda qalan, bizə lazım olmayan avadanlığı bir şirkətə satıb, uşaqlar üçün lazım olan marker, qələm, karandaş və rəsm avadanlıqları aldı. Bu da rəsm dərslərində aktivliyə səbəb oldu." (KD 1, Müsahibə).* Burada filantropist yollarla gələn alternativ maliyyənin uyğun formada və ehtiyac yönümlü istifadəsi diqqətəlayiqdir. Yəni alternativ maliyyə yalnız gəldiyi formada qəbul edilmir, həm də məktəbin real ehtiyacına uyğunlaşdırılır. Bu yanaşma digər bir direktorun dedikləri ilə üst-üstə düşür:

"Filantropiya (Fundraising) kampaniyası çərçivəsində təmin edilən vəsaitlə təşkil olunan günorta yeməyi olimpiyadaya hazırlaşan şagirdlərin məktəbə münasibətini dəyişdi." (KD 2, Müsahibə).

Bu sitat, təhsildə filantropiyanın sosial bərabərliyi təşviq edən funksiyasına işarə vurur. Sosial-iqtisadi çətinlikləri olan şagirdlər üçün bu dəstək, onların məktəbdə özlərini təhlükəsiz və dəyərli hiss etmələrinə səbəb olur. Başqa bir direktor təcrübəni daha spesifik şəkildə bölüşür: *"Əvvəllər heç bir olimpiada nəticəmiz yox idi. Bu il 12 nəfəri göndərdik, çünki uşaqlar dərsə də, əlavə məşğələlərə də həvəslə gəlirdilər." (QD 1, Müsahibə).*

Bu sitat açıq şəkildə göstərir ki, məktəblərdə filantropist dəstək ilə akademik nəticələr arasında əlaqə var. Şagirdlərin motivasiyası, maraqlı tədris mühiti və şagirdlərin mükafatlandırılması onları uğura doğru yönəldir. Filantropiya dəstəyi nəticəsində məktəb kitabxanasına edilən kitab ianələri (Donation) isə belə izah edilir: *"Kitab sərgisi zamanı bir nəşriyyat bizə pulsuz kitab verdi, kitabxanamız zənginləşdi. Kitabxanaya yeni gələn nəfis kitablar uşaqların mütaliəyə olan həvəsini artırdı." (QD 2, Müsahibə).*

Bu kimi təşəbbüslər təhsilin fiziki məkan və məzmun cəhətdən zənginləşdirilməsini, eyni zamanda şagirdlərin intellektual inkişafını təşviq edir. Müsahibələr göstərir ki, filantropistik təcrübələr yalnız məktəbin büdcəsinə dəstək olmaqla kifayətlənmir,; o həm də tədris keyfiyyətini artırır, müəllim və şagirdlərin ömürboyu öyrənməsinə müsbət təsir edir, məktəbdə sosial bağları gücləndirir. Bu baxımdan, filantropiya təhsil sisteminin transformasiyası üçün yüksək gələcək vəd edir.

Məktəb direktorlarının filantropiya ilə bağlı müsbət təcrübələri, bu dəstək növünün təhsilin müxtəlif aspektlərinə müsbət təsir göstərə bildiyini açıq şəkildə nümayiş etdirir. Müsahibələr zamanı əldə edilən məlumatlar göstərir ki, filantropistik təşəbbüslər yalnız resurs çatışmazlığını qismən aradan qaldırmaqla kifayətlənmir, eyni zamanda məktəb həyatının keyfiyyətini artıran, pedaqoji heyətin inkişafını və şagirdlərin motivasiyasını gücləndirən mühüm bir vasitə kimi çıxış edir.

4.3.2. Çətinliklər kateqoriyası

Respondentlərlə aparılan müsahibələrə əsasən, məktəb rəhbərləri filantropiya təcrübələrində fərqli çətinliklərlə qarşılaşırlar. Onlara görə, bu, filantropiya ilə əlaqədar hüquqi bazanın olmaması, bürokratik prosesin yorucu olması və qanunvericiliyin hərəkət sahəsini məhdudlaşdırması, icma

ilə ünsiyyətdə yaşanan çətinliklər, filantropiya ənənələrinin zəifliyi və etibar kimi müxtəlif problemlər məktəblərin bu yolla maliyyələşməsini çətinləşdirir.

4.3.2.1. Qanunvericilik

Ən çox təkrarlanan problem məktəblərin bank hesablarının olmaması və ianələrin rəsmi şəkildə qəbul edilə bilməməsidir. Məktəbin ianə qəbul etmək üçün bank hesabının olmaması, bunun üçün qanuvericiliyin icazə verməməsi burada əsas diqqət çəkən məqamdır. Bu vəziyyət məktəb rəhbərlərinin maddi dəstək təmin etməkdə ciddi çətinliklərlə qarşılaşmasına səbəb olur. Məktəb rəhbərləri bu problemin həm valideynlər, həm də filantropistlər arasında etibarsızlıq yaratdığını və məktəblərin maliyyə resurslarını səmərəli idarə etməsinə mane olduğunu bildiriblər. Bundan əlavə, məktəbin öz büdcəsinə birbaşa daxil olmayan gəlirlər də qeyd olunubdur:

> *"Xırda sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul oluruq. Nisbətən böyük işlər isə daha çox sənədləşmə tələb edir və biz bundan qaçırıq. Özümüzə əlavə yük etməmək üçün. Bu çox çətin prosesdir, həddən ziyadə sənəd tələb olunur. Bizim kiçik əkin sahəmiz var, orda becərilən məhsulu satıb, onun pulunu məktəb üçün xərcləyirik. Digər tərəfdən, minimum əməkhaqqı ilə çalışan əməkdaşlarımıza mükafat kimi veririk." (KD1, Müsahibə).*

Bu sitat göstərir ki, hüquqi mexanizmlərin qeyri-effektivliyi məktəbləri qeyri-rəsmi yollarla resurs tapmağa vadar edir. Məktəb üçtərəfli müqavilələr ilə maliyyə əməliyyatları edə bilsə də, müstəqil formada maliyyə əməliyyatlarında tərəf ola bilmir. Bunun üçün regional təhsil idarəsinin bank hesabını, VÖEN-ini istifadə etməlidir. Bu zaman əldə olunan gəlir məktəbin deyil, regional idarənin hesabına gedir. Məktəb qazanılmasında birbaşa iştirak etdiyi gəlirdən öz ehtiyacları üçün istifadə edə bilmir. Ancaq bu yanaşma uzunmüddətli və sistemli alternativ maliyyələşməni çətinləşdirir.

4.3.2.2. Rəsmiləşdirmə

Müxtəlif sosial tədbirlər və layihələrdən əldə edilən gəlirlər məktəbin büdcəsinə daxil edilə bilmədiyi üçün məktəblər bu vəsaitlərdən tam şəkildə faydalana bilmirlər. Bu da məktəblərin inkişafı və şagirdlər üçün daha yaxşı təhsil şəraitinin yaradılması baxımından əlavə məhdudiyyətlər yaradır. KD2-nin müsahibəsinə əsasən:

> *"Rəsmiləşdirmə baxımından çətinlik çəkirik. Proses rəsmi olaraq ətraflı tənzimlənməyib.*

Bürokratiya məsələsi və növbəlilik də çətinlik yaradır. Məktəb bufeti ilə məktəb müqavilə bağlamalıdır, amma regional idarə müqavilə bağlayır və vəsait regionala ödənir. Məktəbdə fəaliyyət göstərməsinə baxmayaraq, müəssisəyə gəlir daxil olmur. Hər şagird üçün (20 qəpik) pul ödənilir (regionalın hesabına). İdman zalı da icarəyə verilərsə, məbləğ regional idarəyə köçürülür. Burada məktəbin heç bir maddi marağı yoxdur. Bizim işimiz sadəcə nəzarətdən ibarətdir"

Burada keçmiş mənfi təcrübələr səbəbi ilə məktəblərin iqtisadi müstəqillik imkanlarından məhrum olduğu vurğulanır. Bu da göstərir ki, həm qeyri-rəsmi təşəbbüslər, həm də bürokratik sərtlik məktəbləri çıxılmaz vəziyyətə salır.

"Bürokratik əngəllər bizə əlaqələrimizi genişlətməyə mane olur. Regional idarə özünü sığortalamaq üçün əksər hallarda bu kimi əməkdaşlıqlara mane olur və qəbul etmir. Bizim maliyyə muxtariyyətimiz olmadığından, hansısa təşkilatla birbaşa əməkdaşlıq edə bilmir, qarşılıqlı razılaşmalar əldə edə bilmirik. Öncə yerli təhsil sektoruna deyilir, sonra regionala, onlar da MÜTDA-ya və beləliklə, proses uzanır, cavab çox gec gəlir deyə - biz istədiyimiz kimi əməkdaşlıq qura bilmirik." (KD2, Müsahibə).

4.3.2.3. Bank hesabı

Göründüyü kimi, bürokratik əngəllər, avtonomiyanın azlığı və gecikən qərarlar və icazələr işi daha uzun hala gətirir. Aydındır ki, bu hallar direktorların daha da ehtiyat etməsinə gətirib çıxarır, təşəbbüskarlığı boğur və təşəbbüskar liderlik keyfiyyətlərinin təsirsiz qalmasına səbəb olur. QD1-in aşağıdakı qeydi filantropiya təcrübələrindəki çətinliyi göz önünə sərir:

"Qeyd etdiyim kimi, hər hansı xeyriyyəçi maliyyə yardımını bizə pul olaraq verməsi alınmır. O səbəbə gözlə görünə biləcək bir şəkildə olmalıdır və digər səbəb isə bir çox xeyriyyəçi və qurumların maliyyə yardımında maraqlı olmamalarıdır. Təklif edə bilərəm ki, alternativ maliyyənin cəlbi istiqamətində mexanizm yaxşılaşdırılsın. Məsələn, pul vasitəsilə yardımların rahatlıqla edilə bilməsi üçün bank hesabının yaradılması ola bilər. Bir neçə məktəb bilirəm ki, idman zallarını icarəyə verirlər, lakin o pul regional idarənin hesabına yatırılır, eyni ilə bufetlərin gəliri. Bu məktəbin öz bank hesabına yatırılsa, tez bir zamanda ehtiyaclar ödənilə bilər. Mexanizm olmadığı üçün çətinlik yaradır. Aktlaşdıran mexanizmin olması daha yaxşıdır".

Bu fikirlər əvvəlki sitatları tamamlayır və konkret hüquqi mexanizmin – məktəbin bank hesabının olmamasını əsas problem kimi qabardır. Yardım etməyə hazır insanlar olsa belə, mexanizm olmadıqda bu dəstək sadəcə niyyət olaraq qalır.

“Məktəb rəhbərlərinin üzərində olan subardinativ, rəhbərlik tərəfindən olan təzyiqlər və yaxıud ertələmələr (tələsma, özümüz edərik kimi vədlər). Digər vacib məsələ - alternativ mənbələrinin rəsmləşdirilməsi ilə əlaqəlidir. Bürokratiya əsas maneədir” (KD1, Müsahibə).

Bu sitatda isə sistemli problem fərdi təzyiq və idarəetmə münasibətləri ilə daha da dərinləşdirilir. Rəhbər şəxs təşəbbüskar olsa belə, üzərinə düşən struktural yüklər onu passivləşdirir.

“Biz ehtiyaclarımızı yazırıq və elə olur ki, 3 il belə keçməsinə baxmayaraq, həmin sifarişimizi əldə edə bilmirik. Bizə desələr ki, bir tədris ilində sizin maddi texniki –təchizata nə qədər ehtiyacınız var, biz onu hesablaya bilərik. Hazırda isə bizə ildə nə qədər vəsait nəzərdə tutulduğundan bizim xəbərimiz yoxdur.” (QD2, Müsahibə).

Əgər əvvəlki sitatlarda məktəb rəhbərlərinin təşəbbüskarlığına qarşı təzyiqlərdən danışılırdısa, burada isə sistemin bütövlükdə cavabvermə sürətinin və etibarlılığının nə qədər zəif olduğu üzə çıxır. Belə vəziyyətdə istənilən planlama və büdcələşdirmə prosesi iflic olur.

4.3.2.3. Məhdud maliyyə bilikləri

Məktəb direktorlarının filantropiya dəstəyinin cəlbi və idarə olunması prosesində üzləşdikləri əsas çətinliklərdən biri də, bu vəsaitlərin qanuni şəkildə tənzimlənməsi idarə olunması və sənədləşdirilməsi ilə bağlıdır. Müsahibələrdən məlum olur ki, direktorlar çox zaman bürokratik tələblərlə praktik ehtiyaclar arasında sıxışıb qalır və şəffaflıq, hesabatlılıq, hüquqi çərçivəyə uyğunluq kimi məsələlərdə özlərini qeyri-müəyyən hiss edirlər:

“Valideyn deyir ki, mən 50 manat ianə verəcəm. Deyirik ki, ərizə yazmalısan, sonra akt tərtib etməliyik. Bu proseduru bilməyən müəllim də, valideyn də çəkinir.” (QD1, Müsahibə)

Bu sitat direktorun həm maliyyə prosedurlarına dair bilik boşluğu yaşadığını, həm də bu boşluğun valideyn etimadına təsir etdiyini göstərir. Əsas problem hüquqi qeydə alma mexanizmlərinin məktəblərdə işlək olmamasıdır.

> *"Mən ianələri öz dəftərimdə yazıram. Ay sonunda bir kağızda qeyd edib valideynə göstərirəm. Ən azından şəffaf olsun deyə." (QD2, Müsahibə).*

Bu ifadə direktorun formal sistemlər olmadığı üçün şəxsi metodlarla şəffaflığı təmin etməyə çalışdığını göstərir. Lakin bu yanaşma həm hüquqi risklər doğurur, həm də sistemli və izlənilə bilən maliyyə mexanizmlərinin olmamasını etiraf ifşa edir.

> *"Nə qədər pul to plandığını hesablamaq üçün bəzən mühasibə müraciət edirəm, amma onun da vaxtı olmur. Axırda özüm Excel-də hesablama aparıram." (KD1, Müsahibə).*

Burada maliyyə hesabatlılığına dair praktik bacarıqların zəifliyi açıq şəkildə görünür. Direktorlar mühasibatlığa dair rəsmi dəstək almadan fərdi səylərlə vəziyyəti idarə etməyə çalışırlar. *"Hesab olmadığı üçün toplanan pulu hara qoyaq? Şəxsən götürmək istəmirik, amma başqa yol da yoxdur." (KD2, Müsahibə).*

Bu sitat maliyyə biliklərinin olmamasının hüquqi və etibarlılıq baxımından necə riskli nəticələr doğurduğunu əks etdirir. Hesabat sistemi olmadıqda, ianələrin saxlanması və xərclənməsi şəxsi reputasiyanı, inamı və etibarı riskə atır: *"Filantropiya yardımı almaq istəyirik, amma məktəbin büdcəsinə daxil edə bilmirik. Əgər kimsə soruşsa, necə sübut edək ki, bu pul nəyə xərcləndi?" (KD1, Müsahibə).* Bu ifadə maliyyə planlaşdırması, sənədləşmə və hesabat mexanizmlərinin olmamasının filantrop cəlbini əngəllədiyini göstərir. Həm də etimad məsələlərinə toxunur. Bu sitatlar bir daha təsdiqləyir ki, filantropiyanın səmərəli idarə olunması yalnız vəsaitin mövcudluğu ilə deyil, həm də onu təhlükəsiz, şəffaf və hüquqi mexanizmlərlə idarə edə biləcək maliyyə savadlılığının məktəb rəhbərliyində olması ilə bağlıdır. Direktorların bu sahədə dəstəyə ehtiyac duyduğu açıq şəkildə görünür. Bu təhlil həm də göstərir ki, yalnız fiziki resurslar deyil, intellektual və texniki resursların da sistemə daxil edilməsi vacibdir.

4.3.2.4. Etinasızlıq

Direktorlar müəllim və valideynlərin məktəbin maliyyə təminatı və inkişafı ilə bağlı proseslərdə passiv iştirak etdiklərini bildirirlər. Onların fikrincə, məktəb icmasının bu proseslərdə kifayət qədər fəal olmaması, həm maddi, həm də sosial baxımdan məktəbin inkişafına mənfi təsir göstərir. İcmanın maliyyə dəstəyi göstərmək istəməməsi və ya yayınmasının səbəbi etinasızlıq, marağın olmaması kimi məsələlərdən yaranır. Xüsusilə, aztəminatlı bölgələrdə valideynlərin maliyyə dəstəyi göstərmək imkanları yoxdur. Bundan əlavə bəzi ailələr bu yardımların məcburi olduğunu düşünür.

Xüsusilə, məktəbin ehtiyacları üçün ianələrin toplanması, müxtəlif sosial və mədəni tədbirlərin təşkili, məktəbin infrastrukturu üçün dəstək təmin edilməsi kimi məsələlərdə valideynlərin və müəllimlərin kifayət qədər iştirak etmədiyi qeyd olunur. Direktorların fikrincə, icma ilə bağlı bu çətinliklərin aradan qaldırılması üçün məktəbdaxili və məktəbdənkənar tədbirlərin təşviq edilməsi, valideynlərin və müəllimlərin məsuliyyət hissinin artırılması üçün müxtəlif təşviqedici mexanizmlərin tətbiqi vacibdir. Həmçinin, maarifləndirmə işləri aparılaraq icmanın məktəbin inkişafındakı rolu vurğulanmalı və onların daha aktiv iştirak etməsi üçün təşviqedici tədbirlər görülməlidir. Bu sitat valideynlərin passivliyini və məktəblə sosial məsuliyyət əlaqələrinin zəifliyini vurğulayır. Hətta məzunların daha aktiv olması fonunda valideynlərin biganəliyi daha aydın görünür: *"Bu məsələdə uğurlu, yaxşı təcrübəmiz yoxdur. Müəllimlər bu məsələdə maraqlı deyil" (KD2, Müsahibə).* Əvvəlki sitatda valideyn passivliyi qeyd olunurdusa, burada məktəbin digər əsas paydaşı olan müəllimlərin də maliyyələşmə təşəbbüslərinə biganə qalması vurğulanır. Bu isə bütövlükdə məktəb heyətində kollektiv şüur və məsuliyyət boşluğunu göstərir.

4.3.2.4. Etimadsızlıq

Məktəb direktorlarının müsahibələrindən əldə olunan məlumatlar göstərir ki, bəzi hallarda filantrop dəstəyin cəlbi sadəcə hüquqi və maliyyə mexanizmlərinin yoxluğu ilə deyil, həm də ictimai və şəxsi səviyyədə etimadsızlıqla əngəllənir. Etimadsızlıq həm valideynlər və icma tərəfindən məktəb rəhbərliyinə, həm də direktorların öz tərəfdaşlarına qarşı duyduğu narahatlıqla özünü göstərir. Respondentlərdən biri belə deyir: *"Pul toplananda həmişə sual yaranır: 'Bu pulu kim götürəcək?', 'Nəyə xərclənəcək?' Ona görə çox zaman heç başlamırıq." (QD2, Müsahibə).*

Bu sitat açıq şəkildə göstərir ki, qeyri-rəsmi yolla edilən yardım təşəbbüsləri ictimai şübhə ilə qarşılanır. Etimadsızlıq burada vəsaitin şəffaflığına dair suallardan doğur. Bir başqa respondent isə ianə edənlərin hesabat soruşacağını ifadə edir: *"Valideyn deyir, pul verəcəm, amma sonra soruşmayın nəyə xərcləmisiniz, yoxsa problem yaşanacaq" (QD2, Müsahibə).*

Bu ifadə ikiqat etimadsızlığı göstərir: bir tərəfdə valideyn etibar etmir, digər tərəfdə direktor da şəffaflıq təmin edə bilməyəcəyindən ehtiyat edir. Nəticədə filantropiya baş tutmur və tərəflər riskdən uzaq durmağa üstünlük verirlər. *"Ən çox qorxduğumuz budur ki, birdən kiminsə etirazı olar, deyərlər ki, pulu mənimsəmişik" (QD1, Müsahibə).* Bu sitatda direktorun etibarı ilə bağlı təhlükə vurğulanır. Direktor şəxsi nüfuzunu qorumaq üçün bəzi hallarda yardım təşəbbüslərindən uzaq durur. *"Pul toplananda deyirik ki, özünüz bir araya gəlin, vəsaiti yığın, özünüz alın, çünki bizə sonra sual verilə bilər" (KD2, Müsahibə).*

Bu ifadə məktəb rəhbərliyinin məsuliyyətdən çəkindiyini və təşəbbüsü valideynlərə ötürərək özünü qorumağa çalışdığını göstərir. Bu, həm də sistemin qeyri-müəyyənliyinin yaratdığı müdafiə davranışıdır: *"Dəstək təklif edən sponsor sonradan maraqlananda, cavab verməkdə çətinlik çəkirik. Həm hesabat yoxdur, həm də kimdən icazə alacağımız bilinmir" (QD2, Müsahibə).*

Burada isə etimadsızlıq potensial filantropun şəffaflıq baxımından gözləntiləri qarşılanmadıqda meydana çıxır. Hesabatlılığın olmaması təkcə ictimai etimadı deyil, həm də qarşılıqlı əməkdaşlıq münasibətlərini zədələyir. Etimadsızlıq faktoru, filantropistk dəstəyin ən gözlənilməz və ən çətin həll olunan baryerlərindən biridir. Bu, yalnız qanunvericilik və struktur dəyişikliyi ilə deyil, ictimai münasibətlərdə şəffaflıq, hesabatlılıq və iştirakçılıq mədəniyyətinin formalaşdırılması ilə həll oluna bilər. Direktorların reputasiyaya qarşı ehtiyatlı davranışı və valideynlərin şübhə ilə yanaşması arasında yaranan bu gərginlik, filantropiya təşəbbüslərinin inkişafını əngəlləyən əsas sosial faktor kimi təhlil edilə bilər.

> *"Təəssüf ki, bu sahədə ənənə hələ formalaşmayıb və buna görə də bütün işləri özüm görməyə çalışıram. Bilirəm ki, təşkilati işlər üzrə müavinə tapşırsam, öhdəsindən gələ bilməyəcək. Ən çox da mən onların etibarını qazandığım üçün mənim istəməyim daha güclü təsir bağışlayır. Başqası olduqda isə ianə etmirlər. Bu da göstərir ki, hələ də inamsızlıq var." (QD2, Müsahibə).*

Bu sitat filantropiyanın institutlaşmaması ilə yanaşı, məktəb daxilində də təşkilati bacarıqların zəifliyini göstərir. Bu da bütün yükün direktorun üzərinə düşməsinə və sistemsizlik probleminin dərinləşməsinə səbəb olur.

Məktəb rəhbərləri filantropist dəstəyin əsasən şəxsi əlaqələrlə məhdudlaşdığını və geniş miqyasda institutlaşmadığını vurğulayırlar. Yəni, məktəblər üçün maliyyə və ya maddi dəstək təmin etmək istəyən şəxslər və qurumlar əsasən birbaşa tanışlıq münasibətləri əsasında yardım göstərirlər. Bu isə filantropist dəstəyin davamlı və sistemli şəkildə təşkil edilməsinə mane olur. Qurumlar və fərdi donorlar məktəblərə dəstək vermək üçün şəffaf və rəsmi mexanizmlərin olmadığı üçün ehtiyatla yanaşırlar. Bundan əlavə, ictimaiyyətin məktəblərə edilən ianələrə və yardımlara inamının zəif olduğu da qeyd edilir. Bu inamsızlıq müxtəlif səbəblərlə əlaqələndirilir. Birincisi, bəzi insanlar məktəblərə edilən maliyyə yardımlarının necə və harada istifadə edildiyinə dair yetərincə məlumat əldə edə bilmədikləri üçün ianə etməyə tərəddüd edirlər.

4.3.3. Həll yolları kateqoriyası

Filantropist dəstəyin məktəblərdə daha səmərəli şəkildə tətbiqi və davamlılığının təmin olunması üçün direktorlar bir sıra praktiki və sistem yönümlü həll yolları təklif etmişlər. Bu təkliflər, onların sahədəki gündəlik təcrübələri, mövcud problemləri və fəaliyyət məhdudiyyətlərini dərindən yaşamaları fonunda formalaşmışdır. Təkliflərin əsas istiqamətləri şəffaflıq və hesabatlılıq mexanizmlərinin qurulması, hüquqi və inzibati müstəqilliyin artırılması, sosial tərəfdaşlığın təşviqi və məktəblərin filantropiya yönümlü təşəbbüskarlığının stimullaşdırılmasına yönəlmişdir. Aşağıdakı kodlar bu təkliflərin mahiyyətini sistemləşdirilmiş şəkildə əks etdirir.

4.3.3.1 Şəffaflıq mexanizmi

Filantropiyanın uğurla tətbiqi üçün direktorlar tərəfindən ən çox vurğulanan həll, toplanan vəsaitlərin şəffaf və izlənilə bilən şəkildə idarə olunması üçün bir sistemin yaradılmasıdır. Respondentlərin fikrincə, vəsaitin mənbəyi, miqdarı və xərclənmə istiqaməti barədə ictimaiyyətin vaxtaşırı məlumatlandırılması, həm valideynlərin, həm icmanın, həm də potensial filantropistlərin inamını artıracaq. Bu kateqoriyanın altında müxtəlif kodlar üzə çıxıb. Bunlardan biri şəffaflıq mexanizminin qurulmasıdır. D1 bu məsələni izah edərkən aşağıdakı məqamları vurğulayır:

> *"...Pul vasitəsilə yardımların rahatlıqla edilə bilməsi üçün bank hesanının yaradılması ola bilər. Bir neçə məktəb bilirəm ki, idman zallarını icarəyə verirlər, lakin o pul regional idarənin hesabına yatırılır, eyni ilə bufetlərin gəliri. Bu məktəbin öz bank hesabına yatırılsa, tez bir zamanda ehtiyaclar ödənilə bilər. Rayonda yerləşən şirkətlərə və xaricdə yaşayan rayon sakinləri olan xeyriyyəçilərə müraciət etməyi düşünürük. Lakin bu kateqoriya insanlar maliyyəni hesaba köçürməyə üstünlük verdiklərinə görə hesabın olmaması ciddi əngəl törədir"*

Bu sitat məktəblərin maliyyə axınlarını rəsmi şəkildə idarə edə bilməməsi səbəbindən potensial donorların çəkinməsini açıq şəkildə ifadə edir. Ən sadə maliyyə mexanizminin- bank hesabının olmaması – bütöv bir yardım ekosisteminin sıradan çıxmasına səbəb olur. Hazırda xeyriyyəçilik və məktəblərin əlavə ianə yığması qanunla tənzimlənsə də, bunu icra edəcək hər hansı bir mexanizm yoxdur. Bu səbəbdən qanunun yerlərdə icrası mümkünsüz olur. "*Bu sahədə məncə problem odur ki, mexanizm işləmir. Təhsil qanunvericiliyi bizə imkan verir ki, məktəb bu sahələrlə məşğul olsun, amma necə olsun, bu artıq sualdır*" *(QD1, Müsahibə).*

Bu sitat qanunun kağız üzərində var olduğunu, lakin praktikada tətbiq mexanizmlərinin olmadığını göstərir. Əvvəlki sitatla birlikdə oxunduqda aydın olur ki, bank hesabının olmaması da məhz bu "işləməyən mexanizm" probleminin tərkib hissəsidir. Məsələnin görünən tərəflərindən biri budur ki, rəhbərlər filantropistləri cəlb etsələr də, RTİ-yə bu haqda məlumat verib - verməyəcəklərini, ianəni nə cür rəsmiləşdirməyi bilmirlər.

> "*Bürokratik əngəllər bizə əlaqələrimizi genişlətməyə mane olur. Regional idarə özünü sığortalamaq üçün əksər hallarda bu kimi əməkdaşlıqlara mane olur və qəbul etmir. Bizim muxtariyyətimiz olmadığından, hansısa təşkilatla birbaşa əməkdaşlıq edə bilmirik. Öncə sektora deyilir, sonra regionala, onlar da MÜTDA-ya və beləliklə, proses uzanır, cavab çox gec gəlir deyə, biz istədiyimiz kimi əməkdaşlıq qura bilmirik*" *(KD2, Müsahibə).*

Əgər əvvəlki sitatda mexanizmin ümumiyyətlə mövcud olmadığına işarə edilirdisə, burada həmin mexanizmlərin olması halında da onların çox yavaş və qeyri-effektiv işlədiyi vurğulanır. Bu, sistemin həm struktur, həm də funksional cəhətdən çatışmazlıqlarını göstərir. Alınan maliyyəni rəsmləşdirmək və bölüşdürmək yalnız məktəb direktorunun öhdəliyinə düşür. Bu proseduru hər bir məktəb rəhbəri özünə uyğun şəkildə tənzimləyir. Bundan savayı xərc və qalıq

balansı haqqında hesabat yalnız ianə verən və rəhbər arasında aparılır. Lakin bu xeyriyyəçi tərəfindən tələb kimi qoyulmursa, hesabat aparılmır.

4.3.3.2 Muxtariyyət

Növbəti həll yolu direktorlara maliyyə və digər idarəetmə sahələrində muxtariyyətin verilməsidir. Beləki, maliyyə xərci yaranan zaman məktəb rəhbərləri problemin həlli üçün hər hansı bir addım atmır, RTİ-yə müraciət edərək mövcud problemin aradan qaldırılması üçün gözləməli olurlar. Çünki hazırda bu işin rəsmi proseduru qeyd edilən formadadır. Bu problemin həlli üçün idarəçilər bank hesabının açılması prosesini yüngülləşdirmək və məlumatı açıq paylaşmaq müstəqilliyini təklif edirlər: *"Məktəbin ani ehtiyaclarının sosial şəbəkə vasitəsilə paylaşılmasına icazə verilsə, müxtariyyət və müstəqillik olsa, daha yaxşı olar" (KD2, Müsahibə).*

Buradan aydın olur ki, direktorlar onlara etimad göstərilməyini istəyir və bu etimadı doğruldacaqlarına inanırlar. Başqa bir direktor isə muxtariyyətin verilməsinin hüquqi əsası olan "publik hüquqi şəxs" statusuna diqqət çəkir:

> "Məktəblərin bir qisminə publik hüquqi şəxs statusu verilib. Artıq pilot olaraq bu praktika sınaqdan keçirilir deməli. Mən də bir məktəb direktoru olaraq bu tətbiqdə iştirak etmək istəyir və məktəbimə həmin statusun verilməsini arzu edirəm. Çünki həmin status məktəbə verildikdə artıq mən müstəqil formada məktəbimlə, müxtəlif qurumlar və şəxslər arasında maliyyə əməliyyatları edə biləcəm. Məktəbimə rahatlıq Vergi ödəyicisi eyniləşdirmə nömrəsi (VÖEN) aça biləcəm." (KD1, Müsahibə).

Başqa bir direktor isə məktəbin gəlir əldə etməsinin mümkünlüyü üçün muxtariyyətə ehtiyac duyduqlarını qeyd edir. *"Məktəb ianələrlə və daxili resurslarının istifadəsi ilə maliyyə cəhətdən dirçələ bilər. Maliyyə müstəqilliyi və rahatlığı tapan məktəblər isə məktəbdə xarüqələr yarada bilər." (KD2, Müsahibə).* Bütün bunlar məktəb direktorlarının muxtariyyət əldə etdikdə daha çox filantropiya təşəbbüsləri həyata keçirəcəklərini göstərir.

4.3.3.3 Maliyyə savadlılığı

Məktəb kollektivinin maliyyə savadlılığının olmaması maliyyə cəlbində ciddi çətinlikər yaradır. Maliyyə savadlılığı direktorlardan büdcə tərtibetmə, xərcləri proqnozlaşdırma kimi

bacarıqları tələb edir. Müsahiblərdən yalnız bir nəfəri bü növ təlimlər almış və digər həmkarlarını da maliyyə idarəçiliyində çətinliklərlə qarşılaşmamaq üçün bu təlimlərə qoşulmağı tövsiyə edir:

> "*Azərbaycan Beynəlxalq Bankı pulsuz olaraq maliyyə savadlılığı təlimi həyata keçirir, tövsiyə edərdim ki, o təlimlərə qatılsınlar. Mən müəllimlərlər birlikdə onlaynine olaraq o təlimlərdə iştirak etmişəm. Dünya təcrübəsi göstərir ki, müəllimlər bu cür təlimlərdə daim iştirak etməlidirlər*" *(KD2, Müsahibə).*

Bu sitat kollektivin maariflənməsinin təşəbbüskar direktor vasitəsilə mümkün olduğunu göstərir. Həmçinin müəllim kollektivinin bu sahədə fəallığının, məktəbdə alternativ maliyyələşmənin uğurla tətbiqi üçün nə qədər vacib olduğunu vurğulayır. Digər məktəb direktoru da eyni çətinliyi vurğulayır və bu sahədə mütəmadi təlimlərin keçirilməsinin vacibliyini qeyd edir:

> "*Təhsil liderlərinin maliyyə savadlılığının artırılmasına ehtiyac var. Bu sahədə təlimlər keçirilməlidir. Düşünürəm ki, təhsildə alternativ maliyyələşmənin yaxşı perspektivi vardır və bu imkandan istifadə etmə üçün savadlı və bacarıqlı idarəçilər lazımdır*" (QD2, Müsahibə).

Əvvəlki sitatda real təlim təcrübəsindən bəhs olunurdusa, bu fikirdə isə bu təlimlərin strateji zərurəti vurğulanır. Beləliklə, həm fərdi, həm də sistemli şəkildə maliyyə savadlılığı məktəb idarəçiliyi üçün zəruri bacarıq kimi dəyərləndirilir.

> *"Maliyyə savadlılığı təlimlərinin yalnız məktəb rəhbərlərinə deyil, həmçinin məktəb kollektivinə də keçirilməsi məqsədəuyğun olar. Maliyyələşmə problemi bütün məktəbə aid olduğundan, bütün kollektivin bu işdə aktiv iştirakı və savadının olması mütləqdir" (QD1, Müsahibə).*

Son dövrdə təhsilin rəqəmsallaşması tendensiyası məktəb rəhbərlərinin ianə cəlb etməsi prosesinə də təsir edib. Respondentlər onlayn platformaları həm ehtiyacları paylaşmaq, həm də inanələrin toplanması üçün alət kimi istifadə edirlər. Mövcud problemin həlli ideyalarının arasında xüsusi tətbiq proqramının yaradılması da var: "*Hər hansı onlayn platformanın olması, şəffaflığın təmin olunması və vaxtı vaxtında hesabatların verilməsi bu işin təşviqinə yardım etmiş olardı*" *(KD1, Müsahibə).*

Bu son sitat texnologiyanın məktəbdə alternativ maliyyələşmənin şəffaf və davamlı aparılması üçün necə bir vasitəyə çevrilə biləcəyini ortaya qoyur. Bu fikirlər əvvəlki bütün kodlarla, şəffaflıq mexanizmi, muxtariyyət, maliyyə savadlılığı və qanunvericiliklə, birbaşa bağlıdır və onları tamamlayır.

Araşdırmadan əldə olunan tapıntılara əsasən, təhsil idarəçiləri və ictimaiyyəti alternativ maliyyə sahəsində təşəbbüskar olmalı və problemləri filantropistlərin nəzərinə çatdırmalıdır. Məktəblərdən tələb gəldikdən sonra icma və xeyriyyəçi insanlar bu istiqamətdə real addım atmağa başlayırlar. Çatışmazlığa dair faktların ictimailəşməsi baxımından sosial şəbəkələr təhsil liderləri üçün əvəzsiz imkanlar yaradır. Sosoial medianın imkanlarından daha effektiv istifadə etməyi bacaran məktəblər alternativ maliyyə sahəsində də daha çox uğur qazanırlar.

V FƏSİL
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Bu tədqiqatda Azərbaycanın dörd müxtəlif bölgəsində yerləşən ümumtəhsil məktəblərində direktorların fikirlərinə əsasən məktəblərin alternativ maliyyələşməsində filnatropist təcrübələrlə bağlı fenomenoloji araşdırma aparılıb. Tədqiqatda müsahibələrdən əldə edilən kod və kateqoriya-lara əsasən məktəblərin alternativ maliyyələşməsində filantropist təcrübələrin rolu təhlil edilib. Bu keyfiyyətyönümlü tədqiqat çərçivəsində məktəb direktorları ilə aparılmış dərinləşdirilmiş müsahi-bələr nəticəsində alternativ maliyyə cəlbi və filantropiya ilə bağlı əldə olunan datalar təhlil edilib. Aparılan təsviri təhlil nəticəsində müəyyən olunmuş mövzular və alt kateqoriyalar məktəb rəhbər-lərinin bu sahədə üzləşdiyi ehtiyaclar, istifadə etdikləri resurslar, yaşadıqları çətinliklər, eləcə də təklif etdikləri həll yolları barədə geniş empirik biliklər təqdim edir.

İlk olaraq, tədqiqat göstərdi ki, məktəb direktorlarının alternativ maliyyəyə ehtiyacı əsasən büdcə qeyri-kafiliyi, gözlənilməz texniki problemlər, tədqiqat və innovasiya təşəbbüslərinin zəif dəstəklənməsi və təşviq mexanizmlərinin çatışmazlığı ilə əlaqəlidir. Bu nəticə Hallinger & Heck (2011) və OECD (2021) kimi beynəlxalq ədəbiyyatda qeyd olunan idarəetmədə çeviklik və resurs təşəbbüskarlığı ehtiyacları ilə uyğunluq təşkil edir.

İkinci olaraq, məktəb direktorlarının alternativ maliyyə mənbələri içərisində filantropiya-nın mühüm rol oynadığı müşahidə edilmişdir. Filantropist dəstəyin xüsusilə məzunlar, valideynlər, yerli iş adamları və könüllü təşəbbüslər üzərindən təmin olunduğu müəyyən edilmişdir. Bu təcrü-bələr UNESCO (2015) və Patrinos (2013) tərəfindən vurğulanan "təhsildə ictimai-özəl əməkdaş-lıq" anlayışı ilə üst-üstə düşür.

Filantropiyanın məktəblərə təsiri yalnız maddi yardım ilə məhdudlaşmır; peşəkar inkişaf və akademik dəstək kimi sahələrdə də əhəmiyyətli müsbət dəyişikliklər müşahidə olunmuşdur. Bu tapıntılar, Cohen et al. (2009) tərəfindən vurğulanan "maddi olmayan dəstəyin məktəb iqliminə və nəticələrə təsiri" yanaşması ilə dəstəklənir. Tədqiqat çərçivəsində maliyyə savadlılığının aşağı sə-viyyədə olması, ictimai inam və etimadsızlıq, şəffaf hesab sistemlərinin zəifliyi və hüquqi qeyri-müəyyənlik kimi ciddi çətinliklər aşkarlanıb. Məsələnin həssaslığını nəzərə alaraq məktəb idarəçi-ləri çox zaman qanunu pozmaqdan ehtiyat edərək və yaxud da şəxsi reputasiya riski daşımaqdan

çəkinərək alternativ maliyyə təşəbbüslərindən imtina etdiklərini bildirmişlər. Bu nəticələr Levacic & Downes (2004) və Friedman (2012) kimi müəlliflərin vurğuladığı "məktəb idarəçiliyində hüquqi və maliyyə müstəqilliyinin zəruriliyi" fikrini gücləndirir.

Direktorlar tərəfindən təklif edilən həll yolları arasında şəffaflıq platformalarının yaradılması, maliyyə muxtariyyətinin təmin olunması, VÖEN və bank hesabı sisteminin sadələşdirilməsi, eləcə də sosial tərəfdaşlıq əlaqələrinin rəsmi mexanizmlərlə gücləndirilməsi kimi konkret yanaşmalar öndə gəlir. Bu, təhsilin maliyyə dayanıqlığını gücləndirmək üçün sistemli islahatlara ehtiyac olduğunu göstərir (Hoşgör &Arslan, 2014).

Nəticə etibarilə, tədqiqat göstərir ki, məktəb direktorlarının alternativ maliyyə və filantropiya istiqamətində gördükləri işlər onların idarəçilik fəallığı, sosial şəbəkə bacarıqları, təşəbbüskarlıq səviyyəsi ilə birbaşa bağlıdır. Lakin bu potensialın sistemli şəkildə inkişaf etdirilməsi üçün hüquqi, inzibati və texniki çərçivələrin yaradılması zəruridir. Həmçinin, Çetin (2019) araşdırmasında alternativ maliyyələşmə mexanizmlərini sadəcə resurs artımı deyil, həm də təhsildə liderliyin, şəffaflığın, sosial məsuliyyətin gücləndirilməsi üçün bir fürsət kimi qiymətləndirir. Digər tərəfdən, aparılmış tədqiqat təhsil sistemində filantropiya təşəbbüslərinin hələlik məhdud olduğunu göstərir. Respondentlərin fikirləri bunu deməyə əsas verir ki, hüquqi baza, direktorların maliyyə savadlılığı, onların təşəbbüskarlıqları və sahib olduqları səlahiyyətlər filantropiya fəaliyyətləri üçün yetərli deyil (Eikenberry, 2005).

Göründüyü kimi, filantropist dəstək məktəb həyatının hər bir aspektinə, o cümlədən texniki təminata, sosial fəaliyyətlərə, gündəlik xərclərə və infrastruktur problemlərin həllinə təsir edir. Müsahibə mətnlərdən çıxarılan sitatlar bu ehtiyacların konkret örnəklərlə necə ödənildiyini göstərməklə yanaşı, daha böyük sistem problemlərinə - maliyyə muxtariyyətinin olmamasına və mexanizmlərin çatışmazlığına işarə edir (Akeke,2020). Filantropist təcrübələr cari ehtiyacları müəyyən qədər qarşılasa da, həmin təcrübələrin sistemli və davamlı şəkildə tətbiqi üçün normativ-hüquqi baza və strateji planlaşdırma zəruridir. Əks halda, bu dəstəklər məktəb rəhbərlərinin şəxsi təşəbbüs və əlaqələri çərçivəsində məhdud qalacaq.

Araşdırmadan əldə olunan əsas nəticələrdən biri də ondan ibarətdir ki, alternativ maliyyə ümumilikdə təhsil keyfiyyətinin və o cümlədən də akademik nəticələrin yüksəldilməsinə xidmət edir. Təhsildə alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrin tədqiqi və təbliği

həmin təcrübələrin geniş yayılmasına töhfə verir. Schwarzová və Lıtschmannová (2019) Çexiyada məktəblərin maliyyə mənbələrini əsasən “Avropa Birliyi” qrantları, Təhsil, Gənclik və İdman Nazirliyinin inkişaf layihələri, istedadlı şagirdlərə dəstək proqramları, həmçinin yerli və regional idarələrdən əldə olunan maliyyə yardımları kimi ictimai vəsaitlərdən ibarət olduğunu göstərmişlər. Azərbaycanda təhsil filantropiyasının zəngin ənənələri mövcuddur (Babaşlı, 2021). Araşdırmadan əldə olunan tapıntılar göstərir ki, hazırda bu ənənə müəyyən qədər zəifləyib. Bu istiqamətdəki intensiv araşdırma, təbliğat, təşviqat və maarifləndirmə işləri filantropist təcrübələrin əhatə dairəsinin daha da genişlənməsinə səbəb ola bilər.

Memduhoğlu və Meriç (2014) tərəfindən aparılmış araşdırmalarda da vurğulanır ki, məktəblərə dövlət tərəfindən yetərli maliyyə ayrılmaması ən böyük çətinlikdir və mövcud vəsaitlərin məktəb ehtiyaclarını tam şəkildə qarşılamır. Belə hallarda, məktəb rəhbərləri əlavə maliyyə mənbələri tapmağa çalışır, öz vəzifə səlahiyyətlərindən kənara çıxaraq əlavə öhdəliklər götürürlər. Tədqiqatdan əldə olunan nəticələr göstərir ki, təhsildə alternativ maliyyə qaynaqları qarşıda duran problemlərə daha çevik reaksiya göstərməyə imkan verir və onların həllini sürətləndirir. Bu növ qaynaqlar tədris prosesinin səmərəliliyinin güclənməsinə xidmət edir (Aslan, 2021).

Respondentlərin fikirləri onu deməyə əsas verir ki, məktəbin yerləşdiyi bölgənin sosial-iqtisadi vəziyyətindən asılı olmayaraq, həmin bölgədə yaşayan icma və xeyriyyəçi insanlar daim məktəbə töhfə verməyə hazırdırlar. İmkanlı insanlar daha çox maddi yardımları ilə, sosial statusu zəif icma isə fiziki əmək qabiliyyətləri ilə məktəbə dəstək olurlar.

Yamaç (2010) öz araşdırmasında məktəb rəhbərlərinin 30 maliyyə mənbəsi tapdıqlarını aşkarlamışdır. Ən çox istifadə olunan gəlir mənbələri sırasında “könüllü nağd ianələr”, “məktəb-valideyn assosiasiyası” və “sosial tədbirlərdən əldə olunan gəlirlər” üstünlük təşkil edir. Schwarzová və Lıtschmannová (2019) isə tədqiqatlarında məktəb rəhbərlərinin “ianələr, əlavə fəaliyyətlər, şagirdlərin istehsal fəaliyyəti, dərs deməkdən əldə olunan gəlir, sinif və idman meydançalarının icarəsi” kimi alternativ maliyyə mənbələri formalaşdırdıqları nəticəsinə gəliblər.

Eyni zamanda alternativ maliyyənin cəlbi direktorları əlavə işlə yükləyərək onları səlahiyyətlərindən kənara çıxmağa məcbur etsə də, uğurlu təcrübələr onları həvəsləndirir və motivasiyamənbəyinə çevrilir. Podmostko (2000) qeyd edir ki, müasir dövrdə məktəb rəhbərlərinin liderlik bacarıqlarını nümayiş etdirmələri zəruridir. Onun fikrincə, məktəb rəhbərləri tədris

prosesinə dinamika gətirmək, peşəkar inkişafı təmin etmək, tətqiqat əsaslı qərar qəbul etmək və hesabatlılıq kimi məsələlərə fokuslanmalıdırlar. Məktəb rəhbərlərindən bu bacarıqları nümayiş etdirmələri gözlənildiyi halda, onların əsas rəhbərlik funksiyalarından kənara çıxaraq məktəbə maliyyə mənbələri yaratmağa çalışması rol qarışıqlığına səbəb olur. Məktəb rəhbərlərinin vəzifələri dəqiq şəkildə müəyyən edilməli, onların yaşadığı rol qarışıqlığı aradan qaldırılmalıdır. Bu halda, məktəb rəhbərləri öz əsas fəaliyyətlərinə fokuslanaraq vəzifələrini daha səmərəli və təsirli şəkildə yerinə yetirə bilərlər. Filantropist təşəbbüslərin cəlbində direktorun fərdi keyfiyyətləri mühüm rol oynayır. Direktor məktəbin simasıdır və onun bu istiqamətdəki fədakarlığı istər-istəməz pedaqoji kollektiv üçün də pozitiv bir nümunə təşkil edir və stimula çevrilir.

Araşdırmadan əldə olunan digər bir nəticə isə ondan ibarətdir ki, sosial şəbəkələr alternativ maliyyə axtarışı prosesində mühüm rol oynayır. Dünyanın harasında olmasından asılı olmayaraq, ayrı-ayrı sosial qruplar və o cümlədən də məzunlar məktəblərinin şəbəkə hesablarını izləyirlər və onun vasitəsilə məktəblə əlaqə yaradırlar. Məktəb kollektivinin həmin hesablar vasitəsilə filantropist təcrübələri ictimailəşdirməsi yeni-yeni xeyriyyə təşəbbüslərinin yaranmasına səbəb olur.

5.2. Tövsiyələr

Tətqiqatın nəticələrinə əsasən tövsiyələr iki altbaşlıqda toplanmışdır. Araşdırmanın nəticəsinə əsasən praktiki tövsiyələr və məhdudiyyətlər nəzərə alınaraq gələcək tətqiqatçılar üçün tövsiyələr verilib.

5.2.1. Gələcək tədqiqatçılar üçün tövsiyələr

Hər bir tətqiqatın məhdudiyyəti olduğu kimi, bu tədqiqatın da əhatə dairəsi ölkənin dörd müxtəlif bölgəsində yerləşən ümumtəhsil məktəblərinin rəhbərləri ilə aparılan və əldə olunan datalarla məhduddur. Alternativ maliyyə axtarışında filantropist təcrübələrin rolu Azərbaycanın digər bölgələrində daha geniş və əhatəli tətqiq edilə bilər. Həmçinin bu araşdırma keyfiyyət metodu ilə təhlil edildiyi kimi, kəmiyyət metodu ilə də aparılaraq statistik nəticələr əldə edilə bilər.

Gələcəkdə aparılacaq araşdırmalarda tədqiqatın əhatə dairəsinə direktorlarla yanaşı tədris prosesinin digər iştirakşılarını, o cümlədən valdeyinləri, müəllimləri və direktor müavinlərini də daxil edərək əldə edilən nəticələri daha geniş miqyasda ümumiləşdirmək olar. Azərbaycan təhsilində al ternativ maliyyənin və filantropist təcrübələrin geniş yayılmasına mane olan səbəblər tədqiq edilə-

rək onların aradan qaldırılması istiqamətində mövcud təhsil siyasətinin həyata keçirilməsinə mühüm töhfə verilə bilər.

5.2.2. Təhsilverənlər, təhsil idarəçiləri və siyasət qurucuları üçün praktiki tövsiyələr

Məktəblərə maliyyə muxtariyyətinin verilməsi və bank hesablarının açılması üçün prosedurlar sadələşdirilməlidir. "Ümumi təhsil haqqında" Qanunda nəzərdə tutulmasına baxmayaraq, bu hüququn praktiki tətbiqi üçün alt-mexanizmlər və icra mexanizmləri mövcud deyil. Bununla bağlı təkmilləşdirmələr, əlavələr edilməlidir.

Direktorlar və pedaqoji heyət üçün maliyyə savadlılığı üzrə müntəzəm təlim proqramları hazırlanmalıdır. Bu, həm alternativ maliyyə cəlbi, həm də şəffaf hesabatlılıq və filantrop donorların etimadlarının artırılması baxımından zəruridir (OECD, 2021).

Rəqəmsal məktəb, valideyin-məzun platformaları qurulmalı, məktəb ictimaiyyəti ilə ünsiyyət və hesabatlılıq rəqəmsal və monitorinq edilə bilən müstəviyə daşınmalıdır. Belə olduqda məktəbə olan etimad artacaq və filantropiya inkişaf edəcək (…məktəbə olan ictimai etimadın artması və filantropist fəaliyyətlərin stimullaşdırılması ehtimal olunur").

Filantropiya üçün şəffaf və sadə mexanizmlər qurula bilər. Yardımların və ianələrin sənədləşdirilməsi, donorların hüquqlarının qorunması və təhlükəsiz əməkdaşlıq sisteminin yaradılması filantropiyanı stimullaşdıracaq. Vergi güzəştləri və təşviqedici mexanizmlər tətbiq olunmalıdır. Hüquqi və fiziki şəxslərin məktəblərə maddi dəstək göstərməsi qarşılığında vergi endirimləri, ictimai təltif və təşviq modelləri tətbiq olunması filantropiyaya olan marağı artıra bilər.

Azərbaycan məktəbləri üçün dünya təcrübəsindən bəhrələnərək milli kontekstə uyğun alternativ maliyyələşmə modeli hazırlana bilər. Məktəblərin bank hesabı açmaq hüququ qanunvericilikdə daha aydın və icraedici şəkildə müəyyən oluna bilər. Məktəb rəhbərləri üçün maliyyə menecmenti üzrə sertifikatlaşdırılmış təlim proqramları tətbiq oluna bilər. Məktəb-ailə birliyi və bələdiyyə əməkdaşlığı hüquqi baza ilə dəstəklənərək gücləndirilə bilər. Məktəblərin sahibkarlıq fəaliyyətindən əldə etdiyi gəlirlər yerli ehtiyaclara yönləndirilə bilər. Təhsil müassisələ-rinin sosial layihələr və tədbirlər vasitəsilə öz maddi resurs imkanlarını genişləndirməsi təşviq edilə bilər.

VI FƏSİL
SON MƏHSUL

Layihə əsaslı tədqiqatın çərçivəsində əldə olunan nəticələr əsasında təhsildə filantropist təcrübələr üzrə məktəb idarəçiləri üçün praktikyönümlü metodik bələdçi hazırlanmışdır. Hazırlanan vəsait ölkənin dörd ayrı bölgəsində fəaliyyət göstərən və filantropist nümunələr əsasında alternativ maliyyələşmə sahəsində müəyyən səriştə qazanmış direktorların təcrübələrinin yayılması məqsədilə tərtib olunmuşdur. Burada dünya təcrübəsindən nümunələr verilmiş, alternativ maliyyələşmənin hüquqi -normativ bazasına toxunulmuş və bu kontekstdə Azərbaycan təcrübəsinə yer verilmişdir. Azərbaycanda təhsil filantropiyasının tarixi və nailiyyətləri, çağdaş uğurlu nümunələri, hüquqi –nəzəri əsasları, tətbiq mexanizmləri, qanunvericilikdəki boşluqlar, bu sahədə qarşıda duran müəyyən çətinliklər praktiki nümunələr əsasında burada öz əksini tapmışdır. Təhsildə alternativ maliyyələşmə sahəsində uğurlu nümunələrlə yanaşı, problem və çətinliklərə də burada yer verilmişdir. Tədqiqatdan əldə olunan təcrübələr əsasında təhsil idarəçiləri üçün konkret tövsiyyələr irəli sürülmüşdür.Təqdim olunan metodik vəsait təhsil idarəçiləri üçün hazırlanmış və onların tədris fəaliyyətində praktiki dəstək kimi istifadə olunması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Vəsait təhsil liderlərinin peşəkar inkişafına dəstək olmaqla yanaşı, alternativ maliyyələşmənin akademik nailiyyətlərə mühüm töhfə verdiyini nəzərə alaraq, filantropiya hərəkatının əhatə dairəsinin daha da genişlənməsini təşviq edir. Bu məhsul layihənin yalnız nəzəri nəticələrini deyil, həm də praktik istifadəyə yönəlmiş töhfəsini əks etdirir və alternativ maliyyənin tədris keyfiyyətinin artırılması istiqamətində mühüm rolunu konkret nümunlər əsasında irəli sürür.

ADA
"ÜMUMİ TƏHSİL MƏKTƏBLƏRİNDƏ ALTERNATİV MALİYYƏ AXTARIŞLARI:
FİLANTROPİST TƏCRÜBƏLƏR"
CAPSTONE LAYİHƏSİ ÇƏRÇİVƏSİNDƏ HAZIRLANAN
MƏKTƏB DİREKTORLARI ÜÇÜN FİLANTROPİYA KİTABÇASI
Bakı, 2025

ƏDƏBİYYAT

Abdullahi, N. J. K., & Abdulkareem, A. Y. (2017). Strategies for Financing Universal Basic Education for Sustainable National Development in Nigeria. *eJEP: eJournal of Education Policy*.

Akeke, M. (2020). *Alternative strategies for financing secondary education for sustainable national development*. University of Calabar

Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların hayati sorunları ve çözüm önerileri: Okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25.\

Asuquo, M. E., Ngaji, M. I., & Igwe, S. A. (2024). Management of educational resources as predictors of secondary school effectiveness in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria. *Unizik Journal of Educational Management and Policy, 6*(5), 1-XX. https://journals.unizik.edu.ng/ujoemp

Avelar, M., Terway, A., & Frotte, M. D. (2020). Innovative financing for education: A systematic literature review (Working Paper No. 11). *NORRAG*. https://resources.norrag.org/resource/595/innovative-financing-for-education-a systematic-literature-review

Azərbaycan dilinin İzahlı lüğət. (2006). II cild, 437.

Azərbaycan dilinin İzahlı lüğət. (2006). II cild, 491.

Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. (2023). Maliyyə və bank. https://www.stat.gov.az/source/finance/

Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Sərəncamı . (2013, 24 oktyabr). Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası.

Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası (2016), 42-ci maddə, II bənd. https://e qanun.az/framework/897

Azərbaycan Respublikası Milli Məclisi. (2009). Ümumi təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. https://e-qanun.az/framework/42543 *Ümumi təhsil*

haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu (2019). https://eqanun.az/framework/42543

Babaşlı, M. (2012). Azərbaycan təhsilində xeyriyyəçilik ənənələri: Tarix və müasir vəziyyət. *Müsəlman Şərqində ilk dünyəvi qız məktəbinin yaradılmasının 110 illiyinə həsr olunmuş Beynəlxalq Elmi Simpoziomunun Məruzələri*

Babbi, Ö. (2012). *Sosial tədqiqat praktikası*. TEAS PRESS.

Banik, A., & Dey, N. (2024). Examining the role of Indian corporate philanthropy in bridging the educational gap. *Royal School of Commerce Journal.* http://www.samvaktijournals.com/sjrbm.2024.5/examining_role_indian_corporate_philathrop _*bridging_educational_gap.pdf*

Bass, G. D. (2010). *Foundations and public policy: The mask of pluralism*. SUNY Press.

Biasi, B. (2023). School finance equalization increases intergenerational mobility. *Journal of Labor Economics*, *41*(1), 1-38.

Bloor, M., & Wood, F. (2021). Keywords in Qualitative Research: A Critical Guide. SAGE Publications.

Bremner, R. H. (1988). *American philanthropy*. University of Chicago Press.

Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who, and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 244-257.

Cahyawati, N. N. (2021). Moral and educational values in the novel “Three cups of tea” by Greg Mortenson. *Journal of English Language Teaching*, 4(3), 286-295.

Calomiris, C. W. (1993). Financial factors in the Great Depression. *Journal of Economic Perspectives*, *7*(2), 61-85.

Charity Commission. (2013). *Public benefit: The public benefit requirement*. Retrieved from https://www.gov.uk/government/publications/public-benefit-the-public-benefit requirement

Campbell, C. (2021). Educational equity in Canada: the case of Ontario's strategies and actions to advance excellence and equity for students. *School Leadership & Management*, *41*(4-5), 409-428.

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). *School climate: Research, policy, teacher education and practice*. Teachers College Record, 111(1), 180–213.

Coleman, J. S. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington, DC: US Department of Health, Education, and Welfare.

Cnaan, R. A., & Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *The journal of applied behavioral science*, *27*(3), 269-284.

Creswell, J. W. (2020). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.).

Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1647.

Davies, M. (2012). *Charity law and social inclusion: An overview of public benefit rules*. *Legal Studies*, 32(1), 55–72. https://doi.org/10.1111/j.1748-121X.2011.00144.x

Deveci, Ö., & Aykaç, N. (2018). Temel eğitimde yaşanan sorunları inceleyen çalışmaların değerlendirilmesi: Bir meta-sentez çalışması. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 7*(1), 277-301.

Dikbaş, E., & Gül, İ. (2024). Temel Eğitim Kademesindeki Okullarda Okul Bazlı Bütçeleme Hakkında Yöneticilerin Görüşleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, (60), 881-895.

Dövlət Maliyyəsi Terminləri Lüğəti. (2008). 71.

e-qanun.az. (2009). Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. https://e qanun.az/framework/31994

e-qanun.az. (2019a). Ümumi təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu https://e qanun.az/framework/21148

Eikenberry, A. M. (2005). Fundraising or promoting philanthropy? A qualitative study of the Massachusetts catalogue for philanthropy. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*.

Ertürk, A. (2020). 2023 Eğitim Vizyonu: Sorunlara çare mi? *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 321-345. https://doi.org/10.9779/pauefd.537273

Əhmədov, H. (2023). Təhsil sisteminin maliyyələşdirilməsi prosesi təhsilin inkişafı üzrə dövlət strategiyasının əsas istiqamətlərindən biri kimi. *Azərbaycan məktəbi*, 2023, 23-30.

Gencer, M., & Sarpkaya, R. (2023). Eğitim finansmanı ve eğitim hakkına dair öğretmen, veli ve yöneticilerin görüşleri. *Journal of Research in Education and Teaching*, 12(4), 1-15. http://www.jret.org/FileUpload/ks281142/File/12.04.02_gencer_ve_sarpkaya__makale_ pdf

Güder, N. (2006). STK'lar için gönüllülük. Özel Sektör Gönüllüler Derneği. Ankara.

Güngör, G., & Göksu, A. (2013). Türkiye'de eğitimin finansmanı ve ülkelerarası bir karşılaştırma. Yönetim ve ekonomi dergisi, 20(1), 59-72.

Gürel, M., & Sarışık, S. (2022). Ortaokullarda maddi ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların giderilme yollarının okul yöneticilerinin görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(1), 12-21.

Green, A. (2017). *Education and state formation: The rise of education systems in England, France, and the USA*. Palgrave Macmillan.

Frumkin, P. (2006). *Strategic giving: The art and science of philanthropy*. University of Chicago Press.

Hall, P. D. (1989). The development of a national philanthropy in the United States. *The Tocqueville Review/La Revue Tocqueville*, 11(1), 131-150.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: Classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(1), 1–27.

Handel, D. V., & Hanushek, E. A. (2023). US school finance: Resources and outcomes. I *Handbook of the Economics of Education* (Vol. 7, pp. 143-226). Elsevier.

Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835–901. https://doi.org/10.2307/796089

Hess, F. M., & Leal, D. L. (2005). *School house politics: Expenditures, interests, and influence in education policy*. Brookings Institution Press.

Hoşgörür, V., & Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan ilçesi örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.

Johnson, P. D. (2018). Global Philanthropy Report: Perspectives on the global foundation sector. https://cpl.hks.harvard.edu/files/cpl/files/global_philanthropy_report_final_april_2018.f =1524750312

Kaya, G. Z. (2023). Yükseköğretimde eğitim harcamaları. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 49-65. https://dergipark.org.tr/en/pub/ysbed/issue/79349/1239172

Kılıç, G. N., Korumaz, M., & Kocabaş, İ. (2024). Okul yöneticilerinin alternatif finansman arayışları: Liselere yönelik bir durum çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 1141-1164.

King, G. N. L. (1999). Redefining the recruitment niche for the Guide Association in the United Kingdom. *Leisure Sciences*, *21*(4), 307-320.

Kirik, S. (2024). Okul yöneticilerinin kurumlarına mali kaynak sağlamak için geliştirdikleri yöntemlerin incelenmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 5(1), 1-10. Korkmaz, İ.

(2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 429-434.

Köyebakan, E., & Çavuş, H. (2024). Examining the effect of the funds sent to schools by the Ministry of National Education on education and training: Evaluation of school administrators. *Journal of Management and Educational Sciences*, 3(1), 41-49. https://jmedusci.com/index.php/pub/article/view/85

Qaraxanlı, R. (2018). Təhsildə xeyriyyəçilik. *Azərbaycan müəllimi jurnalı*. https://www.old.muallim.edu.az/news.php?id=3596

Lagemann, E. C. (1992). Philanthropy, education, and the politics of knowledge. *Teachers College Record*, 93(3), 361-369.

Levacic, R., & Downes, P. (2004). *Formula funding of schools, decentralization and corruption: A comparative analysis*. International Institute for Educational Planning (IIEP), UNESCO.

Leknes, B. (2012). The Bill and Melinda Gates Foundation versus the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching: A historical comparison of two philanthropic powerhouses in education. *Science, Technology and Society Program, University of Pennsylvania*.

Levin, H. M. (2003). The importance of school facilities in improving student outcomes. In *Building Educational Success: Investing in Facilities* (pp. 1-24).

Madden, K. (2006). Growing national philanthropy: Australia steps forward. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(3), 155-163.

Mairo, D., & Sarkinfada, H. (2024). Funding of special education in a depressed economy: Sociological perspective. *Journal of Advanced Educational Philosophy*, 8(2), 41-47. https://saudijournals.com/media/articles/JAEP_82_41-47.pdf

Məmmədov, R. (201). Eğitim standardı, eğitim finansmanı ve ekonomik büyümenin panel ekonometriği ile analizi (Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri

Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve

Ekonomisi Bilim Dalı). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Mərdanov, M. (2011). *Azərbaycan təhsil tarixi I-II cild*.

Menashy, F., & Dryden-Peterson, S. (2015). The Global Partnership for Education's evolving support to fragile and conflict-affected states. *International Journal of Educational Development, 44*, 82–94.

Milli Məclis Mətbuat və İctimaiyyətlə Əlaqələr şöbəsi. (tarix yoxdur). Təhsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. https://meclis.gov.az/news.php?id=5782&lang=az

OECD (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*.

https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/

Orucov, Ə. A. (2012). *Azərbaycan xalqı milli özünüidrak yollarında: XIX əsrin sonu - XX əsrin əvvəlləri (tarixi fəlsəfi aspekt)*. AMEA Fəlsəfə, Sosiologiya və Hüquq İnstitutu. https://www.anl.az/el/Kitab/2015/2012-687.pdf

Özer, N., Demirtaş, H., & Ateş, Ö. F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 17-https://doi.org/10.17679/inuefd.1060449

Patrinos, H. A. (2013). *Private education provision and public finance: The global experience*. World Bank.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2021, December 2). Education and philanthropy: A topic brief for donors. *Rockefeller Philanthropy Advisors*.

UNESCO (2021). *Education financing*.https://www.unesco.org/sdg4education2030/en/knowledge hub/education-financing

Üstunel, B. (1994). *Ekonominin temelleri* (6th ed.). Istanbul: Alfa Yayınları.

Silverman, D. (2013). "Doing Qualitative Research: A Practical Handbook." Sage Publications.

Smith, J. (2014). *School governance and civic responsibility: The case for wider participation*. *British Journal of Educational Leadership*, 8(3), 24–37.

Şahbazov, İ. (2019). *Tətqiqat metodları: Biznes araşdırmaları və sosial elmlər*. TEAS PRESS.

Timar, T. B., & Chyu, K. K. (2010). State strategies to improve low-performing schools: California's high priority schools grant program. *Teachers College Record*, *112*(7), 1897 1936.

Wang, X. (2023). Matching gift programs in K–12 education: Corporate–community synergy. *Journal of Educational Philanthropy*, 17(2), 45–62.

Wilson, A., & Pimm, G. (1996). The tyranny of the volunteer workforces. *Management Decision*, 34(4), 24-40.

Wuthnow, R., & Hodgkinson, V. A. (1990). *Faith and philanthropy in America: Exploring the role of religion in America's voluntary sector.* Jossey-Bass.

Wymer, W. W. (1997). Segmenting volunteers using values, self-esteem, empathy, and facilitation as determinant variables. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(2), 3

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1. Kitabça

Məktəblərdə Filantropiya Kitabçası

Əlavə 2. Etik sözləşmə formu

Etik sözləşmə 1	
Tədqiqatçılar:	**Ayşən Maxvirati, Arzu Qocayev, Leyla Cahangirova, Minarsona Süleymanova,**
Tədqiqat mövzusu:	***Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr***
Müəssisə:	**ADA University**
Email:	**agojaev19141@ada.edu.az , amakhvirati18740@ada.edu.az , ljahangirova13302@ada.edu.az , msuleymanova18886@ada.edu.az ,**

Əziz iştirakçı,

"Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr" tədqiqat layihəsində iştirak etməyə dəvət olunursunuz. İştirak etmək qərarına gəlməzdən əvvəl, tədqiqatın məqsədini, iştirakınızın nələri əhatə edəcəyini və iştirakla bağlı hər hansı potensial risk və ya faydaları başa düşməyiniz vacibdir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi, məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini öyrənmək və bu təcrübələri genişləndirməkdir.

Qısa məlumat: Gürel və Sarışıka (2022) görə, ümumtəhsil məktəblərində əldə olunan maliyyə vəsaitləri məktəbin tələbatını ödəmək üçün kifayət etmir. Ona görə də məktəb direktorları müxtəlif alternativ maliyyə mənbələrinə müraciət edəli olurlar. Məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini tədqiq etmək və öyrənmək həmin təcrübələrin geniş yayılmasına töhfə verə bilər. Eyni zamanda maliyyə axtarışı prosesində təhsil liderlərinin hansı metod və üsullardan istifadəsinin araşdırılması da qarşıda duran mühüm vəzifələrdəndir.

Prosedurlar: Bu tədqiqatda iştirak etməyə razısınızsa, sizdən yarı strukturlaşdırılmış müsahibədə iştirak etməyiniz xahiş olunacaq. Müsahibə sizin istəyinizdən asılı olaraq ya şəxsən, ya da virtual platforma vasitəsilə aparılacaq. Müsahibənin təxminən 45-50 dəqiqə davam edəcəyi gözlənilir və bu müddət ərzində sizə alternativa maliyyə və onların cəlbi üsulları haqqında suallar veriləcəkdir.

Tədqiqatın riskləri və faydaları: Fikirlərinizi və təcrübələrinizi müzakirə etmək şəxsi düşüncələrə səbəb ola bilər. İstənilən narahatlığı azaltmaq üçün siz istənilən vaxt istənilən suala cavab verməkdən imtina edə bilərsiniz. Bu tədqiqatda iştirak tamamilə könüllüdür. İştirak etmək və ya iştirakdan imtina etmək qərarınız tədqiqatçılar və ya təhsil müəsisənizlə mövcud və ya gələcək münasibətlərinizə təsir etməyəcək. Bu tədqiqatda iştirak etməklə siz müəllimlərin stress qaynaqlarının aşkarlanmasına və stressin düzgün idarə olunmasına kömək edə bilərsiniz.

Məxfilik: Məxfiliyiniz tədqiqat boyu ciddi şəkildə qorunacaq. Müsahibə zamanı toplanan bütün məlumatlar anonimləşdiriləcək və yalnız tədqiqat məqsədləri üçün istifadə olunacaq. Adınız və hər hansı şəxsiyyəti müəyyənləşdirən məlumat məxfi saxlanılacaq və bu araşdırmanın nəticəsi olan heç bir nəşr və ya hesabatda açıqlanmayacaq.

<u>Əlaqə məlumatı:</u> Tədqiqatla bağlı hər hansı sualınız və ya narahatlığınız varsa, tədqiqatçılardan biri ilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

<u>Razılıq</u>: Bu tədqiqatda iştirak etməyə razılıq verməklə siz bu razılıq formasında təqdim olunan məlumatları oxuduğunuzu və başa düşdüyünüzü təsdiq edirsiniz. Siz, "Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr" mövzusunu araşdıran tədqiqat layihəsində könüllü olaraq iştirak etməyə razılıq verirsiniz.

Zəhmət olmasa imzanızı ataraq və tarix qoyaraq razılığınızı bildirin:

İmza: Tarix: 01.04.2025

İştirakınız üçün təşəkkür edirik. Sizin fikirləriniz bu araşdırma üçün önəmlidir.

Əlavə 3. Etik sözləşmə formu

Etik sözləşmə 2	
Tədqiqatçılar:	**Ayşən Maxvirati, Arzu Qocayev, Leyla Cahangirova, Minarsona Süleymanova,**
Tədqiqat mövzusu:	**Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr**
Müəssisə:	**ADA University**
Email:	**agojaev19141@ada.edu.az , amakhvirati18740@ada.edu.az , ljahangirova13302@ada.edu.az , msuleymanova18886@ada.edu.az ,**

Əziz iştirakçı,

“Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr” tədqiqat layihəsidə iştirak etməyə dəvət olunursunuz. İştirak etmək qərarına gəlməzdən əvvəl,tədqiqatın məqsədini, iştirakınızın nələri əhatə edəcəyini və iştirakla bağlı hər hansı potensial risk və ya faydaları başa düşməyiniz vacibdir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi, məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini öyrənmək və bu təcrübələri genişləndirməkdir.

Qısa məlumat: Gürel və Sarışıka (2022) görə, ümumtəhsil məktəblərində əldə olunan maliyyə vəsaitləri məktəbin tələbatını ödəmək üçün kifayət etmir. Ona görə də məktəb direktorları müxtəlif alternativ maliyyə mənbələrinə müraciət eməli olurlar. Məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini tədqiq etmək və öyrənmək həmin təcrübələrin geniş yayılmasına töhfə verə bilər. Eyni zamanda maliyyə axtarışı prosesində təhsil liderlərinin hansı metod və üsullardan istifadəsinin araşdırılması da qarşıda duran mühüm vəzifələrdəndir.

Prosedurlar: Bu tədqiqatda iştirak etməyə razısınızsa, sizdən yarı strukturlaşdırılmış müsahibədə iştirak etməyiniz xahiş olunacaq. Müsahibə sizin istəyinizdən asılı olaraq ya şəxsən, ya da virtual platforma vasitəsilə aparılacaq. Müsahibənin təxminən 45-50 dəqiqə davam edəcəyi gözlənilir və bu müddət ərzində sizə alternativa maliyyə və onların cəlbi üsulları haqqında suallar veriləcəkdir.

Tədqiqatın riskləri və faydaları: Fikirlərinizi və təcrübələrinizi müzakirə etmək şəxsi düşüncələrə səbəb ola bilər. İstənilən narahatlığı azaltmaq üçün siz istənilən vaxt istənilən suala cavab verməkdən imtina edə bilərsiniz. Bu tədqiqatda iştirak tamamilə könüllüdür. İştirak etmək və ya iştirakdan imtina etmək qərarınız tədqiqatçılar və ya təhsil müəsisənizlə mövcud və ya gələcək münasibətlərinizə təsir etməyəcək. Bu tədqiqatda iştirak etməklə siz müəllimlərin stress qaynaqlarının aşkarlanmasına və stressin düzgün idarə olunmasına kömək edə bilərsiniz.

Məxfilik: Məxfiliyiniz tədqiqat boyu ciddi şəkildə qorunacaq. Müsahibə zamanı toplanan bütün məlumatlar anonimləşdiriləcək və yalnız tədqiqat məqsədləri üçün istifadə olunacaq. Adınız və

hər hansı şəxsiyyəti müəyyənləşdirən məlumat məxfi saxlanılacaq və bu araşdırmanın nəticəsi olan heç bir nəşr və ya hesabatda açıqlanmayacaq.

Əlaqə məlumatı: Tədqiqatla bağlı hər hansı sualınız və ya narahatlığınız varsa, tıdqiqatçılardan biri ilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Razılıq: Bu tədqiqatda iştirak etməyə razılıq verməklə siz bu razılıq formasında təqdim olunan məlumatları oxuduğunuzu və başa düşdüyünüzü təsdiq edirsiniz. Siz, "Ümumtəhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr" mövzusunu araşdıran tədqiqat layihəsində könüllü olaraq iştirak etməyə razılıq verirsiniz.

Zəhmət olmasa imzanızı ataraq və tarix qoyaraq razılığınızı bildirin:

İmza: Tarix:01.04.2025

İştirakınız üçün təşəkkür edirik. Sizin fikirləriniz bu araşdırma üçün önəmlidir.

Əlavə 4. Etik sözləşmə formu

Etik sözləşmə 3	
Tədqiqatçılar:	*Ayşən Maxvirati, Arzu Qocayev, Leyla Cahangirova, Minarsona Süleymanova,*
Tədqiqat mövzusu:	*Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr*
Müəssisə:	*ADA University*
Email:	*agojaev19141@ada.edu.az , amakhvirati18740@ada.edu.az , ljahangirova13302@ada.edu.az , msuleymanova18886@ada.edu.az ,*

Əziz iştirakçı,

"Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr" tədqiqat layihəsində iştirak etməyə dəvət olunursunuz. İştirak etmək qərarına gəlməzdən əvvəl, tədqiqatın məqsədini, iştirakınızın nələri əhatə edəcəyini və iştirakla bağlı hər hansı potensial risk və ya faydaları başa düşməyiniz vacibdir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi, məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini öyrənmək və bu təcrübələri genişləndirməkdir.

Qısa məlumat: Gürel və Sarışıka (2022) görə, ümumtəhsil məktəblərində əldə olunan maliyyə vəsaitləri məktəbin tələbatını ödəmək üçün kifayət etmir. Ona görə də məktəb direktorları müxtəlif alternativ maliyyə mənbələrinə müraciət eməli olurlar. Məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini tədqiq etmək və öyrənmək həmin təcrübələrin geniş yayılmasına töhfə verə bilər. Eyni zamanda maliyyə axtarışı prosesində təhsil liderlərinin hansı metod və üsullardan istifadəsinin araşdırılması da qarşıda duran mühüm vəzifələrdəndir.

Prosedurlar: Bu tədqiqatda iştirak etməyə razısınızsa, sizdən yarı strukturlaşdırılmış müsahibədə iştirak etməyiniz xahiş olunacaq. Müsahibə sizin istəyinizdən asılı olaraq ya şəxsən, ya da virtual platforma vasitəsilə aparılacaq. Müsahibənin təxminən 45-50 dəqiqə davam edəcəyi gözlənilir və bu müddət ərzində sizə alternativa maliyyə və onların cəlbi üsulları haqqında suallar veriləcəkdir.

Tədqiqatın riskləri və faydaları: Fikirlərinizi və təcrübələrinizi müzakirə etmək şəxsi düşüncələrə səbəb ola bilər. İstənilən narahatlığı azaltmaq üçün siz istənilən vaxt istənilən suala cavab verməkdən imtina edə bilərsiniz. Bu tədqiqatda iştirak tamamilə könüllüdür. İştirak etmək və ya iştirakdan imtina etmək qərarınız tədqiqatçılar və ya təhsil müəsisənizlə mövcud və ya gələcək münasibətlərinizə təsir etməyəcək. Bu tədqiqatda iştirak etməklə siz müəllimlərin stress qaynaqlarının aşkarlanmasına və stressin düzgün idarə olunmasına kömək edə bilərsiniz.

Məxfilik: Məxfiliyiniz tədqiqat boyu ciddi şəkildə qorunacaq. Müsahibə zamanı toplanan bütün məlumatlar anonimləşdiriləcək və yalnız tədqiqat məqsədləri üçün istifadə olunacaq. Adınız və hər hansı şəxsiyyəti müəyyənləşdirən məlumat məxfi saxlanılacaq və bu araşdırmanın nəticəsi olan heç bir nəşr və ya hesabatda açıqlanmayacaq.

Əlaqə məlumatı: Tədqiqatla bağlı hər hansı sualınız və ya narahatlığınız varsa, tədqiqatçılardan biri ilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Razılıq: Bu tədqiqatda iştirak etməyə razılıq verməklə siz bu razılıq formasında təqdim olunan məlumatları oxuduğunuzu və başa düşdüyünüzü təsdiq edirsiniz. Siz, "Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr" mövzusunu araşdıran tədqiqat layihəsində könüllü olaraq iştirak etməyə razılıq verirsiniz.

Zəhmət olmasa imzanızı ataraq və tarix qoyaraq razılığınızı bildirin:

İmza: *Tarix: 01.04.2025*

İştirakınız üçün təşəkkür edirik. Sizin fikirləriniz bu araşdırma üçün önəmlidir.

Əlavə 5. Etik sözləşmə formu

Etik sözləşmə 4	
Tədqiqatçılar:	*Ayşən Maxvirati, Arzu Qocayev, Leyla Cahangirova, Minarsona Süleymanova,*
Tədqiqat mövzusu:	*Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr*
Müəssisə:	*ADA University*
Email:	*agojaev19141@ada.edu.az , amakhvirati18740@ada.edu.az , ljahangirova13302@ada.edu.az , msuleymanova18886@ada.edu.az ,*

Əziz iştirakçı,

“Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr” tədqiqat layihəsidə iştirak etməyə dəvət olunursunuz. İştirak etmək qərarına gəlməzdən əvvəl, tədqiqatın məqsədini, iştirakınızın nələri əhatə edəcəyini və iştirakla bağlı hər hansı potensial risk və ya faydaları başa düşməyiniz vacibdir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi, məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini öyrənmək və bu təcrübələri genişləndirməkdir.

Qısa məlumat: Gürel və Sarışıka (2022) görə, ümumtəhsil məktəblərində əldə olunan maliyyə vəsaitləri məktəbin tələbatını ödəmək üçün kifayət etmir. Ona görə də məktəb direktorları müxtəlif alternativ maliyyə mənbələrinə müraciət eməli olurlar. Məktəb direktorlarının alternativ maliyyə axtarışları prosesində filantropist təcrübələrini tədqiq etmək və öyrənmək həmin təcrübələrin geniş yayılmasına töhfə verə bilər. Eyni zamanda maliyyə axtarışı prosesində təhsil liderlərinin hansı metod və üsullardan istifadəsinin araşdırılması da qarşıda duran mühüm vəzifələrdəndir.

Prosedurlar: Bu tədqiqatda iştirak etməyə razısınızsa, sizdən yarı strukturlaşdırılmış müsahibədə iştirak etməyiniz xahiş olunacaq. Müsahibə sizin istəyinizdən asılı olaraq ya şəxsən, ya da virtual platforma vasitəsilə aparılacaq. Müsahibənin təxminən 45-50 dəqiqə davam edəcəyi gözlənilir və bu müddət ərzində sizə alternativa maliyyə və onların cəlbi üsulları haqqında suallar veriləcəkdir.

Tədqiqatın riskləri və faydaları: Fikirlərinizi və təcrübələrinizi müzakirə etmək şəxsi düşüncələrə səbəb ola bilər. İstənilən narahatlığı azaltmaq üçün siz istənilən vaxt istənilən suala cavab verməkdən imtina edə bilərsiniz. Bu tədqiqatda iştirak tamamilə könüllüdür. İştirak etmək və ya iştirakdan imtina etmək qərarınız tədqiqatçılar və ya təhsil müəsisənizlə mövcud və ya gələcək münasibətlərinizə təsir etməyəcək. Bu tədqiqatda iştirak etməklə siz müəllimlərin stress qaynaqlarının aşkarlanmasına və stressin düzgün idarə olunmasına kömək edə bilərsiniz.

Məxfilik: Məxfiliyiniz tədqiqat boyu ciddi şəkildə qorunacaq. Müsahibə zamanı toplanan bütün məlumatlar anonimləşdiriləcək və yalnız tədqiqat məqsədləri üçün istifadə olunacaq. Adınız və hər hansı şəxsiyyəti müəyyənləşdirən məlumat məxfi saxlanılacaq və bu araşdırmanın nəticəsi olan heç bir nəşr və ya hesabatda açıqlanmayacaq.

Əlaqə məlumatı: Tədqiqatla bağlı hər hansı sualınız və ya narahatlığınız varsa, tədqiqatçılardan biri ilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Razılıq: Bu tədqiqatda iştirak etməyə razılıq verməklə siz bu razılıq formasında təqdim olunan məlumatları oxuduğunuzu və başa düşdüyünüzü təsdiq edirsiniz. Siz, "Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr" mövzusunu araşdıran tədqiqat layihəsində könüllü olaraq iştirak etməyə razılıq verirsiniz.

Zəhmət olmasa imzanızı ataraq və tarix qoyaraq razılığınızı bildirin:

İmza: *Tarix: 01.04.2025*

İştirakınız üçün təşəkkür edirik. Sizin fikirləriniz bu araşdırma üçün önəmlidir.

Əlavə 6. Dilçi ekspert rəyi

ADA Universiteti "Təhsilin idarəedilməsi" ixtisası üzrə "Ümumi təhsil məktəblərində alternativ maliyyə axtarışları: filantropist təcrübələr" mövzusunda layihə əsaslı tədqiqat işi yazan magistrantların tərtib etdikləri müsahibə suallarına dil və üslub nöqteyi –nəzərindən

RƏY

Hörmətli tədqiqatçılar,

Yuxarıda adıçəkilən mövzuya dair tərtib etdiyiniz müsahibə sualları Azərbaycan ədəbi dilinin dil və üslubi imkanları çərçivəsində hazırlanıb və məzmun etibarilə bu növ sənədlərə verilən tələbləri ödəyir. Suallar ümumidən xüsusiyə prinsipi ilə hazırlanaraq siz tədqiqatçılara qarşıya qoyduğunuz məqsədlərə çatmağınız baxımından əlverişli imkan yaradır və mövzunun tam açılmasına xidmət edir. Onlar mövzunu tam şəkildə əhatə edir. Burada akademik tələblər və məntiqiliklə yanaşı, Azərbaycan dilinin rəvanlığı, aydınlığı və axıcılığı kimi xüsusiyyətləri də tam ehtiva olunub. Gələcək tədqiqatlarınızda Sizə daha böyük uğurlar arzulayıram.

Rəyçi: ***Elman Mirzəyev,***

LDU-nun Filologiya və ibtidai təhsil fakültəsinin dekanı, fil.ü.f.d., dosent

Əlavə 7. İqtisadçı ekspert rəyi

ADA UNİVERSİTETİ TƏLƏBƏLƏRİNİN CAPSTONE LAYİHƏSİ TƏDQİQAT İŞİNİN MÜSAHİBƏ FORMASI HAQQINDA

MÜTƏXƏSSİS RƏYİ

Müsahibə sualları ümumilikdə təhsil müəssisələrində alternativ maliyyələşmə mövzusunu əhatəli şəkildə araşdırmaq üçün yetərlidir. Lakin, maliyyə mütəxəssisi olaraq bəzi sualların daha dəqiq və ətraflı cavablar əldə etmək üçün bir qədər dəyişdirilməsini məqsədəuyğun hesab edirəm.

Məsələn, "Məktəbə bir tədris ilində büdcədə nəzərdə tutulduğundan nə qədər əlavə maliyyə xərclənməsi lazım gəlir?" sualı əvəzinə, daha konkret olaraq "Məktəbin illik büdcəsi nə qədərdir və bu büdcənin hansı hissəsi alternativ maliyyə mənbələrindən əldə edilir?" kimi suallar vermək olar.

Bundan əlavə, alternativ maliyyələşmənin təhsil müəssisələrinin maliyyə dayanıqlığına təsirini daha yaxşı qiymətləndirmək üçün "Alternativ maliyyə mənbələri məktəbin ümumi xərclərinin hansı hissəsini təşkil edir?" və "Alternativ maliyyələşmə məktəbin maliyyə ehtiyaclarını hansı səviyyədə qarşılayır?" kimi suallar da əlavə edilə bilər.

Təkliflər:

- Alternativ maliyyələşmə mənbələrinin strukturu haqqında daha ətraflı məlumat əldə etmək üçün suallar əlavə edilməlidir (məsələn, valideyn ianələri, sponsorluq, qrantlar və s. üzrə ayrıca suallar).
- Alternativ maliyyələşmənin məktəbin maliyyə göstəricilərinə təsiri haqqında daha dəqiq məlumat əldə etmək üçün kəmiyyət göstəricilərinə yönəlmiş suallar əlavə edilməlidir.
- Maliyyə hesabatlarının şəffaflığı və audit mexanizmləri ilə bağlı suallar əlavə edilməlidir.

Ümumilikdə, müsahibə suallarına maliyyə baxımından daha dəqiq və ətraflı yanaşma təhsil müəssisələrində alternativ maliyyələşmənin rolunu və təsirini daha yaxşı qiymətləndirməyə imkan verəcəkdir.

Dr. Elsevər İbadov

Tarix: 03.03.2025

İmza: