

## TƏHSİL İSLAHATLARINDA DƏYİŞİKLİK LİDERLİYİ

**İLƏHƏ FAZİLOVA**, ADA Universitetinin Təhsil üzrə menecment fakültəsinin magistrantı, Təhsildə İnnovativ Texnologiyalar Əlavə Təhsil Mərkəzində Proqram departamentinin direktoru. E-mail: ilaha.fazilova@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0006-1183-7588>

**GÜNAY ÇƏNDİRLİ**, ADA Universitetinin Təhsil üzrə menecment fakültəsinin magistrantı, Bakı şəhəri 291 sayılı ekologiya liseyinin direktor müavini. E-mail: gunaychandırli@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0003-4068-6609>

### Məqaləyə istinad:

Fazilova İ., Çəndirli G. (2025). Təhsil islahatlarında dəyişiklik liderliyi. *Azərbaycan məktəbi*. № 1 (710), səh. 09-18

DOI: 10.30546/32898065.2025.1.005

### Məqalə tarixçəsi

Göndərilib: 07.01.2025

Qəbul edilib: 24.01.2025

### ANNOTASIYA

Təhsil islahatlarında dəyişiklik liderliyi təhsil sistemində yeniliklərin uğurla həyata keçirilməsi üçün strateji yanaşmadır. Məqalə dəyişiklik liderliyinin nəzəri əsaslarını, Lewin və Kotter modelləri kimi idarəetmə yanaşmalarını, təhsil müəssisələrində dəyişikliyin planlaşdırılması, həyata keçirilməsi və davam etdirilməsi proseslərini araşdırır. Lewin modeli sadə və mərhələli yanaşma ilə kiçikmiqyaslı dəyişikliklər üçün, Kotter modeli isə daha genişmiqyaslı və mürəkkəb dəyişikliklər üçün tətbiq edilir. Təhsil müəssisələrində aparılan islahatların idarə olunmasında liderlik bacarıqları, maraqlı tərəflərin cəlb olunması və strateji yanaşmaların tətbiqi xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Məqalədə nümunələr vasitəsilə bu yanaşmaların tətbiqi izah olunur və müqavimətə qarşı strategiyalar təqdim edilir. Nəticədə, dəyişiklik liderliyinin təhsil prosesində davamlı inkişafın təmin edilməsində əsas rol oynadığı vurğulanır. Məqalə göstərir ki, məktəb rəhbərləri liderlik və idarəetmə bacarıqlarını təkmilləşdirməklə təhsil islahatlarını daha səmərəli şəkildə həyata keçirə bilərlər.

**Açar sözlər:** Dəyişiklik liderliyi, təhsil islahatları, Lewin modeli, Kotter modeli, dəyişikliklərin idarə olunması, təhsil müəssisələrində dəyişiklik, müqavimət strategiyaları.

## CHANGE LEADERSHIP IN EDUCATIONAL REFORMS

**ILAHA FAZILOVA**, Master's Student at ADA University's Faculty of Education Management, Director of the Program Department at the Center for Innovative Technologies in Education. E-mail: [ilaha.fazilova@gmail.com](mailto:ilaha.fazilova@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0006-1183-7588>

### GUNAY CHANDIRLI

Master's Student at ADA University's Faculty of Education Management, Deputy Director at Baku City Ecological Lyceum No. 291.  
E-mail: [gunaychandirli@gmail.com](mailto:gunaychandirli@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0003-4068-6609>

#### To cite this article:

Fazilova I., Chandirli G. (2025).  
Change Leadership in Educational Reforms. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 710, Issue 1, pp. 09-18

DOI: 10.30546/32898065.2025.1.005

#### Article history

Received: 07.01.2025  
Accepted: 24.01.2025

#### ABSTRACT

Change leadership in education reforms is a strategic approach for successfully implementing innovations in the education system. The article explores the theoretical foundations of change leadership, management approaches such as Lewin's and Kotter's models, and the processes of planning, implementing, and sustaining change in educational institutions. Lewin's model is applied to small-scale changes with a simple and phased approach, while Kotter's model suits large and more complex changes. Leadership skills, stakeholder engagement, and applying strategic approaches are particularly essential in managing reforms in educational institutions. The article explains the application of these approaches through examples and presents strategies to overcome resistance. As a result, it was emphasized that change leadership plays a key role in ensuring sustainable development in the educational process. The article demonstrates that school leaders can implement educational reforms more effectively by improving their leadership and management skills.

**Keywords:** Change leadership, educational reforms, Lewin model, Kotter model, change management, change in educational institutions, resistance strategies.

## Giriş

Dəyişiklik mövcud vəziyyətin, proseslərin və ya şərtlərin yenilənməsi və ya tamamilə yeni bir vəziyyətə keçididir (Lewin, 1947; Schein, 2010). İnsanların düşüncə və vərdişlərinin dəyişməsi, təhsil siyasətlərinin yenilənməsi, texnoloji və iqtisadi inkişaf, sosial ehtiyacların artması, ekosistemlərin pozulması, elmi kəşflər və siyasətdə islahatlar müxtəlif sahələrdə dəyişikliklərə səbəb olur (Aktan, 2011). Xüsusilə təhsil islahatları təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinə böyük təsir edir və onları dəyişiklik prosesinin bir parçasına çevirir. Belə vəziyyətlərdə dəyişiklik liderliyi strateji yanaşma olaraq ön plana çıxır.

Fullan (2002) qeyd edir ki, problem həll etməyi bacaran, tənqidi düşünən və yüksək motivasiyalı şagirdlər yetişdirmək üçün dərin öyrənmə (deep learning) təmin etmək lazımdır. Dərin öyrənməni təmin etmək üçün isə daim müasir dövrün, öyrənmələrin dəyişkən tələblərinə cavab verən təhsil mühiti yaratmaq lazımdır. Bu təhsil mühitinin yaradılması məktəblərin idarə edilməsində dəyişiklikləri təşviq və idarə edən, komandanı ruhlandıran məktəb liderlərinin sayəsində mümkündür. Kuka (2012) vurğulayır ki, təhsil islahatlarının uğurla həyata keçirilməsi, əsasən, təhsil işçilərinin fəaliyyətindən asılıdır. O qeyd edir ki, sosial idarəetmə, inkişaf və cəmiyyətin gələcəyini təmin edən yeni bilik və bacarıqların gənc nəsillərə ötürülməsi məsələsində əsas məsuliyyət məhz təhsil işçilərinin üzərinə düşür.

Deməli, dəyişiklik liderləri elə strategiya qurmalıdır ki, məktəb hazırkı vəziyyətinə nəzərən inkişaf etsin, məktəbin nailiyyət səviyyəsi yüksəlsin, yerli və beynəlxalq müsabiqə və olimpiadalarda şagird uğurları artsın, məktəbin pedaqoji və inzibati-idarəetmə heyətinin peşəkarlıq səviyyəsi güclənsin, ümumiyyətlə, təhsil prosesinin bütün maraqlı tərəfləri dəyişiklik və inkişafı hiss etsin.

Bu məqalədə sistematik təhlil metodundan istifadə edilərək dəyişiklik liderliyinin nəzəri aspektləri, praktik tətbiqləri və təhsil sisteminə istifadəsinin real nümunələri təhlil edilib,

həmçinin dəyişiklik prosesində liderliyin əhəmiyyəti və onun uğurlu idarə olunması üçün strateji yanaşmalar müzakirə olunub. Məqalənin əsas məqsədi dəyişiklik liderliyinin təhsil sahəsində necə istifadə edildiyini təhlil etməkdir.

## Dəyişikliyin idarə olunması

Dəyişikliyin idarə edilməsi fərdlərdə, komandalarda və təşkilatlarda dəyişiklik prosesini sistemli və effektiv şəkildə həyata keçirmək üçün strukturlaşdırılmış yanaşmadır (Ryerson University, 2011). Bu yanaşma dəyişiklikləri planlamağı, mənfi təsirləri azaltmaq üçün alternativ yollar tapmağı, dəyişiklikləri tətbiq etməyi və dəstəkləməyi əhatə edir.

Təşkilati dəyişikliklərin idarə olunması isə təşkilatın dərin transformasiyasına fokuslanır. Bu yanaşma yalnız prosedurlara deyil, həm də mədəni, strateji və struktur dəyişikliklərə önəm verir. Uğurlu dəyişikliklər təkcə proses və ya texnologiyanın dəyişdirilməsini deyil, həm də düşüncə, dəyər və davranışlarda dəyişiklik tələb edir. Bunun üçün təşkilatın missiyası, vizyonu və dəyərləri dəyişikliklə uyğunlaşdırılmalı, uyğunlaşma və innovasiya mədəniyyəti yaradılmalıdır (Fullan, 2002).

Hər iki anlayış bir-biri ilə yaxından əlaqəlidir. Dəyişikliklərin idarə edilməsi dəyişikliklərin "necə" baş verdiyinə fokuslanır, təşkilati dəyişikliklərin idarə edilməsi isə "niyə" və "nə" suallarına cavab verir. Təhsil islahatlarında baş verən dəyişikliklər də belə dəyişikliklərdir. Məsələn, təhsil islahatları çərçivəsində fərdlərin və ya komandanın inkişafında və infrastrukturun təkmilləşdirilməsində baş verən dəyişikliklər məktəblərin transformasiyasına səbəb olur və davamlı dəyişiklik mühiti yaradır. Çağlara (2015) görə, dəyişikliklərin idarə edilməsi təkcə planlaşdırılmış dəyişiklikləri deyil, həm də gözlənilməz və nəzarətə alınması çətin olan dəyişikliklərə uyğunlaşmağı da nəzərdə tutur.

Təşkilati dəyişikliklərin iki növü var: adaptiv və transformativ dəyişikliklər. Dunphy və Stace (1993) qeyd edir ki, adaptiv dəyişikliklər kiçik, lakin davamlı addımlarla həyata keçirilən dəyişikliklərdir. Bu yanaşma az risklidir, sistemin

Sxem 1 Kurt Lewinin dəyişikliyi idarəetmə modeli



kəskin şəkildə pozulmamasını təmin edir və davamlı inkişaf üçün möhkəm zəmin yaradır. Transformativ dəyişikliklər isə təhsil sisteminin strukturunun və əsas yanaşmalarının köklü şəkildə dəyişdirilməsini əhatə edir. Bu yanaşma yüksək səviyyədə risk daşısa da, uğurla həyata keçirildikdə böyük potensial irəliləyişlər təmin edə bilər.

Sirkin və həmkarlarına (2005) görə, dəyişikliklər zəruri və faydalı olsa da, bəzi mənfi təsirlərə səbəb ola bilər. İşçilər, xüsusilə dəyişikliyin səbəblərini və faydalarını anlamadıqları zaman müqavimət göstərə bilərlər. Dəyişikliklər işçilərdə gələcək haqqında qeyri-müəyyənlik və stress yarada bilər. Yeni proseslərə uyğunlaşmaq üçün işçilər əlavə səy (əlavə iş yükü) göstərməli ola bilərlər ki, bu da yorğunluq və motivasiyanın azalmasına gətirib çıxara bilər. Dəyişikliklər mövcud təşkilati mədəniyyətlə uyğunsuz olduqda, daxili qarşıdurmalara və iş mühitində gərginliyə səbəb ola bilər. Bu mənfi təsirləri minimuma endirmək üçün təşkilatlar dəyişikliklərin idarə edilməsi prosesində şəffaf ünsiyyət qurmalı, işçilərin narahatlıqlarını dinləməli və onları prosesə cəlb etməlidirlər. Beləliklə, dəyişikliklər daha uğurla və az mənfi təsirlə həyata keçirilə bilər.

Dəyişikliyin idarə edilməsi ilə bağlı müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Bu yanaşmalar təşkilatların dəyişiklik proseslərinə daha effektiv yanaşmasını və dəyişikliklərə uyğunlaşmasını asanlaşdırır. Dəyişikliklərin idarə olunmasında istifadə olunan məşhur yanaşmalara Lewin (1947) və Kotter (1996) modellərini nümunə göstərmək olar.

### Dəyişikliyin idarə olunması modelləri

Dəyişiklik liderliyi mövzusunun daha yaxşı başa düşmək üçün, ilk növbədə dəyişiklik modellərini təhlil etmək vacibdir.

**Lewin modeli.** Kurt Lewin dəyişikliyi idarəetmə modeli (1947) sadəliyi və təməli yanaşması ilə məşhurdur (Sxem 1). Bu model 3 mərhələdən ibarətdir:

#### 1. Ərimə – istənilən dəyişiklik üçün hazırlıq.

Bu mərhələ təşkilatın mövcud vəziyyətini dəyişikliyə hazırlamaq məqsədi daşıyır. Dəyişiklik liderləri təşkilatın dəyişiklik üçün hazırlığını artırmalı və zərurilik ehtiyacı yaratmalıdırlar. Onlar təşkilatın hazırkı vəziyyətini təhlil etməli, dəyişikliyə nə dərəcədə hazır olduğunu müəyyənləşdirməli, dəyişiklik strategiyası qurmalı, komandanı dəyişikliyə hazırlamaq və dəyişikliyin nə üçün baş verməsini komandaya izah etməlidirlər.

#### 2. Dəyişmə – istənilən dəyişikliklərin tətbiqi.

Bu mərhələdə artıq dəyişikliklər həyata keçirilməyə başlayır. Lider çevik və iterativ (təkrarlayıcı) yanaşmadan istifadə edərək və komandanın rəylərini nəzərə alaraq prosesdə müxtəlif dəyişikliklər edir. Bu mərhələdə davamlı məlumat axını təmin edilməli, dəyişikliklə bağlı seminarlar təşkil olunmalı, komanda üzvlərinə proaktiv (öncədən tədbir görmə, təşəbbüskarlıq) davranış üçün səlahiyyət verilməli və təşəbbüsləri dəstəklənməlidir.

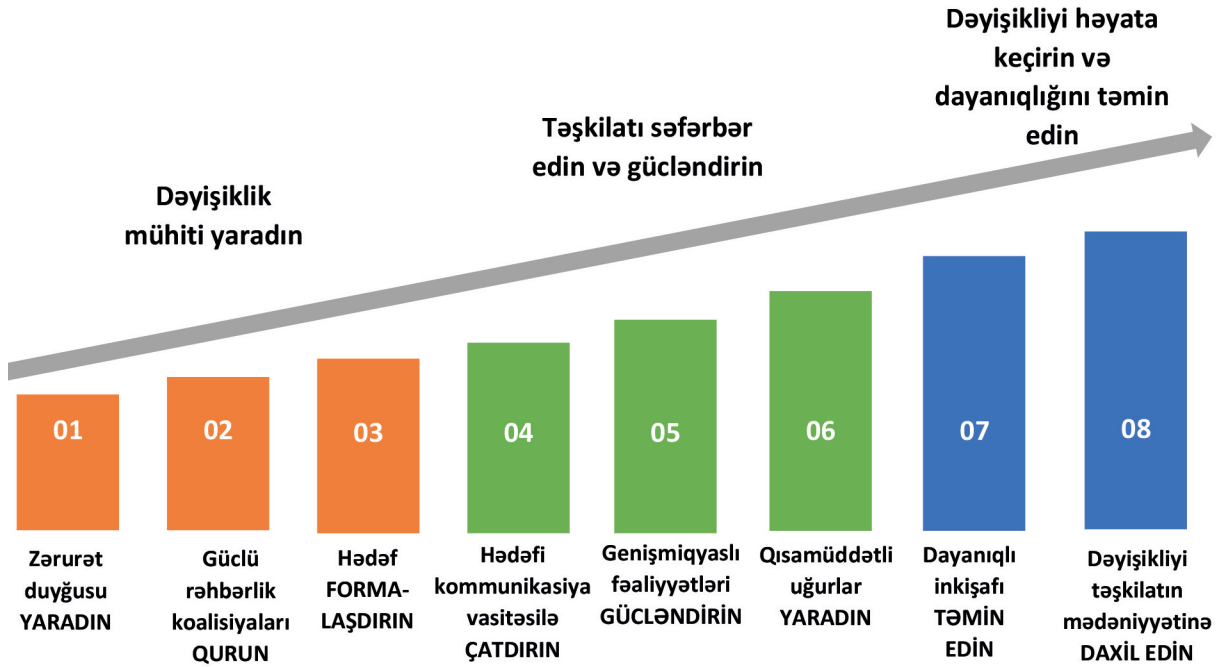
#### 3. Donma – istənilən dəyişikliklərin möhkəmləndirilməsi.

Bu mərhələdə komanda artıq yeni prosesləri qəbul edir, dəyişikliklərə uyğunlaşır. Dəyişiklik liderləri bu mərhələdə dəyişiklikləri möhkəmləndirməli, dəyişikliyə uyğunlaşanları mükafatlandırmalı, proses və inkişaf üçün komandanın rəylərini toplamalıdır.

Lewin dəyişiklik modelindən istifadə edərək təhsil müəssisələrində prosesləri, sistemləri, pedaqoji və inzibati-idarəetmə heyətinin davranış və bacarıqlarını, daxili mühiti, istifadə olunan texnologiyaları və bütövlükdə tədris prosesini dəyişmək mümkündür. Model daha çox sadə proseslərdə dəyişiklik üçün istifadə

## Sxem 2

Dəyişikliyin idarə olunmasında Kotterin 8 addım modeli



olunur. Bununla yanaşı, dəyişikliyin idarə edilməsində daha kompleks və dərinləşdirilmiş bir yanaşma olaraq Kotterin 8 addım modelindən də istifadə olunur.

**Kotterin 8 addım modeli.** Digər məşhur yanaşmalardan biri Jhon Kotterin (1996) təklif etdiyi yanaşmadır. Lewinin dəyişiklik modelindən fərqli olaraq Jhon Kotterin 8 addımdan ibarət dəyişiklik modeli daha mürəkkəbdir. Addımlar, əsasən, ardıcıl şəkildə tətbiq olunur, lakin bəzi hallarda bir-birini tamamlayan mərhələlər də ola bilər, bu da dəyişiklik prosesinin həmişə xətti olmadığı reallığını əks etdirir.

Sxem 2-də Kotterin dəyişiklik üçün 8 addım modelinin mərhələləri təqdim olunub.

**Addım 1. Zərurət duyğusu yaradın.**

Kotterə görə, dəyişikliklərin baş verməsi üçün bütün komandanın bunu istəməsi vacibdir. Dəyişiklik ehtiyacını yaratmaq üçün əvvəlcə zərurət duyğusu oyatmaq lazımdır. Bu, komandanın hərəkətə keçməsi üçün ilkin motivasiyanı təmin edəcək. Kotter qeyd edir ki, bu, işçilərə zəif nəticə statistikalarını göstərmək və ya artan rəqabətdən danışmaqla kifayətlənməməlidir.

Komanda üzvləri ilə fəaliyyət sahəsinin cari vəziyyəti, potensial təhlükələr və eyni fəaliyyəti göstərən digər müəssisələrin gördüyü işlər haqqında açıq və inandırıcı formada danışmalar aparmaq onlarda dəyişikliyə zərurət duyğusunu yaradacaqdır. Dəyişiklik lideri, həmçinin gələcəkdə nə baş verəcəyini göstərən ssenarilər hazırlamalı, imkanları araşdırmalı, komanda üzvləri və bütün maraqlı tərəflərlə müzakirələr apararaq onları düşünməyə sövq etməlidir. Kotter təklif edir ki, dəyişikliklərin uğurlu olması üçün lider birinci addım üzərində daha çox çalışmalı, bu addıma vaxt və enerji sərf etməlidir.

**Addım 2. Dəyişiklik üçün güclü rəhbərlik koalisiyaları qurun.**

Müxtəlif maraqlı tərəfləri dəyişikliklərin zəruriliyinə inandırmaq üçün liderlik bacarığı və təşkilatdakı nüfuzlu şəxslərin (vəzifəsindən asılı olmayaraq) dəstəyi mütləqdir. Bu addımda idarəediciliklə bərabər liderlik də ön planda olmalıdır. İdarəedici-lider təşkilatın hər səviyyəsində (təhsil müəssisəsində inzibati, pedaqoji, texniki və valideyn heyəti səviyyəsində) dəyişiklikləri idarə edə bilən nüfuzlu şəxsləri tapmalı

və onların iştirakı ilə dəyişikliklərə rəhbərlik edə bilən güclü koalisiyalar qurmalıdır.

**Addım 3. Dəyişiklik üçün hədəf formalaşdırın.**

Dəyişiklik lideri aydın hədəf yaratmalı, dəyişiklik üçün əsas olan dəyərləri müəyyənləşdirməli, hədəfə çatmaq üçün strategiya qurmalı və dəyişiklik koalisiyası ilə bu haqda mütəmadi müzakirələr aparmalıdır.

**Addım 4. Hədəfi kommunikasiya vasitəsilə çatdırın.**

Hədəf və ona çatmaq üçün strategiya hazırlandıqdan sonra dəyişiklik lideri bütün maraqlı tərəflərlə bu haqda danışmalıdır. Bu danışqlar mütəmadi olmalı, yalnız xüsusi görüşlərdə aparılmamalıdır. Dəyişikliklə bağlı müxtəlif formalarda qurulan bu kommunikasiya hər kəsi bu haqda mütəmadi düşünməyə sövq edə bilər.

**Addım 5. Genişmiqyaslı fəaliyyətləri gücləndirin.**

Dəyişikliklərin həyata keçirilməsi müəyyən səbəblərdən ləngiyə bilər. Bunun üçün ilk olaraq təşkilatı strukturu analiz etmək, iş təsvirləri və icraçılıq sistemlərinə yenidən baxmaq və onların hədəfə uyğunluğunu yoxlamaq lazımdır. Daha sonra dəyişikliklərə mane olan digər bəzərləri və ya müqavimət göstərən insanları mütəmadi olaraq müəyyənləşdirmək, bu müqavimətləri aradan qaldırmaq üçün qabaqlayıcı tədbirlər görmək lazımdır.

**Addım 6. Qısamüddətli uğurlar yaradın.**

Uğur motivasiyaedici amil kimi insanları ruhlandırır və fəaliyyətin doğruluğuna inandırır. Dəyişiklik lideri dəyişiklik prosesinin erkən mərhələlərində komandasına qısamüddətli uğurlar yaşatmalıdır. Bu zaman lider dəyişiklik prosesini müəyyən mərhələlərə bölüb, hər mərhələdən gələn uğuru komandasının diqqətinə çatdırmalı, hədəflərə çatmağa kömək edən işçiləri mükafatlandırmalıdır. Qısamüddətli uğurlar tənqidçilər və neqativ düşüncəli insanların dəyişiklik prosesinə mənfi təsirini azaldır.

**Addım 7. Dayanıqlı inkişafı möhkəmləndirin.**

Kotter iddia edir ki, bir çox dəyişikliklərin uğursuz olmasının səbəblərindən biri də qələbənin erkən elan edilməsidir. O qeyd edir ki,

qısamüddətli uğurlar uzunmüddətli dəyişiklik əldə etmək üçün yalnız başlanğıcdır. Yəni dəyişiklik lideri ilkin uğurlardan sonra dəyişikliyin artıq baş verdiyini düşünüb arxayınlaşmamalı, dəyişiklik koalisiyası ilə birlikdə növbəti uğurları daha da təkmilləşdirmək və davamlı inkişaf etdirmək üçün çalışmalıdır. Kotterə görə, hər bir uğur nəyin düzgün edildiyini qiymətləndirmək və nəyin daha da yaxşı edilə biləcəyini müəyyənləşdirmək fürsəti təqdim edir. Bunun üçün, mütəmadi təhlillər aparmaq, dəyişiklik impulsunu davam etdirməkdən ötrü yeni hədəflər təyin etmək, davamlı təkmilləşdirmə ideyası haqqında düşünmək, dəyişiklik koalisiyasına yeni liderlər cəlb edərək ideyaları inkişaf etdirmək lazımdır.

**Addım 8. Dəyişiklikləri təşkilatın mədəniyyətinə daxil edin.**

Dəyişikliyin qalıcı olması üçün o, təşkilatın əsas hissəsinə və davranışa çevrilməlidir. “Dəyişiklikləri təşkilatın mədəniyyətinə daxil etməyi və bu mədəniyyəti formalaşdırmağı bacarmaq məktəbin əməkdaşları və şagirdləri üçün öyrənmə prosesini təşviq etməkdə mühüm rol oynayır” (Peterson, 2002). Dəyişiklik lideri dəyişikliyin təşkilatın hər aspektində görüldüyünə əmin olmaq üçün davamlı səy göstərməlidir. Bu həmin dəyişikliklərin təşkilatın mədəniyyətində möhkəm yer tutmasına kömək edəcək. Komanda üzvlərinin dəyişiklikləri dəstəkləməyə davam etməsi vacib addımlardan biridir. Komanda üzvlərinin dəstəyini itirmək yenidən birinci addıma gətirib çıxara bilər.

### **Təhsil müəssisələrində dəyişikliyin planlaşdırılması, həyata keçirilməsi və davam etdirilməsi**

“Change Leadership: A Guide for School Leaders – Dəyişiklik liderliyi: məktəb rəhbərləri üçün bələdçi” (2019) kitabı Kotterin modeli əsasında dəyişikliklərin idarə olunması üçün rəhbərlərə strukturlaşdırılmış və məqsədəuyğun yanaşma təqdim edir. Bu model ABŞ-nin Minnesota ştatının dövlət məktəblərində və liseylərində kurikulum islahatları, qiymətləndirmə sistemlərinin yenidən qurulması və şagird



**Cədvəl 1****Kotter modelinin məktəblərdə tətbiqi üçün tövsiyələr****1. Maraqlı tərəfləri cəlb edin və güclü koalisiyalar qurun**

- a) Komanda yaratmaq. Dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün əvvəlcə komanda qurmaq lazımdır. Bu komanda məktəb icmasından ibarət ola bilər: direktorlar, müəllimlər, valideynlər və digər maraqlı tərəflər. Güclü komanda prosesin hər mərhələsində qərarların qəbulunda iştirak edir və dəyişikliklərə nəzarət edir.
- b) Rolların və məsuliyyətlərin müəyyən edilməsi. Komanda üzvləri arasında rolların dəqiq müəyyən edilməsi vacibdir. Bu, komandanın birgə işləməsinə və nəticələrin daha effektiv əldə olunmasını təmin edir.
- c) Davamlı monitorinq. Komanda üzvləri bir-birinə hesabat verməli və müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün mütəmadi olaraq irəliləyişləri birlikdə qiymətləndirməlidir. Bunun üçün davamlı görüşlər təşkil olunmalı, irəliləyişlər və qarşılaşmış çətinliklər müzakirə edilməlidir.
- d) Maraqlı tərəflərin iştirakını təmin etmək. Valideynlər və icma üzvləri kimi maraqlı tərəflər həm prosesdə iştirak etməli, həm də qərar qəbulunda öz fikirlərini bildirmə bilməlidirlər.

**2. Plan tərtib edin və həyata keçirin**

- a) Məqsədləri və nəticələri müəyyənləşdirmək. Dəyişikliklər həyata keçirilməmişdən əvvəl liderlər nəyi dəyişmək istədiklərini və bunun nəyə görə vacib olduğunu müəyyən etməlidirlər. Məqsədlər məktəbin hədəfi və missiyası ilə uyğunlaşmalıdır.
- b) Uğur göstəricilərini müəyyənləşdirmək. Dəyişikliklərin nə dərəcədə uğurlu olduğunu qiymətləndirmək üçün meyarlar müəyyən olunmalıdır. Bu meyarlar sorğular, müşahidələr, müsahibələr və digər məlumat toplama üsulları vasitəsilə müəyyən edilə bilər. Şagird nailiyyətləri və müəllimlərin inkişafı bu prosesin əsas göstəricilərindən ola bilər.
- c) Resursların təmini. Dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün maddi və qeyri-maddi resurslar ayrılmalıdır. Bu həm texnoloji vasitələri, həm də müəllimlərin təlimləri üçün lazımı dəstəyi əhatə edir.
- d) Zaman qrafiki hazırlamaq. Effektiv planlaşdırmanın vacib hissələrindən biri zaman qrafikinə hazırlanmasıdır. Bu qrafikdə dəyişiklik təşəbbüslərinin nə vaxt başlayacağı, hansı mərhələlərdən keçəcəyi və nə vaxt tamamlanacağı göstərilməlidir. Zaman qrafiki, həmçinin digər məktəb təşəbbüsləri ilə uyğunlaşdırılmalıdır ki, hər hansı bir toqquşma yaranmasın.
- e) Davamlı qiymətləndirmə. Dəyişiklik prosesində hər mərhələdə qiymətləndirmə aparılmalıdır. Bunun üçün mütəmadi olaraq irəliləyişlər təhlil edilməli və lazım olduqda planlarda dəyişikliklər edilməlidir.

**3. Dəyişiklik prosesi boyu effektiv ünsiyyət qurun**

- a) Mesajların uyğunlaşdırılması. Dəyişikliklə bağlı mesajlar hər bir maraqlı tərəf qrupu üçün fərdiləşdirilməlidir. Məsələn, müəllimlər üçün təlim proqramları və vəzifə dəyişiklikləri ilə bağlı məlumat verilməli, valideynlər üçün isə dəyişikliklərin onların övladlarına necə təsir edəcəyi izah olunmalıdır.
- b) Davamlı ünsiyyət. Dəyişikliklər barədə məlumat vermək üçün mütəmadi ünsiyyət vasitələri yaradılmalıdır. Bu, məktəb daxilində görüşlər, məktub və ya e-poçt vasitəsilə məlumat yayımı, həmçinin müzakirələr üçün açıq platformaların yaradılmasını əhatə edir.
- c) Əks-əlaqə (feedback) mexanizmləri. Maraqlı tərəflərin fikirlərini öyrənmək üçün əks-əlaqə mexanizmləri yaradılmalıdır.
- d) İkitərəfli ünsiyyətə üstünlük. Ünsiyyət təkcə məlumatın çatdırılması deyil, həm də dinləməyi əhatə etməlidir. Liderlər işçilərin, şagirdlərin və valideynlərin narahatlıqlarını və təkliflərini dinləməli və onlara uyğun addımlar atmalıdırlar.

nəticələrinin yaxşılaşdırılmasında uğurla tətbiq olunur. Kitabda qeyd olunan hadisə analizlərinə əsasən modelin məktəblərdə tətbiqi üçün tövsiyələrə nəzər salaq (Cədvəl 1).

Kitabda həm də qeyd olunur ki, məqsədə çatmaq üçün sistemativ yanaşma tətbiq edin, işləri planlı və ardıcıl şəkildə həyata keçirin. İnsanları ruhlandırmaq üçün motivasiya yaradın və enerjini qorumaq üçün fasilələrlə işləyin.

Bu yanaşma həm məhsuldarlığı artırır, həm də iş prosesini daha effektiv edər.

**Dəyişiklik lideri**

Dəyişiklik lideri dəyişiklik prosesini idarə edir, müqavimətləri innovativ metodlarla və kommunikasiya bacarıqları ilə aradan qaldırır, komandanı ruhlandırır və dəstək olur, davamlı

**Cədvəl 2** Dəyişiklik lideri və dəyişiklik menecerinin fərqi

DƏYİŞİKLİK LİDERİ	DƏYİŞİKLİK MENEGERİ
1. Dəyişikliyin mahiyyətini anlayır.	1. Maraqlı tərəfləri cəlb edir və güclü koalisiyalar qurur.
2. Dəyişikliyin zəruriliyini izah edir və aktualıq duyğusu yaradır.	2. Planlaşdırma aparır, tətbiq və monitorinq edir.
3. Dəyişiklik üçün hədəf yaradır və bunu ünsiyyət vasitəsilə çatdırır.	3. Dəyişiklik prosesi boyu təsirli ünsiyyət qurur.
4. Uyğunlaşma prosesinə dəstək olur.	
5. Dəyişikliyin başqalarına necə təsir etdiyini anlayır.	
6. Uğuru yayır.	
7. Dəyişikliyi məktəb mədəniyyətinə daxil edir.	
8. Şəxsi liderliyə diqqət yetirir.	

dəyişiklik mühiti yaradır (Moran və Brightman, 2000). Dəyişiklik lideri təşkilatın daxili və xarici ehtiyaclarını qabaqcadan görür və təşkilatın ehtiyaclarına uyğun olaraq dəyişən mühitə və texnologiyaya uyğunlaşmağa kömək edir (Kouzes və Posner, 1999).

John Kotter liderlik və idarəçilik arasındakı fərqləri aydın şəkildə ortaya qoyaraq vurğulayır ki, heç biri digərindən üstün deyil və biri digərini əvəz edə bilməz. Kotter (1999) yazır: “Əksinə, liderlik və idarəçilik iki fərqli və bir-birini tamamlayan fəaliyyət sistemidir. Hər birinin öz funksiyası və xarakterik fəaliyyətləri var. Uğur üçün hər ikisi lazımdır...”

Kotterə (1999) görə, dəyişiklik lideri və dəyişiklik meneceri arasında fərqlər Cədvəl 2-də təqdim olunur.

Tədqiqatlar göstərir ki, bunların hər ikisi təşkilat üçün həyati əhəmiyyət kəsb edir və bir-birindən asılıdır. Bu iki anlayış arasındakı fərqi başa düşməklə bir məktəb direktoru həm lider, həm də menecer olaraq dəyişiklikləri uğurla həyata keçirə bilər. Bunun üçün isə məktəb direktoru müəyyən bacarıqlara malik olmalıdır:

- Kommunikasiya bacarığı
- Strateji düşünmə
- Problemi həlletmə bacarığı
- Adaptasiya (uyğunlaşma) bacarığı

- Emosional intellekt
- Ruhlandırma və inandırma bacarığı
- Riskləri idarəetmə
- İnnovativ düşünmə
- Vaxtın idarə edilməsi

### Dəyişikliyə qarşı müqaviməti aradan qaldırmaq üçün strategiyalar

Təhsildə dəyişikliklərin uğurla həyata keçirilməsinə bir sıra maneələr təsir edə bilər. Təşkilatda dəyişikliyə qarşı müqavimət üç formada özünü göstərə bilər (Yeniçeri, 2002; Çobanoğlu, 2006; Taş, 2007; Altan, 2018):

- Laqeyd qalmaq
- Passiv müqavimət
- Aktiv müqavimət

Məktəb kontekstində dəyişikliyə qarşı müqavimətləri təhlil etsək, görərik ki, məktəblərdə dəyişikliklər zamanı əsas çətinliklər müəllim və valideyn müqaviməti formasında özünü büruzə verə bilər. Yeniçeriyə (2002) görə, müqaviməti aradan qaldırmaq və ya minimum səviyyəyə endirmək üçün üç yanaşmadan istifadə edilə bilər:

**1. Məcburi dəyişiklik strategiyası.** Bu, əmr etmək, təlimat vermək və təlimatların məcburi şəkildə yerinə yetirilməsinə əsaslanır. Ancaq bu strategiyada işçilərin sadiqliyinin aşağı olması



və dəyişikliyə müqavimətin yüksək olması gözlənilir.

### 2. Təlimə əsaslanan dəyişiklik strategiyası.

Dəyişiklik həyata keçirilmədən əvvəl işçilərin təlimləndirilməsi və lazımi kommunikasiya təmin edilir. İşçiləri dəyişiklik ehtiyacına, dəyişikliyin onların xeyrinə nəticələr doğuracağına inandırmağa əsaslanır. Bu strategiyanın çatışmazlığı tətbiq prosesinin yavaş və çətin olmasıdır. Buna baxmayaraq, təlimə əsaslanan dəyişiklik strategiyası daha uzunömürlüdür və üzvlərin dəyişikliklərə sadıqlığı daha yüksək olur.

**3. Rəşional (şəxsi maraqlara əsaslanan) dəyişiklik strategiyası.** Bu yanaşma işçilərin dəyişiklik prosesində iştirak etməyə dəvət edilməsi, şəxsi maraqlarla motivasiya və təşviq edilməsi, işçilərin dəyişiklik məqsədini anlama bilməsinin təmin edilməsi və rəyin alınması kimi dörd mərhələdə həyata keçirilir. Bu strategiya dəyişiklik səylərinin diqqətlə təşkil edilməsi ilə dəyişikliklərin uğurla həyata keçirilməsi ehtimalını artırır.

Bu strategiyalardan istifadə etməklə liderlik bacarığı nəticəsində məktəb direktoru istənilən müqavimətin qarşısını ala bilər.

### Nəticə

Təhsil müəssisələrində dəyişiklik liderliyi inkişaf və yeniliklərin əsasını təşkil edir. Effektiv dəyişikliyin idarə olunması yanaşmalarından olan Lewinin və Kotterin dəyişiklik modellərini müqayisə etsək, görürük ki, tez həyata keçirilməsi lazım olan və çox sayda insanı əhatə etməyən dəyişikliklər üçün, əsasən, Lewin modelinə üstünlük verilir. Kotter modeli isə təşkilatın bütün səviyyələrini əhatə edən əhəmiyyətli dəyişikliklər üçün tətbiq olunur. Kotter iddia edir ki, dəyişikliyin davamlı olması üçün təşkilatın mədəniyyətinə dərinəndən daxil olmaq lazımdır (Okwo, 2022).

Dəyişiklik liderləri Lewin və Kotter modellərinin yanaşmalarını tətbiq edərək təhsilin bütün səviyyələrində həm mərhələli, həm də köklü dəyişiklikləri həyata keçirə bilərlər. Bunun üçün komanda üzvlərinin prosesə fəal şəkildə qoşulması, motivasiyası və dəyişikliklərin

davamlı təsirini təmin edən strategiyaların hazırlanması vacibdir. Bu yanaşma təhsil sisteminin keyfiyyətinin artırılmasına, davamlı inkişafın təmin edilməsinə və bütün maraqlı tərəflərin dəyişikliklərdən faydalanmasına şərait yaradır.

### İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- 1 Aktan, C.C. (2011). *Değişim yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 2 Altan, M.Z. (2018). Değişim liderliği ve okul geliştirme. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(3), 45–67. <https://doi.org/10.1016/altan2018>
- 3 Change Management Leadership Guide. (2011). Ontario: Ryerson University. Retrieved December 14, 2024 from <https://education.mn.gov/MDE/dse/prev/res/chglead/>
- 4 Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K.G. (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 68(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- 5 Çağlar, Ç. (2015). Eğitimde değişim ve dönüşüm: Bir liderlik perspektifi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 401–426. <https://doi.org/10.14527/eduyonet2015>
- 6 Çobanoğlu, H. (2006). Kurumlarda değişim yönetimi ve liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 15–23.
- 7 Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905–920. <https://doi.org/10.1177/001872679304600802>
- 8 Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16–20.
- 9 Huberman, A.M. (1973). Understanding change in education: An introduction. Experiments and innovations in education No. 4. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000003397>

- <sup>10</sup> Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- <sup>11</sup> Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- <sup>12</sup> Kotter, J.P. (1999). *What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>13</sup> Kuka, S. (2012). *Eğitimde değişim ve liderlik*. İstanbul: Eğitim Yayınları.
- <sup>14</sup> Okwo, J. (2022). Understanding organizational change: Practical applications of Kotter's model. *Journal of Educational Change*, 19(3), 345–367.
- <sup>15</sup> Peterson, K.D. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213–232.
- <sup>16</sup> Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- <sup>17</sup> Sirkin, H.L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108–118. Retrieved from <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
- <sup>18</sup> Taş, H.Y. (2007). Eğitim liderliği ve değişim yönetimi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 55–78.
- <sup>19</sup> Yeniçeri, Ö. (2002). Değişim ve direniş: Örgütlerde değişim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Yönetim*, 3(2), 120–130.
- <sup>20</sup> Wanner, M.F. (2013). Integrated change management. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/integrated-change-management-5954>