

## PIMRS\* ƏSASINDA MƏKTƏB DİREKTORLARININ TƏDRİS LİDERLİYİ DAVRANIŞLARINA DAİR MÜƏLLİM QAVRAYIŞLARI: İLKİN METODOLOJİ YANAŞMA

### KÖNÜL PİRVERDİYEVA

Başkent Universitetinin Təhsil Elmləri İnstitutunun doktorantı,  
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin strateji inkişaf məsələləri üzrə  
prorektoru. E-mail: konul.pirverdiyeva@adpu.edu.az  
<https://orcid.org/0000-0001-5640-2779>

#### Məqaləyə istinad:

Pirverdiyeva K. (2026). PIMRS əsasında məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarına dair müəllim qavrayışları: ilkin metodoloji yanaşma. *Azərbaycan məktəbi*. № 2 (715), səh. 43–54

#### DOI:

10.30546/32898065.2026.2.0175.19

#### Məqalə tarixçəsi

Göndərilib: 06.02.2026

Qəbul edilib: 18.03.2026

#### ANNOTASIYA

Müasir təhsil sistemlərində məktəb direktorunun rolu inzibati idarəetmə çərçivəsini aşaraq pedaqoji liderliyi də əhatə edir. Bu baxımdan, tədris liderliyi (*instructional leadership*) – direktorun tədrisin keyfiyyətinə, müəllimlərin peşəkar inkişafına və öyrənmə mühitinin formalaşmasına yönəlmiş məqsədli davranışlar sistemi – məktəb idarəetməsi tədqiqatlarının əsas konseptual istiqamətlərindən biri kimi dəyərləndirilir. Məqalə Bakı şəhərindəki ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarının müəllim qavrayışları (teacher perceptions) əsasında öyrənilməsinə yönəlmiş doktorluq tədqiqatının nəzəri-metodoloji çərçivəsini təqdim edir. Hallinger və Murphy (1985) tərəfindən işlənib hazırlanan *Principal Instructional Management Rating Scale* – **PIMRS** bu tədqiqatda Azərbaycan dilinə uyğunlaşdırılaraq əsas ölçmə aləti kimi seçilib; şkalanın konseptual imkanları, üç əsas ölçüsü və on funksional sahəsi ətraflı təhlil olunur. Müəllim qavrayışlarının tədqiqat mənbəyi kimi metodoloji legitimliyi əsaslandırılır, tədris liderliyinin məktəb konteksti, təşkilati mədəniyyət və idarəetmə ənənələri ilə qarşılıqlı əlaqədə öyrənilməsinin zəruriliyi vurğulanır. Tədqiqatın psixometrik yoxlama nəticələri və empirik tapıntıları ayrıca elmi nəşrlərdə təqdim ediləcəkdir. Mövcud ədəbiyyatda PIMRS-in Azərbaycan ümumi təhsil sistemi kontekstində tətbiqinə dair nəşrə rast gəlinmədiyindən, bu məqalə həmin istiqamətdə ilkin konseptual-metodoloji əsaslandırma kimi əhəmiyyət daşıyır.

**Açar sözlər:** Tədris liderliyi, məktəb direktoru, müəllim qavrayışı, PIMRS, məktəb idarəetməsi, Bakı məktəbləri, metodoloji yanaşma.

\* **PIMRS** (Principal Instructional Management Rating Scale) – Məktəb direktorlarının tədrisin idarə olunması üzrə liderlik davranışlarının qiymətləndirilməsi şkalası

## TEACHERS' PERCEPTIONS OF SCHOOL PRINCIPALS' INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS BASED ON THE PIMRS: AN INITIAL METHODOLOGICAL APPROACH

**KONUL PIRVERDIYEVA**

PhD Candidate, Institute of Educational Sciences, Baku University;  
Vice-Rector for Strategic Development, Azerbaijan State Pedagogical  
University. E-mail: konul.pirverdiyeva@adpu.edu.az  
<https://orcid.org/0000-0001-5640-2779>

**To cite this article:**

Pirverdiyeva K. (2026). Teachers' Perceptions of School Principals' Instructional Leadership Behaviors Based on the PIMRS: An Initial Methodological Approach. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 715, Issue II, pp. 43–54

**DOI:**

10.30546/32898065.2026.2.0175.19

### ABSTRACT

In contemporary education systems, the role of the school principal extends beyond administrative management to encompass pedagogical leadership. In this regard, instructional leadership – defined as a system of goal-oriented behaviors through which principals influence the quality of instruction, support teachers' professional development, and shape the learning environment – has become one of the central conceptual orientations in school leadership research. This article presents the theoretical and methodological framework underlying a doctoral study examining school principals' instructional leadership behaviors as perceived by teachers in general education institutions in Baku, Azerbaijan. The Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), developed by Hallinger and Murphy (1985), serves as the primary measurement instrument and has been adapted into Azerbaijani within the scope of this research. Its conceptual potential, three core dimensions, and ten functional domains are analyzed in detail. The methodological legitimacy of teacher perceptions as a research source is substantiated, and the necessity of studying instructional leadership in relation to the school context, organizational culture, and established management traditions is emphasized. The psychometric validation results and empirical findings of the study will be presented in separate publications. As the available literature does not reveal a published application of the PIMRS in the context of Azerbaijan's general education system, this article constitutes an initial conceptual and methodological contribution to this area of inquiry.

**Keywords:** Instructional leadership, school principal, teacher perceptions, PIMRS, school management, Baku schools, methodological approach.

**Article history**

Received: 06.02.2026  
Accepted: 18.03.2026

## GİRİŞ

Məktəb rəhbərliyinin təlimin keyfiyyətinə, müəllim peşəkarlığına və şagird nailiyyətlərinə təsiri təhsil idarəçiliyi sahəsinin mərkəzi tədqiqat problemlərindən biri kimi onilliklər boyu araşdırılmaqdadır (Bossert, Dwyer, Rowan və Lee, 1982; Hallinger və Heck, 1996). Bu sahədə toplanmış empirik dəlillər göstərir ki, məktəb direktorunun rolu inzibati nəzarət və gündəlik fəaliyyətin idarə olunması ilə məhdudlaşmır; direktor eyni zamanda məktəbin akademik istiqamətini müəyyənləşdirən, öyrənmə mühitini formalaşdıran və müəllimlərin peşəkar inkişafına birbaşa təsir edən pedaqoji lider kimi çıxış edir (Hallinger, 2005; Hallinger və Murphy, 1985). Məhz bu baxımdan tədris liderliyi (instructional leadership) anlayışı məktəb idarəetməsi ədəbiyyatında güclü konseptual mövqe qazanıb.

Tədris liderliyi direktorun təlim və öyrənmə proseslərinə yönəlmiş məqsədli, sistemli və müşahidə edilə bilən davranışlar toplusunu ifadə edir (Hallinger və Murphy, 1985). Hallinger (2011) bu anlayışın 1980-ci illərdə "effektiv məktəblər" hərəkəti ilə güclənməsi, 1990-cı illərdə transformasional liderlik müzakirələri fonunda qismən arxa plana keçməsi, XXI əsrin əvvəllərindən etibarən isə hesabatlılıq, keyfiyyət təminatı və öyrənmə nəticələrinə yönəlmiş islahatlar şəraitində yenidən aparıcı konseptual çərçivəyə çevrilməsi ilə səciyyələnən üç inkişaf mərhələsini müəyyənləşdirir. Tədris liderliyinin bu davamlı elmi aktuallığı onun məktəb rəhbərliyini ümumi idarəetmə bacarığı səviyyəsində deyil, birbaşa məktəbin əsas missiyası olan öyrətmə və öyrənmə ilə əlaqədə izah etməsindən qaynaqlanır.

Tədris liderliyi davranışlarının ölçülməsi sahəsindəki mühüm metodoloji irəliləyiş Hallinger və Murphy-nin (1985) hazırladığı *Principal Instructional Management Rating Scale – PIMRS* ilə bağlıdır. Hallinger və Wang-ın (2015) ümumiləşdirməsinə görə, bu şkala 2015-ci ilə qədər 30-dan çox ölkədə 250-dən artıq tədqiqatda tətbiq edilib. PIMRS-in geniş coğrafiyada sınaqdan keçirilmiş psixometrik etibarlılığı onu beynəlxalq müqayisəli tədqiqatlar üçün əlverişli

alətə çevirir. Bellibaş, Bulut, Hallinger və Wang (2016) şkalanı Türkiyə kontekstinə uğurla uyğunlaşdırıb, onun milli idarəetmə mühitlərində də etibarlı işlədiyini nümayiş etdirib. Bununla belə, mövcud ədəbiyyatda PIMRS-in Azərbaycan ümumi təhsil sistemi kontekstində tətbiq edildiyini əks etdirən nəşrə rast gəlinməyib.

Bu məqalə Bakı şəhərindəki ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarının müəllim qavrayışları (*teacher perceptions*) əsasında öyrənilməsinə yönəlmiş doktorluq tədqiqatının nəzəri-metodoloji çərçivəsini təqdim edir. Məqalədə tədris liderliyinin konseptual inkişafı, PIMRS-in metodoloji imkanları, müəllim qavrayışlarının tədqiqat mənbəyi kimi rolu, kontekstual həssaslıq məsələsi və Azərbaycan kontekstinə uyğunlaşdırma prosesi ardıcıl şəkildə təhlil olunur.

## PROBLEMİN QOYULUŞU

Məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışları müəllimlərin gündəlik iş mühitinə birbaşa təsir edən amillərdəndir. Direktorun məktəbin məqsədlərini formalaşdırması, müəllimlərlə ünsiyyət qurması, tədris müşahidələrini həyata keçirməsi, rəyvermə prosesini təşkil etməsi və peşəkar inkişafı təşviq etməsi üsulları müəllimlərin məktəb rəhbərliyini necə qavramasında mühüm rol oynayır. Bellibaşın (2015) Türkiyə orta məktəbləri üzrə apardığı araşdırması göstərir ki, məktəb daxilində direktorların tədrisə yönəlmiş təşəbbüsləri müəllimlər və rəhbərlər tərəfindən fərqli şəkildə başa düşülə bilər. Bu nəticə müəllim qavrayışlarının ayrıca tədqiqat obyektini kimi öyrənilməsinə zəruri edir.

Müəllim qavrayışları məktəb liderliyinin yalnız formal tərəflərini deyil, onun gündəlik məktəb həyatında necə təzahür etdiyini üzə çıxarmağa da imkan verir. Direktor özünü tədris lideri kimi təqdim edə bilər, lakin bu liderliyin müəllimlər tərəfindən necə qəbul edilməsi, onların peşəkar fəaliyyətinə təsiri və məktəbdə özünü hansı davranış formaları ilə büruzə verməsi ayrıca araşdırılmalıdır.

Özdemir, Sezgin və Özen Kılıçın (2015) məktəb rəhbərlərinin liderlik səriştələrinə dair tədqiqatında da rəhbərlərin özünüqiymətləndirmələri ilə müəllimlərin qiymətləndirmələri arasında fərqlər olduğu göstərilib. Bu cür nəticələr məktəb liderliyini yalnız özünüqiymətləndirmə vasitəsilə deyil, müəllim baxışları əsasında da öyrənməyin vacibliyini təsdiqləyir.

Tədris liderliyinin müəllim qavrayışları əsasında araşdırılması Azərbaycan təhsil konteksti üçün xüsusi aktualıq kəsb edir. Azərbaycan ümumi təhsil sistemi son onilliklərdə idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, məktəb direktorlarının peşəkar hazırlığı, müəllimlərin inkişafı və tədris keyfiyyətinin yüksəldilməsi istiqamətində islahatlar mərhələsindən keçir. Bu şəraitdə direktorların yalnız inzibati rəhbər kimi deyil, pedaqoji lider kimi necə qavranıldığını öyrənmək məktəb idarəetməsinin real vəziyyətini daha dəqiq anlamağa imkan verə bilər. Xüsusilə Bakı şəhəri geniş məktəb şəbəkəsi, müxtəlif sosial-mədəni mühitləri, şagird sayı və institusional miqyası baxımından fərqlənən ümumi təhsil müəssisələri, eləcə də pedaqoji təcrübə baxımından müxtəlif müəllim heyəti ilə bu problemin öyrənilməsi üçün əhəmiyyətli tədqiqat sahəsi yaradır.

Bu məqalənin başlıca məqsədi empirik nəticələri təqdim etmək deyil, Bakı şəhərində fəaliyyət göstərən ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarının müəllim qavrayışları əsasında öyrənilməsi üçün nəzəri və metodoloji çərçivəni əsaslandırmaqdır. Bu baxımdan, məqalə gələcək empirik tədqiqatın problemini, konseptual əsaslarını, ölçmə yanaşmasını və kontekstual həssaslıqlarını sistemləşdirən ilkin metodoloji mətn kimi qurulub.

Məqalənin mərkəzi sualı belə formalaşdırılır: **məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarının müəllim qavrayışları əsasında öyrənilməsi üçün hansı nəzəri və metodoloji yanaşma daha əsaslandırılmış hesab oluna bilər?** Bu suala cavab vermək məqsədilə məqalədə tədris liderliyi anlayışının elmi inkişafı, PIMRS şkalasının konseptual xüsusiyyətləri, müəllim qavrayışlarının tədqiqat mənbəyi kimi rolu, Azərbaycan kontekstində uyğunlaşdırma

ehtiyacı və gələcək empirik tədqiqatın metodoloji istiqamətləri müzakirə olunur.

## MƏSƏLƏNİN HƏLLİ ÜÇÜN MÖVCUD METODOLOJİ YANAŞMALARIN TƏHLİLİ

### Tədris liderliyinin nəzəri inkişafı

Tədris liderliyi təhsil idarəçiliyi ədəbiyyatında məktəb rəhbərinin təlim və öyrənməni dəstəkləyən davranışlarını izah etmək üçün formalaşmış anlayışdır. Hallinger və Wang (2015) tədris liderliyinin inkişafını üç mərhələdə ümumiləşdirirlər: ilkin mərhələdə bu anlayış daha çox praktik tövsiyə kimi irəli sürülüb; effektiv məktəblər hərəkəti dövründə nəzəri çərçivə və ölçmə ehtiyacı ilə inkişaf edib; sonrakı mərhələdə isə öyrənmə nəticələrinə yönəlmiş məktəb islahatlarının əsas liderlik modelinə çevrilib.

Hallinger və Murphy (1985) tərəfindən formalaşdırılmış konseptual model tədris liderliyini *üç əsas ölçü* üzrə izah edir:

**1. Məktəbin missiyasının müəyyənləşdirilməsi** – məktəb məqsədlərinin formalaşdırılması və həmin məqsədlərin məktəb kollektivinin diqqətinə çatdırılması;

**2. Tədris proqramının idarə olunması** – tədrisin müşahidə olunması və qiymətləndirilməsi, kurikulumun əlaqələndirilməsi, şagird irəliləyişinin izlənilməsi;

**3. Müsbət məktəb-öyrənmə iqliminin inkişaf etdirilməsi** – tədris vaxtının qorunması, direktorun məktəb mühitində əlçatan və fəal olması, müəllimlərin təşviqi, peşəkar inkişafın dəstəklənməsi və şagird öyrənməsinin stimullaşdırılması.

Bu üçölçülü model tədris liderliyinin yalnız ümumi bir “yaxşı rəhbərlik” ideyası olmadığını, əksinə, konkret və müşahidə edilə bilən idarəetmə davranışları sisteminə əsaslandığını göstərir. Məhz buna görə də Hallinger və Murphynin yanaşması sonrakı onilliklərdə təhsil liderliyi tədqiqatlarında geniş istifadə edilib.

### PIMRS-in konseptual və metodoloji əhəmiyyəti

Hallinger və Murphy (1985) tərəfindən hazırlanmış *Principal Instructional Management*

*Rating Scale* – PIMRS bu məqalədə Azərbaycan dilində “Məktəb direktorlarının tədrisin idarə olunması üzrə liderlik davranışlarının qiymətləndirilməsi şkalası” kimi təqdim olunur. PIMRS-in əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, bu şkala məktəb direktorunun liderliyini ümumi, subyektiv və qeyri-müəyyən təsvirlər əsasında deyil, konkret davranış göstəriciləri əsasında qiymətləndirməyə imkan verir.

PIMRS məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarını *10 funksional sahə* üzrə ölçür:

- məktəbin məqsədlərinin formalaşdırılması,
- məqsədlərin paylaşılması,
- tədrisin müşahidəsi və qiymətləndirilməsi,
- kurikulumun koordinasiyası,
- şagird inkişafının monitorinqi,
- tədris vaxtının qorunması,
- məktəbdə əlçatanlıq və fəallıq,
- müəllimlərin təşviqi,
- peşəkar inkişafın dəstəklənməsi,
- şagirdlərin öyrənməyə həvəsləndirilməsi.

Bu funksiyalar məktəb direktorunun təlimin keyfiyyətinə təsirini davranış səviyyəsində müşahidə etməyə imkan yaradır.

Hallinger və Wang (2015) PIMRS-in həm direktorların özünüqiymətləndirməsi, həm müəllim qiymətləndirməsi, həm də fərqli rol qruplarının baxışlarının müqayisəsi üçün istifadə oluna bildiyini göstərirlər. Xüsusilə müəllimlərə yönəlmiş sorğu məktəb direktorunun tədris liderliyi davranışlarının məktəb daxilində necə qavrandığını öyrənmək üçün mühüm imkan yaradır. Şkala üzrə müəllim və direktor qiymətləndirmələrinin müqayisəsi liderlik davranışlarının niyyət və qavrayış səviyyəsində fərqlənə biləcəyini göstərir; bu isə peşəkar refleksiya, rəyvermə və inkişaf planlaşdırılması üçün əhəmiyyətli məlumat mənbəyidir.

PIMRS-in geniş beynəlxalq istifadəsi onun metodoloji çəkisini artırır. Hallinger və Wang-ın ümumiləşdirməsinə görə, 2015-ci ilə qədər PIMRS 30-dan çox ölkədə 250-dən artıq tədqiqatda istifadə edilib. Sonrakı ədəbiyyat icmalları və bibliometrik araşdırmalar da bu şkalanın tədris liderliyi üzrə ən geniş istifadə olunan alətlərdən biri olaraq qaldığını göstərir. Bellibaş, Bulut, Hallinger və Wang (2016) tərəfindən Türkiyədə aparılan tədqiqat PIMRS-in

milli kontekstdə tərcümə, uyğunlaşdırma və etibarlılıq baxımından tətbiq edilə biləcəyini nümayiş etdirib. Bu iş Azərbaycan kontekstində aparılacaq tədqiqat üçün metodoloji baxımdan xüsusilə əhəmiyyətlidir.

### **Tədris liderliyinin kontekstdən asılılığı**

Tədris liderliyi beynəlxalq miqyasda geniş tətbiq edilən model olsa da, onun hər bir ölkədə eyni şəkildə təzahür etdiyini düşünmək doğru olmaz. Hallinger və Leithwood (1998) *sosial-mədəni* kontekstin liderlik anlayışlarını və idarəetmə təcrübələrini formalaşdıran “görünməyən qüvvələrdən” biri olduğunu vurğulayırlar. Onların fikrincə, Qərb mənşəli təhsil liderliyi nəzəriyyələrinin fərqli mədəni və institusional mühitlərdə tətbiqi zamanı həmin kontekstin özünəməxsus xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır.

Hallinger Bickman və Davis (1996) ilə birlikdə apardığı tədqiqatda da məktəb direktorunun liderlik təsirlərinin kontekstdən asılı olduğu göstərilir. Direktorun tədris liderliyi davranışları şagird nailiyyətlərinə hər zaman birbaşa təsir göstərmir; bu təsir çox vaxt məktəb iqlimi, akademik gözləntilər, təlim imkanları və digər vasitəçi təşkilati proseslər əsasında formalaşır. Bu nəticə tədris liderliyinin sadə səbəb-nəticə sxemi ilə izah edilməməli olduğunu göstərir.

Kontekstual yanaşma Azərbaycan üçün xüsusilə vacibdir. Azərbaycan məktəb sistemi uzun müddət mərkəzləşdirilmiş idarəetmə ənənələrinin təsiri altında formalaşmış, direktor rolunun inzibati və nəzarət xarakterli tərəfləri uzun illər daha görünən olub. Son dövrlərdə isə məktəb rəhbərliyinin pedaqoji liderlik, müəllimlərin inkişafı və təlim nəticələrinin yaxşılaşdırılması ilə daha sıx əlaqələndirilməsi aktuallaşıb. Bu dəyişikliklər şəraitində beynəlxalq ölçmə alətinin milli kontekstdə tətbiqi onun yalnız Azərbaycan dilinə tərcüməsi deyil, həm də anlayışların məktəb reallığında necə qarşılandığının araşdırılması deməkdir.

Bu səbəbdən, PIMRS-in Azərbaycan kontekstində istifadəsi *iki səviyyədə* əsaslandırılmalıdır. Birincisi, şkalanın konseptual strukturu – tədris liderliyinin üç əsas ölçüsü və on funksiyası – məktəb direktorunun təlimyönlü fəaliyyətini sistemli şəkildə öyrənmək üçün

münasib çərçivə yaradır. İkincisi, həmin çərçivənin Azərbaycan məktəb mühitində müəllimlər tərəfindən necə qavranıldığı empirik araşdırma tələb edir. Bu baxımdan, müəllim qavrayışları təkcə məlumat toplama vasitəsi deyil, həm də modelin yerli kontekstdə işləkliyini anlamaq üçün əsas təhlil imkanlarından biridir.

### **Müəllim qavrayışlarının tədqiqat mənbəyi kimi əhəmiyyəti**

Məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarını öyrənmək üçün müəllim qavrayışlarından istifadə olunması elmi baxımdan əsaslandırılmış yanaşmadır. Müəllimlər direktorun gündəlik liderlik davranışlarını müşahidə edən, bu davranışların tədris prosesinə və məktəb mühitinə təsirini birbaşa hiss edən əsas peşəkar qrupdur. Direktorun akademik məqsədləri necə formalaşdırması, əks-əlaqə üslubu, tədris müşahidələrinin xarakteri, peşəkar inkişaf imkanlarına münasibəti və təlim vaxtının qorunmasına göstərdiyi həssaslıq müəllimlərin iş təcrübəsində real şəkildə görünür.

Bellibaşın (2015) Türkiyə orta məktəblərində apardığı keyfiyyətəyönlü araşdırma direktor və müəllimlərin tədris liderliyinə dair baxışlarının eyni olmaya biləcəyini göstərib. Direktorların məktəb təliminə təsir etmək cəhdləri müəllimlər tərəfindən bəzən dəstək, bəzən nəzarət, bəzən isə formal prosedur kimi qəbul edilə bilər. Bu fərqlər müəllim qavrayışlarının liderlik araşdırmalarında yalnız "subyektiv rəy" kimi deyil, məktəbdə liderliyin real təcrübə səviyyəsini anlamağa kömək edən analitik göstərici kimi dəyərləndirilməsini zəruri edir.

Cansoy, Polatcan və Çağatay Kılınç (2018) müəllim baxışları əsasında məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarını araşdıraraq göstərilər ki, mərkəzləşdirilmiş təhsil sistemlərində direktorların bəzi tədris liderliyi davranışları daha görünən, bəziləri isə daha zəif ola bilər. Onların tədqiqatı məktəb məqsədlərinin paylaşılması, tədris vaxtının qorunması və şagird inkişafının izlənməsi kimi sahələrdə direktor davranışlarının müəllimlər tərəfindən daha aydın müşahidə edildiyini, kurikulumun inkişafı və müəllim peşəkar inkişafının təşviqi kimi sahələrin isə daha problemlə ola biləcəyini göstərir. Bu nəticələr müəllim

qavrayışlarının tədris liderliyinin funksional sahələrini ayırd etmək üçün əhəmiyyətli olduğunu sübut edir. Çağatay Kılınçın həmmüəllifi olduğu bu tədqiqat müəllim qavrayışlarının yalnız direktor davranışlarının ümumi səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün deyil, tədris liderliyinin ayrı-ayrı funksional komponentlərini fərqləndirmək üçün də əhəmiyyətli olduğunu göstərir. Bu baxımdan, müəllimlərin qiymətləndirmələri məktəb direktorlarının pedaqoji liderlik davranışlarının hansı sahələrdə daha görünən, hansı sahələrdə isə inkişaf ehtiyacının daha güclü olduğunu müəyyənləşdirməyə imkan verən analitik mənbə kimi dəyərləndirilə bilər. Hazırkı məqalədə seçilən metodoloji yanaşma da məhz bu məntiqə əsaslanır: direktorların tədris liderliyi davranışları müəllim qavrayışları vasitəsilə yalnız ümumi səviyyədə deyil, davranış sahələri üzrə sistemli şəkildə öyrənilməlidir.

Özdemir, Sezgin və Özen Kılıçın (2015) məktəb idarəçilərinin liderlik səriştələrinə dair araşdırmasında rəhbərlərin özünüqiymətləndirmələri ilə müəllimlərin rəhbərliyə dair qiymətləndirmələrinin fərqlənməsi diqqət çəkir. Bu müşahidə, ümumilikdə liderlik tədqiqatlarında çoxmənbəli baxışın əhəmiyyətini göstərir. Tədris liderliyi sahəsində də yalnız direktorların özünüqiymətləndirməsinə söykənmək rəhbərliyin məktəb daxilində necə qavrandığını tam əks etdirməyə bilər. Müəllim qavrayışları bu boşluğu doldurur.

Eyni zamanda müəllim qavrayışlarının məhdudluqları da nəzərə alınmalıdır. Müəllimlərin cavabları şəxsi təcrübələrdən, direktorla münasibətlərdən, məktəb iqlimindən, sosial arzuolunanlıq meyindən və təşkilati mədəniyyətdən təsirlənə bilər. Bu səbəbdən müəllim qavrayışları əsasında aparılan tədqiqatlarda ölçmə alətinin etibarlılığı, seçmənin genişliyi, analitik ehtiyatlılıq və nəticələrin "qavranılan liderlik" çərçivəsində şərh olunması vacibdir. Hazırkı məqalənin metodoloji yanaşması məhz bu elmi ehtiyatlılıq prinsipinə əsaslanır.

### **Türkiyə təcrübəsinin Azərbaycan üçün metodoloji əhəmiyyəti**

Azərbaycan təhsil sistemi ilə Türkiyə təhsil sistemi arasında institusional, dil və idarəetmə baxımından müəyyən yaxınlıqlar mövcuddur.

Bu səbəbdən, Türkiyədə PIMRS və tədris liderliyi sahəsində aparılmış tədqiqatlar Azərbaycan üçün birbaşa köçürülə bilən model olmasa da, metodoloji baxımdan əhəmiyyətli müqayisə materialı təqdim edir.

Bellibaş, Bulut, Hallinger və Wang (2016) PIMRS-in Türkiyə ibtidai məktəbləri üçün uyğunlaşdırılmasını həyata keçirərək şkalanın milli kontekstdə psixometrik baxımdan işləkliyi yoxlayıblar. Bu tədqiqat yalnız tərcümə prosedurlarının vacibliyini deyil, həm də beynəlxalq ölçmə alətlərinin yerli təhsil dili və idarəetmə təcrübəsi ilə uyğunlaşdırılmasının elmi zərurət olduğunu göstərir.

Kılınc, Bellibaş və Gümüşün (2017) öyrənmə mərkəzli liderlik şkalasının uyğunlaşdırılması üzrə tədqiqatı da ümumilikdə liderlik konstruksiyalarının milli kontekstdə etibarlı ölçülməsi üçün dil uyğunluğu, məna ekvivalentliyi və struktur etibarlılığı kimi məsələlərin əhəmiyyətini vurğulayır. Bu yanaşma Azərbaycan kontekstində PIMRS-in ilkin tətbiqi üçün metodoloji baxımdan faydalıdır.

Recepoğlu və Özdemir (2013) məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışları ilə məktəbin təşkilatı sağlamlığı arasındakı əlaqəni araşdıran tədqiqatı isə tədris liderliyinin məktəb mühitinin keyfiyyəti ilə sıx bağlı olduğunu göstərir. Bu fikir Azərbaycan məktəblərində müəllim qavrayışlarının öyrənilməsinə yalnız direktor davranışlarının təsviri kimi deyil, məktəb təşkilatının sağlamlığı, etimad mühiti və peşəkar əməkdaşlıq baxımından da mənalıdır.

Bellibaş, Polatcan və Kılıncın (2022) müəllim praktikaları ilə tədris liderliyi arasındakı əlaqələri araşdıran işi direktor liderliyinin müəllimlərin sinifdaxili fəaliyyətlərinə dolayı yolla təsir göstərə biləcəyini ortaya qoyur. Müəllim əməkdaşlığı, paylaşılan təcrübə və öyrənmə effektivliyi kimi vasitəçi amillər tədris liderliyinin təsir mexanizmlərini daha mürəkkəb, lakin daha real şəkildə izah edir. Bu yanaşma hazırkı məqalədə seçilən metodoloji xəttlə üst-üstə düşür: tədris liderliyi sadəcə davranışların siyahısı deyil, məktəb daxilində müəllim peşəkarlığına və öyrənmə prosesinə təsir edən mühüm bir sistemdir.

## TƏDQIQAT HISSƏSİ

### Tədqiqatın məqsədi və istiqaməti

Bu məqalədə təqdim edilən metodoloji yanaşma Bakı şəhərində fəaliyyət göstərən ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarının müəllim qavrayışları əsasında öyrənilməsinə yönəlmiş daha geniş doktorluq tədqiqatının konseptual əsaslarını formalaşdırır. Məqalə həmin tədqiqatın yekun nəticələrini təqdim etmir; onun məqsədi problem sahəsini elmi cəhətdən əsaslandırmaq, istifadə ediləcək nəzəri çərçivəni izah etmək və metodoloji qərarların məntiqini açmaqdır.

Tədqiqatın ümumi məqsədi belə müəyyənləşdirilir: **Bakı şəhərində fəaliyyət göstərən ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarının müəllim qavrayışları əsasında öyrənilməsinə təmin edən nəzəri-metodoloji çərçivəni əsaslandırmaq.** Bu məqsəd üç istiqamətdə konkretləşdirilə bilər:

- tədris liderliyi anlayışının məktəb idarəetməsi və Azərbaycan təhsil konteksti baxımından əhəmiyyətini izah etmək;
- PIMRS-in müəllim qavrayışları əsasında direktor davranışlarını öyrənmək üçün metodoloji uyğunluğunu əsaslandırmaq;
- gələcək empirik tədqiqatın kontekst, dəyişənlər və analitik yanaşma baxımından quruluşunu müəyyənləşdirmək.

### Tədqiqatın nəzəri əsası

Tədqiqatın nəzəri əsası tədris liderliyi modelinə və liderliyin kontekstdən asılı, dolayı və təşkilatı proseslər vasitəsilə təsir göstərən fenomen olması barədə elmi yanaşmalara dayanır. Hallinger və Murphy (1985) modeli tədqiqatın əsas konseptual çərçivəsini təşkil edir. Bu model məktəb direktorunun tədrisə yönəlmiş liderlik davranışlarını *məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, tədris proqramının idarə olunması və öyrənmə iqliminin inkişaf etdirilməsi* kimi üç başlıca ölçü üzrə izah edir.

Hallinger, Bickman və Davis (1996) tərəfindən aparılan tədqiqat liderliyin şagird nəticələrinə təsirinin, əsasən, birbaşa olmayan mexanizmlərlə baş verdiyini göstərir. Direktor məktəb mühitini,

akademik gözləntiləri və təlim imkanlarını formalaşdırmaqla öyrənmə prosesinə təsir edə bilər. Bu fikir hazırkı metodoloji yanaşmada da vacibdir. Çünki müəllim qavrayışlarının öyrənilməsi direktorun yalnız “nə etdiyini” deyil, onun davranışlarının məktəb mühitində necə hiss edildiyini və hansı təşkilati şəraitlə əlaqədə qavrandığını anlamağa kömək edir.

Hallinger və Leithwoodun (1998) mədəniyyətə həssas liderlik yanaşması isə tədqiqatın kontekstual əsasını gücləndirir. Azərbaycan məktəblərində PIMRS-in tətbiqi beynəlxalq modelin mexaniki surətdə köçürülməsi kimi deyil, həmin modelin milli idarəetmə mədəniyyəti, məktəbdaxili münasibətlər və müəllimlərin peşəkar təcrübələri kontekstində dəyərləndirilməsi kimi başa düşülür.

### **Tədqiqat modeli**

Tədqiqatın məqsəd və məzmununa uyğun olaraq kəmiyyət yanaşmasına əsaslanan *təsviri tədqiqat modelinin* tətbiqi məqsəduyğun hesab edilir. Təsviri tədqiqat modeli müəyyən bir sosial və təşkilati fenomenin mövcud vəziyyətini geniş iştirakçı qrupu əsasında sistemli şəkildə ortaya qoymağa imkan verir. Məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarına dair müəllim qavrayışlarının geniş məktəb şəbəkəsi üzrə öyrənilməsi üçün bu model metodoloji baxımdan münasibdir.

Bu yanaşma müəllimlərin direktor davranışlarına dair ümumi qavrayış səviyyəsini, tədris liderliyinin ayrı-ayrı ölçüləri üzrə görünən güclü və zəif sahələri, eləcə də müəyyən demoqrafik və institusional dəyişənlərə görə qavrayış fərqlərini araşdırmağa imkan verə bilər. Bununla yanaşı, tədqiqatın dizaynı səbəb-nəticə əlaqələri qurmaqdan çox, mövcud vəziyyəti təsvir etməyə və fərqlilikləri müəyyənləşdirməyə yönəltdiyi üçün nəticələrin şərhində bu məhdudiyət aydın şəkildə nəzərə alınmalıdır.

### **Tədqiqat konteksti**

Tədqiqatın kontekstini Bakı şəhərində fəaliyyət göstərən ümumi təhsil müəssisələri təşkil edir. Bakı şəhəri Azərbaycan Respublikasının paytaxtı olmaqla yanaşı, ölkənin ən böyük təhsil mərkəzi hesab olunur. Şəhər müxtəlif inzibati rayonları, fərqli sosial-iqtisadi

mühitləri, şagird sayı və təşkilati miqyası baxımından fərqlənən ümumi təhsil müəssisələrini və pedaqoji təcrübə baxımından fərqlənən müəllim heyətini özündə birləşdirir. Bu müxtəliflik məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarına dair müəllim qavrayışlarının yalnız fərdi deyil, həm də təşkilati və kontekstual amillərlə əlaqədə öyrənilməsinə imkan yaradır.

### **Məlumat toplama aləti**

Tədqiqatda müəllim qavrayışlarının öyrənilməsi üçün PIMRS-in müəllimlərə yönələn sorğu alətindən istifadə olunub. PIMRS-in həmin sorğu aləti məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarının müəllimlər tərəfindən necə qavranıldığını ölçmək üçün uyğundur. Bu seçim bir neçə səbəblə əsaslandırılır.

Birincisi, PIMRS tədris liderliyi ədəbiyyatında ən geniş istifadə olunan və nəzəri baxımdan ən yaxşı əsaslandırılmış ölçmə vasitələrindən biridir. İkincisi, şkala direktor davranışlarını konkret funksional sahələr üzrə qiymətləndirməyə imkan verir. Üçüncüsü, müəllimlər tərəfindən cavablandırılan sorğu məktəbdə liderliyin gündəlik təcrübədəki təzahürünü öyrənmək üçün əhəmiyyətlidir. Dördüncüsü, PIMRS-in müxtəlif ölkələrdə tətbiqi və Türkiyə kimi yaxın kontekstdə uyğunlaşdırılması Azərbaycan üçün metodoloji əsas yaradır.

Bununla belə, PIMRS-in Azərbaycan dilində və Azərbaycan məktəb mühitində tətbiqi ayrıca uyğunlaşdırma və psixometrik yoxlama tələb edir. Tərcümənin məna ekvivalentliyi, terminlərin pedaqoji kontekstdə anlaşılqlığı, maddələrin müəllimlər tərəfindən düzgün qavranılması və şkalanın struktur etibarlılığı empirik tədqiqatın vacib mərhələlərindən olmalıdır. Hazırkı məqalədə həmin nəticələr təqdim edilmir; onlar ayrıca elmi təhlil mövzusu kimi nəzərdə tutulur.

### **Əsas dəyişənlər və analitik istiqamətlər**

Müəllim qavrayışlarının yalnız ümumi səviyyədə ölçülməsi deyil, müəyyən dəyişənlər baxımından müqayisəli təhlili də metodoloji cəhətdən əhəmiyyətlidir. Bu kontekstdə cinsiyət, təhsil səviyyəsi, pedaqoji iş təcrübəsi, tədris dili, məktəbin yerləşdiyi rayon və mövcud

direktorla çalışma müddəti kimi dəyişənlərin nəzərə alınması məqsədəuyğun hesab edilir.

Bu dəyişənlər müəllim qavrayışlarının fərqli sosial və peşəkar təcrübələr fonunda necə formalaşdığını anlamağa imkan verə bilər. Məsələn, uzun illər eyni direktorla çalışan müəllimlər onun liderlik davranışlarını daha geniş müşahidə etmiş ola bilərlər; pedaqoji təcrübəsi çox olan müəllimlərin direktorun tədrisə müdaxiləsinə dair gözləntiləri fərqli ola bilər; tədris dili və məktəb rayonu kimi amillər isə məktəb mühitinin təşkilati xüsusiyyətləri ilə əlaqədar əlavə fərqlər yarada bilər.

Bu analitik istiqamətlər gələcək empirik tədqiqatın nəticələrini yalnız ümumiləşdirmələr səviyyəsində deyil, daha incə sosial və təşkilati fərqlər kontekstində şərh etməyə imkan verəcəkdir.

## **DƏLİLLƏR SİSTEMİ VƏ ELMİ ƏSASLANDIRMA**

### **Məktəb direktorunun pedaqoji lider kimi rolu**

Tədris liderliyi məktəb direktorunun pedaqoji funksiyasını görünən edən əsas anlayışlardan biridir. Məktəb direktorunun tədris prosesinə maraq göstərməsi, müəllimlərin peşəkar inkişafına dəstək verməsi və məktəbin akademik istiqamətini aydınlaşdırması məktəb idarəetməsinin keyfiyyətini artıran mühüm amillər hesab olunur. Hallingerin (2003, 2005, 2011) tədqiqatları tədris liderliyinin məktəb rəhbərliyində davamlı elmi və praktik əhəmiyyət daşıdığını göstərir.

Servet Özdemir və Recepoğlunun (2013) tədqiqatı məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışları ilə məktəbin təşkilati sağlamlığı arasında əlaqə olduğunu ortaya qoyur. Bu nəticə direktorun tədrisə yönəlmiş liderliyinin yalnız sinifdaxili təlimlə deyil, bütövlükdə məktəbin iş mühiti, etimad səviyyəsi və təşkilati dayanıqlığı ilə əlaqəli olduğunu göstərir. Azərbaycan kontekstində bu fikir xüsusilə əhəmiyyətlidir, çünki məktəb idarəetməsi təkcə inzibati səmərəlilik deyil, həm də sağlam pedaqoji mühitin qurulması baxımından qiymətləndirilməlidir.

### **Tədris liderliyinin birbaşa deyil, dolay təsir mexanizmləri**

Məktəb liderliyi ilə öyrənmə nəticələri arasındakı əlaqə sadə və xətti xarakter daşımır. Hallinger, Bickman və Davis (1996) direktorun tədris liderliyi davranışlarının şagird nailiyyətlərinə birbaşa deyil, məktəb iqlimi və akademik şərait kimi vasitəçi dəyişənlər üzərindən təsir göstərə biləcəyini qeyd edirlər. Hallinger və Heck (2010) də liderlik təsirlərinin çox vaxt təşkilati proseslər vasitəsilə formalaşdığını vurğulayırlar.

Bu yanaşma müəllim qavrayışlarının öyrənilməsi üçün mühüm nəzəri əsas yaradır. Əgər direktor liderliyi məktəb məqsədləri, kurikulum koordinasiyası, rəyvermə mədəniyyəti və peşəkar əməkdaşlıq kimi proseslər vasitəsilə təzahür edirsə, həmin prosesləri gündəlik işində yaşayan müəllimlərin qavrayışları tədqiqat üçün xüsusi dəyər daşıyır. Müəllim qavrayışları məktəb rəhbərliyinin yalnız formal təsvirini deyil, onun praktik təsir sahələrini daha dolğun şəkildə göstərir.

### **Müəllim qavrayışlarının metodoloji legitimliyi**

Müəllim qavrayışları əsasında aparılan liderlik tədqiqatlarının etibarlılığı uzun müddətdir müzakirə mövzusu olsa da, bu yanaşma təhsil liderliyi ədəbiyyatında geniş istifadə olunur. Bellibaşın (2015) araşdırması direktor və müəllimlərin tədris liderliyinə dair fərqli baxışlarını üzə çıxarmaqla, müəllim qavrayışlarının liderlik praktikalarının məktəb daxilindəki real mənalandırılmasını göstərən dəyərli mənbə olduğunu sübut edir.

Özdemir, Sezgin və Özen Kılıçın (2015) məktəb rəhbərlərinin liderlik səriştələrinə dair araşdırmasında da müəllim qiymətləndirmələri ilə rəhbərlərin özünüqiymətləndirmələri arasında fərqlər müəyyən edilib. Bu fakt göstərir ki, məktəb rəhbərliyinə dair təhlillərdə yalnız özünüqiymətləndirmə ilə kifayətlənmək yanaşmanı məhdudlaşdırma bilər. Tədris liderliyi kimi gündəlik praktikaya təsir edən sahədə müəllim qavrayışları, xüsusilə də geniş seçmə əsasında toplandıqda, metodoloji baxımdan əsaslandırılmış məlumat mənbəyidir.

### **Tədris liderliyinin müəllim peşəkarlığı ilə əlaqəsi**

Tədris liderliyi yalnız direktorun davranışlarını təsvir edən model deyil, həm də müəllim peşəkarlığına təsir edən təşkilati mexanizmdir. Bellibaş, Polatcan və Kılınç (2022) tədris liderliyinin müəllimlərin sinifdaxili praktikalarına təsirini paylaşılan təcrübə və öyrənmə effektivliyi kimi vasitəçi proseslər üzərindən izah edirlər. Bu nəticə direktorun liderliyinin müəllim davranışlarına dolayı təsirini daha dəqiq anlamağa imkan verir.

Köstekci və Kılınç (2023) tədris liderliyi ilə müəllimlərin öz peşəkar bacarıqlarına inamı (self-efficacy) arasındakı əlaqəni araşdıraraq müəllimlərin reflektiv davranışlarının bu əlaqədə vasitəçi rol oynaya biləcəyini göstərirlər. Bu yanaşma tədris liderliyinin müəllim psixologiyası, peşəkar özünənamə və pedaqoji yenilənmə ilə əlaqəsini gücləndirir. Azərbaycan kontekstində məktəb direktorlarının müəllim inkişafını necə dəstəklədiyinin öyrənilməsi bu baxımdan həm nəzəri, həm də praktik əhəmiyyət daşıyır.

### **Kontekstual həssaslığın zəruriliyi**

Hallinger və Leithwoodun (1998) mədəni kontekstlə bağlı tədqiqatı liderlik nəzəriyyələrinin sosial-mədəni mühitdən ayrı düşünülə bilməyəcəyini əsaslandırır. Onların yanaşmasına görə, beynəlxalq səviyyədə yayılmış liderlik modelləri fərqli ölkələrdə eyni mənə ilə qəbul edilməyə bilər; mədəni normalar, idarəetmə ənənələri və təşkilati münasibətlər bu modellərin tətbiqini dəyişə bilər.

Azərbaycan məktəb sistemi üçün bu məsələ xüsusilə həssasdır. Direktor-müəllim münasibətlərinin tarixi formalaşması, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə təcrübələri, pedaqoji nəzarət ənənələri və məktəb daxilində səlahiyyət bölgüsü tədris liderliyi davranışlarının qavranılmasına təsir göstərə bilər. Məsələn, dərslər müşahidəsi bəzi müəllimlər tərəfindən peşəkar dəstək kimi, bəziləri tərəfindən isə nəzarət və qiymətləndirmə təzyiqi kimi qəbul edilə bilər. Bu səbəbdən, PIMRS maddələrinin Azərbaycan kontekstində necə anlaşılması və hansı mənaları doğurması ayrıca diqqət tələb edir.

### **PIMRS-in Azərbaycan kontekstində tətbiqinin yeniliyi**

Mövcud elmi ədəbiyyatın araşdırılması çərçivəsində PIMRS-in Azərbaycan ümumi təhsil sistemi kontekstində müəllim qavrayışları əsasında tətbiq edildiyini əks etdirən nəşrə rast gəlinməyib. Bu baxımdan, təqdim edilən metodoloji yanaşma həm tədris liderliyi ədəbiyyatına yeni milli kontekst əlavə etmək, həm də PIMRS-in postsovet təhsil mühitindəki işləkliyi araşdırmaq baxımından əhəmiyyət daşıyır.

PIMRS-in Türkiyə, Malayziya, Tailand və digər ölkələrdə tətbiqi göstərir ki, beynəlxalq ölçmə aləti müxtəlif kontekstlərdə uyğunlaşdırılaraq uğurla istifadə oluna bilər. Bununla belə, Hallinger və Wang (2015) PIMRS tədqiqatlarının bir qisminin milli və mədəni kontekstlərarası müqayisələri yetərincə işləmədiyini qeyd edir. Azərbaycan nümunəsi həmin boşluğun doldurulmasına töhfə verə bilər.

### **Elmi və praktik töhfə**

Təqdim edilən metodoloji yanaşma Azərbaycan məktəblərində tədris liderliyinin öyrənilməsi üçün beynəlxalq nəzəri çərçivə ilə yerli məktəb reallıqlarını birləşdirir; bu baxımdan o, həm nəzəri biliklər bazasına, həm də gələcək müqayisəli tədqiqatlara töhfə verən ilkin konseptual-metodoloji əsaslandırma kimi dəyərləndirilə bilər.

Praktik baxımdan isə bu tədqiqat məktəb direktorlarının peşəkar inkişaf proqramlarının məzmununu zənginləşdirə bilər. Müəllimlərin direktorların hansı tədris liderliyi davranışlarını daha güclü, hansını daha zəif qavradığına dair məlumatlar rəhbər hazırlığı, mentorluq, məktəb əsaslı peşəkar inkişaf və keyfiyyət təminatı mexanizmlərinin qurulmasında istifadə oluna bilər. Beləliklə, tədris liderliyinin öyrənilməsi yalnız elmi məsələ deyil, həm də məktəb siyasətinin və idarəetmə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün məlumat bazasıdır.

### **TƏDQIQATIN NƏTİCƏLƏRİ**

Bu məqalə Bakı şəhərindəki ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının tədris liderliyi davranışlarının müəllim qavrayışları əsasında öyrənilməsinə yönəlmiş geniş miqyaslı

doktorluq tədqiqatının nəzəri-metodoloji çərçivəsini əsaslandırmaq məqsədilə hazırlanıb. Məqalə empirik tapıntılar deyil, həmin tədqiqatın konseptual əsaslarını, ölçmə yanaşmasını və metodoloji qərarlarının məntiqini təqdim edir. Buna uyğun olaraq, nəticələr bölməsi üç istiqamətdə qurulur: 1) metodoloji çərçivənin yekunu, 2) tədqiqat prosesinin əsas mərhələləri üzrə metodoloji müşahidələr, 3) bu sahədə gələcək araşdırmaların istiqamətləri.

### **Metodoloji çərçivənin yekunu**

Məqalədə təqdim edilən nəzəri-metodoloji çərçivə göstərir ki, Hallinger və Murphy-nin (1985) üçölçülü tədris liderliyi modeli – *məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, tədris proqramının idarə olunması və öyrənmə iqliminin inkişafı* – Azərbaycan məktəb reallığında direktorun pedaqoji funksiyasını sistemli şəkildə öyrənmək üçün konseptual baxımdan uyğun analitik çərçivə yaradır. Bu modelin reallaşdırılması üçün seçilmiş PIMRS tədris liderliyi davranışlarını konkret, müşahidə edilə bilən göstəricilər əsasında ölçməyə imkan verir. Həmin şkala bu tədqiqat çərçivəsində Azərbaycan dilinə uyğunlaşdırılıb, dil ekvivalentliyi və psixometrik etibarlılıq baxımından yoxlanılıb. Bu prosesin nəticələri ayrıca elmi nəşrdə təqdim ediləcəkdir. Müəllim qavrayışları isə bu çərçivədə yalnız məlumat toplama vasitəsi deyil, liderlik davranışlarının məktəb daxilindəki real təzahürünü anlamaq üçün əsas analitik mənbə kimi əsaslandırılıb.

### **Tədqiqat prosesinin əsas mərhələləri üzrə metodoloji müşahidələr**

PIMRS-in Azərbaycan kontekstinə uyğunlaşdırılması prosesi bir sıra metodoloji müşahidələri gündəmə gətirib. Birincisi, şkalanın Azərbaycan dilinə tərcüməsi yalnız lüğəvi əməliyyat deyil, eyni zamanda hər bir maddənin yerli məktəb mühitindəki məna daşıyıcılığının yoxlanılmasını tələb edib. Bu baxımdan, Bellibaş, Bulut, Hallinger və Wang-ın (2016) Türkiyə üçün həyata keçirdiyi uyğunlaşdırma prosesinin metodoloji məntiqi Azərbaycan nümunəsi üçün də istiqamətverici olub. İkincisi, tədqiqatın kəmiyyət dizaynı çərçivəsində nümunə seçimi məktəbin yerləşdiyi inzibati rayon, tədris dili,

şagird sayı, müəllimlərin pedaqoji iş stajı və cari direktorla çalışma müddəti kimi dəyişənlər nəzərə alınmaqla qurulub. Bu dəyişənlər müəllim qavrayışlarının yalnız fərdi xüsusiyyətlərlə deyil, həm də təşkilati və kontekstual amillərlə əlaqəsini anlamağa imkan verir. Üçüncüsü, analitik yanaşma tədris liderliyinin on funksional sahəsi üzrə ayrıca qiymətləndirməni nəzərdə tutub; bu isə hansı liderlik davranışlarının Azərbaycan məktəblərində müəllimlər tərəfindən daha aydın, hansılarının isə daha az qavranıldığını müəyyənləşdirməyə metodoloji imkan yaradır.

### **Gələcək araşdırmaların istiqamətləri**

Bu tədqiqatın nəzəri-metodoloji çərçivəsi gələcək araşdırmalar üçün bir sıra mühüm istiqamətləri göstərir. Birincisi, PIMRS-in Azərbaycan kontekstindəki psixometrik parametrləri ayrıca elmi nəşrdə təqdim edilməli və müzakirə olunmalıdır. Bu nəticələr beynəlxalq müqayisəli tədris liderliyi araşdırmalarına postsovet təhsil mühitindən yeni metodoloji material əlavə edəcəkdir. İkincisi, Azərbaycan məktəblərinin mərkəzləşdirilmiş idarəetmə ənənəsindən pedaqoji liderlik modelinə keçid dövrünü yaşadığı nəzərə alındıqda, tədris liderliyi davranışlarının müəllimlər tərəfindən dəstək kimi, yoxsa nəzarət kimi qavranıldığı mühüm tədqiqat sualı olaraq qalır. Üçüncüsü, tədris liderliyi qavrayışları ilə müəllimlərin peşəkar məmnunluğu, özünəinamı və sinifdaxili fəaliyyəti arasındakı əlaqənin Azərbaycan kontekstində empirik şəkildə araşdırılması liderlik davranışlarının dolayı təsir mexanizmlərini daha dəqiq anlamağa imkan verəcəkdir.

Nəticə etibarilə, bu məqalədə əsaslandırılan nəzəri-metodoloji yanaşma Azərbaycan məktəb rəhbərliyinin pedaqoji ölçüsünü elmi çərçivəyə yerləşdirir. PIMRS-in postsovet təhsil mühitində ilk dəfə tətbiqi yalnız milli ədəbiyyatdakı boşluğu doldurmaqla məhdudlaşmır, eyni zamanda beynəlxalq tədris liderliyi araşdırmalarında mədəni kontekst məsələsinə yeni nümunə əlavə edir. Hazırlanmaqda olan empirik tədqiqatın nəticələri isə məktəb direktorlarının peşəkar inkişafı, keyfiyyət təminatı mexanizmləri və məktəb idarəetməsi siyasətinin elmi əsaslarla təkmilləşdirilməsinə xidmət edəcəkdir.

## İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- <sup>1</sup> Bellibaş, M. Ş. (2015). Principals' and teachers' perceptions of efforts by principals to improve teaching and learning in Turkish middle schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(6), 1471–1485.
- <sup>2</sup> Bellibaş, M. Ş., Bulut, O., Hallinger, P., & Wang, W. C. (2016). Developing a validated instructional leadership profile of Turkish primary school principals. *International Journal of Educational Research*, 75, 115–133. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2015.10.002>
- <sup>3</sup> Bellibaş, M. Ş., Polatcan, M., & Kılınc, A. Ç. (2022). Linking instructional leadership to teacher practices: The mediating effect of shared practice and agency in learning effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 812–831. <https://doi.org/10.1177/1741143220945706>
- <sup>4</sup> Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34–64.
- <sup>5</sup> Cansoy, R., Polatcan, M., & Kılınc, A. Ç. (2018). An evaluation of school principals' instructional leadership behaviours from the perspective of teachers. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(4), 579–622. <https://doi.org/10.14527/kuey.2018.015>
- <sup>6</sup> Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- <sup>7</sup> Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221–239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- <sup>8</sup> Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- <sup>9</sup> Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527–549.
- <sup>10</sup> Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980–1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5–44.
- <sup>11</sup> Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- <sup>12</sup> Hallinger, P., & Leithwood, K. (1998). Unseen forces: The impact of social culture on school leadership. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 126–151.
- <sup>13</sup> Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- <sup>14</sup> Hallinger, P., & Wang, W. C. (2015). *Assessing instructional leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3>
- <sup>15</sup> Kılınc, A. Ç., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2017). Adaptation of Learning-Centered Leadership Scale: A validity and reliability study. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 18(3), 132–144. <https://doi.org/10.17679/inuefd.315124>
- <sup>16</sup> Köstekci, E., & Kılınc, A. Ç. (2023). Öğretim liderliği ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişkinin incelenmesi: Öğretmen yansıtma davranışının aracılık rolü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(3), 1893–1929. <https://doi.org/10.17152/gefad.1355939>
- <sup>17</sup> Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129. <https://doi.org/10.1108/09578230010330768>
- <sup>18</sup> Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253412>
- <sup>19</sup> Özdemir, S., Sezgin, F., & Özen Kılıç, D. (2015). School administrators' leadership competencies according to the views of school administrators and teachers. *Education and Science*, 40(177), 365–383. <https://doi.org/10.15390/EB.2015.3717>
- <sup>20</sup> Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- <sup>21</sup> Receptoğlu, E., & Özdemir, S. (2013). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 629–664.