

MƏKTƏB LİDERLİYİ STANDARTLARI KONTEKSTİNDƏ AZƏRBAYCANDA MƏKTƏB DİREKTORLARININ LİDERLİK BACARIQLARI

SÜSƏN ASLANOVA

ADA Universitetinin Təhsilin idarə edilməsi proqramı üzrə magistr, Bakı Dövlət Universitetinin Xarici ölkələrin iqtisadi-siyasi coğrafiyası və turizm kafedrasının müəllimi. E-mail: susan.aslanova.1990@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-2927-1580>

Məqaləyə istinad:

Aslanova S. (2026). Məktəb liderliyi standartları kontekstində Azərbaycan məkəb direktorlarının liderlik bacarıqları. *Azərbaycan məktəbi*. № 2 (715), səh. 55–68

DOI:

10.30546/32898065.2026.2.0175.21

Məqalə tarixçəsi

Göndərilib: 02.12.2025

Qəbul edilib: 12.03.2026

ANNOTASIYA

Güclü təhsil sistemi qurmağa nail olmuş ölkə vətəndaşlarına daha yaxşı gələcəyin təminatını verir. Məktəbin təhsil səviyyəsi makro səviyyədə ölkənin təhsil siyasətindən, mikro səviyyədə isə məktəb rəhbərindən asılıdır. Məktəb direktorunun səmərəli öyrənmə mühitini təşkil etməsi, müəllimlər arasında əməkdaşlığı gücləndirməsi və məktəbin akademik nailiyyətini artırması üçün direktorun liderlik standartları var. Azərbaycanda "Məktəb direktoru" mövzusunda müəyyən araşdırmalar aparılsa da, onların mövcud olan liderlik standartlarına uyğunluğu öyrənilməyib. Belə ki, direktorların liderlik səriştələri hər kəs tərəfindən eyni səviyyədə qəbul olunmasa da, bütün maraqlı tərəflərin qəbul etdiyi qaydalar standartlara çevrilir. İdarəçi səriştələri və onların standartlaşdırılması ilə bağlı diqqətəlayiq araşdırmalardan biri ABŞ-nin Dövlətlərarası Məktəb Rəhbərləri Lisenziya Konsorsiumunun Baş Dövlət Məktəb Məmuruları Şurası (the Council of Chief State School Officers of the Interstate School Leaders Licensure Consortium - ISLLC, 2008) tərəfindən hazırlanmış təhsil liderliyi standartlarıdır. Bu tədqiqat Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsi nəzdində fəaliyyət göstərən Ağstafa, Tovuz və Şəmkir rayonlarının ümumi orta və tam orta təhsil müəssisələrinin müəllimlərinin iştirakı ilə aparılıb. Məqsədi Azərbaycanda məktəb direktorlarının liderlik bacarıqlarını öyrənmək olan bu tədqiqat çərçivəsində Aras (2013) tərəfindən hazırlanan anket sorğusu əsasında pilot sorğusu keçirilib və daha sonra nəticələr SPSS proqramı ilə analiz edilib.

Açar sözlər: Lider, məktəb lideri, direktor, ISLLC standartları, Qazax-Tovuz RTİ.

SCHOOL PRINCIPALS' LEADERSHIP SKILLS IN AZERBAIJAN IN THE CONTEXT OF SCHOOL LEADERSHIP STANDARDS

SUSAN ASLANOVA

Master of Arts in Educational Management, ADA University; Lecturer at the Department of Economic and Political Geography of Foreign Countries and Tourism at Baku State University. E-mail: susan.aslanova.1990@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-2927-1580>

To cite this article:

Aslanova S. (2026). School principals' leadership skills in Azerbaijan in the context of school leadership standards. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*. Vol. 715, Issue II, pp. 55–68

DOI:

10.30546/32898065.2026.2.0175.21

Article history

Received: 02.12.2025

Accepted: 12.03.2026

ABSTRACT

A country with a strong education system provides its citizens with greater opportunities and security for the future. The level of education in a school depends both on national education policy at the macro level and on the leadership of the school principal at the micro level. Leadership standards guide principals in effectively organizing a productive learning environment, strengthening collaboration among teachers, and improving academic outcomes. Although studies on the topic of the school principal have been conducted in Azerbaijan, their alignment with established leadership standards has not been sufficiently examined. Although perceptions of principals' leadership competencies may vary, widely accepted practices among stakeholders eventually become standardized. One of the notable frameworks for managerial competencies is the set of educational leadership standards developed by the Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC, 2008) under the Council of Chief State School Officers in the United States. The present study was conducted with teachers from general and full secondary education institutions operating under the Gazakh–Tovuz Regional Education Department, covering the districts of Aghstafa, Tovuz, and Shamkir. The aim of the research was to examine the leadership competencies of school principals in Azerbaijan. A pilot survey based on the questionnaire developed by Aras (2013) was administered, and the data were analyzed using SPSS.

Keywords: Leader, school leader, principal, ISLLC standards, Gazakh–Tovuz Regional Education Department.

GİRİŞ

Müasir dövrün tələbləri ilə uyğunlaşmaq artıq bütün sahələr üçün vacibdir. Təhsildə ənənəvi sahələr, yaddaşa əsaslanan standart qiymətləndirmə öz yerini öyrənməyə açıq, yeni məlumatları qəbul edib dəyişə bilən və inkişaf edən dinamik sahələrlə, məsələn, STEAM inteqrasiyalı tədris, rəqəmsal savadlılıq və layihəyönlü öyrənmə modellərinə verməkdədir. Bütün bu dəyişikliklərin mərkəzində də məktəblər dayanır. Keyfiyyətli təhsili təmin edən, motivasiyalı kadrlar və peşəkar idarəçilərin olduğu məktəblər effektiv məktəblərdir. Baştepeyə (2009) görə, effektiv məktəbin ən mühüm xüsusiyyəti digər məktəblərdən fərqli olaraq onun təhsilinin səmərəlilik səviyyəsidir. Effektiv məktəblər cəmiyyətin önəmli bir hissəsini əhatə etməklə bərabər dövlətin siyasəti və iqtisadiyyatı ilə də əlaqəlidir. Məktəblərin fəaliyyəti ölkələrin insan kapitalını formalaşdırmaq və onların təhsil siyasətini yerinə yetirmək yolunda birinci addım sayılır. Bu baxımdan, belə bir qurumun idarə edilməsi strateji olaraq əhəmiyyətlidir. Effektiv məktəblərə rəhbərlik edən, yəni onları idarə edən şəxslər məktəb liderləridir. Abdurrezzakın (2015) da ifadə etdiyi kimi, məktəblərdə lider və liderlik xüsusiyyətlərini göstərən insan deyiləndə məktəb direktorları ağıla gəlir. Məktəb direktorlarının məktəbin effektiv fəaliyyətində rolu danılmazdır. Əliyev və digərlərinə (2023) görə, direktorların effektiv fəaliyyətləri 5 əsas ünsürdən ibarətdir:

1. Tədris proqramının idarə olunması;
2. Təhsilənlərlə bağlı işlərin idarə olunması;
3. Məktəblərdə təlim-tədris fəaliyyətinin planlanması;
4. Məktəbin gələcək hədəfləri;
5. Müəyyənlanmış strategiyaların planlanması.

Müasir təhsil kurikulumunun tələbi olan şagirdyönlü təhsilin əsas aparıcı qüvvəsi məktəb direktoru, yəni lideridir. Balcıya (2010) görə, məktəb liderləri ümumi idarəetmə nəzəriyyələrini və strateji prosesləri məhz məktəb mühitinə uyğunlaşdıraraq tətbiq edirlər. Bu peşənin fundamental (uzaqgörən liderlik, təlim

liderliyi, peşə etikasını və resursların səmərəli idarə olunması) prinsipləri əsasında konkret fəaliyyət standartları formalaşır. Bu standartlar direktorlar üçün həm bir özünüqiyimətləndirmə mexanizmi rolunu oynayır, həm də gələcək nəsil məktəb liderlərinin yetişdirilməsi üçün yol xəritəsi funksiyasını daşıyır. Aslan və Karipə (2014) görə, məktəb direktorunu ənənəvi inzibətçilikdən azad edib təhsil lideri kimi formalaşdırmaq üçün konkret peşəkar səriştələr (kompetensiyalar) və bu səriştələrə əsaslanan fəaliyyət standartları hazırlanmalıdır. Məhz bu ehtiyacdən yaranaraq, ilk dəfə Amerika Birləşmiş Ştatlarında tətbiq edilən direktorluq standartları əsasında mühüm elmi tədqiqatlar aparılıb və bu standartların praktikada tətbiqinə dair genişmiqyaslı işlər görülmüşdür. Bu tədqiqat "Azərbaycanın məktəb direktorlarının liderlik bacarıqları mövcud olan beynəlxalq standartlara nə dərəcədə uyğundur?" sualını tədqiq etmək məqsədilə aparılıb. Tədqiqatın giriş hissəsində problemin vəziyyəti, məqsədi və tədqiqat sualı, əhəmiyyəti, fərziyyə və təriflərinə yer verilib.

PROBLEMİN QOYULUŞU

Məktəbin təhsil səviyyəsi makro səviyyədə ölkənin təhsil siyasətindən, mikro səviyyədə isə məktəb rəhbərindən asılıdır. Erdenə (2004) görə, təhsil siyasətinin ən geniş şəkildə həyata keçirildiyi yer məktəbdir. Məktəblərdə cəmiyyətin ehtiyaclarına görə əvvəlcədən hazırlanan proqramlar çərçivəsində təlim və tədris həyata keçirilərək şagirdlərdə arzuolunan davranış dəyişikliyini meydana gətirilməsinə çalışılır. Məktəblərin əsas məqsədi şagird nailiyyətlərinin yüksəldilməsi, səmərəli bacarıqların qazandırılması, sosiallaşma, özünüifadə etmə bacarığının və özünəinamının formalaşdırılmasıdır (Turan və Şişman, 2000). İnsanları və maddi resursları məqsədlərə uyğun istiqamətləndirən idarəçilərin effektivliyi ilə məktəblərin səmərəli idarə edilməsinə nail olmaq olar (Yenipınar, 1998). Məktəblərin effektivliyi ilə idarəçilərin səlahiyyətləri arasındakı birbaşa əlaqəyə əsaslanaraq, inkişaf etmiş ölkələr məktəb rəhbərlərinin ixtisaslarını, təlimlərinə və təyinatlarını yenidən

təşkil ediblər (Çelikten, 1999). Təhsil lideri olaraq məktəb direktoru kollektivin nailiyyətini qiymətləndirməli və onun davamlılığını təmin etməlidir. Arasa (2013) görə, kollektiv fəaliyyət və akademik nailiyyətin davamlılığı məktəb mühiti və işçilərin motivasiyası ilə əlaqəlidir. Eyni zamanda uğurlu kollektiv yeniləşməyə açıq liderlik anlayışına yiyələnmişdir ki, uzunmüddətli və davamlı nailiyyətə sahib ola bilsin. Təhsil liderləri yeniliklərin bütün təşkilatda yayılmasını təmin etməlidirlər ki, məktəb daim dəyişən mühitə uyğunlaşa bilsin. Başqa sözlə, onlar kollektiv üzvlərinin kommunikativ vasitələrdən istifadə etməklə, müvafiq vaxt ərzində effektiv və adekvat dəyişməyə uyğunlaşmaq üçün lazım olan bilik və bacarıqlara yiyələnməsini təmin etməlidirlər (Jehue, 2000). Təhsil liderləri həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi yollarla əldə etdikləri məlumatlarla kadrların təlim və inkişaf ehtiyaclarını müəyyən etməli, onlara lazımi bilik və bacarıqlara yiyələnmək imkanı yaratmalı, təhsilin planlaşdırılmasında, həyata keçirilməsində, davamlılığın təmin edilməsində fəal rol oynamalıdırlar (Hord, 1992). Magno (2014) Azərbaycanın məktəb direktorlarının liderlik və idarəetməyə meylini öyrənmək üçün araşdırma aparıb və belə qənaətə gəlib ki, Azərbaycanda məktəb direktorları insan resursları, konseptual bacarıqlar və düzgün münasibətlər ilə müqayisədə daha yüksək texniki bacarıqlara və verilən tapşırıqları yerinə yetirməyə həvəlidirlər. Belə ki, daha əvvəl aparılan araşdırmalar göstərib ki, Azərbaycanda məktəb direktorları praktik səriştələrlə bağlı olan işləri daha rahat yerinə yetirirlər. Məktəb liderləri effektiv insan resursları və işçilər arasında münasibəti qorumaq üçün lazım olan ünsiyyət bacarıqlarına daha az qadirdirlər. Bu onların etimadını yüksəltmək və ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün əməkdaşlığa kömək etmək imkanlarını məhdudlaşdırır. Məktəb direktoru məktəbin və tədris proqramının idarə edilməsi, öyrənmənin həyata keçirilməsi və məktəbin uğuru üçün ilk növbədə məsul şəxsdir (Şişman, 2011). Araşdırmalar məktəblərdə uğurun açarının məktəb direktorlarında olduğu qənaətinə işarə edərək, bir ölkənin iqtisadi inkişafının və

beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin məktəblərin göstəricilərindən asılı olduğunu iddia edir; təhsil idarəçilərinin, proqramların uğursuzluğunun davamlı inkişafa ciddi təsir edəcəyini vurğulayır. Bu baxımdan, məktəb direktorlarının təkə məktəbin deyil, ümumilikdə təhsil sisteminin nailiyyətinin artırılmasında əhəmiyyətli rol oynadığı inkaredilməzdir (Şişman və Turan, 2000).

Beləliklə, müasir dövr məktəb direktorlarından idarəetmə səriştələri ilə yanaşı, bir çox sahələrdə lider olmağı tələb edir. Keçmişdə liderliyin idarəetmənin bir törəməsi olduğu düşünlərsə də, sonradan məlum oldu ki, liderlik fərqli ölçülərə malikdir və idarəetmədən ayrılmalıdır. Liderlər baxış, missiya və dəyərlərlə məşğul olduqları halda, idarəçilər planlaşdırma, təşkil etmək, həyata keçirmək və nəticə əldə etmək ilə məşğul olurlar. İdarəçilər rəasional fikirləri nəzərə alan, problem həll edən, analitik və status gücünə malik insanlar olduğu halda, liderlər həvəsli, yaradıcı, çevik, cəsür, yeniliyə açıq və xəyal edə bilənlərdir. Bir təşkilatı ən yaxşı şəkildə idarə etmək üçün həm idarəetmə, həm də liderlik bacarıqları tələb olunur. Bu bacarıqlar öyrənilə və təkmilləşdirilə bilər (Bridge, 2003). "Tədqiqatlar göstərir ki, liderlik və təhsil anlayışları elə bağlıdır ki, onları birbirindən ayırmaq olmaz" (Mikayılova və Radskey, 2013). Mikayılova və Radskey görə, təhsildə mikro səviyyədə dəyişikliklər ən çox direktorun rolundan asılıdır. Təhsil sahəsində digər bir inkişaf isə rəasional dünyagörüşünün məhsulu olan standartlaşdırma səyləridir. Bu standartlar təkə tədris proqramı və ya qiymətləndirmədə deyil, eyni zamanda idarəetmədə də özünü büruzə verir. Belə ki, məktəb direktorlarının səmərəli və effektiv idarəçiliyi üçün bir sıra səriştələrə malik olması zəruridir. Buna görə də məktəb liderliyi sahəsində standartlaşma səyləri olduqca vacibdir. İdarəçi səriştələri və onların standartlaşdırılması ilə bağlı diqqətəlayiq araşdırmalardan biri ABŞ-nin Dövlətlərarası Məktəb Rəhbərləri Lisenziya Konsorsiumu Baş Dövlət Məktəb Məmuruları Şurasının (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers) hazırladığı təhsil

liderliyi standartlarıdır (ISLLC, 2008). Bu hesabat ilk dəfə 1996-cı ildə altı standart üzrə məlumat, tendensiyalar və performans başlığı altında dərc edilib.

Təhsil lideri hər bir şagirdin uğurunu cədvəl 1-dəki fəaliyyətlər vasitəsilə təmin edir.

Tədqiqatın məqsədi. Bu tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda məktəb direktorlarının liderlik bacarıqlarının ISLLC standartlarına uyğunluğunu müəllimlərin fikrinə əsasən araşdırmaqdır. Tədqiqatın nəticəsi Azərbaycanda məktəb direktorlarının liderlik potensialını müəyyən etməyə kömək edəcək.

Tədqiqat sualı. Azərbaycanda məktəb direktorlarının liderlik bacarıqları beynəlxalq standartlara nə dərəcədə uyğundur?

Tədqiqatın əhəmiyyəti. Məktəblərin effektivliyi təhsil sisteminin müvəffəqiyyəti olaraq qəbul edilir. Güclü məktəbləri müasir tələblərə cavab verən məktəb mədəniyyətinin yaradılması və qorunub saxlanmasına rəhbərlik edən məktəb liderləri yarada bilər. Təhsil liderlərinin malik olmalı olduğu xüsusiyyətlər müxtəlif olsa da, bütün maraqlı tərəflərin razılaşdığı elementlər standartlara çevrilir. Məktəb direktorlarının sahib olduqları məktəb liderliyi bacarıqları ilə bağlı müəllimlərin düşüncələrini öyrənmək məqsədi daşıyan bu araşdırmanın əhəmiyyətli olacağı düşünülür. Magnonun (2013) keyfiyyət

metodu ilə apardığı araşdırmanın bir hissəsi Bakı məktəblərinin direktorları ilə bağlıdır. İkinci bir araşdırmada Kazımzadə (2017) oxşar mövzunu keys təhlili ilə aparıb. Bu araşdırma da Bakı məktəblərinin direktorlarına aiddir. Sindhvad və digərləri (2020) Bakı məktəblərində eyni mövzuda növbəti araşdırma aparıb. Mikayılova və Radoski (2013) oxşar mövzunu Bakı məktəblərində keyfiyyət metodu ilə aparıblar. Magno da (2009) oxşar mövzuda Bakı məktəb direktorlarını digər inkişafda olan ölkələrlə müqayisə edərək keyfiyyət metodu ilə araşdırıb. Bu tədqiqatın əhəmiyyətli hissəsi ISLLC standartlarına əsaslanmasındır. Bundan əlavə, Azərbaycanda oxşar mövzuda aparılan digər araşdırmaların Bakı məktəbləri ilə məhdudlaşdığı və daha çox keyfiyyət metodu ilə aparıldığı nəzərə alınsa, bu tədqiqatın Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsi tabeliyində olan üç rayonu (Ağstafa, Tovuz və Şəmkir) əhatə etməsi digər əhəmiyyətli tərəfdir.

Məhdudiyyətlər. Bu tədqiqatdan əldə edilən datalar istifadə olunan data toplama vasitəsi ilə məhdudlaşır. Tədqiqat 2023-2024-cü tədris ilində Ağstafa, Tovuz və Şəmkir ümumtəhsil məktəbləri üzrə direktorların sahib olduqları liderlik bacarıqları haqqında müəllimlərin anket sorğusuna verdiyi cavablarla məhduddur.

Cədvəl 1 Təhsil liderliyi standartları

Standart	Lider
1. Baxış	Məktəb mühiti tərəfindən dəstəklənən öyrənmə yanaşmasının hazırlanması, onun təbliğ edilməsi və idarə olunmasını təmin etməklə
2. Məktəb mühiti	Həm şagirdlərin öyrənməsi, həm də təhsilverənlərin peşəkar inkişafına xidmət edən məktəb mədəniyyətini və tədris proqramını (kurikulumu) dəstəkləməklə
3. İdarəetmə	Təhlükəsiz, səmərəli və effektiv öyrənmə mühiti yaratmaq üçün lazım olan resursları idarə etməklə
4. Əməkdaşlıq	Valideynlər və digər təhsil iştirakçıları ilə əməkdaşlıq etmək və cəmiyyətin müxtəlif ehtiyaclarına cavab verməklə
5. Etika	Öz fəaliyyətində dürüstlük, ədalət və peşəkar etik prinsipləri rəhbər tutmaqla
6. Kontekst	Siyasi, sosial, iqtisadi, hüquqi və mədəni kontekstləri anlamaq və təhsilin inkişafı üçün bunu öz fəaliyyətində göstərməklə

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Lider və menecer. Murphy (1941) iddia edir ki, liderlik insanın daxilində olan psixoloji xüsusiyyət deyil. O, sosial qarşılıqlı əlaqə və kontekstdən yaranır. Katz (1955) liderliyi üç bacarıq üzrə şərh edir:

1. **Texniki bacarıqlar** (*Technical Skills*) — Xüsusi bir iş və ya tapşırıq haqqında bilik və bu işi yerinə yetirmək üçün lazımi bacarıqların olması.

2. **İnsani bacarıqlar** (*Human Skills*) — İnsanlarla işləmək üçün lazım olan bilik və bacarıqlar. Özünün və ya başqalarının müəyyən məsələlərdə perspektivlərini və potensialını bilmək.

3. **Konseptual bacarıqlar** (*Conceptual Skills*) — İdeyalar və konsepsiyalarla işləmək bacarığı. Katz (1955) iddia edir ki, lider texniki bacarığa sahib olanda yerinə yetirməli olduğu işləri vaxtında və düzgün həll edir. İnsani bacarığa sahibdirsə, insanla rahat işləməsi üçün əlverişli mühit yaradır. Konseptual bacarığa sahib lider isə asanlıqla ideya və təklif irəli sürə bilir, onları müzakirə edir və təşkilatın məqsəd və missiyası üçün strategiyalar hazırlayır. "Liderliyin təməli müxtəlif və zəngin baxışların, o cümlədən özünü yeniləmək və davamlı təkmilləşmək üçün birlikdə düşünə bilən müxtəlif insanların qarşılaşmasıdır" (Cordeiro və Cunningham, 2013). Menecerlər isə hər hansı müəssisəni idarə edən şəxslərdir. Lider və menecer terminləri birbirinə yaxın olsalar da, eyni deyil. "Anlayış olaraq, liderlik menecmentdən daha genişdir" (Hersey və Blanchard, 1988).

Təhsil lideri. Təhsil insanın sosial varlığı kimi cəmiyyətdə inkişafını davam etdirməsi üçün zəruri olan bir hadisədir. Ona görə də öyrənmədən və bilik əldə etmədən insanın mövcudluğunu səmərəli şəkildə davam etdirməsi mümkün deyil (Abdurrezzak, 2015).

Arslantaş və Özkana (2014) görə, təhsil anlayışı həyatın hər sahəsini əhatə edir. Lakin məktəbləri təhsil baxımından fərqli edən xüsusiyyət təhsil üçün xüsusi təşkil edilmiş bir mühitin mövcudluğu. Effektiv məktəb mühiti özündə şagirdyönlü tədrisi, peşəkar kadrları

və müasir texnoloji təchizat kimi mühüm elementləri cəmləyir. "Məktəbin özünəməxsus xüsusiyyətləri idarəetmənin də özünəməxsus olmasını tələb edir. Bu səbəbdən, məktəb idarəçiliyinə standart bir müəssisə və ya korporativ struktur prizmasından yanaşmaq təhsilin mahiyyətinə ziddir" (Demirtaş və Özer, 2013). Bu baxımdan, məktəb o zaman effektiv hesab olunur ki, cəmiyyətin inkişafına töhfə verə bilsin. Başqa sözlə, təhsilin məqsədi yalnız iş bazarının tələblərinə cavab verən mütəxəssislər yetişdirmək deyil, eyni zamanda demokratik və ədalətli cəmiyyət qurmaqda rol oynaya biləcək fərdlər yetişdirməkdir (Giroux, 2017).

Şişman (2020) qeyd edir ki, müasir yanaşmaya görə, məktəb tək şagirdlər və müəllimlər üçün yox, hər kəs üçün öyrənmə mühiti ilə əhatələnmiş bir məkandır. Buna görə də məktəblər cəmiyyətin gözləntilərini qarşılamaq üçün davamlı olaraq dəyişib inkişaf etməlidir. Arslantaş (2014) görə, insanların və cəmiyyətin inkişafı məktəblərin öz funksiyalarını yerinə yetirməsi ilə bağlıdır. Beləliklə, düzgün idarə olunan məktəblər effektiv məktəblərə çevrilir, effektiv məktəblər isə insan resurslarının hazırlanmasında aparıcı rol oynayır. Məktəbin effektivliyi birbaşa məktəbin lideri sayılan məktəb direktorundan asılıdır. Məktəbin direktoru müəssisənin inkişafı və onun gələcəyi üçün planlar tərtib etməli və strategiya hazırlamalıdır. Baylerə (2013) görə, effektiv məktəbin rəhbərləri səmərəli öyrənmə mühiti yaratmağa, öyrənməni daim inkişaf etdirməyə və bu işin bütün müəllimlər tərəfindən davam etdirilməsinə nail olurlar.

Effektiv məktəblərin özünəməxsus xüsusiyyəti onların lider rəhbərlər tərəfindən idarə olunmasıdır. Ona görə də təhsilin idarəedilməsi strateji baxımdan əhəmiyyətlidir. İdarəetmə səriştələri kollektivin effektivliyini təmin etmək üçün təhsil menecerlərindən gözlənilən bacarıq və qabiliyyətdən asılıdır. Bu texnologiyadan istifadə, kommunikasiya və liderlik də daxil olmaqla, geniş sahələri əhatə edən mövzudur (Ağaoğlu və Altınkurt, 2012).

Təhsil liderləri təhsil müəssisəsinin ümumi nailiyyətini yüksəltmək və onu qorumaq üçün

səy göstərən şəxslərdir. Liderlərin səriştə və təsiretmə tərzlərindən asılı olaraq avtoritar lider, xidmətçi lider və transformasional liderlik kimi növləri mövcuddur.

Avtoritar lider. Avtoritar liderlik tərzini tapşırıq mərkəzli liderlikdir, burada qərarlar yalnız rəhbər vəzifədə olan şəxs tərəfindən qəbul edilir və vəzifədən əldə edilən səlahiyyətdən istifadə olunur (Çoroğlu, 2003). Avtoritar liderlər qrup üzvlərini idarə etməyə daxil etməzlər. İdarəetmə səlahiyyəti tamamilə rəhbər vəzifədə olan menecerə olur. Məqsədləri, strategiyaları və proqramları müəyyənləşdirərkən təşkilatdakı işçilərin fikirlərini soruşmurlar. Bu liderlər işçilərinə təsir etmək üçün əmr vermək, uğursuzluqlarını və səhvlərini tənqid etmək kimi strategiyalardan istifadə edirlər (Tunçbilek və Kaya, 2020). Azərbaycanda avtoritar liderliyin izlərinə daha çox rast gəlmək olar. Azərbaycanın uzun illər Sovet İmperiyasının tərkibində olması dövlətin bütün sahələrində, xüsusilə idarəetmə sahəsində avtoritar rejimin hökm sürməsinə gətirib çıxarmışdı. Azərbaycan Respublikası 1991-ci ildə dövlət müstəqilliyini bərpa etməsinə baxmayaraq, avtoritar liderliyin izlərini səhiyyə, hüquq və təhsil sahəsində hələ də görmək mümkündür. Magno (2009) vəziyyəti belə şərh edir: 1991-ci ildə Sovet İttifaqından sonra müstəqilliyini bərpa edən Azərbaycan təhsil sahəsində fasilələrlə demokratikləşmə cəhdləri etsə də, məktəb rəhbərliyi mövzusu kənarda qalmışdı. Kazımzadə (2017) iddia edir ki, araşdırmalara görə Azərbaycan müstəqilliyini bərpa etdikdən sonra, 1999-cu ildə təhsil sistemindəki avtoritar rejim sovet dövründə olduğundan fərqli deyildi. Direktorlar məktəb idarə etməsi üçün təlimlərdən keçməyiblər. Onlar idarəetmə ilə bağlı bütün səriştələri öz təcrübələrində öyrənirdilər.

Xidmətçi lider. Black (2007) iddia edir ki, liderlik üslubları məktəb mühitinin formalaşmasında həlledici rol oynayır. Klassik liderlikdən fərqli olaraq, xidmətçi liderlik şəxsi məqsədləri deyil, komandanın ehtiyaclarını və inkişafını üstün hesab edir. Bu liderlər yüksək empatiya, dinləmə bacarığı və mənəvi dürüstlük kimi keyfiyyətləri ilə seçilərək, məktəbdə inam

və əməkdaşlıq atmosferi yaradırlar. Bu kontekstdə, xüsusilə xidmətçi liderlik modelinin transformasiyaedici gücü nəzərə alınmalıdır. Greenleaf (1970) tərəfindən sistemləşdirilən bu nəzəriyyəyə görə, xidmətçi liderliyin effektivliyini təmin edən bir neçə fundamental sütun mövcuddur:

- **Dinləmə:** lider qərarları təkbəşinə vermir, məktəb icmasının rəyini diqqətlə dinəyir.

- **Empatiya:** başqalarının hisslərini və qarşılaşdıqları çətinlikləri anlayaraq onlara mənəvi dəstək olur.

- **Həlləmə bacarığı:** kollektiv daxilində yaranan münaqişələri konstruktiv şəkildə həll edir.

- **Dərketmə:** həm özünün, həm də ətrafındakıların güclü və zəif tərəflərini dərinləndirərək strateji addımlar atır.

- **Peşəkar inkişafa önəm:** müəllimlərin və digər işçilərin peşəkar inkişafı üçün hər cür lazımı şərait yaradır.

Schroeder (2016) məktəb daxilində ümumi hədəflərə kollektiv şəkildə nail olmağın vacibliyini müdafiə edir. Müəllifə görə, xidmətçi liderin müəllimlər üçün ən təsirli nümunəsi onun şagirdlər, valideynlər və bütün məktəb icması ilə münasibətlərində nümayiş etdirdiyi sevgi, hörmət və ədalət prinsipidir. Belə bir yanaşma yaşından, irqindən, sosial-iqtisadi vəziyyətindən və ya etiqadından asılı olmayaraq, hər bir fərdin özünəməxsus dəyərini qorumağı və ona insani ləyaqət prizmasından yanaşmağı tələb edir.

Transformasional liderlik. Təhsildə transformasional liderlik anlayışı müəllim və şagirdlərin mövcud potensiallarını yüksəltmək üçün liderin mümkün olan hər şeyi hədəfləməsidir. Transformasional liderlik xüsusiyyətinə sahib olan liderlərin ortaq cəhətləri ümumi məqsədlərinin olması, müsbət öyrənmə mühiti yarada bilmələri üçün müəllim və şagirdləri ruhlandırmaqları və bu kimi kollektivini inkişafa sövq edən müsbət keyfiyyətlərə sahib olmalarıdır. Onoratoya (2013) görə, cəmiyyətin təhsildən gözləntisi yüksək olduğu üçün təhsil menecerləri və liderlərindən idarəçi kimi çıxış etmələri tələb olunur. Müəllif qeyd edir ki,

transformasional liderlərin davranış modeli kollektivi ortaq məqsədlər ətrafında birləşdirməyə xidmət edir. Bu davranışlar dörd əsas ölçü çərçivəsində təzahür edir: *ideallaşdırılmış təsir (xarizma), intellektual stimullaşdırma, fərdi yanaşma və ruhlandırıcı motivasiya*.

Bass və digərlərinin (1993) yanaşmasına görə, transformasional liderlər rəhbərlik etdikləri kollektivin öz potensiallarını dərk edərək standart gözləntilərdən daha yüksək nəticələr nümayiş etdirmələrinə şərait yaradırlar. Onlar komanda üzvlərini həm nail olunacaq hədəflərin əhəmiyyəti, həm də bu hədəflərə çatmaq üçün istifadə olunan strateji metodlar barədə dərinlən məlumatlandırırırlar. Beləliklə, lider məktəb kollektivini fərdi mənfəətlərdən uzaqlaşaraq, müəssisənin ümumi missiyasını və strateji məqsədlərini prioritetləşdirməyə təşviq edir.

Mikayılova və Radski (2013) qeyd edirlər ki, yerli kontekstdə məktəb direktorlarının müasir liderlik nəzəriyyələri və təhsil konsepsiyaları barədə məlumatlılıq səviyyəsi kifayət qədər deyil. Müəlliflərə görə, transformasional liderlik bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi və ənənəvi idarəetmədən beynəlxalq standartlara uyğun tədris metodologiyasına keçid, birbaşa rəhbərin təhsilə yanaşma tərzindən (təhsil anlayışından) asılıdır. Bu o deməkdir ki, liderlik və təhsil anlayışları bir-biri ilə ayrılmazdır.

Təhsildə transformasional liderlik sadəcə inzibati idarəçilik deyil, liderlik prinsiplərini birbaşa öyrənmə mühitinə tətbiq etməklə şagirdlərin akademik nailiyyətlərini və səmərəliliyini artırmaq məqsədi daşıyır. Bu yanaşma çərçivəsində məktəbi effektiv idarə etmək üçün direktorlardan həm kollektivin inkişafına təkan vermək, həm də məktəb daxilində sosial ədalətə əsaslanan mühit formalaşdırmaq tələb olunur.

Akbaba və Gözey (2020) liderliyi belə təsnifatlandırır:

- **Öyrənən lider.** Bu liderlər özlərini tanıyır və lazımı qədər məlumat üçün motivasiyalı olurlar.

- **Dəyişən lider.** Bu liderlər kollektivə tez bir zamanda uyğunlaşa bilən, nailiyyət üçün strategiya müəyyən edən və başqalarını inandırma qabiliyyətləri yüksək olan şəxslərdir.

- **Təsiredici lider.** Bu liderlər ortaq məqsədlərə uyğun kollektivə təsir edə bilən liderlərdir. Onorato (2013) qeyd edir ki, ən yaxşı lider həm transformasiya, həm də tranzaksiya xarakterlidir.

ABŞ-nin Dövlətlərarası Məktəb Rəhbərləri Lisenziya Konsorsiumu Baş Dövlət Məktəb Məmuruları Şurası (ISLLC). Standartlar bizi təhsildə, işdə, eləcə də həyatda mükəmməlliyə və ədalətliyyə yönəldir. Son illərdə ABŞ Təhsil Departamenti (U.S. Department of Education) və digər peşəkar qurumlar Amerikanın bütün ştatlarında ingilis dili, incəsənət, tarix, riyaziyyat, elm və sosial elmlər sahəsində standartlar hazırlayıb. Bu standartlar yerli məktəb kurikulumlarının inkişafına öz töhfəsini verib (Cordeiro və Cunningham, 2003).

XXI əsrin tələb etdiyi müasirləşmə təhsil sahəsində də özünü göstərdi. Belə ki, təhsilin inkişaf etməsi, eyni zamanda pedaqoqların, təhsil siyasətçilərinin və rəhbərlərinin də məsuliyyətlərini yenidən müəyyənləşdirməsinə sövq etdi. ABŞ-nin Dövlətlərarası Məktəb Rəhbərləri Lisenziya Konsorsiumu (1996) sənədi məktəb rəhbərliyi üçün vahid standartlar yaratmaq məqsədi daşıyır. Bu standartlar göstərir ki, effektiv liderlər tez-tez onlara tapşırılan işlərdən də əlavə səriştələrə sahib olub, onlara əməl edirlər. Bu cür liderlər məktəb icması, kollektivi və şagirdləri üçün səmərəli öyrənmə mühiti yaradırlar. ISLLC (1996) təhsil liderləri üçün 6 standartı əsas götürüb:

Standart 1: Məktəbin baxışının formalaşdırılması və paylaşılması (Məktəb icması tərəfindən dəstəklənən təlim-tədris yanaşmasının yaradılması və idarə olunması).

Standart 2: Məktəb mühiti və tədris proqramı (Şagirdlərin öyrənməsi və işçilərin peşəkar inkişafı üçün əlverişli mühitin təmin edilməsi).

Standart 3: Təşkilati idarəetmə və resursların bölüşdürülməsi (Təhlükəsiz və səmərəli öyrənmə mühiti üçün resursların idarə edilməsi).

Standart 4: Ailə və icma ilə əməkdaşlıq (İcma resurslarının səfərbər edilməsi və müxtəlif maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqələrin qurulması).

Standart 5: Peşəkar etika və dürüstlük (Liderlik fəaliyyətində etik normaların və ədalət prinsiplərinin rəhbər tutulması).

Standart 6: Siyasi, sosial və hüquqi kontekst (Təhsilə təsir edən daha geniş makro-mühitin (qanunvericilik, iqtisadiyyat, sosiologiya) dərk edilməsi və onlarla iş).

ISLLC (1996) standartlarının strateji əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar təhsildə aparılan islahatlara real dəstək verən bir çərçivə yaradır. Bu standartlar məktəb rəhbərlərinin fəaliyyətini daha aydın istiqamətləndirir və liderlik bacarıqlarının formalaşmasına kömək edir. Onların əsasında rəhbərlər yalnız idarə edən deyil, həm də inkişaf etdirən, dəyişiklikləri düzgün yönləndirən liderlər kimi yetişirlər.

Bundan əlavə, bu standartlar təhsil idarəciliyində vahid yanaşmanın formalaşmasına şərait yaradır, qərarların daha düşünülmüş və məqsədyönlü qəbul olunmasına kömək edir. Eyni zamanda rəhbərlərin peşəkar inkişafını təşviq edərək onların strateji düşünmə qabiliyyətini və yeniliklərə açıq olmasını gücləndirir.

Təhsil idarəciliyindəki boşluğu aradan qaldırmaq üçün vahid standartlar toplusu olmadığına görə bu sənəd standartlara əsaslanan yanaşmanın rəsmiləşdirilməsi, proqram akkreditasiyası və namizədlərin qiymətləndirilməsi də daxil olmaqla, müxtəlif sahələrdə təkmilləşdirmələrə müxtəlif maraqlı tərəfləri cəlb etməyin ən təsirli yolu hesab olunur. ISLLC standartları mahiyyət etibarilə transformasiya və xidmətçi lider tiplərinə uyğundur. Arasa (2013) görə, 1996-cı il standartları zaman keçdikcə məktəb liderlərinin hazırlığı proqramları üçün məhdudlaşdırıcı xarakter daşımağa başlayıb və müasir təhsil ehtiyaclarına çevik reaksiya verməkdə çətinlik yaradıb. Bu çatışmazlıqları aradan qaldırmaq məqsədilə 2008-ci ildə ISLLC standartları yenidən işlənərək daha geniş spektrli Təhsil Liderliyi Davranış Standartları kimi formalaşdırılıb.

Transformasional liderliyin ümumi prinsipləri fonunda, yerli təhsil mühitindəki mövcud vəziyyəti qiymətləndirmək baxımından son dövrlərdə aparılan tədqiqatlar xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Elmina və digərləri (2020) göstərir ki, Bakı şəhəri üzrə məktəb direktorlarının liderlik qabiliyyəti onların liderlik üçün ayırdıqları vaxtdan və gözləntilərindən asılıdır. "Təhsil

haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanununa əsasən "Dövlət təhsil müəssisəsində akademik və inzibati vəzifələrin tutulmasının yaş həddi müvafiq icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən müəyyən edilir. Bu yaş həddinə çatan pedaqoji işçilərin akademik və inzibati vəzifə tutmamaq şərti ilə tədris müəssisəsinin tədris və elmi fəaliyyətində tam iştirak etmək hüququ təmin edilir" (Azərbaycan Respublikasının Təhsil haqqında Qanunu, 2009, maddə 12.1). Məktəb liderləri olaraq direktorların öz işlərini yerinə yetirməsi və məktəbin ümumi səviyyəsini yüksəltmək üçün sahib olmalı olduqları bəzi xüsusiyyətlər var:

- ünsiyyət bacarıqları;
- kollektivi idarə etmək bacarıqları;
- problem həllətmə bacarıqları;
- daim öyrənməyə və inkişafa açıq olmaları

və s.

Tədqiqatlar göstərir ki, məktəbi effektiv edən başlıca ünsür məktəb direktorudur. Onoratoya (2013) görə, məktəbin effektiv olmasına məktəb direktorunun təsiredici xüsusiyyətləri bunlardır:

- məktəbin missiya və məqsədlərini müəyyən etmək;
- müəllim və işçilərlə əlaqə saxlamaq;
- müəllimlərin sinif idarəetməsi ilə yaxından maraqlanmaq;
- kurikulumun tədrisə tətbiqi;
- şagirdlərin standartlara uyğun öyrənməsini təmin etmək.

TƏDQIQAT METODU

Bu tədqiqatda istifadə olunan kəmiyyət metodu geniş populyasiyalarda ümumiləşdirmələr, orta hesablamalar aparmaq, nümunələr göstərmək və proqnozlar vermək üçün əlverişlidir (Rana vd., 2021). Kəmiyyət metodu ilə tədqiqatlar, əsasən, təsviredici və izahedici xarakterə malik olur. Burada xassənin və ya problemin miqyası və ya yayılma dərəcəsi, tendensiyası və gedişatı təsvir edilir (Şahbazov, 2019). Creswell (2014) görə, kəmiyyət metodunun axtarış yanaşmasının məqsədi seçmədən alınan nəticəni daha geniş populyasiyaya aid etməkdir.

Cari tədqiqat kəmiyyət metodologiyası prinsiplərinə uyğun olaraq, dəyişənlər arasında əlaqələri də nəzərdən keçirməyi qarşısına məqsəd qoyur.

Populyasiya və tədqiqat qrupu

Bu tədqiqatın populyasiyası 2023-2024-cü tədris ilində Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsi tabeliyində fəaliyyət göstərən Ağstafa, Tovuz və Şəmkir rayonlarının ümumi orta və tam orta məktəblərində işləyən müəllimlərdir. Həmin məktəblər və müəllimlər haqqında məlumat cədvəl 2-də verilib. Cədvəldən görüldüyü kimi ümumilikdə 7095 müəllimin fəaliyyət göstərdiyi Ağstafa, Tovuz və Şəmkir rayonlarının tədqiqata bərabər ölçüdə daxil edilməsi məqsədi ilə təsadüfi seçmə üsulundan istifadə edilib. Populyasiyanın aidiyyəti xassələrini özündə müəyyən əminlik dərəcəsilə təmsil edəcək 365 respondent 95% doğruluq və 5% xəta payı nəzərə alınmaqla müəyyən edilib.

Data toplama texnikası

Tədqiqatda beşli qiymətləndirmə şkalası anketindən istifadə edilib. ISLLC (2008) çərçivəsində Aras (2013) tərəfindən formalaşdırılmış beşli qiymətləndirmə şkala anketi 60 sualdan ibarətdir. İstifadə olunan beşli Likert tipli şkalada cavablar "Tamamilə razıyam" (4), "Razıyam" (3), "Qərarlıyam" (2), "Razı deyiləm" (1) kimi verilib. İstifadə edilən anket forması Azərbaycan dilinə tərcümə edilib.

Cədvəl 2

Ağstafa, Tovuz və Şəmkir rayonları üzrə məktəb və çalışan müəllimlərin sayı

Rayon	Məktəb sayı	Müəllim sayı
Ağstafa rayonu	39	1253
Tovuz rayonu	82	2770
Şəmkir rayonu	78	3072
CƏM	199	7095

Qaynaq: AR Elm və Təhsil Nazirliyi (2024)

Data toplama aləti və pilot tədqiqat

Data toplama aləti kimi qapalı anket sorğusundan istifadə edilib. Beşli qiymətləndirmə şkalası olan anketin keçərliliyini və etibarlılığını təmin etmək tədqiqatın əsas məqsədidir. Bu səbəbdən, pilot tədqiqat aparılaraq keçərlilik və etibarlılığın təmin edilməsi planlaşdırılıb. Bunun üçün populyasiyadan qeyri-təsadüfi seçmə üsulu (qartopu seçmə üsulu) ilə müxtəlif bölgələrdən 219 müəllim müəyyən edilib. Tədqiqat müəllifi peşəkar əlaqələrindən istifadə edib və cavablar SPSS proqramı ilə təhlil edilib. Pilot sorğunun nəticələrindən bəzi sualların qeyri-konkret və ümumi xarakter daşdığı müəyyən edilib. Buna görə də əsas sorğu mərhələsinə keçməzdən əvvəl anketdə struktur dəyişiklikləri edilib, hər bir standartda aid olan indikatorlar (müddəalar) yenidən nəzərdən keçirilib. Məzmunca bir-birini təkrar edən suallar çıxarıldıqdan sonra ilkin 60 sualı əhatə edən anketdə sualların sayı 39-a endirilib və daha konkret ifadə edilib.

Anketin daxili ardıcılığını yoxlamaq məqsədilə ilkin variantın (60 suallı) pilot tətbiqindən əldə olunan nəticələr SPSS proqramı ilə faktor analizi və etibarlılıq testlərinə cəlb edilib. 60 sualın 6 fərqli standartı (ölçmə sahəsini) təmsil etdiyini nəzərə alaraq, hər bir sahə üzrə orta balları ifadə edən 6 yeni kompozit dəyişən yaradılıb. Bu mərhələdə hər bir standartın daxili etibarlılıq dərəcəsini müəyyənləşdirmək üçün Cronbach's Alpha əmsalları hesablanıb. Pilot sorğunun nəticələrinə əsasən hər bir standart üzrə əldə olunan dəyərlər növbəti hissələrdə təqdim olunur.

TƏDQIQATIN NƏTİCƏLƏRİ VƏ STATİSTİK TƏHLİLİ

Standart 1: *Strateji liderlik və strateji baxış.*

Bu bölmədə "Məktəbə uyğun strateji plan hazırlaya bilirmi?", "Təhsildə yeni texnologiyaların istifadəsini üstün tuturmu?", "Yeni fikirlərə açıqdırımı?" kimi məktəbin gələcək inkişaf istiqamətlərini ölçən 7 suallıq müddəa yer alıb. Statistik təhlil nəticəsində bu alt-şkala üzrə Cronbach's Alpha dəyəri .945 olaraq müəyyən

edilib ki, bu göstərici metodoloji ədəbiyyatda qəbul edilən meyarlara əsasən yüksək etibarlılıq (high reliability) səviyyəsini ifadə edir və alətin tədqiqat üçün yararlı olduğunu təsdiqləyir.

Standart 2: Peşəkar inkişaf. Bu standart üzrə “Kollektivin inkişafına yönələn fəaliyyətləri dəstəkləyirmi?”, “Kollektivini necə motivasiya edəcəyini bilirimi?”, “İşçilərin uğurlarını təqdir edirmi?” kimi liderin pedaqoji dəstəyini ölçən 11 müddəə analiz edilib. Bu bölmə üzrə daxili ardıcılıq əmsali .964 təşkil edib. Əmsalın bu səviyyədə olması respondentlərin suallara verdiyi cavabların bir-birilə uzlaşdığını və ölçmə alətinin pedaqoji liderlik mühitini qiymətləndirmək baxımından olduqca etibarlı olduğunu sübut edir.

Standart 3: İdarəetmə və mühit. Məktəbin daxili nizam-intizamı və mühitini əhatə edən “Pozitiv bir iş mühiti yaradırımı?”, “İşçilərə qarşı empatikdirimi?”, “Fors-major hallarda idarəetməni bacarırımı?” kimi 8 müddəə üzrə etibarlılıq dəyəri .950 olub.

Standart 4: Əməkdaşlıq. “Valideynlərlə sıx əlaqələr qururmu?”, “Ətrafdakılarla inamlı münasibət qurmağa çalışırımı?”, “Digər məktəb rəhbərləri ilə əməkdaşlıq edirmi?” kimi sosial əməkdaşlığı ölçən 7 müddəə üzrə Cronbach’s Alpha dəyəri .949 səviyyəsindədir.

Standart 5: Peşəkar etika və ədalət. Liderin mənəvi dəyərlərini ölçən “Sosial ədaləti təmin etməyə çalışırımı?”, “Peşə etikalarını bilirimi?”, “İşçilərə qarşı ədalətli dirimi?” kimi 15 müddəədən ibarət ən geniş alt-şkalada etibarlılıq göstəricisi .984 kimi olduqca yüksək nəticə verib.

Standart 6: Sosial və hüquqi kontekst. “Bütün şagirdlərin bərabər təhsil almasına diqqət edirmi?”, “Verdiyi qərarların əxlaqi nəticələrini dəyərləndirirmi?” kimi inklüzivliyi və hüquqi məsuliyyəti ölçən 8 müddəə üzrə əmsal .956 olub.

Tədqiqatda istifadə olunan sorğu anketinin bütün alt-şkalaları üzrə daxili ardıcılıq əmsalları hesablanıb və nəticələrin $\alpha = .945$ ilə $\alpha = .964$ arasında müəyyən edilib. Bu göstəricilər sosial elmlərdə qəbul edilən minimum həddi (0.70) üstələdiyini ortaya çıxarıb. Bu göstərici sorğu suallarının ölçülən mövzunu

nə dərəcədə dəqiq əhatə etdiyini və əldə olunan statistik məlumatların etibarlı olduğunu təsdiqləyir.

Tədqiqatın məhdudiyətləri

Bu tədqiqatın nəticələri bir neçə mühüm məhdudiyət çərçivəsində qiymətləndirilməlidir:

1. *Məkan və zaman məhdudiyəti:* tədqiqat yalnız 2023-2024-cü tədris ilində Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsinə (Ağstafa, Tovuz, Şəmkir) aid məktəbləri əhatə edir.

2. *Məlumat toplama metodu:* sorğunun onlayn formatda keçirilməsi respondentlərin davranışına birbaşa nəzarəti çətinləşdirib. Xüsusilə, bəzi respondentlərin sualları dərindən təhlil etmədən bütün bəndlərə eyni cavabı verməsi, yəni “yeknəsəq cavablandırma” (straight-lining) meylə müşahidə edilib. Bu hal standartlararası korrelyasiyanın süni şəkildə yüksək çıxmasına səbəb ola bilər.

3. *Subyektivlik faktoru:* məkan və rəhbərliklə bağlı mənfi rəy bildirməkdən çəkinən bəzi müəllimlərin “sosial arzuolunanlıq” meylə ilə yalnız müsbət variantları seçməsi ehtimalı nəticələrə təsir edə bilən amillərdəndir.

Tədqiqatın dəlillər sistemi və elmi əsaslandırılması

Tədqiqata cəlb olunan ümumi orta və tam orta təhsil müəssisələrinin müəllimlərindən alınan cavabların analizi, məktəb direktorlarının müvafiq standartlar üzrə fəaliyyətini orta səviyyədə qiymətləndirməyə əsas verir.

Standart 1: Strateji liderlik (Baxış). Bu standart üzrə aparılan sorğuda “Direktorun aydın strateji məqsədinin olması”, “Fəaliyyətin şagird inkişafına yönəlməsi” və “Akademik nailiyyətlərin təhlili” kimi maddələrin orta dəyəri 2,39 təşkil edib. Likert şkalası üzrə bu göstərici respondentlərin qeyd olunan müddəalarla yalnız “qismən razı” olduqlarını göstərir. Nəticə orta baldan (2,50) bir qədər aşağıdır və bu, direktorların strateji planlaşdırma sahəsində təkmilləşməsinə ehtiyac olduğunu sübut edir. Magnonun (2009) tədqiqatı da bu nəticəni dəstəkləyir; belə ki, Azərbaycanda bir çox məktəb rəhbərinin strateji idarəetmə və hədəf

müəyyənləşdirmə üzrə xüsusi hazırlıq keçmədiyi vurğulanır.

Standart 2: Məktəb mühiti və peşəkar inkişaf. Məktəb mühitinin təhlükəsizliyi, kollektivlə açıq dialoq və şəffaflıq prinsiplərini əhatə edən bu standart üzrə orta göstərici 2,43 olub. Diqqətçəkən məqamlardan biri direktorların “işçilərin şəxsi nailiyyətlərini komandanın ümumi hədəflərinə inteqrasiya etmək” bacarığıdır. Bu, liderin fərqi uğurları məktəbin kollektiv inkişaf strategiyasına yönəltməsi deməkdir. Bununla belə, 4 ballıq şkala üzrə (1 – Qətiyyəni razi deyiləm, 4 – Tamamilə razıyam) 2,43 balı müəllimlərin bu sahədə hələ də təraddüdü olduqlarını göstərir. Sağlam psixoloji mühit şagird inkişafının əsas rəhbər tutulan amil olduğu üçün bu göstəricinin aşağı olması Qazax-Tovuz Regional Təhsil İdarəsi üzrə rəhbər şəxslərin peşəkar inkişaf təlimlərinə cəlb edilməsinin vacibliyini ortaya qoyur.

Standart 3: Resursların idarə edilməsi. “Resursların idarəsi” standartı üzrə orta dəyər 2,28 təşkil edərək, bütün standartlar arasında ən aşağı göstərici olub. Bu nəticə göstərir ki, direktorların dərsləri müşahidə etməsi, konstruktiv rəy bildirməsi və texnologiyanı tədrisə inteqrasiya etməsi sahəsində ciddi boşluqlar mövcuddur. Təhsil rəhbərlərinin resursların səmərəli idarə olunması üzrə səriştəsizliyinin səbəblərini daha dərinədən anlamaq üçün əlavə keyfiyyət tədqiqatlarının aparılması məqsədəuyğundur.

Standart 4: Əməkdaşlıq və kommunikasiya. Direktorun empatiya nümayiş etdirməsi və maraqlı tərəflərlə (valideynlər, müəllimlər) qərarların qəbulunda əməkdaşlıq qurması ilə bağlı orta dəyər 2,34-dür. Bu nəticə “Razıyam” cavabına yaxın olsa da, tam razılıq kimi qiymətləndirilə bilməz. Alınan nəticə onu göstərir ki, müəllimlər hələ də məktəb rəhbərliyi ilə əməkdaşlıq səviyyəsini kafi hesab etmirlər.

Standart 5: Dürüstlük, ədalət və etik idarəetmə. Bu standart üzrə orta göstərici 2,29 olub. Maraqlıdır ki, bu nəticə 5 ballıq likert şkalasına əsasən 2 bala (razi deyiləm) daha yaxındır və digər sahələrlə müqayisədə direktorların dürüstlük və ədalətli idarəetmə

meyarlarının müəllimlər tərəfindən daha tənqidi qarşılandığını göstərir.

Standart 6: Bərabərlik və inklüzivlik. Inklüziv mədəniyyət və resursların bərabər paylanması ölçən bu standartın nəticəsi 2,34 olub. Bu, dördüncü standartla oxşarlıq təşkil edir və hər iki sahədə rəhbərliyin fəaliyyətinin “orta səviyyədən qismən yuxarı” olduğunu təsdiqləyir.

Müzakirə və nəticələrin şərh

Respondentlərin cavablarını ümumiləşdirdikdə bəzi fundamental problemlər üzə çıxır. Ən böyük narazılıq (43 respondent, 10,4%) müəllimlərin peşəkar inkişafı üçün yaradılan imkanların məhdudluğu ilə bağlıdır. Xüsusilə direktorların seminarlar və komanda ruhunu yüksəldən fəaliyyətlər təşkil etmək bacarığı 2,17 balla ən zəif həlqə kimi müəyyən edilib. Bu vəziyyət ya maliyyə resurslarının çatışmazlığı, ya da rəhbərlərin mentorluq və kooperativ inkişaf metodologiyalarından xəbərsiz olması ilə izah edilə bilər.

Tədqiqatın ən maraqlı tapıntılarından biri budur ki, müəllimlərin 46,1%-i (202 nəfər) direktorlarının hər üç ildən bir yerdəyişməsinə qarşı çıxıb. Bu, müəllimlərin müəyyən bir mövcud rəhbərliklə işləməyə alışdıqlarını və ya yeni rəhbərliyin gəlişi ilə bağlı risklərdən çəkindiklərini göstərə bilər.

Eyni mövzu Aras (2013) tərəfindən də aparılmış və oxşar tədqiqatla müqayisə edildikdə, bizim nəticələrimiz qismən daha pozitivdir. Arasın tədqiqatında respondentlərin 80%-i “qərarlıyam” cavabını verib və direktorların kommunikasiya, etika və yanaşma sahəsində vəzifələrini kifayət qədər yerinə yetirmədikləri qənaətinə gəlinib. Bizim tədqiqatımızda isə direktorların peşəkar inkişaf təlimlərinə və universitet proqramlarına cəlb olunmasının müsbət təsirləri, xüsusilə şagird nailiyyətlərinə töhfə vermə (89% razılıq) maddəsində özünü büruzə verir. Buna baxmayaraq, xətti reqressiya təhlilində dəyişənlər arasında yüksək korrelyasiyanın aşkar edilməməsi bir neçə faktorla izah oluna bilər:

1. *Yeknəsəq cavablandırma (Straight-lining):* bəzi müəllimlərin sualları dərinədən təhlil etmədən eyni variantları işarələməsi.

2. *Sosial arzuolunanlıq meyli*: anonimliyin qorunmasına baxmayaraq, rəhbərlik haqqında mənfi rəy bildirməkdən çəkinmə faktoru.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİF

Bu tədqiqat ISLLC standartları əsasında Azərbaycanın Qazax-Tovuz bölgəsindəki məktəb direktorlarının liderlik profilini müəyyən edib. Nəticələr ümumi olaraq orta səviyyədədir. Ən böyük boşluq resursların idarə edilməsi, mentorluq və komanda quruculuğu sahəsindədir. Direktorların peşəkar inkişafı üçün magistr və təlim proqramlarının genişləndirilməsi, həmçinin gələcək tədqiqatların keyfiyyət metodları (müəssisə, müşahidə) ilə daha geniş miqyasda aparılması tövsiyə olunur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

- 1 Azərbaycan Respublikasının Təhsil haqqında Qanunu, 2009, maddə 12.1.
- 2 Abdurrezzak, S. (2015). Etkili okul və okul liderliyinə ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- 3 Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli).
- 4 Akbaba, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin müdür yardımcılarının görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155.
- 5 Aras, N. (2013). Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 58-68.
- 6 Arslantaş, H.İ., ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve Yönetici Gözüyle Etkili Okulda Yönetici özelliklerinin Belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26, 181-193.
- 7 Aslan, H., & Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 255-279.
- 8 Balci, A. (2010). Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. Ankara: Pegem.
- 9 Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 181-214.
- 10 Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- 11 Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 76-83.
- 12 Black, G.L. (2008). A correlational analysis of servant leadership and school climate. *A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), s.437-466.
- 13 Cordeiro, P.A., & Cunningham, W.G. (2013). *Educational leadership: a bridge to improved practice*. Pearson Education.
- 14 Creswell, J.W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 15 Çelikten, M. (1999). Etkili okullarda karar süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 11, 44-55.
- 16 Çoroğlu, C. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. Alfa Basım Yayım.
- 17 Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). School Principalship from the perspectives of school principals. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- 18 Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management and Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 5. 169-201.
- 19 Hord, S.M. (1992). *Facilitative leadership: The imperative for change*. Southwest Educational Development Laboratory.
- 20 Jehue, R.J. (2000). *Development of a measure for assessing military leaders' chance facilitator styles [Unpublished doctoral dissertation]*. The University of Northern Colorado.
- 21 Katz, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-44.
- 22 Kazimzade, E. (2017). School principalship development in Azerbaijan: challenges of professional development of school leaders vs. managers. *Network of Education Policy Centers*.
- 23 Magno, C. (2009). Reimagining the school leadership paradigm in a postsocialist context. *European Education*, 41(3), 23-41. DOI: 10.2753/EUE10564934410302

- ²⁴ Magno, C. (2013). Comparative perspectives on international school leadership: Policy, Preparation, and Practice. Routledge Taylor & Francis Group
- ²⁵ Murphy, A.J. (1941). American Sociological Review, American Sociological Association, 6(5), pp. 674-687.
- ²⁶ Nixon, H.A. (2015). Defining principals: the seen and the unseen. a critical discourse analysis of interstate school leaders licensure consortium standards five and six. George Washington University.
- ²⁷ Onorato, M. (2013). Transformational leadership style in the educational sector: an empirical study of corporate managers and educational leaders. Academy of Educational Leadership Journal, 17(1), 33-47.
- ²⁸ Rana, J., Oldroyd, J., and Gutierrez, P.L.L. (2021). Quantitative methods. Springer, Cham.
- ²⁹ Schroeder, B. (2016). The effectiveness of servant leadership in schools from a christian perspective. BU Journal of Graduate Studies in Education, 8(2), 356-401.
- ³⁰ Sindhvad, S., Kazımcı, E., & Mikayılova, Ü. (2020). Bakıda təlimatçı liderlik qabiliyyətinə təsir edən amillər, Azərbaycan. Təhsil İdarəetmə və Liderlik, 50(003):174114322093836. DOI: 10.1177/1741143220938364
- ³¹ Şahbazov, İ. (2019). Tədqiqat metodları. TEAS Press.
- ³² Şişman, M. (2011). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Pegem A.
- ³³ Tunçbilek, M.M., Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Journal of Politics, Economy and Management, 3(2), 31-52.
- ³⁴ Turan, S., & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4), 68-87.
- ³⁵ Uzun, A., Şişman, M. (2023). Eğitim liderliği ile ilgili standartlar ve Türkiye`de eğitim liderliği: ISLLC okul liderliği standartları. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 6(2), 137-158.
- ³⁶ Yenipınar, Ş. (1998). İlköğretim okulu yöneticilerinin etkililik düzeyleri [Unpublished master thesis]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.