

DOI: <https://doi.org/10.36719/2789-6919/45/180-184>

Türkan Mərdanlı

Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti
magistrant

<https://orcid.org/0009-0002-4316-4526>
merdanliturkan@gmail.com

Məktəb idarəetməsində direktorların liderlik tərzinin rolu

Xülasə

Məktəb rəhbərliyinin effektivliyi təhsil sisteminin ümumi keyfiyyətinə birbaşa təsir göstərən əsas amillərdən biri kimi çıxış edir. Bu kontekstdə direktorların idarəetmə prosesində nümayiş etdirdikləri liderlik tərzini yalnız inzibati fəaliyyətlərlə məhdudlaşdırmaq eyni zamanda, məktəbdə formalaşan mədəniyyətə, pedaqoji münasibətlərə və təlim-təربiyə prosesinin keyfiyyətinə də dərin təsir göstərir. Direktorun liderlik tərzini müəllim heyətinin motivasiyası, əməkdaşlıq ruhu və peşəkar inkişaf meyilləri ilə sıx bağlıdır, bu isə nəticə etibarilə şagirdlərin nailiyyətlərinə və məktəbin ümumi performansına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Məqalədə liderlik və idarəetmə anlayışları arasındakı əsas fərqlər nəzərdən keçirilir və bu fərqlərin təhsil kontekstində necə təzahür etdiyi izah olunur. Əsasən, transformasional, demokratik, avtoritar və instruksional liderlik modelləri üzərində dayanaraq, onların tətbiq olunduğu hallarda məktəb mühitində müşahidə edilən dəyişikliklər təhlil edilir. Hər bir liderlik modelinin üstünlükləri və məhdudiyyətləri konkret nümunələr və araşdırmalar əsasında şərh olunur. Bundan əlavə, məktəb direktorlarının liderlik tərzinin uyğun seçilməməsinin yarada biləcəyi çətinliklər və bu vəziyyətlərin məktəbin daxili iqliminə mənfi təsiri də müzakirə edilir.

***Açar sözlər:** Məktəb idarəetməsi, direktor, liderlik tərzini, transformasional liderlik, instruksional liderlik, məktəb mühiti, müəllim motivasiyası, təhsil keyfiyyəti*

Turkan Mərdanlı

Azerbaijan State Pedagogical University
Master student

<https://orcid.org/0009-0002-4316-4526>
merdanliturkan@gmail.com

The Role of Principals' Leadership Style in School Management

Abstract

The effectiveness of school leadership is one of the main factors that directly affect the overall quality of the education system. In this context, the leadership style demonstrated by principals in the management process is not limited to administrative activities, but also has a profound impact on the culture formed in the school, pedagogical relations and the quality of the teaching-learning process. The principal's leadership style is closely related to the teacher's motivation, spirit of cooperation and professional development tendencies, which in turn significantly affect student achievement and the overall performance of the school. The article examines the main differences between the concepts of leadership and management and explains how these differences manifest themselves in the educational context. It mainly focuses on transformational, democratic, authoritarian and instructional leadership models, and analyzes the changes observed in the school environment during the application of these models. The advantages and limitations of each leadership model are explained on the basis of specific examples and research. In addition, the problems that may arise as a result of the improper selection of the principal's leadership style and the negative impact of such

Keywords: *school leadership, principal, leadership style, transformational leadership, instructional leadership, school environment, teacher motivation, quality of education.*

Giriş

Müasir dövrdə təhsil müəssisələrinin qarşısında duran əsas vəzifələrdən biri dəyişən sosial, iqtisadi və texnoloji şəraitə uyğun çevik və səmərəli idarəetmənin təmin olunmasıdır. Bu kontekstdə məktəb rəhbərinin, xüsusilə, direktorun rolu əvvəlki dövrlərlə müqayisədə daha da genişlənmiş və strateji əhəmiyyət kəsb edən bir vəzifəyə çevrilmişdir. Artıq direktor sadəcə inzibati nəzarət funksiyalarını yerinə yetirən şəxs deyil, eyni zamanda vizyon sahibi lider, pedaqoji inkişafın təşəbbüskarı və məktəb ictimaiyyətini birləşdirən əsas fiqur kimi çıxış edir (The Wallace Foundation, 2021).

Məktəbdə sağlam və etibarlı təhsil mühitinin yaradılması, müəllim kollektivinin motivasiyası və peşəkar inkişafı, şagirdlərin akademik və sosial baxımdan uğur qazanması, valideynlərlə qarşılıqlı əməkdaşlığın qurulması və bütün bunların nəticəsi olaraq təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi birbaşa məktəb rəhbərinin idarəetmə üslubu və liderlik bacarıqları ilə bağlıdır (Day, Sammons, 2016).

Demokratik, transformasional, instruksional olmasından asılı olmayaraq direktorun liderlik tərzini məktəbin gündəlik fəaliyyətinə və strateji inkişafına həlledici təsir göstərir. Məsələn, demokratik liderlik müəllimlərin qərar vermə prosesinə cəlb edilməsini təşviq edir və bu müəllimlərin öz işlərinə daha məsuliyyətli yanaşmasına şərait yaradır. Transformasional liderlik əməkdaşları motivasiya etməklə yanaşı, məktəbin ümumi məqsəd və vizyonunu aydınlaşdırmağa yönəlmişdir. Instruksional liderlik isə əsas diqqəti dərslərin keyfiyyətinə, kurikulumun effektiv icrasına və müəllimlərin təlim-tədris bacarıqlarının inkişafına yönəldir. Bu yanaşma şagirdlərin akademik nəticələrinin yüksəldilməsində mühüm rol oynayır (Leithshood, Jantzi, 2006). Düzgün liderlik modelinin seçilməsi və ya uyğun kombinasiyaların tətbiqi məktəbin davamlı inkişafını təmin edə bilər.

Əksinə, liderlik tərzinin məqsədəuyğun seçilməməsi və ya uyğun tətbiq edilməməsi məktəbdaxili münasibətlərdə gərginliyə, əməkdaşlığın zəifləməsinə, müəllimlərin motivasiyasının azalmasına səbəb ola bilər. Bu isə məktəb strukturunda parçalanmaya, tədris prosesinin keyfiyyətinin aşağı düşməsinə və nəticədə məktəbin nüfuzunun zəifləməsinə, eyni zamanda şagirdlərin akademik göstəricilərinə mənfi təsir göstərir (Berkovich, Hassan, 2024).

Tədqiqat çərçivəsində əsas diqqət direktorların liderlik modellərinə (transformasional, instruksional, demokratik və avtoritar liderlik) yönəldilmiş, bu modellərin məktəbdaxili idarəetmə strukturuna və kollektivin fəaliyyətinə necə təsir etdiyi təhlil olunmuşdur. Məqalədə məktəb direktorlarının idarəetmə üslubunun təhsil keyfiyyətinə olan mümkün təsirləri nəzərdən keçirilmişdir.

Tədqiqat

Son onilliklərdə təhsil idarəetməsində liderliyin rolu ilə bağlı genişmiqyaslı araşdırmalar aparılmışdır. Tədqiqatlar göstərir ki, məktəb direktorları idarəetmədə müxtəlif liderlik tərzlərindən istifadə edirlər və bu tərzlər məktəbin daxili mühiti, pedaqoji münasibətlər və ümumilikdə təhsil nəticələri üzərində birbaşa təsirə malikdir (Marzano, Shaters, McNulty, 2005). Eyni zamanda, məktəbin mədəni mühitini, müəllimlərarası əməkdaşlıq səviyyəsini və dəyişən pedaqoji ehtiyacları uyğunlaşma bacarığını da əhatə edir (Aydın, 2018). The Wallace Foundation tərəfindən aparılmış sistemli araşdırma məktəb direktorunun liderlik fəaliyyətinin müəllim performansına və şagird nailiyyətləri üzərində ciddi təsiri olduğunu ortaya qoyur. Burada vurğulanır ki, güclü liderliyə malik məktəblərdə təhsil nəticələri daha sabit və yüksək olur. Bununla yanaşı, Elmore qeyd edir ki, məktəb direktorlarının yalnız inzibati yox, həm də pedaqoji liderlik nümayiş etdirməsi onların effektivliyini artırır. Onun fikrincə, təhsil sistemində davamlı inkişaf yalnız məktəbdaxili liderlik bacarıqlarının gücləndirilməsi ilə mümkündür.

Ən çox rast gəlinən liderlik modelləri transformasional, instruksional, demokratik və avtoritar liderlik tərzləridir. Bu liderlik modelləri direktorun vizyonuna, məktəbin ehtiyaclarına və strukturuna uyğun olaraq fərqli formalarda tətbiq oluna bilər.

Transformasional liderlik tərzini Leithshood və Jantzi tərəfindən məktəb rəhbərliyində ən effektiv yanaşmalardan biri kimi təqdim olunur. Müəllimlərə görə bu liderlik tərzini müəllimlərin motivasiyası və

məsuliyyətini artırmaqla təhsil nəticələrinə müsbət təsir göstərir. Transformasional liderlər məktəbdə birgə məqsədləri formalaşdırır, əməkdaşlığa əsaslanan münasibətlər qurur və yeniliyə açıq mühit yaradırlar. Transformasional liderlik məktəb direktorlarının müəllim və şagirdləri ilhamlandıraraq onları ortaq bir vizyon ətrafında birləşdirən və dəyişimi təşviq edən liderlik modelidir. Bu liderlik modeli dörd əsas komponentə əsaslanır: nümunəvi təsir, ilhamverici motivasiya, intellektual stimullaşdırma və fərdi yanaşma. Nümunəvi təsir liderin örnək davranışları ilə əməkdaşların etimadını qazanmasını, ilhamverici motivasiya ortaq bir vizyonun yaradılmasını və bu vizyon ətrafında birləşməni, intellektual stimullaşdırma yaradıcı düşünmənin təşviqini, fərdi yanaşma isə hər bir əməkdaşın ehtiyaclarına uyğun dəstəyin göstərilməsini nəzərdə tutur (Bass, Avolio, 1994).

Bununla yanaşı, transformasional liderlik müəllimlərin özünə inamını və peşəkar öhdəliklərini gücləndirir. Francisco tərəfindən aparılan bir tədqiqatda məktəb direktorlarının transformasional liderlik tərzinin müəllimlərin özünə inamına və peşəkar inkişafına əhəmiyyətli dərəcədə təsir etdiyi müəyyən edilmişdir.

Müasir təhsil müəssisələrində liderlik yalnız ilhamverici davranışlardan ibarət deyil, eyni zamanda funksional və strateji idarəetməni də özündə birləşdirən kompleks bir prosesdir. Bu baxımdan instruksional liderlik anlayışı daha məqsədyönlü, nəticəyə əsaslanan və texniki yanaşmanı ifadə edir. Instruksional liderlik tərzini ilk dəfə House tərəfindən transformasional liderliyin tamamlayıcı elementi kimi irəli sürülmüş və son illərdə xüsusilə, idarəetmə proseslərində məqsəd, planlama və resursların effektiv istifadəsi baxımından geniş tətbiq sahəsi qazanmışdır (Antonakis, House, 2014).

Instruksional liderlik modelinə əsasən direktorların əsas vəzifəsi tədris prosesini yaxından izləmək, müəllimlərin peşəkar inkişafını təşviq etmək və şagird nəticələrini yaxşılaşdırmaq üçün strateji qərarlar qəbul etməkdir (Hallinger, 2003). Hallinger bu modeli direktorun təlim fəaliyyətini dəstəkləyən, müəllimlərin peşəkar inkişafına önəm verən və təhsil proqramlarının düzgün icrasını təmin edən idarəçilik forması kimi təsvir edir. Instruksional liderlər problemlərin struktur analizinə əsaslanaraq hədəf yönümlü qərarlar qəbul edir və təşkilatda rasionallığın qorunmasına çalışırlar. Təhsil sahəsində bu yanaşma direktorların təlimin keyfiyyətini artırmaq məqsədilə sistemə nəzarət etməsi, müəllimlərə dəstək verməsi və fəaliyyət göstərəcəklərinə əsaslanan qərarlar qəbul etməsi ilə özünü göstərir (Yılmaz, Kılıç, 2021). Bəzi hallarda instruksional liderlik motivasiya və yaradıcı düşüncəni məhdudlaşdırma bilər. Bu səbəbdən tədqiqatçılar transformasional liderlik ilə instruksional liderliyin balanslı şəkildə tətbiq olunmasının daha uğurlu nəticələr verdiyini qeyd edirlər (IMD, 2013; Heenan, 2023).

Demokratik liderlik anlayışı, ilk dəfə Kurt Leshin və həmkarları tərəfindən 1939-cu ildə aparılan tədqiqatlarda təsvir edilmişdir. Onlar liderlik stilini avtoritar, demokratik və sərbəst olmaqla üç əsas kateqoriyaya ayırmış və demokratik liderliyin qrup üzvlərinin motivasiyası və məhsuldarlığı üzərində ən müsbət təsiri malik olduğunu müəyyən etmişlər (Leshin, Lippitt, Shhite, 1939). Demokratik liderlik qərarvermə prosesində müəllim, şagird, valideyn və digər maraqlı tərəflərin fəal iştirakını təmin etməklə məktəbdə qarşılıqlı hörmət və açıq kommunikasiya mühiti yaradır (Bush, 2008). Bu liderlik modeli məktəb icmasının iştirakı və sosial həmrəyliyin güclənməsi baxımından əhəmiyyətlidir. Bundan əlavə, demokratik liderlik tərzini qərarvermə prosesində müəllim və digər maraqlı tərəflərin fəal iştirakını təmin edir. Bush qeyd edir ki, bu model kollektivin daxili harmoniyasını gücləndirir, müəllimlər arasında məsuliyyət bölgüsünü və qarşılıqlı hörməti təşviq edir.

Avtoritar liderlik isə qərarvermə prosesində məktəb direktorunun aparıcı olduğu bir idarəetmə yanaşmasıdır. Avtoritar liderlik direktorun qərarvermə prosesində təkbaşına hərəkət etdiyi, əməkdaşların iştirakını məhdudlaşdırdığı və ciddi nəzarətə əsaslanan bir idarəetmə tərzidir. Bu liderlik tərzini məktəb direktorlarının müəllimlər və şagirdlər üzərində sərt nəzarət tətbiq etdiyi, qaydalara ciddi riayət tələb etdiyi və təşəbbüskarlığı azaldan bir mühit yaratdığı hallarda müşahidə olunur. Cengiz tərəfindən aparılan bir araşdırmada, məktəb direktorlarının avtoritar liderlik tərzinin müəllimlərin iş məmnuniyyətinə və motivasiyasına mənfi təsir etdiyi müəyyən edilmişdir.

Fərqli liderlik tərzlərinin məktəb mühitinə təsiri həm təşkilati, həm də fərdi səviyyədə müşahidə olunur. Məsələn, transformasional liderlik müəllimlər arasında əməkdaşlıq ruhunu gücləndirir,

instruksional liderlik akademik nəticələri artırır, demokratik liderlik isə məktəbdə sosial kapitalın inkişafına səbəb olur (Leithshood, Jantzi, 2006; The Shallace Foundation, 2021). Hər bir modelin uğurlu tətbiqi müəllim-müəllim və müəllim-şagird münasibətlərinə də müsbət təsir edir.

Beləliklə, direktorların tətbiq etdiyi liderlik tərzləri məktəb mühitini, müəllim fəaliyyətini və təhsil keyfiyyətini formalaşdıran əsas amillərdən biri kimi çıxış edir. Bu səbəbdən liderlik bacarıqlarının məqsədyönlü şəkildə inkişaf etdirilməsi və mövcud liderlik modellərinin praktik tətbiq imkanlarının araşdırılması müasir təhsil tədqiqatlarında aktual istiqamət olaraq qalır.

Nəticə

Məktəb direktorlarının liderlik tərzləri təhsil müəssisəsinin ümumi fəaliyyətinə, təşkilati mədəniyyətinə, müəllimlərin motivasiyasına və şagirdlərin akademik nailiyyətlərinə birbaşa təsir edən mühüm amillərdən biridir. Müasir təhsil mühitində yalnız inzibati funksiyaları icra edən idarəçi olmaq kifayət deyil, direktor eyni zamanda strateji düşünən, vizyon yaradan və komandada əməkdaşlıq ruhunu inkişaf etdirən lider olmalıdır. Məqalədə təhlil olunan transformasional, instruksional, demokratik və avtoritar liderlik modelləri müxtəlif idarəetmə yanaşmalarını və bu yanaşmaların məktəb mühitinə təsirini əks etdirir. Tədqiqat göstərdi ki, effektiv məktəb rəhbərliyi üçün konkret bir liderlik modelinə bağlı qalmaq əvəzinə, məktəbin ehtiyaclarına uyğun çevik və məqsədyönlü liderlik strategiyalarının tətbiqi daha məqsədəuyğundur. Bu baxımdan, direktorların liderlik bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi, praktikada müxtəlif liderlik tərzlərinin balanslı və məqsədli şəkildə istifadəsi və pedaqoji rəhbərliklə inzibati rəhbərlik arasında uyğun tarazlığın qorunması təhsildə keyfiyyətin artırılması baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır.

Ədəbiyyat

1. Aydın, B. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve örgüt kültürü ile ilişkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), s.85–102.
2. Avolio, B., Bass, B. M., J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
3. Berkovich, I., Hassan, T. (2024). Principal's abusive leadership and teachers' intrinsic and extrinsic motivations: The moderating roles of duration of relationship and group size. *Journal of Educational Administration*.
4. Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Sage Publications.
5. Cengiz, M. (2021). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları* (Yüksek lisans tezi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
6. Day, C., Gu, Q., Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), pp.221–258.
7. Elmore, R.F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Harvard Education.
8. Ertürk, R. (2021). The relationship between school administrators' supportive behaviors and teachers' job satisfaction and subjective well-being. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(4), pp.184-195.
9. Francisco, C. D. C. (2019). School principals' transformational leadership styles and their effects on teachers' self-efficacy. *International Journal of Advanced Research*, 7(10), pp.622–635.
10. Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), pp.329–352.
11. Heenan, I. Sh., De Paor, D., Lafferty, N., Mannix, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools. – *A systematic review of international literature*. *Societies*, 13(6), p.133.

12. IMD. (2013). *Instrumental leadership: The nuts and bolts of leadership*. İmd.org. <https://www.imd.org/research-knowledge/leadership/articles/instrumental-leadership-the-nuts-and-bolts-of-leadership>.
13. Leithshood, K., Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), pp.201–227.
14. Leshin, K., Lippitt, R., Shhite, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp.271–299.
15. Marzano, R. J., Shaters, T., McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
16. The Shallace Foundation. (2021). *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*.

Daxil oldu: 12.02.2025

Qəbul edildi: 20.05.2025