

**Gülnar Həsənova**

**Təhsildə innovasiyalar şöbəsi, baş mütəxəssis**

## **Məktəb Rəhbərliyinin Təhsilin Keyfiyyətində Rolu**

Müasir dövrdə təhsil sistemləri sürətli dəyişikliklər və artan gözləntilər fonunda fəaliyyət göstərir. Bir çox ölkələrdə şagird nailiyyətlərində geriləmə müşahidə olunur, bərabərsizliklər qalmaqdadır və məktəblərdən daha inklüziv, çevik və effektiv olmaları tələb olunur. Bu mürəkkəb şəraitdə diqqət çox vaxt kurikulum islahatlarına, qiymətləndirməyə və ya infraqstruktura yönəlir. Lakin bu yanaşma vacib bir sualı kölgədə qoyur: məktəbdə real dəyişiklikləri kim və necə həyata keçirir? Məhz bu nöqtədə məktəb rəhbərliyinin rolu ön plana çıxır. UNESCO-nun Qlobal Təhsilin Monitorinqi Hesabatı 2024/2025 Leithwood və həmkarlarının (2020) araşdırmalarına əsaslanaraq göstərir ki, müəllimlərdən sonra şagird nəticələrinə ən çox təsir edən məktəbdaxili faktor məhz rəhbərlikdir. Bu təsir birbaşa deyil, lakin dolaylı yollarla – müəllimlərin fəaliyyəti, məktəb mühiti və təşkilati strukturlar vasitəsilə reallaşır (Leithwood və b., 2020).

Buna baxmayaraq, mövcud vəziyyət göstərir ki, məktəb rəhbərlərinin potensialı hər zaman tam şəkildə reallaşmır. UNESCO-nun Qlobal Təhsilin Monitorinqi Hesabatında (2024) qeyd olunur ki, 14 orta gəlirli ölkədə aparılan araşdırmaya əsasən, direktorlar vaxtın təxminən 68%-ni rutin idarəetmə və inzibati işlərə sərf edirlər. Bu isə onların tədris və öyrənməyə yönəlmiş pedaqoji liderlik fəaliyyətlərinə kifayət qədər vaxt ayıra bilməməsinə səbəb olur və rəhbərliyin real təsir imkanlarını məhdudlaşdırır.

Bir tərəfdən rəhbərliyin yüksək təsiri, digər tərəfdən isə onun inzibati işlərlə məhdudlaşması məktəb rəhbərliyinin roluna yenidən baxmağı zəruri edir. Müasir yanaşmalarda effektiv rəhbərlik yalnız idarəetmə funksiyası ilə məhdudlaşmır; o, məktəbdə öyrənmənin baş verməsi üçün əlverişli mühit yaradır və bütün proseslərə strateji istiqamət verir. Bu baxımdan, məktəb rəhbərliyi təhsil sistemində dəyişikliklərin həyata keçirilməsində əsas mexanizmlərdən biri kimi çıxış edir.

Bu kontekstdə əsas sual yaranır: effektiv məktəb rəhbərliyi praktikada necə görünür? Məsələ yalnız onun vacibliyini qəbul etmək deyil, həm də onun necə həyata keçirildiyini anlamaqdır. Tədqiqatlar göstərir ki, uğurlu məktəb rəhbərləri müxtəlif yanaşmaları inteqrasiya edərək çevik şəkildə tətbiq edir və liderlik praktikalarını kontekstə uyğunlaşdırır (Day və b., 2016; Mincü və b., 2024).

Bu baxımdan, Leithwood və həmkarlarının (2020) təqdim etdiyi çərçivə effektiv məktəb rəhbərliyini izah etmək üçün geniş istifadə olunur. Bu çərçivəyə əsasən, uğurlu liderlik dörd əsas istiqamət üzərində qurulur: gözləntilərin müəyyənləşdirilməsi, öyrənməyə fokuslanma, əməkdaşlığın təşviqi və insan potensialının inkişafı.

İlk olaraq, aydın gözləntilərin formalaşdırılması və istiqamətin müəyyən edilməsi mühüm rol oynayır. Effektiv liderlər məktəbdə aydın məqsədlər müəyyən edir, yüksək gözləntilər formalaşdırır və kollektiv fəaliyyət üçün ortaq istiqamət yaradır. Bu yanaşma təşkilati öhdəliyi gücləndirir və məktəbin inkişafına sistemli yanaşmanı təmin edir (Leithwood və b., 2020; Day və b., 2020). Eyni zamanda, UNESCO-nun vurğuladığı kimi, uğurlu rəhbərlik fərdi qərarvermədən daha çox kollektiv məqsədlərin formalaşdırılmasına əsaslanır.

İkinci mühüm istiqamət tədris və öyrənmə prosesinə davamlı fokusdur. Bu, məktəb rəhbərinin pedaqoji lider kimi çıxış etməsini tələb edir və xüsusilə tədris yönümlü liderlik (instructional leadership) yanaşması ilə əlaqələndirilir. Bu yanaşma çərçivəsində rəhbərlər təlim məqsədlərini müəyyən edir, dərslər prosesini izləyir, müəllimlərə davamlı rəy verir və öyrənmə nəticələrinə əsaslanan qərarlar qəbul edir. Robinson və həmkarları (2008) göstərir ki, bu yanaşma digər liderlik modelləri ilə müqayisədə şagird nailiyyətlərinə daha güclü təsir göstərir.

Üçüncü istiqamət əməkdaşlığın təşviqi və gücləndirilməsidir. Müasir yanaşmalarda liderlik artıq tək bir şəxsin fəaliyyəti kimi deyil, paylaşılan və kollektiv məsuliyyətə əsaslanan bir proses kimi başa düşülür. Effektiv məktəb rəhbərləri əməkdaşlıq mədəniyyətini sistemli şəkildə qurur, struktur və prosesləri tədrisi dəstəkləyəcək formada təşkil edir və müəllimləri qərarvermə proseslərinə fəal şəkildə cəlb edirlər. Bu yanaşma müəllimlər arasında təcrübə mübadiləsini gücləndirir, qarşılıqlı etimadı artırır və məktəbin inkişafını daha dayanıqlı edir. Bu kontekstdə paylaşılan liderlik modeli xüsusi əhəmiyyət kəsb edir (Bush & Glover, 2016; Gurr, 2015).

Dördüncü istiqamət insan potensialının inkişafıdır. Effektiv rəhbərlər müəllimlərin peşəkar inkişafına xüsusi diqqət yetirir, onların potensialını üzə çıxarmağa çalışır və məktəbdə davamlı öyrənmə mühiti formalaşdırırlar. Tədqiqatlar göstərir ki, rəhbərliyin əsas təsiri müəllimlər vasitəsilə həyata keçirilir; bu səbəbdən insan potensialının inkişafı liderliyin mərkəzi istiqamətlərindən biri hesab olunur (Robinson və b., 2008; OECD, 2019). Bu kontekstdə tədris yönümlü liderlik yanaşması müəllimlərin fəaliyyətinə birbaşa təsir göstərərək onların peşəkar inkişafını dəstəkləyir və nəticə etibarilə şagird nailiyyətlərinin yaxşılaşmasına töhfə verir.

Bütün bunlar onu göstərir ki, məktəb rəhbərliyi yalnız fərdi bacarıqlar toplusu deyil, həm də kompleks və kontekstual bir prosesdir. Liderlər müxtəlif yanaşmaları birləşdirərək məktəbin ehtiyaclarına uyğun strategiyalar tətbiq edir və bu prosesdə həm təşkilati, həm də pedaqoji səviyyədə dəyişikliklər yaradır.

Nəticə etibarilə, məktəb rəhbərlərinin rolu müasir təhsil şəraitində xüsusilə həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Effektiv məktəb rəhbərləri aydın məqsədlər müəyyən etməli, tədris və öyrənməyə davamlı fokuslanmalı, əməkdaşlıq mədəniyyətini gücləndirməli və insan potensialının inkişafına sistemli şəkildə dəstək göstərməlidirlər. Eyni zamanda, rəhbərlər gündəlik inzibati yükün pedaqoji liderlik fəaliyyətlərinə mane olmaması üçün prioritetləri düzgün müəyyən etməli, vəzifələri bölüşdürməli və məktəbdaxili prosesləri daha səmərəli təşkil etməlidirlər. Bu yanaşma onların əsas diqqəti öyrənmə prosesinə yönəltməsinə və daha davamlı nəticələr əldə etməsinə imkan verir.

## **Ədəbiyyat**

Bush, T., & Glover, D. (2016). *School leadership models: What do we know?* **School Leadership & Management**, 36(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1247055>

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), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>

Gurr, D. (2015). *A model of successful school leadership from the international successful school principalship project*. **Societies**, *5*(1), 136–150. <https://doi.org/10.3390/soc5010136>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. **School Leadership & Management**, *40*(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Mincu, M., Colman, A., Day, C., & Gu, Q. (2024). *Lessons from two decades of research about successful school leadership in England: A humanistic approach*. **Education Sciences**, *14*(2), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci14020187>

OECD. (2019). *TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>

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>

UNESCO (2024). *Global education monitoring report 2024/2025: Leadership in education*. UNESCO Publishing.