

UOT 37.1

DƏSTƏKLƏYİCİ RƏHBƏRLİYİN TƏHSİLİN KEYFİYYƏTİNƏ TƏSİRİ**Şəraf Şəmil qızı Əliyeva***SABAH qrupları, Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin magistrantı***ORCID:** 0002-4978-8102**E-mail:** sharaflayva@gmail.com

Açar sözlər: dəstəkləyici rəhbərlik, məktəb idarəetməsi, müəllimlərin motivasiyası, keyfiyyət mədəniyyəti

Ключевые слова: поддерживающее лидерство, управление школой, мотивация учителей, культура качества

Key words: supportive leadership, school management, teacher motivation, quality culture

Müasir təhsil sistemində məktəb idarəetməsinin səmərəliliyi tədris prosesinin keyfiyyətinə birbaşa təsir göstərir. Dəstəkləyici rəhbərlik yanaşması, müəllim və şagirdlərin potensialını tam şəkildə ortaya çıxarmaq üçün əlverişli mühit yaradır. Bu yanaşma, təhsil müəssisələrinin dinamik inkişafını təmin edərək, tədris keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və məktəb mədəniyyətinin formalaşmasına mühüm töhfə verir.

Dəstəkləyici rəhbərlik, məktəb rəhbərlərinin müəllimlərin peşəkar inkişafına dəstək verməsi və onların ehtiyaclarına həssas yanaşması ilə xarakterizə olunur. Bu, müəllimlərin motivasiyasını artırır və onların tədris prosesində daha fəal iştirakını təmin edir. Nəticədə, şagirdlərin akademik nailiyyətləri yüksəlir və məktəbin ümumi performansı yaxşılaşır [1].

Dəstəkləyici rəhbərlik anlayışının tərfi aşağıdakı kimi müəyyənləşdirilir.

Dəstəkləyici rəhbərlik, liderin əməkdaşlarına qarşı empatiya göstərməsi, onların peşəkar və şəxsi inkişafını dəstəkləməsi, açıq ünsiyyət və əməkdaşlıq mühitini təşviq etməsi kimi xüsusiyyətləri əhatə edir. Bu liderlik tərz, liderin komanda üzvlərinin ehtiyac və duyğularını anlamaq, onlara həssas yanaşmaq bacarığını tələb edir. Empatiya, liderin əməkdaşlarının perspektivlərini və hisslərini dərk etməsinə imkan verir ki, bu da qarşılıqlı etimadın və hörmətin formalaşmasına şərait yaradır.

Dəstəkləyici rəhbərlik, həmçinin əməkdaşların peşəkar və şəxsi inkişafını təşviq edir. Liderlər, komanda üzvlərinin bacarıqlarını artırmaq üçün təlim və inkişaf imkanları təmin edir, onların karyera hədəflərinə çatmalarına dəstək olurlar. Bu, əməkdaşların motivasiyasını və işə bağlılığını artırır, nəticədə təşkilatın ümumi səmərəliliyinə müsbət təsir göstərir [2].

Açıq ünsiyyət və əməkdaşlıq mühitinin təşviqi dəstəkləyici rəhbərliyin digər vacib aspektidir. Liderlər, komanda üzvlərinin fikirlərini sərbəst ifadə etmələrinə və problemləri açıq şəkildə müzakirə etmələrinə şərait yaradırlar. Bu cür mühit, innovativ həllərin inkişafına və komanda daxilində yaradıcılığın təşviqinə imkan verir [4, 5].

Bu liderlik tərz, müəllimlərin motivasiyasını artırır, onların işə bağlılığını gücləndirir və nəticədə tədris prosesinin səmərəliliyini yüksəldir. Dəstəkləyici rəhbərlik, müəllimlərin özlərini dəyərli hiss etmələrinə və peşəkar inkişafına dəstək olunduqlarını bilmələrinə səbəb olur ki, bu da onların işə olan bağlılığını və motivasiyasını artırır [3].

Məktəb idarəetməsində dəstəkləyici rəhbərliyin roluna ümumi baxışdan nəzər salsaq görərik ki, məktəb idarəetməsində dəstəkləyici rəhbərlik, təhsil müəssisəsinin strateji məqsədlərinə

çatmasında mühüm rol oynayır. Belə bir rəhbərlik yanaşması, müəllimlərin peşəkar inkişafını təşviq edir, onların tədris prosesində innovativ metodlardan istifadə etməsinə şərait yaradır və məktəb kollektivində müsbət iş mühitinin formalaşmasına kömək edir. Nəticədə, şagirdlərin akademik nailiyyətləri artır və məktəbin ümumi performansı yüksəlir [6].

Dəstəkləyici rəhbərliyin ənənəvi rəhbərlik modelləri ilə müqayisəsini apardıqda müəyyən etmək olur ki, ənənəvi rəhbərlik modelləri, əsasən avtoritar və ya avtokratik üsulları əhatə edir. Bu üsullarda liderlər tam səlahiyyətə malik olur, qərarları təkbaşına qəbul edir və əməkdaşların fikirlərinə məhdud əhəmiyyət verirlər. Ənənəvi liderlik tərzləri avtokratik, demokratik-iştirakçı və liberal (tam azadlığı tanıyan liderlik) kimi növlərə bölünür [7].

Dəstəkləyici rəhbərlik isə daha çox demokratik və iştirakçı üsullara yaxındır. Bu yanaşmada liderlər, əməkdaşların fikirlərini dinləyir, qərar qəbul etmə prosesinə onları cəlb edir və komanda üzvlərinin inkişafına xüsusi diqqət yetirirlər. Bu, əməkdaşların motivasiyasını artırır və onların təşkilata bağlılığını gücləndirir.

Dəstəkləyici rəhbərliyin əsas komponentləri aşağıdakılardır:

1. Empatiya: Liderin əməkdaşların hiss və ehtiyaclarını anlamaq və onlara həssas yanaşmaq bacarığı.

2. Açıq ünsiyyət: Liderin və komanda üzvlərinin fikirlərini sərbəst şəkildə ifadə edə bildikləri və problemləri açıq şəkildə müzakirə etdikləri mühitin yaradılması.

3. Peşəkar inkişafın dəstəklənməsi: Liderin əməkdaşların bacarıqlarını artırmaq üçün təlim və inkişaf imkanları təmin etməsi və onların karyera hədəflərinə çatmalarına dəstək olması.

4. Etimadın qurulması: Liderin və komanda üzvlərinin bir-birinə güvəndiyi və hörmət etdiyi bir mühitin yaradılması.

5. Əməkdaşlıq: Liderin komanda üzvləri arasında əməkdaşlığı təşviq etməsi və kollektiv işin səmərəliliyini artırması.

Bu komponentlər, dəstəkləyici rəhbərliyin effektivliyini təmin edir və təşkilatın ümumi səmərəliliyinə müsbət təsir göstərir.

Məktəb rəhbərlərinin dəstəkləyici liderlik strategiyaları onların fəaliyyətində mühümdür. Məktəb rəhbərləri, dəstəkləyici liderlik strategiyalarını tətbiq edərək təhsil müəssisələrinin səmərəliliyini artırmağa çalışırlar. Bu strategiyalar arasında müəllimlərin peşəkar inkişafını dəstəkləmək, açıq və şəffaf ünsiyyət kanallarını qurmaq, əməkdaşlıq və komanda işini təşviq etmək, müəllim və şagirdlərin rifahına diqqət yetirmək kimi tədbirlər yer alır. Məsələn, məktəb rəhbərləri müəllimlərin peşəkar inkişafını dəstəkləmək üçün müxtəlif təlim və seminarlar təşkil edə bilər, bu da onların bilik və bacarıqlarının artırılmasına kömək edir [2, 8 s]. Bununla yanaşı, açıq və şəffaf ünsiyyət kanallarının qurulması, müəllimlərin və şagirdlərin fikirlərini sərbəst şəkildə ifadə etmələrinə imkan verir ki, bu da məktəb daxilində etimadın və əməkdaşlığın güclənməsinə səbəb olur. Əməkdaşlıq və komanda işinin təşviqi isə müəllimlər arasında təcrübə mübadiləsini artırır və tədris prosesinin keyfiyyətini yüksəldir. Nəhayət, müəllim və şagirdlərin rifahına diqqət yetirmək, onların motivasiyasını və ümumi məmnuniyyətini artırır ki, bu da məktəbin ümumi performansına müsbət təsir göstərir [2].

Dəstəkləyici rəhbərlik yanaşması, həm müəllimlərə, həm də şagirdlərə birbaşa təsir göstərir. Müəllimlər, rəhbərliyin dəstəyini hiss etdikdə, özlərini daha dəyərli və motivasiyalı hiss edirlər ki, bu da onların tədris prosesinə daha çox enerji və səy sərf etmələrinə səbəb olur. Şagirdlər isə dəstəkləyici rəhbərlik sayəsində daha müsbət və dəstəkləyici bir təhsil mühitində təhsil

alırlar ki, bu da onların akademik nailiyyətlərinə və şəxsi inkişaflarına müsbət təsir göstərir. Belə bir mühitdə şagirdlər özlərini daha təhlükəsiz və dəyərli hiss edir, bu da onların öyrənmə motivasiyasını artırır [9, 10]. Dəstəkləyici rəhbərliyin məktəb mədəniyyətinə integrasiyası müasir təhsil sistemində diqqət mərkəzində saxlanılan məsələlərdəndir. Dəstəkləyici rəhbərlik, məktəb mədəniyyətinin formalaşmasında və inkişafında mühüm rol oynayır. Bu yanaşma, məktəbdə qarşılıqlı hörmət, etimad və əməkdaşlıq kimi dəyərlərin təşviqinə kömək edir. Məktəb rəhbərləri, dəstəkləyici liderlik strategiyalarını tətbiq edərək, məktəb daxilində müsbət və dəstəkləyici bir mədəniyyətin formalaşmasına şərait yaradırlar. Məsələn, məktəb rəhbərləri açıq ünsiyyət və əməkdaşlıq mühitini təşviq edərək, müəllimlər və şagirdlər arasında etimadın və hörmətin güclənməsinə kömək edə bilirlər. Bu da məktəbdə daha müsbət və dəstəkləyici bir atmosferin yaranmasına səbəb olur ki, bu da tədris prosesinin səmərəliliyini artırır [9, 11].

Dəstəkləyici rəhbərliyin təhsil keyfiyyətinə təsiri aşağıdakılardır:

1. Müəllimlərin motivasiyası və performansı.

Dəstəkləyici rəhbərlik, müəllimlərin motivasiyası və performansına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Rəhbərliyin dəstəyi və anlayışı, müəllimlərin özlərini dəyərli hiss etmələrinə və peşəkar inkişaflarına səy göstərmələrinə səbəb olur. Bu cür rəhbərlik yanaşması, müəllimlərin işə bağlılığını artırır və onların tədris prosesində daha yaradıcı və innovativ metodlardan istifadə etmələrinə şərait yaradır. Nəticədə, müəllimlərin performansı yüksəlir və tədris keyfiyyəti artır [12].

2. Şagirdlərin akademik nailiyyətləri.

Dəstəkləyici rəhbərlik, şagirdlərin akademik nailiyyətlərinə də müsbət təsir göstərir. Müəllimlərin motivasiyalı və yüksək performanslı olması, şagirdlərin öyrənmə prosesinə daha fəal qoşulmalarına və dərslərdə daha yaxşı nəticələr əldə etmələrinə səbəb olur. Bundan əlavə, dəstəkləyici rəhbərlik, məktəbdə müsbət və dəstəkləyici bir mühitin formalaşmasına kömək edir ki, bu da şagirdlərin özlərini təhlükəsiz və dəyərli hiss etmələrinə, nəticədə isə onların akademik uğurlarının artmasına səbəb olur [13].

3. Ümumi təhsil mühitinin yaxşılaşdırılması.

Dəstəkləyici rəhbərlik, ümumi təhsil mühitinin yaxşılaşdırılmasında mühüm rol oynayır. Nəticədə, məktəbdə daha müsbət və dəstəkləyici bir atmosfer yaranır ki, bu da həm müəllimlərin, həm də şagirdlərin rifahını və performansını artırır. Belə bir mühit, tədris prosesinin səmərəliliyini yüksəldir və təhsil keyfiyyətinin artmasına səbəb olur [14].

Bütün bunlarla yanaşı dəstəkləyici rəhbərliyin tətbiqi zamanı məktəb rəhbərləri bir sıra maneələrlə üzləşirlər. Bu maneələr arasında ənənəvi idarəetmə mədəniyyətinin təsiri, resurs çatışmazlığı, müəllimlərin dəyişikliklərə müqaviməti və vaxt məhdudiyyətləri kimi faktorlar yer alır. Ənənəvi idarəetmə mədəniyyəti, rəhbərlərin avtoritar yanaşmalarını təşviq edərək, dəstəkləyici liderlik prinsiplərinin tətbiqini çətinləşdirir. Resurs çatışmazlığı, həm maddi, həm də insan resurslarının məhdudluğu şəklində özünü göstərir ki, bu da dəstəkləyici tədbirlərin həyata keçirilməsini məhdudlaşdırır. Müəllimlərin dəyişikliklərə müqaviməti isə yeniliklərin qəbul edilməsini ləngidir və rəhbərlərin dəstəkləyici yanaşmalarını tətbiq etmələrinə mane olur. Vaxt məhdudiyyətləri də rəhbərlərin müəllim və şagirdlərlə səmərəli ünsiyyət qurmasını və dəstəkləyici tədbirləri həyata keçirməsini çətinləşdirir [15]. Dəstəkləyici rəhbərliyin tətbiqi prosesində bir sıra spesifik problemlər ortaya çıxır. Bunlar arasında rəhbərlərin dəstəkləyici liderlik bacarıqlarının yetərsizliyi, müəllimlərin peşəkar inkişafına kifayət qədər diqqət yetirilməməsi,

məktəb daxilində açıq ünsiyyətin olmaması və əməkdaşlıq mədəniyyətinin zəifliyi kimi məsələlər yer alır. Müəllimlərin peşəkar inkişafına kifayət qədər diqqət yetirilməməsi, onların motivasiyasının azalmasına və tədris keyfiyyətinin aşağı düşməsinə səbəb olur. Məktəb daxilində açıq ünsiyyətin olmaması, məlumat axınının zəifliyinə və anlaşılmazlıqlara gətirib çıxarır ki, bu da əməkdaşlıq və komanda işini çətinləşdirir. Əməkdaşlıq mədəniyyətinin zəifliyi isə müəllimlər arasında təcrübə mübadiləsinin və birgə işin səmərəliliyinin azalmasına səbəb olur [17]. Bu çətinliklərin aradan qaldırılması üçün bir sıra təkliflər irəli sürmək olar ki, bunlar aşağıdakılardır:

Dəstəkləyici rəhbərliyin qarşılaşdığı çətinliklərin aradan qaldırılması üçün bir sıra tədbirlər təklif olunur. Əvvəla, məktəb rəhbərlərinin dəstəkləyici liderlik bacarıqlarının inkişafı üçün müvafiq təlim və seminarların təşkil edilməsi vacibdir. Məktəb daxilində açıq və şəffaf ünsiyyət kanallarının qurulması, məlumat axınının yaxşılaşdırılmasına və anlaşılmazlıqların azalmasına kömək edəcək. Əməkdaşlıq mədəniyyətinin gücləndirilməsi üçün komanda işini təşviq edən tədbirlər və layihələr həyata keçirilməli, müəllimlər arasında təcrübə mübadiləsi dəstəklənməlidir. Bundan əlavə, resurs çatışmazlığının aradan qaldırılması üçün məktəblərin maddi və insan resurslarının artırılması istiqamətində tədbirlər görülməli, rəhbərlərin vaxt idarəetmə bacarıqları inkişaf etdirilməlidir ki, onlar müəllim və şagirdlərlə daha çox vaxt keçirə bilsinlər [16].

Nəticə. Dəstəkləyici rəhbərlik, məktəb rəhbərlərinin müəllim və şagirdlərə qarşı empatiya göstərməsi, onların peşəkar və şəxsi inkişafını dəstəkləməsi, açıq ünsiyyət və əməkdaşlıq mühitini təşviq etməsi kimi xüsusiyyətləri əhatə edir. Bu liderlik tərz, təhsil müəssisələrinin dinamik inkişafını təmin edərək, tədris keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və məktəb mədəniyyətinin formalaşmasına mühüm töhfə verir.

Gələcək tədqiqatlar və tətbiqlər üçün tövsiyələr. Gələcək tədqiqatlarda dəstəkləyici rəhbərliyin müxtəlif təhsil mühitlərində və fərqli mədəni kontekstlərdə tətbiqi və təsirləri araşdırılmalıdır. Bundan əlavə, dəstəkləyici rəhbərliyin tətbiqi zamanı qarşılaşılan spesifik çətinliklər və onların aradan qaldırılması üçün effektiv strategiyalar müəyyən edilməlidir. Tətbiq baxımından, məktəb rəhbərləri üçün dəstəkləyici liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirməyə yönəlmiş təlim proqramları hazırlanmalı və həyata keçirilməlidir. Həmçinin, müəllimlərin peşəkar inkişafını dəstəkləyən və məktəb daxilində açıq ünsiyyət və əməkdaşlıq mədəniyyətini təşviq edən tədbirlər planlaşdırılmalıdır.

Problemin aktuallığı. Müasir təhsil sistemində məktəb idarəetməsinin səmərəli qurulması təhsilin keyfiyyətinə birbaşa təsir edir. Dəstəkləyici rəhbərlik yanaşmasının tətbiqinin müəllim və şagirdlərin inkişafına təsirinin araşdırılması təhsil sahəsi üçün aktualdır.

Problemin elmi yeniliyi. Dəstəkləyici rəhbərlik anlayışı, məktəb mədəniyyəti, müəllim motivasiyası və tədrisin keyfiyyətli qurulmasında yeni metodoloji yanaşmalar təqdim edəcəkdir.

Problemin praktiki əhəmiyyəti və tətbiqi. Məqaləni ümumtəhsil məktəblərinin rəhbərləri, müəllimləri, tələbələr və magistrantlar istifadə edə bilərlər.

Ədəbiyyat

1. Məktəbin Keyfiyyətli İdarə Edilməsində Hesabatlılıq Prinsipinin Tətbiqi Təcrübəsindən. academia.edu.
https://www.academia.edu/50275132/M%C9%99kt%C9%99bin_Keyfiyy%C9%99tli_%C4%B0dar%C9%99_Edilm%C9%99sind%C9%99_Hesabatl%C4%B1%C4%B1q_Prinsipinin_T%C9%99tbiqi_T%C9%99cr%C3%BCb%C9%99sind%C9%99n_From_the_experience_in_applying_the_principle_of_accountability_in_quality_management_of_the_school
2. Sınıfın İdarə Olunması. T-NETWORK. <https://tnetwork.az/public/uploads/photo-32.pdf>
3. Strateji Planlaşdırma və İdarəetmənin Həyata Keçirilməsi. Kvalifikasiya. <https://www.kvalifikasiya.edu.az/modullar/mektebmeneceri/Stateji%20Planlashdirma%20Ve%20Idareetmenin%20Heyata%20Kechirilmesi.pdf>
4. <https://www.coaching.az/6-%C9%99sas-liderlik-uslubu/>
5. <https://pmo.az/az/news/lider-nece-olmaq-olar-neyi-bacarmalisan-ve-hansi-idareetme-terzini-secmelisen>
6. <https://anl.az/el/kitab2022/04/cd/Azf-321004.pdf>
7. Bakı Dövlət Universiteti. Strateji idarəetmə və liderlik. Bakı: Bakı Dövlət Universiteti nəşriyyatı. 2020
8. Kvalifikasiya. (n.d.). Strateji planlaşdırma və idarəetmənin həyata keçirilməsi. <https://www.kvalifikasiya.edu.az/modullar/mektebmeneceri/Stateji%20Planlashdirma%20Ve%20Idareetmenin%20Heyata%20Kechirilmesi.pdf>
9. Milli Kitabxana. (n.d.). Məktəbin idarə edilməsinin pedaqoji, psixoloji aspektləri. <https://anl.az/el/kitab2022/04/cd/Azf-321004.pdf>
10. Kvalifikasiya. (n.d.). İnkişafetdirici, dəstəkləyici və təhlükəsiz mühitin yaradılması. https://www.kvalifikasiya.edu.az/modullar/Inkishafetdirici_Destekleyici_ve_Tehluksiz_Muhitin_Yaradilmasi.pdf
11. Məktəb mədəniyyətinin və müsbət mühitin inkişafı: Təhsildə əsas problem və həlli yolları. <https://tehsil.biz/news/az/78977/-Mktb-mdniyytinin-v-msbt-mhitin-inkiaf-Thsild-sas-problem-v-hlli-yollar>
12. Həşimova, A. Təhsilin keyfiyyətinə təsir edən amillər. Azərbaycan Məktəbi, (2), 3-10 s, 2022
13. Hüseynova, S. Təhsildə əsas keyfiyyət faktorları. Azərbaycan Məktəbi, (1), 15-22 s, 2020
14. Kvalifikasiya. (n.d.). Təlim prosesi və daxili nizam-intizam qaydalarının təşkili. <https://www.kvalifikasiya.edu.az/modullar/mektebmeneceri/Telim%20Prosesi%20Ve%20Daxili%20Nizam-Intizam%20Qaydalarinin%20Teshkili.pdf>
15. https://www.researchgate.net/publication/372861127_Problems_of_implementation_of_international_environmental_conferences_and_decisions
16. Kazımov, N. Tətbiqi pedaqogika, 2011
17. Əliyeva, S. Məktəbin idarə edilməsinin pedaqoji, psixoloji əsasları, Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi. Bakı, 2021

Ш.Ш. Алиева**Влияние поддерживающего лидерства на качество образования****Резюме**

В данной статье подробно рассматриваются роль и значение поддерживающего лидерства в управлении школой. Поддерживающее руководство способствует профессиональному развитию учителей, повышая их мотивацию и улучшая качество процесса обучения. Такой подход также оказывает положительное влияние на успеваемость учащихся и помогает улучшить общую среду обучения.

Sh.Sh. Aliyeva**The effect of supportive leadership on the quality of education****Summary**

This article examines the role and importance of supportive leadership in school management in detail. Supportive leadership promotes professional development by increasing teachers' motivation and improving the quality of the teaching process. This approach also has a positive impact on students' academic achievement and helps to improve the overall learning environment.

Redaksiyaya daxil olub: 12.02.2025