

<https://doi.org/10.62837/2026.2.432>

İSGƏNDƏROVA GÜNEL İLQAR QIZI
Bakı Mühəndislik Universiteti
gueyyubova@beu.edu.az

ÜMUMİ TƏHSİL MƏKTƏB RƏHBƏRLƏRİNİN İDARƏETMƏ SƏRİŞTƏLƏRİNİN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİNİN TƏHSİLİN KEYFİYYƏTİNƏ TƏSİRİ

Xülasə

Ümumi təhsil məktəbi rəhbərlərinin idarəetmə sərişmələrinin inkişaf etdirilməsi problemi müasir təhsil idarəçiliyində nəzəri-metodoloji və praktik baxımdan mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təhsil sistemində baş verən struktur dəyişiklikləri və idarəetmə yanaşmalarının yenilənməsi məktəb direktorlarının fəaliyyətinin ənənəvi inzibati idarəetmə modelindən pedaqoji liderlik və strateji idarəetmə modelinə transformasiyasını zəruri etmişdir. Bu kontekstdə məktəb rəhbərlərinin idarəetmə sərişmələrinin səviyyəsi təhsil müəssisələrinin fəaliyyət səmərəliliyinin və inkişaf dinamikasının əsas müəyyənədicilərindən biri kimi çıxış edir.

Azərbaycanda ümumi təhsil müəssisələrinin direktorlarının seçilməsi və fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə tətbiq olunan mexanizmlər son illərdə müəyyən institusional dəyişikliklərə məruz qalmışdır. Lakin mövcud mexanizmlərin məktəb rəhbərlərinin idarəetmə sərişmələrinin davamlı və sistemli inkişafını təmin etmək baxımından effektivliyi elmi müzakirə predmeti olaraq qalır. Aparılan kompleks təhlil mövcud institusional çərçivədə qiymətləndirmə və peşəkar inkişaf mexanizmləri arasında funksional əlaqələrin yetərinə formalaşmadığını, qiymətləndirmə nəticələrinin məqsədyönlü inkişaf tədbirlərinə çevrilməsində struktur boşluqların mövcud olduğunu göstərir.

Bu kontekstdə məktəb rəhbərlərinin idarəetmə sərişmələrinin davamlı inkişafını təmin edən Diaqnostika–İnkişaf–Qiymətləndirmə (DİQ) modelinə əsaslanan konseptual yanaşma xüsusi aktualıq qazanır. Sözügedən model idarəetmə sərişmələrinin obyektiv diaqnostikasını, diaqnostik nəticələr əsasında fərdi və strukturlaşdırılmış peşəkar inkişaf mexanizmlərinin tətbiqini və inkişaf prosesinin sistemli qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Aparılmış təhlilin nəticələri göstərir ki, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi nəticələrinin məqsədyönlü və strukturlaşdırılmış peşəkar inkişaf mexanizmlərinə inteqrasiyası məktəb rəhbərlərinin idarəetmə potensialının gücləndirilməsinin əsas şərtlərindən biri kimi çıxış edir.

Açar sözlər: təhsil idarəçiliyi, məktəb direktoru, idarəetmə sərişmələri, peşəkar inkişaf, liderlik, qiymətləndirmə

İSGANDAROVA GUNEL
THE IMPACT OF ENHANCING MANAGERIAL COMPETENCIES OF
GENERAL EDUCATION SCHOOL LEADERS ON EDUCATIONAL
QUALITY
SUMMARY

The development of management competencies among general education school leaders represents a critical issue of theoretical, methodological, and practical significance in contemporary educational governance. Ongoing structural transformations within education systems and the modernization of management paradigms have rendered it imperative to reconceptualize the role of school principals, shifting from a predominantly administrative function toward models of pedagogical leadership and strategic management. Within this context, the level of school leaders' management competencies constitutes a fundamental determinant of institutional effectiveness and the sustainable development of educational organizations.

In Azerbaijan, the mechanisms governing the selection and performance evaluation of general education school principals have undergone notable institutional reforms in recent years. Nevertheless, the extent to which these mechanisms facilitate the continuous and systematic development of school leaders' management competencies remains a subject of scholarly inquiry. Comprehensive analysis reveals that, within the existing institutional framework, functional linkages between evaluation processes and professional development mechanisms are inadequately established, resulting in structural gaps in translating evaluation outcomes into targeted and coherent development interventions.

Against this backdrop, a conceptual approach grounded in the Diagnosis–Development–Evaluation (DDE) model assumes particular relevance for ensuring the sustainable enhancement of school leaders' management competencies. The model emphasizes the objective diagnosis of managerial competencies, the design and implementation of individualized and structured professional development trajectories informed by diagnostic findings, and the systematic evaluation of developmental processes. The findings of the analysis indicate that the integration of performance evaluation outcomes into purposefully designed and structured professional development mechanisms constitutes a critical condition for strengthening the managerial capacity of school leaders.

Keywords: educational management, school principal, management competencies, professional development, leadership, evaluation

Искендерова Гюнель Ильгар кызы

**ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ НА
КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕЗЮМЕ**

Развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных школ представляет собой ключевую проблему теоретического, методологического и практического значения в контексте современной образовательной политики. Текущие структурные преобразования в образовательных системах и модернизация управленческих парадигм обусловили необходимость переосмысления роли школьных директоров, трансформируя их функции от преимущественно административных к моделям педагогического лидерства и стратегического управления. В этом контексте уровень управленческих компетенций руководителей школ выступает фундаментальным фактором эффективности образовательных учреждений и устойчивого развития образовательных организаций.

В Азербайджане механизмы отбора и оценки деятельности директоров общеобразовательных школ претерпели значительные институциональные реформы в последние годы. Тем не менее, степень, в которой эти механизмы способствуют непрерывному и системному развитию управленческих компетенций руководителей школ, остается предметом научного анализа. Комплексный анализ показывает, что в рамках существующей институциональной структуры функциональные связи между процессами оценки и механизмами профессионального развития недостаточно сформированы, что приводит к структурным пробелам в трансформации результатов оценки в целенаправленные и согласованные меры профессионального развития.

На этом фоне концептуальный подход, основанный на модели «Диагностика–Развитие–Оценка» (DDE), приобретает особую актуальность для обеспечения устойчивого повышения управленческих компетенций руководителей школ. Модель предполагает объективную диагностику управленческих компетенций, разработку и реализацию индивидуализированных и структурированных программ профессионального развития, основанных на результатах диагностики, а также систематическую оценку процессов развития. Результаты анализа указывают на то, что интеграция результатов оценки деятельности в целенаправленные и структурированные механизмы профессионального развития является

критически важным условием укрепления управленческого потенциала руководителей школ.

Ключевые слова: управление образованием, школьный директор, управленческие компетенции, профессиональное развитие, лидерство, оценка

Qloballaşma proseslərinin intensivləşməsi, informasiya cəmiyyətinə keçid və təhsil sahəsində həyata keçirilən genişmiqyaslı islahatlar müasir təhsil sistemlərinin qarşısında keyfiyyətə yeni və mürəkkəb tələblər formalaşdırmışdır. Müasir dövrdə bu tələblər yalnız tədris proqramlarının dövrün texnoloji və sosial ehtiyaclarına uyğun yenilənməsini və məktəblərin maddi-texniki bazasının müasirləşdirilməsini deyil, həm də məktəb idarəçiliyinin konseptual əsaslarının köklü şəkildə dəyişdirilməsini, rəhbər heyətin strateji liderlik səriştələrinin artırılmasını zəruri edir. Məktəb rəhbərlərinin idarəetmə fəaliyyəti ümumi təhsil sisteminin ən kritik strateji komponenti kimi çıxış edir. Bunun əsas səbəbi rəhbərliyin qəbul etdiyi hər bir qərarın məktəbdə tədrisin ümumi keyfiyyətinə, müəllimlərin peşəkar motivasiya səviyyəsinə, təşkilati mədəniyyətin sağlam təməllər üzərində qurulmasına və birbaşa şagirdlərin akademik nailiyyətlərinə həlledici təsir göstərməsidir [Hallinger, 2011, s. 102]. Müasir təhsil idarəçiliyi kontekstində məktəb direktoru artıq sadəcə yuxarı instansiyaların inzibati göstərişlərini icra edən bir məmur deyil, eyni zamanda pedaqoji lider, uzaqgörən strateji planlaşdırıcı və mürəkkəb sistemli dəyişikliklərin effektiv meneceri kimi qəbul edilməlidir. Direktorun nümayiş etdirdiyi idarəetmə səriştələri təşkilati qərarvermə, insan resurslarının potensiala uyğun idarəsi, innovasiyaların tədris prosesinə inteqrasiyası və təhsil keyfiyyətinin davamlı artırılması sahəsində həlledici bir indikator rolunu oynayır [Day & Harris, 2008, s. 56]. Beynəlxalq miqyasda aparılan elmi tədqiqatlar sübut edir ki, idarəetmə səriştələrinin sistemli inkişafı məktəb performansını riyazi olaraq ölçülə bilən dərəcədə artırır. Xüsusilə səkkiz fərqli ölkənin təhsil sistemində aparılmış uzunmüddətli araşdırmalara görə, idarəetmə keyfiyyətində qeydə alınan cüzi bir standart deviasiya artımı belə şagirdlərin imtahan nailiyyətlərində 0.23–0.43 standart deviasiya intervalında real yüksəlişə nəticələnmişdir [Fullan, 2014, s. 45].

“Səriştə” anlayışı elmi ədəbiyyatda sadəcə nəzəri biliklərin cəmi kimi deyil, bilik, bacarıq, dəyər və davranışların mürəkkəb inteqrasiyası kimi şərh olunur [Boyatzis, 2008, s. 12]. İdarəetmə səriştəsi isə konkret və gözlənilməz situasiyalarda peşəkar və effektiv fəaliyyət göstərmək, resursları ən səmərəli şəkildə istiqamətləndirmək bacarığını ifadə edir. Təhsil idarəçiliyində səriştə, həm pedaqoji bilikləri, həm psixoloji hazırlığı, həm də sosioloji və kommunikativ komponentləri özündə birləşdirən kompleks bir kateqoriyadır. Məktəb rəhbərinin idarəetmə səriştələri onun məktəbin uzunmüddətli inkişaf strategiyasını müəyyənləşdirmək, insan resurslarını komanda prinsipləri əsasında idarə etmək, qlobal təhsil trendlərinə adaptasiya olmaq və təlimin keyfiyyətini yüksəltmək bacarığını əks etdirir [Hallinger, 2011, s. 105]. Elmi tədqiqatların böyük bir qismi təhsil müəssisəsinin

uğurunun birbaşa rəhbərin fərdi liderlik profili ilə bağlı olduğunu təsdiqləyir. Xüsusilə strateji planlaşdırma və məqsədyönlü idarəetmə məktəbin gələcək inkişaf perspektivlərinin proqnozlaşdırılması baxımından ən fundamental səriştə kimi çıxış edir. Direktorun məktəbin missiyasını, vizyonunu və strateji hədəflərini kollektivlə birlikdə aydın şəkildə formalaşdırması, mövcud maddi və mənəvi resursları bu məqsədlərə uyğun səfərbər etməsi məktəbin səmərəlilik əmsalını əhəmiyyətli dərəcədə artırır [OECD, 2016, s. 48]. Əksinə, strateji baxışın və planlaşdırmanın zəif olduğu məktəblərdə idarəetmə qərarları adətən anlıq və reaktiv xarakter daşıyır ki, bu da inkişaf proseslərinin sistemsiz aparılmasına və enerjinin səmərəsiz itirilməsinə səbəb olur.

Liderlik və motivasiya səriştələri məktəb rəhbərinin pedaqoji heyət üzərindəki təsir gücünü və təşkilati mədəniyyətin keyfiyyətini müəyyən edən aparıcı amillərdəndir. Müasir tədqiqatların nəticələri göstərir ki, effektiv liderlik modeli müəllimlərin peşəkar özünü-təsdiqinə müsbət təsir edir, onları daha yaradıcı və innovativ metodlardan istifadə etməyə stimullaşdırır [Fullan, 2014, s. 50]. Transformasiyaedici liderlik xüsusiyyətlərinə malik direktorlar müəllimlərin təşəbbüskarlığını dəstəkləyir, komanda işini təşviq edir və məktəbdə qarşılıqlı öyrənmə mühiti formalaşdırırlar. Bu yanaşma məktəbi sadəcə inzibati qurum olmaqdan çıxararaq, onu davamlı inkişaf edən canlı bir ekosistemə çevirir.

Effektiv kommunikasiya və konfliktlərin peşəkar idarə olunması səriştələri isə məktəbdə sağlam mənəvi-psixoloji mühitin təmin olunmasında mühüm rol oynayır. Direktorun valideynlər, müəllimlər və şagirdlər ilə açıq, konstruktiv və şəffaf ünsiyyət qurması məktəbin sosial nüfuzunu gücləndirir, bütün tərəflər arasında etimada əsaslanan əlaqələr qurur. Araşdırmalar göstərir ki, ünsiyyət bacarıqları zəif olan rəhbərlər kollektivdə gərginliyin artmasına və idarəetmə ilə icraçılar arasındakı etimadın zəifləməsinə səbəb olur ki, bu da birbaşa təhsil mühitinin stabilliyini pozur [Hallinger, 2011, s. 110]. Konstruktiv konflikt idarəçiliyi isə fikir ayrılıqlarını inkişaf üçün bir imkana çevirmək bacarığıdır.

Qərar qəbuletmə və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi səriştələri idarəetmədə demokratikləşmənin ən vacib şərtidir. Uğurlu məktəb rəhbərləri mühüm qərarların qəbuluna kollektiv cəlb edir, səlahiyyət bölgüsü apararaq "paylaşılmış liderlik" modelini tətbiq edirlər. Bu yanaşma müəllimlərin peşəkar məsuliyyət hissini artırır və məktəbin ümumi hədəflərinə sadıqlığını təmin edir [Day & Harris, 2008, s. 63]. Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi həm də rəhbərin üzərindəki inzibati yükü azaldaraq, onun daha çox pedaqoji liderlik fəaliyyətinə fokuslanmasına şərait yaradır.

Beynəlxalq müqayisəli təhlillər, xüsusilə TALIS 2018 (Beynəlxalq Tədris və Öyrənmə Araşdırması) göstərir ki, direktorların peşəkar inkişafı ilə məktəbin daxili təlim keyfiyyəti arasında qırılmaz bir korrelyasiya mövcuddur. Sorğularda iştirak edən direktorların 72%-i liderlik təlimlərinin onların fəaliyyətində keyfiyyət dəyişikliyi yaratdığını vurğulamışdır. Bu rəqəmlər sübut edir ki, rəhbər heyətin davamlı öy-

rənnə prosesində iştirakı idarəetmə prosedurlarının (məsələn, şəffaf qərarvermə, daxili monitoring və s.) təkmilləşdirilməsinə birbaşa təsir edir. PISA 2022 tədqiqatının nəticələri də bu yanaşmanı statistik olaraq dəstəkləyir; belə ki, rəhbərliyin müəllimlərə mütəmadi dəstəkləyici rəy verdiyi məktəblərdə riyaziyyat və oxu üzrə nəticələr digərlərinə nisbətən əhəmiyyətli dərəcədə yüksəkdir [OECD, 2022, s. 34]. Azərbaycanın təhsil mühitində direktorların seçilməsi mexanizmi (test və müsahibə) idarəetməyə hazırlıqlı kadrların cəlb edilməsinə xidmət etsə də, növbəti mərhələdə sistemli inkişaf və mentorluq ehtiyacı hələ də öz aktuallığını qoruyur. Diaqnostika–İnkişaf–Qiymətləndirmə (DİQ) modelinin tətbiqi bu sahədəki boşluqları aradan qaldırmaq üçün effektiv bir həll yolu kimi çıxış edir. Bu model rəhbərin fərdi sərişələrinin obyektiv diaqnostikasını, fərdiləşdirilmiş inkişaf planlarını və nəticəyönlü qiymətləndirməni nəzərdə tutur [Day & Harris, 2008, s. 70]. Bu modelin birinci mərhələsi olan **Diaqnostika**, direktorun mövcud peşəkar vəziyyətinin, liderlik potensialının və idarəetmə boşluqlarının obyektiv meyarlar əsasında müəyyən edilməsinə nəzərdə tutur. Bu mərhələdə rəhbərin strateji planlaşdırma, İKT-dən istifadə, maliyyə idarəçiliyi və kommunikasiya bacarıqları müasir sərişə çərçivələrinə uyğun olaraq analiz edilir. Obyektiv diaqnostika imkan verir ki, direktorun "güclü" və "inkişaf ehtiyacı olan" tərəfləri dəqiq xəritələndirilsin, bununla da inkişaf prosesi ümumi deyil, fərdiləşdirilmiş xarakter daşıyır. Modelin ikinci və ən fundamental mərhələsi **İnkişaf** mərhələsidir. Diaqnostikanın nəticələrinə əsaslanaraq, hər bir direktor üçün fərdi peşəkar inkişaf trayektoriyası və ya "İnkişaf Planı" tərtib edilir. Bu mərhələ sadəcə ənənəvi təlimlərlə məhdudlaşmır; bura həmçinin mentorluq dəstəyi, kouçinq sessiyaları, uğurlu məktəblərin təcrübəsinin öyrənilməsi (benchmarking) və rəqəmsal liderlik bacarıqlarının artırılması daxildir. İnkişaf mərhələsinin əsas məqsədi direktorun zəif tərəflərini aradan qaldırmaqla yanaşı, onun məktəbdəki dəyişiklikləri idarə etmək üçün zəruri olan "yumşaq bacarıqlarını" (soft skills) təkmilləşdirməkdir [Day & Harris, 2008, s. 70]. DİQ modelinin yekun və tənzimləyici mərhələsi isə **Qiymətləndirmə** mərhələsidir. Bu mərhələdə tətbiq edilən inkişaf proqramlarının direktorun real fəaliyyətinə və məktəbin ümumi performansına təsiri ölçülür. Burada qiymətləndirmə cəzalandırıcı deyil, stimullaşdırıcı və ölçülə bilən göstəricilərə (KPI) əsaslanan bir mexanizm kimi çıxış edir. Direktorun idarəetmə sərişələrindəki irəliləyişlər şagird nailiyyətləri, müəllim məmnuniyyəti və məktəb mühitindəki müsbət dəyişikliklər fonunda analiz edilir. Qiymətləndirmənin nəticələri növbəti dövr üçün yeni bir diaqnostik məlumat bazası yaradaraq, peşəkar inkişafın kəsilməzliyini və dövriliyini təmin edir [Fullan, 2014, s. 52].

Beləliklə, DİQ modelinin tətbiqi məktəb direktorlarının peşəkar potensialının institusional səviyyədə gücləndirilməsinə şərait yaradır. Bu yanaşma qiymətləndirməni sadəcə bir hesabatlılıq forması kimi deyil, davamlı inkişafın drayveri kimi nəzərdə tutur. Modelin Azərbaycanın ümumi təhsil sistemində inteqrasiyası, direktorların həm inzibati, həm də pedaqoji liderlik sərişələrini sintez edərək, təhsil

müəssisələrinin müasir çağırışlara cavab verən keyfiyyət mərkəzlərinə çevrilməsinə real töhfə verə bilər.

NƏTİCƏ

Aparılmış tədqiqat göstərir ki, Azərbaycanda məktəb direktorlarının seçilməsi və qiymətləndirilməsi üzrə şəffaflığı təmin edən mexanizmlər mövcud olsa da, onlar hələ ki inkişafetdirici xarakter daşmır və daha çox nəzarət funksiyasını yerinə yetirir. Mövcud sistemdə qiymətləndirmə nəticələrinin fərdi inkişaf planlarına çevrilməməsi və institusional mentorluq dəstəyinin yoxluğu, idarəetmə sərişələrinin sistemli inkişafını məhdudlaşdıran əsas amillərdir. Bu boşluqların aradan qaldırılması üçün təklif olunan Diaqnostika–İnkişaf–Qiymətləndirmə (DİQ) modeli, qiymətləndirməni son məqsəd kimi deyil, davamlı peşəkar artım üçün başlanğıc mərhələ kimi nəzərdə tutur. Modelin tətbiqi direktorların liderlik, strateji planlaşdırma və insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində potensialını gücləndirməklə, məktəbdaxili mühitə və təhsilin ümumi keyfiyyətinə müsbət təsir göstərmək gücünə malikdir. Yekun olaraq, idarəetmə sərişələrinin inkişafı sistem səviyyəsində həll edilməli olan strateji məsələdir. DİQ modelinin idarəetməyə inteqrasiyası direktorların peşəkar inkişafının institusional əsaslarını formalaşdırmaqla, təhsil müəssisələrinin səmərəliliyinin artırılmasına və uzunmüddətli keyfiyyət göstəricilərinə real töhfə verə bilər.

ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi. Ümumi təhsil müəssisələrinin idarə olunması ilə bağlı normativ sənədlər.
2. Boyatzis, R. E. (2008). *The competent manager: A model for effective performance* (s. 12). John Wiley & Sons.
3. Day, C., & Harris, A. (2008). *Professional learning for school leadership: Continuities and change* (s. 56–65, 70). Routledge.
4. Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact* (s. 45–52). Jossey-Bass.
5. Hallinger, P. (2011). *Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research*. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 102–112.
6. OECD. (2016). *Supporting teacher professional development: Insights from TALIS 2013* (s. 48–51). OECD Publishing.
7. OECD. (2022). *PISA 2022 results (Volume I): Are students ready to thrive in an interconnected world?* (s. 34). OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/3c7b1d40-en>
8. UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* (s. 12–20). UNESCO Publishing.
9. TALIS. (2018). *Teaching and Learning International Survey: TALIS 2018 Results* (s. 30–40). OECD Publishing.

Rəyçi: dos. Sevinc Axundova