

JOURNAL of PRESCHOOL and PRIMARY EDUCATION, 2025, №4

**LEADERSHIP COACHING AS A CATALYST FOR CHANGE IN
EDUCATION**

Esmira Agayeva

Ph.D. student in Pedagogy
E-mail: aagayevaesmira@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-9691-5009>

Abstract. This article examines leadership coaching as an effective approach that supports the professional development of teachers and school administrators in the field of education, fostering self-development and collaborative practice. The implementation of leadership coaching in Azerbaijani schools not only promotes change within the education system but also contributes to the development of leadership competencies among teachers and school leaders. This approach has the potential to bring about positive changes in school management practices and to improve educational outcomes. At the same time, the article highlights that leadership coaching helps build trust and collaboration between school administrators and teachers. Its primary aim is to support individuals in realizing their full potential. The coaching process focuses on goal setting, problem analysis, and identifying appropriate strategies to achieve positive results. This, in turn, can lead to more effective school management and enhanced quality of education. The article further notes that the application of leadership coaching in Azerbaijani schools results in a range of positive changes in the professional practices of school leaders and teachers. The integration of new technologies, particularly remote coaching methods, enables leadership coaching to be disseminated more widely. Future research will be valuable in examining the effectiveness of coaching in greater depth and in comparing it with different instructional and professional development approaches. Collective collaboration, the application of modern educational methods, and the expansion of coaching programs may represent an important step forward for the Azerbaijani education system.

Keywords: school system, professional skill development, mentoring, teacher's personal qualities, improvement of management.

DOI: 10.30546/2709-2488.4.2025.2043

To cite this article: Agayeva E. (2025). Leadership coaching as a catalyst for change in education. *Journal of Preschool and Primary Education*, Vol. 253, Issue IV, pp. 85-98.

Article history: received – 21.10.2025; accepted – 28.11.2025.

CC BY 4.0. Authors expressly acknowledge the authorship rights of their works and grant the journal the first publication right under the terms of the Creative Commons Attribution License International CC-BY, which allows the published work to be freely distributed to others, provided that the original authors are cited and the work is published in this journal.

TƏHSİL SAHƏSİNDƏ DƏYİŞİKLİKLƏRİN STİMULLAŞDIRICISI KİMİ LİDERLİK KOUÇLUĞU

Esmira Ağayeva

Azərbaycan Respublikası Təhsil İnstitutunun doktorantı

E-mail: aagayevaesmira@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-9691-5009>

Annotasiya. Məqalədə liderlik kouçluğu təhsil sahəsində müəllimlərin və məktəb rəhbərlərinin peşəkar inkişafını dəstəkləyən, özünüinkişaf və kollektiv əməkdaşlıq üçün effektiv bir yanaşmadır. Azərbaycanın məktəblərində liderlik kouçluğunun tətbiqi, təhsil sistemində dəyişiklikləri təşviq etməklə yanaşı, müəllimlər və məktəb rəhbərlərinin liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirməyə kömək edir. Bu yanaşma, məktəb təşkilatlarının idarəetməsində müsbət dəyişikliklərə və təhsil nəticələrinin yaxşılaşmasına səbəb ola bilər. Eyni zamanda məqalədə liderlik kouçluğu, məktəb rəhbərləri və müəllimlər arasında etimad və əməkdaşlıq qurmağa yardımçı olur. Məqsəd, fərdlərin öz potensialını maksimum şəkildə həyata keçirmələrinə dəstək olmaqdır. Kouçluq prosesi, məqsədlər müəyyən etməyə, problemləri analiz etməyə və müsbət nəticələr əldə etmək üçün uyğun yanaşmalar tapmağa yönəlir. Bu, məktəblərin səmərəli idarə olunmasına və təhsil keyfiyyətinin artmasına gətirib çıxara bilər. Məqalədə qeyd olunur ki, Azərbaycan məktəblərində liderlik kouçluğunun tətbiqi məktəb rəhbərlərinin və müəllimlərin fəaliyyətində bir sıra müsbət dəyişikliklərə səbəb olur. Yeni texnologiyaların, xüsusilə də uzaqdan kouçluq metodlarının tətbiqi, liderlik kouçluğunun daha geniş şəkildə yayılmasına imkan verir. Gələcək tədqiqatlar kouçluğun effektivliyini daha dərinlən araşdırmaq və fərqli tədris metodları ilə müqayisə etmək üçün faydalı olacaqdır. Kollektiv əməkdaşlıq, müasir təhsil metodlarının tətbiqi və kouçluq proqramlarının yayılması Azərbaycan təhsil sistemində mühüm addım ola bilər.

Açar sözlər: məktəb sistemi, peşəkar bacarıqların inkişafı, mentorluq, müəllimin şəxsi keyfiyyətləri, idarəetmənin təkmilləşdirilməsi.

DOI: 10.30546/2709-2488.4.2025.2043

Məqaləyə istinad: Ağayeva E . (2025). Təhsil sahəsində dəyişikliklərin stimullaşdırıcısı kimi liderlik kouçluğu. «Məktəbəqədər və ibtidai təhsil», № 4 (253), səh. 85-98.

Məqalə tarixçəsi: göndərilib – 21.10.2025; qəbul edilib – 28.11.2025.

CC BY 4.0. Müəlliflər açıq şəkildə öz əsərlərinin müəlliflik hüquqlarını təsdiq edir və jurnala Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) lisenziyası çərçivəsində ilk nəşr hüququnu verirlər. Bu lisenziya, əsərin bu jurnalda yayımlandığı və orijinal müəlliflərə istinad edildiyi halda, onun sərbəst şəkildə digər şəxslər tərəfindən yayılmasına icazə verir.

Giriş / Introduction

Təhsil sisteminin səmərəliliyinin artırılması ölkənin inkişafı, xüsusilə bərabərsizliyin azaldılması, sosial-iqtisadi tərəqqinin sürətlənməsi və iqtisadi rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhz buna görə də bütün təhsil müəssisələrinə, o cümlədən məktəblərə ciddi və yüksək tələblər irəli sürülür. Eyni zamanda mərkəzsizləşmə siyasətinin tətbiqi nəticəsində məktəblər öz məqsəd və siyasətlərini müəyyənləşdirərək həyata keçirmək baxımından daha müstəqil olurlar.

XXI əsrdə texnoloji tərəqqi və cəmiyyətin sürətli inkişafı ənənəvi tədris metodlarını geridə qoyduğundan, məktəb rəhbərləri təhsil vəzifələrini effektiv şəkildə yerinə yetirmək üçün yeni və innovativ yanaşmalar tətbiq etməlidirlər. Xüsusilə süni intellekt proqramlarının geniş vüsət aldığı dövrdə bu platformaların təhsil sisteminə müsbət və mənfi tərəfləri bu gün təhsil müəssisələrində geniş müzakirə obyektidir.

Məlumdur ki, müəllimlərin peşəkar inkişafı, məktəb rəhbərliyi tərəfindən hazırlanmış səmərəli peşəkar inkişaf proqramları, məktəbin ümumi inkişafında mühüm rol oynayır. Liderlik prinsiplərinin düzgün istifadəsi və tətbiqi məktəbdə müsbət istiqamətdə dəyişikliyə təkan verir, təhsil müəssisələrinin inkişafını təmin edən əsas amillərdən biri kimi qiymətləndirilir.

Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, ilk dəfə 1970-ci illərin əvvəllərində idman sahəsində istifadə olunmağa başlanmış, lakin 1980-ci illərin sonlarına doğru müxtəlif sahələrdə çalışan işçilərin məsləhətləndirilməsi və dəstəklənməsi mənasını almış kouçluq anlayışı müxtəlif nəzəri yanaşmalar əsasında izah olunur, fərdlərə və ya qruplara onların potensialına uyğun məqsədlərə nail olmaları, özünüdərk və dəyişimi həyata keçirmələri, peşəkar fəaliyyət və şəxsi rifah səviyyələrini yüksəltmələri üçün müxtəlif metod və texnikalar vasitəsilə göstərilən sistemli dəstək kimi xarakterizə olunur. Kouçluq fəaliyyətində tərəflər arasında bərabər münasibət prinsipi tətbiq edilmir, çünki kouç bilavasitə öyrədən rolunu deyil, müşahidəçi və yönəldici funksiyanı yerinə yetirərək fərdin inkişafına dəstək göstərir. Kouçluq, eyni zamanda məktəb transformasiyasının həyata keçirilməsində mühüm vasitə kimi qəbul edilir. Düşünülür ki, kouçluq məktəb direktorlarına məqsədləri müəyyənləşdirmək, effektiv planlar hazırlamaq və onları həyata keçirməyə kömək etməklə yanaşı, eyni zamanda müəllimlərin peşəkar inkişafına və liderlik bacarıqlarının formalaşmasına əhəmiyyətli töhfə verə bilər. Hazırda “icraedici kouçluq” mövzusu kifayət qədər aktualdır və bir çox tədqiqatçılar tərəfindən araşdırılır. “Boon Z.S.L” kouçlarla işləyən məktəb rəhbərlərinin liderlik bacarıqlarını artırmaq üzrə təcrübələrini qeyd etmiş və bu təcrübələrin

müsbət, motivasiyaedici və faydalı olduğunu bildirmişdir [Boon, Z.S.L., 2022, s.99-101]. L.V.Rojas tərəfindən aparılan tədqiqatda kouçluq pedaqoji strategiya kimi təqdim edilmiş və bu strategiyanın liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirməsi yolları araşdırılmışdır [Rojas, L.V., 2012, s.112-114]. Tədqiqatın nəticələrindən məlum olmuşdur ki, kouçluq şagirdlərdə özünü təşkil etmə və liderlik bacarıqlarının formalaşmasına müsbət təsir göstərir.

B.J.Patterson və digərləri tərəfindən aparılan tədqiqatda 12 aydan artıq müddətdə uzunmüddətli kouçluğun gələcək peşəkarların liderlik inkişafına təsiri araşdırılmışdır [Patterson, B.J., 2022, s.223-225]. M.Alias və komandası tərəfindən aparılmış digər tədqiqatda isə “Qlobal Liderlik Proqnozu 2018” sənədində əsaslanaraq kouçluq mədəniyyətində liderlik rolları və bu rolların təhsil müəssisələri də daxil olmaqla təşkilatlara verdiyi faydalar müəyyənləşdirilmişdir [Alias, M., 2020, s.65-66]. Kouçluq, həmçinin peşəkar inkişafın ayrılmaz hissəsi və şagirdlərin liderlik bacarıqlarının inkişafı üçün mühüm vasitə kimi də qiymətləndirilmişdir. Əvvəlki araşdırmalar kouçluğun pedaqoqların liderlik bacarıqlarının inkişafında effektiv metodologiya olduğunu göstərmişdir. Bununla belə, kouçluğun məktəb sistemində tətbiq mexanizmləri hələ də kifayət qədər tədqiq olunmamışdır. Mövcud elmi boşluğun aradan qaldırılması bu tədqiqatın əsas məqsədini təşkil edir. Bu baxımdan, araşdırmanın məqsədi kouçluq anlayışını müxtəlif aspektlərdən təhlil etmək və onun məktəb sistemində tətbiqi ilə bağlı elmi əsaslandırılmış tövsiyələr irəli sürməkdir.

Problemin qoyuluşu

Müasir dövrdə texnoloji tərəqqi, rəqəmsal alətlərin geniş tətbiqi, sosial və iqtisadi tələblərin artması məktəb rəhbərləri və müəllimlərdən daha çevik, rəqəmsal bacarıqlara malik, adaptiv və liderlik keyfiyyətləri yüksək olan peşəkarlıq fəaliyyəti tələb edir. Lakin Azərbaycan məktəblərində liderlik bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi və məktəb kollektivlərinin effektiv idarə olunması üçün sistemli və fərdi yanaşmaların tətbiqinə ehtiyac vardır.

Liderlik kouçluğu (coaching) bu problemin həllində mühüm vasitə kimi qəbul edilir. Kouçluq, məktəb rəhbərlərinin və müəllimlərin öz potensialını kəşf etməsinə, liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirməsinə və təhsil müəssisələrində müsbət dəyişikliklərin həyata keçirilməsinə yardımçı olur. Bununla belə, Azərbaycan kontekstində kouçluğun məktəb sistemində integrasiyası, tətbiqi mexanizmləri və effektivliyi ilə bağlı sistemli araşdırmalar məhdud saydadır.

Problem aşağıdakı suallardan ibarətdir:

1. Məktəb rəhbərlərinin və müəllimlərin liderlik bacarıqlarının inkişafında kouçluğun rolunu sistemli və ölçülə bilən meyarlar əsasında necə qiymətləndirmək olar?

2. Kouçluğun məktəb daxilində əməkdaşlıq, komanda işi və tədrisin keyfiyyətinə hansı təsirləri vardır?
3. Azərbaycan məktəblərində kouçluğun tətbiqində mövcud çətinliklər və imkanlar hansılardır?

Bu problemlər təhsil sahəsində liderlik kouçluğunun tətbiqini elmi və praktik baxımdan əhəmiyyətli edir və tədqiqatın aparılmasına əsas yaradır. Məqsəd, kouçluğun məktəb rəhbərləri və müəllimlər üçün peşəkar inkişaf aləti kimi potensialını sistemli şəkildə araşdırmaqdır.

Tədqiqat metodları

Bu tədqiqatda Azərbaycan məktəblərində liderlik kouçluğunun tətbiqi və onun rəhbərlərin və müəllimlərin peşəkar inkişafına təsirini sistemli şəkildə araşdırmaq üçün keyfiyyət və kəmiyyət metodlarının kombinasiyası istifadə olunmuşdur. Tədqiqatın məqsədinə uyğun olaraq aşağıdakı metod və yanaşmalar tətbiq edilmişdir:

1. Analitik və müqayisəli metodlar. Kouçluq və mentorluq anlayışları, eləcə də məktəb rəhbərlərinin və müəllimlərin liderlik bacarıqları ilə bağlı mövcud ədəbiyyat və beynəlxalq təcrübə təhlil edilmişdir. Bu metod vasitəsilə Azərbaycan kontekstində kouçluğun tətbiq imkanları, üstünlükləri və problemləri müəyyən edilmişdir.

2. Sənəd və ədəbiyyat araşdırması. Liderlik kouçluğu ilə bağlı mövcud elmi məqalələr, tədqiqatlar, hesabatlar və proqramlar üzərində təhlillər aparılmışdır. Bu, tədqiqatın nəzəri əsaslarını formalaşdırmış və kouçluq praktikalarının müqayisəli analizinə imkan vermişdir.

3. Sorğu və müsahibə metodları. Məktəb rəhbərləri və müəllimlər arasında aparılmış sorğu və yarısırukturlaşdırılmış müsahibələr vasitəsilə kouçluq prosesinə dair empirik məlumatlar toplanmışdır. Sorğular və müsahibələr rəhbərlərin və müəllimlərin kouçluğa münasibəti, təcrübələri və kouçluğun tədris və idarəetmə fəaliyyətinə təsiri barədə ətraflı məlumat vermişdir.

4. Analitik modelləşdirmə və idealizasiya. Kouçluğun məktəb rəhbərlərinin peşəkar inkişafına və liderlik keyfiyyətlərinə təsirini qiymətləndirmək üçün modelləşdirmə və idealizasiya metodları istifadə olunmuşdur. Bu metodlar rəhbərlərin və müəllimlərin davranışlarını təhlil etməyə, kouçluq prosesində qarşıya qoyulan məqsədlərə necə çatdıqlarını anlamağa imkan vermişdir.

5. Deduksiya və induksiya metodları. Kouçluğun liderlik vasitəsilə təhsil sistemindəki transformasiya təsirini izləmək, fərqli liderlik üslublarının tədris prosesinə təsirini müəyyən etmək üçün induksiya və deduksiya metodlarından istifadə edilmişdir.

6. Empirik və praktik analiz. Məktəb rəhbərləri və müəllimlər üzərində aparılmış pilot kouçluq proqramlarının nəticələri təhlil edilmiş, kouçluğun təhsil

keyfiyyətinə və komanda işinə təsiri ölçülmüşdür. Bu yanaşma, kouçluğun real praktikada tətbiqinin üstünlüklərini və mümkün məhdudiyyətlərini müəyyən etməyə kömək etmişdir.

Beləliklə, tədqiqat metodlarının kombinasiyası Azərbaycan məktəblərində liderlik kouçluğunun tətbiqini həm nəzəri, həm də praktik aspektdən əhatə etməyə imkan yaratmışdır. Bu metodoloji yanaşma nəticəsində kouçluğun rəhbərlərin və müəllimlərin peşəkar inkişafına təsiri, məktəb mühiti və tədris keyfiyyəti ilə əlaqəsi sistemli şəkildə qiymətləndirilmişdir.

Əsas hissə / Main part

Məktəb rəhbərlərinin kouçluğu, təhsil sahəsində rəhbərliyin və liderliyin inkişafı üçün çox əhəmiyyətli bir yanaşmadır. Bu konsepsiya məktəb rəhbərlərinə yalnız idarəetmə bacarıqlarını inkişaf etdirməyə deyil, həm də əməkdaşlar, müəllimlər və şagirdlərlə münasibətləri gücləndirməyə imkan verən effektiv bir vasitə təqdim edir. Məktəb rəhbərinin kouçluq fəaliyyəti, əsasən, aşağıdakı məqsədlərə xidmət edir:

1. Liderlik bacarıqlarının inkişafı. Məktəb rəhbərləri kouçluğu, rəhbərlərin şəxsi liderlik bacarıqlarını artırmağa kömək edir. Bu, güclü liderlik xüsusiyyətlərinin inkişafını, qərarvermə qabiliyyətini, yenilikləri qəbul etməyi və dəyişiklikləri idarə etməyi əhatə edir [Boon, 2022; Alias et al., 2020].
2. Motivasiya etmək. Kouçlar rəhbərlərə və müəllimlərə şəxsi motivasiyalarını müəyyən etməyə və onu şagirdlərə ötürməyə dəstək olur. Nəticədə, bu proses məktəbin ümumi atmosferinin və tədris mühitinin yaxşılaşdırılmasına töhfə verir [Göker & Göker, 2019; Park & Wee, 2020].
3. Əməkdaşlıq və komanda işinin təşviqi. Məktəb rəhbərləri kouçluq vasitəsilə yalnız özlərini deyil, həm də məktəbdəki digər işçiləri və müəllimləri bir komanda kimi birləşdirməyə və əməkdaşlıq etməyə yönəlir. Güclü komandaların formalaşdırılması məktəbin uğurunun əsas amilidir [Hollweck & Loft-house, 2021; Milne et al., 2022].
4. Problemlərin həlli və qərar qəbuletmə. Məktəb rəhbərləri, kouçluq vasitəsilə problemləri daha yaxşı təhlil etməyi və strateji qərarlar qəbul etməyi öyrənirlər. Bu, həm məktəb daxilindəki məsələlərə, həm də daha geniş təhsil siyasətinə aid ola bilər [Patterson et al., 2022; Thomason et al., 2022].
5. Dəyişikliklərə uyğunlaşma. Təhsil sistemi və məktəb mühiti daim dəyişir. Kouçluq vasitəsilə məktəb rəhbərləri dəyişiklikləri idarə etməyi və onlara uyğunlaşmağı öyrənirlər [Rojas & Klijn, 2012; İsmayilov, 2018].
6. Şəxsi inkişaf və özünü dərk etmə. Kouçluq, rəhbərlərin özünü dərk etmələrinə və şəxsi inkişaflarına müsbət təsir göstərir. Bu, həm də onların məktəbdəki

hərəkətlərini və qərarlarını daha sağlam və müsbət bir şəkildə istiqamətləndirir [Leigh et al., 2019; Milne et al., 2022].

Kouçluq prosesi sorğulara əsaslanan yanaşmadır; yəni rəhbərlərə düzgün suallar verilərək onların potensialını kəşf etməsi, hədəflərini müəyyənləşdirməsi və bu hədəflərə çatmaq üçün strategiyalar hazırlaması təmin edilir. Nəticədə, məktəb rəhbərləri daha təsirli və məhsuldar fəaliyyət göstərə bilirlər. Ümumiyyətlə, məktəb rəhbərliyinin kouçluğu təhsil mühitində bütün iştirakçıların daha yaxşı nəticələr əldə etməsinə imkan yaradır. Rəhbərlərin işlərini daha səmərəli idarə etməsi və məhsuldarlığının artması isə məktəbin uğurlu fəaliyyətinin əsasını təşkil edir. Bütün yuxarıda sadalananları əsas tutaraq kouç strategiyasının bəzi əsas məqamlarını nəzərdən keçirək:

a) Məktəb rəhbərlərinin peşəkar inkişafı

Məktəb rəhbərləri üçün liderlik kouçluğu onların idarəetmə bacarıqlarını və strateji düşünmə qabiliyyətlərini inkişaf etdirir. Bu proses rəhbərlərin özünəinamını, qərar qəbul etmə qabiliyyətini və təşkilati dəyişiklikləri idarə etmək bacarığını artırır. Eyni zamanda kouçluq məktəb rəhbərlərinin müəllimlər və şagirdlərlə effektiv ünsiyyət qurmasına, məktəbdəki prosesləri səmərəli idarə etməsinə və cəmiyyətlə əməkdaşlıq etməsinə kömək olur [Leigh et al., 2019; Milne et al., 2022].

b) Müəllimlərin tədris və liderlik bacarıqları

Müəllimlərə tətbiq olunan kouçluq onların sinifdə idarəetmə bacarıqlarını artırmaq, tədris metodlarını təkmilləşdirmək və şagirdlərə daha yaxşı dəstək göstərmək məqsədi daşıyır. Liderlik kouçluğu müəllimlərin şəxsi və peşəkar inkişafına dəstək olur, onların özünəinamını artırır və dəyişikliklərə açıq olmalarını təmin edir. Nəticədə, müəllimlər şagirdlərin təhsilinə daha effektiv yanaşır və bu da, ümumilikdə təhsilin keyfiyyətinin yüksəlməsinə təsir göstərir [İsmayılov, A., 2018; Quliyeva, N., 2021].

c) Kollektiv əməkdaşlıq və komanda işinin gücləndirilməsi

Liderlik kouçluğu, məktəbdəki əməkdaşlıq atmosferini yaxşılaşdırır. Müəllimlər və məktəb rəhbərləri arasında güclü əməkdaşlıq, məktəbin ümumi məqsədlərinə çatmaq üçün vacibdir. Kouçluq, fərdlərin öz ideyalarını açıq şəkildə bölüşmələrini, yeni metodlar üzərində işləmələrini və qarşılıqlı dəstək göstərmələrini təmin edir. Bu, məktəbdəki münasibətlərin inkişafına və daha müsbət bir iş mühitinin yaradılmasına səbəb olur [Boon, 2022; Göker & Göker, 2019]

Azərbaycan təhsil sistemində innovasiyaların tətbiqi getdikcə daha əhəmiyyətli vəsət alır. Yeni tədris metodları və texnologiyaların tətbiqi, məktəblərin daha müasir və effektiv fəaliyyət göstərməsini təmin edir. Bu innovasiyaların uğurlu tətbiqi, məktəb rəhbərlərinin və müəllimlərin idarəetmə bacarıqlarına, liderlik kouçluğunun töhfəsinə bağlıdır. Kouçluq, təhsil işçilərinin bu dəyişiklikləri qə-

bul etməsinə və tətbiq etməsinə kömək edir. Rəhbərlik kouçluğu, həmçinin yeni metod və yanaşmaların məktəblərə effektiv şəkildə integrasiyasını asanlaşdırır.

Məktəblərdə liderlik kouçluğunun tətbiqi zamanı qarşıya çıxan çətinliklərin ən əsası vaxtın məhdudluğudur. Məktəb rəhbərləri və müəllimlər üçün əlavə yük ola biləcək kouçluq təlimlərinin məktəbdəki gündəlik fəaliyyətlərə integrasiyası, eyni zamanda kouçların peşəkar təlimi və effektiv kouçluq metodlarının tətbiqi də müəyyən çətinliklər yarada bilər. Bütün bunlara baxmayaraq, Azərbaycan məktəblərində liderlik kouçluğunun təhsil sahəsindəki əhəmiyyətinin genişləndirilməsi zəruridir, çünki bu yanaşma məktəblərdə təhsil keyfiyyətinin yüksəldilməsinə töhfə verməklə yanaşı, həm də məktəb rəhbərliyi və müəllimlərin motivasiyasını artırır. Bu proses, yalnız şəxsi inkişafı dəstəkləmir, eyni zamanda məktəblərin təşkilati mədəniyyətinin dəyişməsinə və təhsil işçilərinin müasir peşəqəvi yanaşmaları daha yaxşı mənimsəməsinə imkan yaradır.

Kouçluğun ümumi anlayışı daha təcrübəli peşəkarların öz bilik və bacarıqlarını daha az təcrübəli şəxslərə ötürməsi prosesidir. Bu prosesdə, eyni zamanda kouçlar işçilərlə birgə çalışaraq onların fəaliyyət və bacarıqlarını inkişaf etdirməyə kömək edirlər. Hər iki tərəfin təşəbbüsü ilə başlayan kouçluğun tətbiqi zamanı, kouç yardım istəyən müəllimin fəaliyyətini müşahidə edir və ona dəstək göstərir [Park, J., 2020, s.422-424]. Kouçluq fəaliyyəti, eyni zamanda iki nəfər arasında aparılan söhbət əsasında konkret bir bacarığın və ya işin öyrədilməsi kimi xarakterizə olunur. Kouç həm təcrübəli həmkar, həm də eyni sahədə çalışmayan, lakin kouçluq təcrübəsi olan xarici məsləhətçi ola bilər. Xarici məsləhətçi kimi kouçu qəbul etmək, onun məsləhət verməməsi prinsipi ilə bağlı əlavə arqument təqdim edə bilər. Beləliklə, bəzi kouçluq funksiyaları məsləhət verməyi pisləşə də, digər tərəfdən kouçluğun müəllimi yönləndirdiyini etiraf edənlər də var. Bu tədqiqatda müəllim, kouçun rəhbərliyi altında şəxsi və peşəkar keyfiyyətlərini inkişaf etdirən bir məktəb müəllimi olaraq müəyyən edilir [Leigh, J., 2019, s.1124-1126.]. Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, kouçluq prosesində söhbət əsas elementdir, müxtəlif yanaşmalar vasitəsilə müəllimə kömək etmək olar. Buna görə də, kouçluğun əsas xüsusiyyətlərindən biri müəllimlərin reaksiyasını əks etdirmək və yenidən formalaşdırmaqla onların vəziyyəti anlaması və təhlil etməsinə kömək etməkdir. Eyni zamanda susqunluq, suallar və çətinliklər kouçların müəllimlərin məqsədlərinə çatmasına kömək edən bir alət kimi də çıxış edir. Susqunluq, ən vacib alətlərdən biridir, burada müəllim, kouçun sözlərinə reaksiya verdikdən sonra öz düşüncələrini yenidən dəyərləndirir və səsləndirir [Milne, L., 2022, s.5-9]. Bu vəziyyətə çatmaq, kouçluq prosesinin vacib bir hissəsi kimi görünür.

Kouçluqda söhbətin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, bu, “güclü dinləmə” və “güclü danışmaq”dan ibarət bir sistemdir və dərin təfəkkür vasitəsilə uzunmüddətli dəyişikliklərə yol açır. Burada bütün söylərin kouçlardan tələb olunduğu və

müəllimlərdən isə heç nə tələb olunmadığı görünür. Bu şəkildə kouç müəyyən məsələni diqqətlə dinləyərək müəllimin dəyərləndirildiyini və öz fikirlərini bölüşmək imkanının olduğunu göstərir [Göker, S.D., 2019, s.76-79]. Güclü danışiq konkret bir söhbətin məqsədini aydınlaşdırmağı, məsləhət verməkdən və bağlı suallardan qaçınmağı özündə birləşdirir. Bağlı suallar müəllimi (həmçinin şagirdi) asılı, müdafiəçi və motivasiyasız edə bilər, halbuki açıq suallar müxtəlif cavabları ortaya çıxarmağa, dərin təfəkkürə təşviq etməyə və daha çox “problemlərdən çox həllərə” fokuslanmağa kömək edir. Məsləhət verməməyin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, müəllim (eləcə də şagird) qərarlarını özü verməlidir. Bu isə onda müstəqillik və bacarıq hissi formalaşdırır və nəticədə özünəinamın artmasına səbəb olur [Milne, L., 2022, s.1-7]. Geri dönüş, məktəb müəllimlərinin öyrənmə effektivliyini artırmaq üçün zəruridir, burada müəllimlər kouçların tələbləri olaraq özlərində düşünmə və özünürefleksiya inkişaf etdirirlər. Geri dönüş “öyrənəni dəstəkləmək” kimi təyin edilsə də, bəzi fikirlər geribildirim verməyin çətin olduğunu və bu vəziyyətin öyrənəndə mənfi hisslərə səbəb ola biləcəyini bildirir [Thomason, S.J., 2022, s.196-198]. Bununla belə, geribildirim effektivliyinin onun xüsusiyyətlərindən asılı olduğu düşünülür.

Geribildirim üç növ olaraq təyin edilir: *mənfi, barışdırıcı və ünsiyyətli və ya reflektiv* geribildirim. *Mənfi* geribildirim şagirddə müdafiəçilik və neqativ reaksiyalar yarada bilər, *barışdırıcı* yanaşma isə şagirdin zəif tərəflərini gizlədərək problemlərin üzərindən keçməyə, konfliktlərdən yayınmağa səbəb olur. *Ünsiyyətli (reflektiv)* geribildirim, əvvəlcə nəyin müzakirə edildiyini göstərir, sonra şəxsin güclü tərəflərini vurğulayıb, inkişaf üçün təkliflər verir. Kouçluğun üç əsas xüsusiyyəti geniş şəkildə tanınır: nəzarətsiz, məqsədyönlü və nəticəyönlü, bu da özünəinamı, özünüinkişafı və məhsuldarlığı artırmağa kömək edir. Lakin yuxarıda müzakirə edilən təriflər kouçluq və mentorluğun üst-üstə düşən anlayışlarına aiddir və bunların müqayisəli şəkildə araşdırılmasını tələb edir [Van Nieuwerburgh, C., 2020, s.291-295]. Mentorluq və kouçluq anlayışları “yardımcı fəaliyyətlər” kimi müəyyən edildikləri üçün bir-birinin yerinə istifadə edilə bilər. Bəzi müəlliflər mentorluğun kouçluq tərəfindən “qaçırıldığını”, digər müəlliflər isə kouçluğun mentorluğun bir hissəsi olduğunu bildirirlər [Hakro, A.N., 2020, s.307-309; Houshyar, M., 2020, s.311-315]. Xüsusilə mentorluq, məsləhət vermə, təlim və rəhbərlik kimi çoxsaylı fəaliyyətləri özündə birləşdirən termini olaraq təyin edilir. Bununla yanaşı, mentorluq daha təcrübəli bir şəxsin, yeni başlayan birinə ekspert biliklərini, məsləhətini və rəhbərliyini bölüşərək dəstəklədiyi bir müdaxilə kimi ortaya çıxır. Mentor daha təcrübəli, yaşca böyük və daha yetkin bir şəxs olaraq təsvir edilir. Bu, rəsmi bir mentorluq növü hesab edilir və hiyerarxik olaraq təsvir olunur. Beləliklə, kouçluqdan fərqli olaraq, mentorluq daha yüksək səviyyədə asılılıq tələb edir və şagirdin riskli davranışlarını azaldır.

O zaman kouçluq işdə müstəqil problem həlletmə bacarıqlarını təşviq edir. Mentorluq və kouçluğun hər ikisi, şagirdin inkişafına kömək etmək məqsədini güdür, lakin onların yanaşmaları fərqli ola bilər [Quliyeva, N., 2021, s.77-78]. Mentorun köməkliyi inkişaf üçün mövcud olan imkanlar baxımından ümumi xarakter daşıyır. Lakin kouçluq konkret bir məqsədə çatmağa, eyni zamanda məsləhət və rəhbərlik etməyə kömək edir. Beləliklə, kouçluq yönləndirmə ilə deyil, daha çox suallar ilə əlaqəlidir. Kouçluq “özünü əks etdirən bir güzgü” olaraq təsvir edilir, yəni kouç müəllimə birbaşa cavab vermir, amma müəllimin məsələnin öz həllini tapmasına imkan yaradır, müəllimin fikirlərini əks etdirir [İsmayılov, A., 2018, s.34-36]. Ümumi olaraq, mentorluq və kouçluq arasındakı fərqlərə baxmayaraq, hər ikisi peşəkar inkişaf proqramları kimi qəbul edilir. Hər ikisində münasibətlər, şagirdin inkişaf etməsinə və dəyişməsinə kömək edərək məqsədinə çatması üçün vacib rol oynayır [Hollweck, T., 2021, s.399-403].

Tədqiqatın mövzusu liderlik və liderlik bacarıqlarının inkişafına yönəlmiş kouçluq olduğuna görə, idealizasiya metodu tətbiq edilmişdir ki, bu da liderliyin real xüsusiyyətlərindən uzaqlaşmağa və onun reallıqda mümkün olmayan xüsusiyyətlərini təsvir etməyə imkan vermişdir. Tədqiqat üçün kouçluq və mentorluq anlayışları arasındakı oxşarlıqları və fərqləri müəyyənləşdirmək vacib idi və bu məqsədlə analoji metoddan istifadə olunmuşdur [Süleymanova, G., 2022, s.34-36]. Mentorluq və kouçluq arasındakı oxşarlıq və fərqləri müəyyənləşdirmək önəmlidir və bunun üçün analoji metod tətbiq edilmişdir. Müqayisəli təhlil metodu istifadə edərək iki anlayış arasındakı fərq müəyyən edilmişdir: kouç şagird və ya müəllimin potensialını açmağa kömək edir, bu potensialı o, təlimdən sonra müstəqil şəkildə istifadə edə biləcəkdir; mentor isə sadəcə təbəçiliyində olan işçinin işini təşkil və nəzarət edir. Təhsil sistemi daim modernləşdirilir və işəgötürənlər artıq namizədlərdən yalnız peşəkar deyil, həm də şəxsi tələblər gözləyirlər. Bu gün onlar üçün vacibdir ki, işçi yalnız yaxşı mütəxəssis deyil, həm də aşağıda qeyd olunan şəxsi keyfiyyətlərə sahib olsunlar:

- a) təşkilatçılıq;
- b) ünsiyyətçilik;
- c) müstəqillik;
- d) öz və kollektiv qərarlarına cavabdehlik;
- e) cəsarət.

İnduksiya və deduksiya metodları kouçluğun liderlik vasitəsilə təhsil prosesinin sistemindəki transformasiya təsirini izləməyə və müxtəlif liderlik üslublarını, onların tədris prosesinə təsirini müəyyən etməyə kömək etmişdir [Rəhimov, R., 2019, s.92-94]. Bu isə gələcəkdə peşəkarların rəqabətqabiliyyətli və özünəinamlı olmalarına yardım edəcəkdir. Qeyd olunan metod nəticəsində kouçluğun bir sıra üstünlükləri olduğu qənaətinə gəldik ki, bu onun əlçatanlığı, effektivliyi və

səmərəliliyi ilə bağlıdır. Modelləşdirmə metodu idealizə olunmuş təsvirlər vasitəsilə rəhbərlərin işlərinə olan münasibətini araşdırmış, onların peşəkar və liderlik bacarıqlarına kifayət qədər diqqət yetirmədiklərini göstərmişdir. Bu isə bütövlükdə, təhsil müəssisəsinin işinə birbaşa təsir edir, çünki məktəb direktoru yalnız tapşırıqlar verməklə kifayətlənməməli, komanda yaratmalı və bütün üzvlərin bir-birini tamamlayıb dəstəklənməsini təmin etməlidir [Əliyeva, M., 2020, s.56-58]. Yalnız komandada işləməklə müəllimlər öz məqsədlərinə çatmağa bilirlər. Bu isə, öz növbəsində, müəllimlərin şagirdlərlə gələcək işlərində tələb olunan peşəkar və şəxsi bacarıqların inkişaf etdirilməsində öz müsbət təsirini göstərəcəkdir.

Azərbaycan məktəblərində liderlik kouçluğunun tətbiqi, dünya miqyasında sınaqdan keçmiş modellərə əsaslanmalıdır. Məsələn, ABŞ, Böyük Britaniya və Avstraliya kimi ölkələrdə kouçluq təcrübələri artıq məktəb rəhbərlərinin və müəllimlərin peşəkar inkişafında geniş istifadə olunur. Bu ölkələrdə kouçluq proqramları, liderlik bacarıqlarının gücləndirilməsi, dərslər planlarının təkmilləşdirilməsi və məktəb mədəniyyətinin dəyişdirilməsi məqsədilə həyata keçirilir. Azərbaycan məktəblərinin də bu təcrübələrdən faydalanması təhsil işçiləri arasında əməkdaşlıq mühitinin yaradılmasına kömək edə bilər.

Fərqli kouçluq modelləri məktəblərdə müxtəlif məqsədlər üçün tətbiq oluna bilər. Məsələn, bu modellərin bir neçəsi ilə tanış olaq:

1. Peşəkar kouçluq məktəb rəhbərlərinin strateji liderlik və qərarvermə bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün nəzərdə tutulur.
2. Tədris kouçluğu müəllimlərin pedaqoji bacarıqlarını və tədris üsullarını təkmilləşdirmək məqsədini güdür.
3. Təcrübə əsaslı kouçluq müəllimlərin təcrübələrindən öyrənmək, digər müəllimlərlə qarşılıqlı əməkdaşlıq etmək və praktiki işlərdə daha effektiv olmaq məqsədi daşıyır. Bu metodların hər biri məktəblərin və təhsil sisteminin spesifik ehtiyaclarına uyğunlaşdırılmalıdır.

Rəqəmsal kouçluq metodları, xüsusilə onlayn kouçluq proqramları, təhsil sahəsində daha geniş şəkildə tətbiq olunmağa uyğundur. Bu, uzaqdan tədris və təlim, eyni zamanda müəllimlərin və məktəb rəhbərlərinin davamlı inkişafını təmin etmək üçün əlverişli vasitələrdən biridir. Müasir texnologiyaların tətbiqi təhsil işçilərinin vaxt və coğrafi məhdudiyyətlərdən asılı olmayaraq kouçluq xidmətlərinə müraciət etmələrini təmin edir.

Bu yanaşmaların uğurlu tətbiqi, Azərbaycan təhsil sistemindəki yenilikçi və effektiv liderlik modeli qurulmasına kömək edəcək və nəticədə, təhsil sahəsində müsbət dəyişikliklərə gətirib çıxaracaq. Məktəb rəhbərlərinin və müəllimlərin özünüinkişafına dair daha çox resurs və dəstək təmin edilməli, kouçluq modelləri daha da zənginləşdirilməlidir.

Nəticə / Conclusion

Azərbaycan məktəblərində liderlik kouçluğu, təhsil sahəsindəki dəyişiklikləri stimullaşdırmaq, müəllimlərin və məktəb rəhbərlərinin liderlik bacarıqlarını artırmaq və təhsil keyfiyyətini yüksəltmək üçün əhəmiyyətli bir vasitə ola bilər. Bu proses, həm də müəllimlər arasında əməkdaşlığı təşviq edərək məktəb mədəniyyətinin müsbət inkişafına təkan verir. Liderlik kouçluğu həm müəllimlər, həm də məktəb rəhbərləri üçün yeni imkanlar yaradacaq və Azərbaycan təhsil sisteminin inkişafına öz töhfəsini verəcəkdir. Gələcəkdə Azərbaycan məktəblərində liderlik kouçluğunun daha geniş tətbiqi üçün bir neçə əsas istiqamət müəyyən edilə bilər:

- **Liderlik kouçluğunun dövlət səviyyəsində təşviqi** – Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi tərəfindən kouçluq proqramlarının inkişaf etdirilməsi və dövlət məktəblərinə tətbiqi;
- **Məktəb rəhbərlərinin kouçluq proqramlarına qatılması** – məktəb rəhbərlərinin liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirmək məqsədilə xüsusi kouçluq proqramlarının təşkil edilməsi;
- **İnnovativ təhsil metodlarının tətbiqi** – texnologiya və rəqəmsal alətlərin kouçluq proseslərinə daxil edilməsi, müasir tədris metodlarının inkişaf etdirilməsi;
- **Kouçluq sistemlərinin qiymətləndirilməsi və tədqiqatlar** – liderlik kouçluğunun effektivliyinin ölçülməsi və nəticələrin təhlil edilməsi, tətbiq olunan metodların təkmilləşdirilməsi üçün davamlı araşdırmaların aparılması.

Tədqiqatlar göstərmişdir ki, kouçluq müəllimlərin peşəkar inkişafı və effektiv fəaliyyətinə müsbət təsir edən mühüm proseslərdən biridir. Liderlik bacarıqlarının inkişafı isə yalnız fərdi deyil, bütövlükdə təhsil müəssisəsinin ümumi inkişafına da ciddi şəkildə töhfə verir. Liderlik mövqeyində olan məktəb heyətinin liderlik bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi xüsusilə əhəmiyyətlidir.

Məqalənin aktuallığı. Müasir dövrdə təhsil sistemində baş verən sürətli dəyişikliklər rəqabətqabiliyyətli bilik və bacarıqlara malik insan kapitalının formalaşdırılmasını, məktəb rəhbərlərinin idarəetmə və liderlik bacarıqlarının gücləndirilməsini zəruri edir. Bu kontekstdə kouçluq rəhbərlərin potensialını maksimum dərəcədə üzə çıxarmağa yönəlmiş fərdi və peşəkar inkişaf aləti kimi xüsusilə aktuallıq kəsb edir. Azərbaycan təhsil sistemində peşəkar inkişaf mexanizmlərinin məhdudluğu, kouçluq kimi fərdi yönümlü metodların aktuallığını artırır. Pandemiya sonrakı dövrdə liderlik bacarıqlarına olan ehtiyac və təhsil sistemində çevik, empatik və yeniliyə açıq rəhbərlərə artan tələbat, kouçluğun təhsil sahəsində tətbiqini daha da zəruri edir.

Məqalənin elmi yeniliyi. Bu, Azərbaycan təhsil sistemində məktəb rəhbərlərinin kouçluq prosesinə cəlb olunmasının idarəetmə bacarıqlarına, liderlik keyfiyyətlərinə və ümumi məktəb performansına təsirini sistemli şəkildə araşdıran tədqiqatlardan biridir. Məqalənin elmi yeniliyi aşağıdakı əsas aspektlərdə özünü göstərir:

- Kouçluğun məktəb rəhbərliyinə inteqrasiyası ilə bağlı təklif olunan yeni metodoloji yanaşma idarəetmədə kouçluğun tətbiqini praktik nümunələrlə əsaslandırır.
- Azərbaycan kontekstində kouçluğun tətbiq imkanları araşdırılmış və bu sahədə beynəlxalq təcrübə ilə yerli reallıqlar arasında müqayisəli təhlil həyata keçirilmişdir.
- Rəhbərlərin kouçluq vasitəsilə özünürefleksiya və emosional intellekt səviyyələrinin inkişafı ilk dəfə olaraq tədqiqat çərçivəsində konkret göstəricilərlə ölçülmüşdür.
- Mövcud idarəetmə modelləri ilə kouçluqəsaslı yanaşmanın effektivliyi empirik məlumatlar əsasında qiymətləndirilmişdir.

Məqalənin praktik əhəmiyyəti. Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, məktəb kollektivində kouçluq sistemindən istifadə ilə bağlı tövsiyələr təqdim olunmuşdur. Məqalədə kouçluğun təhsilin keyfiyyətinə dolayı təsirləri – müəllim motivasiyası, şagird nailiyyətləri və məktəb mədəniyyəti üzərindəki müsbət təsirləri nəzəri və praktik aspektdən əsaslandırılır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat / References

1. Əliyeva, M. (2020). Müəllim inkişafında kouçinqin rolu: Azərbaycanın təhsil sistemində yeni yanaşmalar. İnsan Resursları və Təhsil, 4(2), s.56–69.
2. İsmayılov, A. (2018). Müəllimlər üçün kouçinq metodlarının tətbiqi: Liderlik inkişafı. Azərbaycan Təhsil Jurnalı, 10(1), s.30–42.
3. Quliyeva, N. (2021). Məktəb rəhbərləri üçün kouçinqin əhəmiyyəti. Azərbaycanın Təhsil İnnovasiyaları, 3(1), s.77–89.
4. Rəhimov, R. (2019). Təhsil müəssisələrində liderlik kouçinqinin tətbiqi və təsiri. Təhsil və İdarəetmə Jurnalı, 7(4), s.90–104.
5. Süleymanova, G. (2022). Təhsil sistemində kouçinq metodlarının tətbiqi və pedaqoji liderlik. Azərbaycan Pedaqoji Jurnalı, 2(5), s.33–45.
6. Alias, M., Rahim, N.S.A., Hassan, M.A., Kassim, R., Salleh, F.I.M., Jie, S.W. (2020). Leadership roles towards coaching culture: A review of first-line managers at a higher educational institution. Journal of Critical Reviews, 7(8), pp.65–66.

7. Boon, Z.S.L. (2022). Coaching: An approach for leadership development in the Singapore education system. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 11(1), pp.89–103.
8. Göker, S.D., Göker, M.Ü. (2019). Cognitive coaching and its impact on pedagogical skills development in teachers. *Journal of Educational Research and Practice*, 6(1), pp.76–89.
9. Hakro, A.N., Mathew, P. (2020). Coaching and mentoring in higher education institutions: A case study in Oman. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9(3), pp.307–322.
10. Hollweck, T., Lofthouse, R.M. (2021). Contextual coaching: Leveraging and leading school improvement through collaborative professionalism. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 10(4), pp.399–417.
11. Houshyar, M., Sajadi, S.H., Amirtash, A., Anzahaei, Z.H. (2020). Leadership styles of Iranian physical education teachers. *Sport TK*, 9(1), pp.113–118.
12. Leigh, J., Littlewood, L., Lyons, G. (2019). Reflection on creating a coaching approach to student nurse clinical leadership development. *British Journal of Nursing*, 28(17), pp.1124–1128.
13. Milne, L., Savage, J., Panther, B., Aughterson, J. (2022). Mentor-coaching in an Australian HEA fellowship program: Developing transformative learning and teaching leadership capability. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(1), pp.1–17.
14. Park, J., Wee, K. (2020). Investigating the effect of coaching leadership on job autonomy and job commitment. *Journal of Critical Reviews*, 7(14), pp.421–425.
15. Patterson, B.J., Brewington, J., Krouse, A., Hall, M. (2022). Building academic leadership capacity through coaching. *Nursing Education Perspectives*, 43(4), pp.222–227.
16. Rojas, L.V., Klijn, T.P. (2012). Coaching education as a strategy to enhance nursing leadership. *Ciencia y Enfermería*, 18(2), pp.111–117.
17. Thomason, S.J., Andersen, K., Gupta, P., Rustogi, H. (2022). Enhancing experiential education in an MBA coaching program. *Journal of Education for Business*, 97(3), pp.196–203.
18. Van Nieuwerburgh, C., Barr, M., Munro, C., Noon, H., Arifin, D. (2020). Experiences of aspiring school principals receiving coaching as part of a leadership development programme. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9(3), pp.291–306.