

*AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ TƏHSİL NAZİRLİYİ*

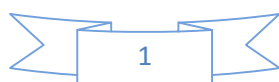
---

*AZƏRBAYCAN DÖVLƏT PEDAQOJİ UNİVERSİTETİ*

---

***PEDAQOGİKA TARİXİ VƏ  
NƏZƏRİYYƏSİ İXTİSASININ I  
KURS MAGİSTRİ ZAHİDOVA  
AYŞƏNİN ÜMUMİ  
PSİXOLOGİYA FƏNNİNDƏN  
SƏRBƏST İŞİ***

**BAKİ 2015**



## İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı:

---

1. Ə.S.Bayramov; Ə.Ə.Əlizadə - "Sosial Psixologiya" Bakı-2003
2. Ə.S.Bayramov; Ə.Ə.Əlizadə- "Psixologiya" Bakı-2009
3. S.Seyidov-"Menecment psixologiyası" Bakı-2000
4. M.C.Məhərrəmov- "Psixologiya" Bakı- 1968
5. С.И.Сеидов – «Социальная психология творчества» Баку-1994
6. Н.Ə.Əlizadə - "Sosial pedaqogikanın aktual məsələləri" Bakı -1998
7. Б.Г.Алиев – « Социально- психологических тестов» М-1997
8. Ə.S.Bayramov ; Ə.Ə.Əlizadə -"Sosial psixologiyanın aktual problemləri" Bakı-1986

# Qrup və sosial qrup anlamı

*Sosial psixologiyanın ən mücərrəd anlayışlarından biri qrup anlayışıdır. Qrupun əmələ gəlməsi üçün ən azı iki insan arasında qarşılıqlı münasibətlər olmalıdır. Bəzi müəlliflərin fikrincə. Qrupun ən aşağı həddi 3 nəfərdən ibarətdir. Psixoloqlar qrup dedikdə, tarixən müəyyən cəmiyyət çərçivəsində yaranmış ümumi mənafə, sərvətlər və davranış normalarına malik olan adamların nisbətən sabit məcmusunu nəzərdə tuturlar. Hər bir qrupda fərdlərin biri-birilə və bütövlükdə cəmiyyətlə özünəməxsus qarşılıqlı əlaqələri təzahür edir. Sosial qrupa verilmiş təriflərdən bəzilərini nəzər salaq :*

*-Adi dildə bu söz fərdlərin kifayət qədər sabit məcmusunu ifadə edir və bir çox sosial psixoloqlar sağlam düşüncənin bu konsepsiyasını qəbul edirlər;*

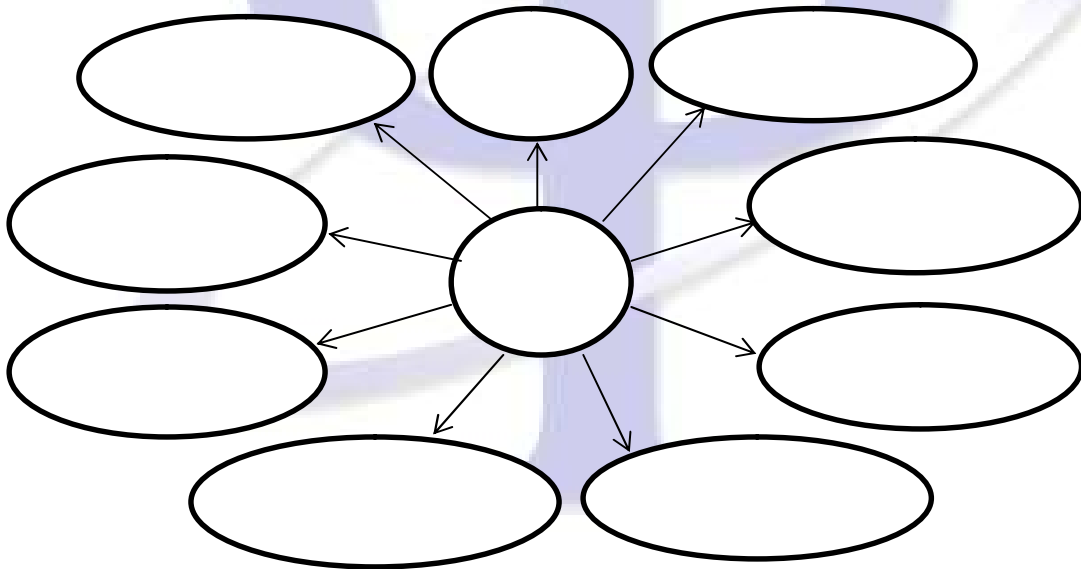
*-Qrup fərdlərin elə məcmusudur ki, burada hamının varlığından hər kəsin hər hansı tələbatının təmin olunması üçün istifadə edilir;*

*-Sosial qrup mədəniyyət meyarları, sərvət meyilləri, həyat fəaliyyəti vasitəsi və şəraiti ilə bir-biri ilə bağlı olan insanların nisbətən sabitli birliyi;*

*Qrup həm kəmiyyətçə, həm də keyfiyyətçə xarakterizə oluna bilər. Qrup dedikdə, hər şeydən əvvəl, bir neçə nəfərin müəyyən sosial şəraitdə birgə iştirak etməsi başa düşülür. Məhz bir nəfərin deyil, bir neçə nəfərin olması qrupun kəmiyyət xarakteristikasıdır. Deməli, qrup müəyyən fərdlər çoxluğuudur. Qrup – özünəməxsus strukturu olan mürəkkəb sistemdir. Qrupa daxil olan hər kəs onda müəyyən rol və vəzifə daşıyır. Hər bir qrup öz üzvlərinə müntəzəm nəzarət edir. Qrup üzvləri müvfiq normaları və dəyərləri mənimsəyir. Qrup üzvlərində tədricən tərəfdaşlıq – “biz” hissi formalaşır. Qrup üzvləri biri-birilə doğmalaşır, biri-birinin sevinci və kədəri ilə yaşamağa başladı. Qrupun hər bir üzvündə ümumi iş üçün məsuliyyət və borc hissi yaranır. Beləliklə, qrup mahiyyət etibarilə fəaliyyət göstərməyə, təşəkkül etməyə başlayır. Qrup – adamların qeyri-mütəşəkkil yığılı, təsadüfi birliyi deyil. Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, qrup üzvləri qarşılıqlı münasibətlərdə olan, qrup üçün tipik olan fəaliyyət növlərinə qoşulan adamların elə bir sabit məcmusudur ki, bu məcmu qrupun norma və qaydalarını qəbul edir, onu “özününkü” hesab edir, onlara tabe olur və məsuliyyət hiss edir. Sosial qrup mədəniyyət meyarları, sərvət meyilləri, həyat fəaliyyəti vasitələri və ya şəraiti ilə bir-biri ilə bağlı olan insanların nisbətən sabitli birliyi. Bu birliyin özünəməxsus məkan və zaman ölçüləri var. Müəyyən edilmişdir ki, sosial qrup termini sosial*

psixologiyada XVIII əsrdə əmələ gəlmişdir. Halbuki onun sirləri uzun müddət güzəran psixologiyasında açıqlanmış və təhlil olunmuşdur. İnsanların güzəran təcrübəsində sosial qrup özünəməxsus varlıq forması kimi əmələ gəlmiş və bərqərar olmuşdur. Qrupun, onun xüsusi forması kimi ailənin kəşfi dünyanın ən böyük kəşflərindən biri olmuşdur.

Qrup özünəməxsus sistemdir və müəyyən struktura malikdir. Qrupa daxil olan hər bir adam onda müəyyən rol və vəzifə ifadə edir. Hər bir qrup özünün məqsədlərinə, normalarına, sərvət meyllərinə, sosial gözləmələrinə və s. müvafiq olaraq müxtəlif formalarda öz üzvlərinə nəzarət edir: onları rəğbətləndirir və ya cəzalandırılır. Hər bir adam, adətən müxtəlif qrupların üzvü olur. Maraqlı cəhətlərdən biri odur ki, hər hansı bir adam bütün qruplarda eyni statusa malik o və buna müvafiq olaraq müxtəlif qruplarda müxtəlif rollar ifadə edir. İnsanların həyatında qrup mühüm rol oynayır. Mürəkkəb sistem olan qrupun struktur elementlərini sxematik olaraq belə göstərmək olar:



Qrup həyatı sistemində şəxsiyyətin yerini müəyyənləşdirmək üçün sosial psixologiyada status anlayışından istifadə olunur. Status-insanın şəxsiyyətlərarası münasibətlər sistemindəki vəziyyətini əks etdirir. Şəxsiyyətin statusunun ən mühüm zəruri əlaməti əmək haqqı olsa da, onun peşə ixtisas səviyyəsi ilə müəyyən olunur və tutduğu vəzifəsi ilə bağlıdır.

# Sosial qrupun funksiyaları

---

*Roy Baumayster və Lirinin fikrinə, insanların təkamül keçmişində onların arasında rabitələrin yaranması, yaşamaq üçün son dərəcə zəruri idi. İnsanlar bir-biri ilə birləşəndə, ovçuluq etmək və yeməli bitkiləri yetişdirmək, partnyorlar tapmaq və uşaqlara qayğı göstərmək onlar üçün asan idi. Bunun da nəticəsində müəlliflərə görə, hər hansı bir qrupa daxil olmaq tələbatı anadangəlmə olmuşdur və hər bir cəmiyyətdə özünü göstərir. Onların qənaətinə görə, bütün mədəniyyətlərdə adamlar başqa adamlarla qarşılıqlı münasibətlər formalaşdırmağa və bu münasibətlərin pozulmasının qarşısını almağa tələbat hiss edirlər. ( E.Aronson)*

*Sosial qrupun funksiyaları seçimlidir. N.Smelzer qrupun aşağıdakı funksiyalarını ayırd edir:*

- Sosializasiya funksiyası;*
- Instrumental funksiya;*
- Ekspressiv funksiya;*
- Müdafiəedici funksiya;*

*Sosializasiya funksiyasının məziyyətləri aydındır: şəxsiyyətin sosial təcrübəni mənimsəməsində sosial qrupun rolu həlledicidir. Onun instrumental funksiyası insanların birgə fəaliyyətinin bu və ya digər şəkildə həyata keçirilməsində ifadə olunur. A.N.Sventsitkinin qeyd etdiyi kimi, fəaliyyətin bir çox növlərinin təklikdə həyata keçirilməsi mümkün deyil. Konveyer briqadası, futbol komandası, xilasedicilər dəstəsi, xoreoqrafik ansambl-bunların hamısı cəmiyyətdə instrumental rol oynayan qruplara misal ola bilər. Bundan başqa, insanın belə qruplarda iştirak etməsi, onu həyatı üçün zəruri olan vasitələrlə təmin edir və ona A.Maslounun termini ilə desək, özünü reallaşdırmaq imkanı verir.*

*Qrupun ekspressiv funksiyası insanın rəğbətləndirmə, hörmət və etimada tələbatının təmin olunmasında ifadə olunur. Qrup psixoterapiyası bu funksiyasının tətbiqi məsələlərinin dərk olunması zəmnində əmələ gəlmişdir.*

*Qrupun müdafiəedici funksiyasının da əhəmiyyəti böyükdür. İnsanlar həmişə çətin məqamlarda birləşməyə meyl edirlər. Onlar xoşagəlməz hissləri gizlətmək üçün qrupda psixoloji kömək arayırlar. Eksperimental tədqiqatlar da bunu sübut*

edir. Amerika psixoloqu S.Şaxterin eksperimentləri məşhurdur: eksperimentdə universitet tələbələri iştirak edirdi. Onları iki qrupa ayırdılar. Birinci qrupdakı tələbələrə deyirlər ki, onlar elektrik tokunun nisbətən güclü zərbəsinə məruz qalacaqlar. İkinci qrupdakı tələbələrə deyirlər ki, onları yüngül elektrik toku ilə qıcıqlandıracaqlar, elə biləcəksiniz ki, eksperiment bir qədərən sonra keçiriləcək. Kim istəyir eksperimentin başlanmasını təklidə gözləsin, kim istəyir qrupla birlikdə gözləsin. Müəyyən edildi ki, birinci qrupdakı tələbələrin təxmini üçdə iki hissəsi qrupla birlikdə qalmağı arzuladı. İkinci qrupdakı tələbələrin təxminən üçdə iki hissəsi isə dedi ki, onlar üçün əhəmiyyəti yoxdur, eksperimentin başlanılmasını təklidə də, başqa tələbələrlə birlikdə də gözləyə bilirlər.

Göründüyü kimi, fərdlər hər hansı təhlükəli faktlarla rastlaşanda, onlar bir-birlərinə psixoloji cəhətdən yaxınlaşmağa cəhd edirlər. Şaxter eksperiment materialları kökündə bu qənaətə gəlmişdi. İnsan ayrı-ayrı qrupların üzvləri kimi müxtəlif sosial funksiyalar yerinə yetirir. Bunun şəxsiyyət üçün iki mühüm əhəmiyyəti vardır: o, bir tərəfdən, sosial fəaliyyət sistemində şəxsiyyətin obyektiv yerini müəyyən edir, digər tərəfdən, onun şüurunun formalaşmasını şərtləndirir. Bu, prosesin qanunauyğunluqlarını aydınlaşdırmaq üçün. hər şeydən əvvəl, belə bir suala cavab vermək lazımdır ki, psixoloji mənada qrup insan üçün nə deməkdir. Onun hansı xarakteristikaları qrupun hər bir üzvü üçün çox əhəmiyyətlidir?

Qrup insan üçün nə deməkdir? Bu sual ilk dəfə qrup dinamika nəzəriyyəsinin banisi kimi məşhur olan Kurt Levinin əsərlərində səslənib. Kurt Levin bu sualı belə açıqlayıb:

1. qrup şəxsiyyətin fəaliyyət göstərməsi üçün zəmindir;
2. Qrup məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün vasitədir;
3. İnsan qrupun bir hissəsidir, onun ideyalarının daşıyıcısıdır;
4. Qrup insan üçün həyati məkandır;

# Sosial qrupların təsnifatı və tipologiyası

---

Qrupun 2 növü var: şərti və real qruplar. Şərti qrup dedikdə bir-biri ilə real surətdə əlaqəsi olmayan, lakin müəyyən bir şərti əlamətə, məsələn, cins, yaş və ya peşə əlamətinə görə tədqiqatçı tərəfindən ayırd edilən adamlar kateqoriyası nəzərdə tutulur. Sosial psixologiyada real qrupların öyrənilməsinə xüsusi diqqət yetirilir. Real qrupların iki növünü-real laborator və real təbii qrupları fərqləndirirlər. Təbii real qrupların böyük və kiçik qruplar olmaq üzrə iki növü məlumdur. Böyük qrupların üzvləri bilavasitə təmasda olurlar, hətta bir-birilərinin mövcud olduğunu bilməyə bilirlər. Böyük qrupların aşağıdakı növləri fərqləndirilir:

- \*siniflər, ictimai təbəqələr və sosial peşə qrupları;
- \*Millət və xalqlar;
- \*Sosial-demoqrafik qruplar;
- \*ərazi-region qrupları;
- \*təşkilat qrupları (siyasi və ictimai təşkilatlar);
- \*qısamüddətli qruplar (mütəşəkkil və qeyri-mütəşəkkil);
- \*auditoriya-qruplar;

Böyük qruplar sosial-psixoloji baxımdan bir-birindən nəinki özlərinin psixi siması, həm də emosional sahəsi, xüsusilə tələbatları və mənafeləri ilə fərqlənirlər. Kiçik qrupların üzvləri nəinki bir-birilə müxtəlif formalarda gündəlik ünsiyyət və rəhbərliyə girir, bir-biri haqqında müəyyən təsəvvürə malik olur, həm də onların arasında müəyyən rəsmi və qeyri-rəsmi münasibətlər formalaşır. Kiçik qrupların 50-dən artıq təsnifatı var. Kiçik qrupları formal və qeyri-formal qruplara bölürlər. Formal qrupda münasibətlər inzibati-hüquqi yolla müəyyən olunur və tənzim edilir. Qeyri-formal qruplar isə ünsiyyət prosesində təbii yolla təşəkkül edir: onun strukturu bilavasitə inzibati-hüquqi qaydalarla tənzim edilmir. Formal kiçik qrupun üzvləri arasında da tədricən qeyri-formal münasibətlər yaranır: bu zaman formal kiçik qrupun müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsi bir çox cəhətdən onun formal və qeyri-formal strukturlarının bir-birinə uyğun gəlməsində asılıdır.

# Rəhbərlik və liderlik fenomenologiyası

Ədəbiyyatda liderlik konsepsiyalarının 4 əsas aspekti ayırd edilir : xassələr nəzəriyyəsi; davranış yanaşması; situativ yanaşma; adaptiv yanaşma.

\*Xassələr nəzəriyyəsi. Bu nəzəriyyəni “liderlik keyfiyyətləri nəzəriyyəsi” də adlandırırlar. Xassələr nəzəriyyəsində insanın şəxsi keyfiyyətləri ön plana çəkilir. Təsadüfi deyil ki, qeyri-rəsmi şəkildə xassələr nəzəriyyəsi “görkəmli şəxsiyyətlər nəzəriyyəsi”, yaxud “xarizmatik nəzəriyyə” anlamında da işlədilir. Nəzəriyyəyə görə yalnız müvafiq şəxsi keyfiyyətlərə: intellekt, iradə, təşəbbüskarlıq, enerjililik, əminlik, yoldaşlıq, etibarlılıq, yaxşı danışmaq tərzini və s. malik olan insan lider ola bilər (A.Adler, Q.Ollport, C.Kelli, E.Fromm və b.). Göründüyü kimi, bu nəzəriyyədə liderlik şəxsi keyfiyyətlər üzərində qurulur, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, yəni liderin başqa adamlara münasibəti arxa plana keçir, “keyfiyyətlər liderin başqaları üzərində hakimiyyətini öz-özünə müəyyən edir” . Sonrakı tədqiqatlar göstərdi ki, bu nəzəriyyədə liderliyin mahiyyəti tam açılmır. Belə ki liderlik üçün müəyyən edilən kompleks keyfiyyətlər içərisində situasiyadan asılı olaraq keyfiyyətlərdən hansısa biri daha əhəmiyyətli olub, digərləri ilə ziddiyyət təşkil edir, başqa sözlə, keyfiyyətlər heç də həmişə liderin müvəffəqiyyətini təmin edə bilmir.

\*Davranış yanaşması. Bu yanaşma yalnız rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərinin deyil, həm də onun davranışında təbii olanlarla qarşılıqlı münasibətlərini ön plana çəkir. F.Fidler liderliyin səmərəliliyi istiqamətində apardığı tədqiqatlarda həm şəxsiyyətin keyfiyyətləri, həm də onun işçiləri ilə qarşılıqlı münasibətləri tədqiq edir, liderin qrupa “hansı səviyyədə nəzarət etməsi və öz təsirlərini qrupda necə reallaşdırması” ilə şərtləndiyi isbat edir . Bu tədqiqatlar nəticəsində “rəhbərlik üslubu” və “idarəetmə üslubu” anlayışları yaranmış, bütövlükdə götürdükdə, davranış yanaşması rəhbərin səlahiyyətində olan hakimiyyətin idarəetmə üslubu istiqamətinə yönəlir. Bu zaman rəhbərliyin iki əksqütblü üslubu yaranır: avtoritar və liberal. Bu iki üslubun sintezindən üçüncü – demokratik üslubun müxtəlif variantları əmələ gəlir. Üslubların bu qaydada ayırd edilməsi əsasında rəhbərlik üslubu haqqında təsəvvürlər yaranır. Bu üslublar bir-birindən nə ilə fərqlənirlər? Respublikamızda aparılan tədqiqatlara istinadən qeyd edə bilərik ki, avtoritar üslub üçün “məcburi motivasiya, pedaqoji identikliyin orta səviyyəsi, aşağı özünüqiymətləndirmə, refleksiyanın orta səviyyəsi, aşağı səviyyəli kreativlik”, liberal üslubda “məcburi motivasiya, fəaliyyətin özünə yönəlməsi, pedaqoji identikliyin orta göstəricisi, aşağı səviyyəli meyllilik, aşağı səviyyəli özünüqiymətləndirmə, empatiyanın olmaması, orta səviyyəli kreativlik”, demokratik üslubda “pozitiv motivasiya, digər insanlara yönəlmiş fəaliyyət, pedaqoji identikliyin yüksək səviyyəsi, özünüqiymətləndirmənin orta



səviyyəsi, yüksək səviyyəli refleksiya və empatiya, eləcə də orta səviyyəli kreativlik” xasdır.

\* *Situativ yanaşma.* Rəhbərlik probleminin inkişafı ilə bağlı olan iki yanaşma göstərdi ki, şəxsi keyfiyyətlər və üslublar özü-özlüyündə hələ idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini müəyyənləşdirmir. Onun başlıca şərti üslubun və şəraitin (situasiyanın) uyğunluğudur. Bir çox hallarda, bundan əlavə, situativ amillər rəhbərliyin səmərəli olmasında aparıcı rol oynayır. Bu, idarəetmə fəaliyyətinin xarakteri tapşırıqların yerinə yetirilməsi tipidir. Nəticədə situativ davranışın xüsusi üslubuna və müəyyən idarəetmə situasiyasına daha çox uyğun gələn xüsusi yanaşma əmələ gəlir.

\* *Adaptiv yanaşma.* Situativ yanaşma idarəetmə nəzəriyyəsinə böyük töhvə verdi. Sübut edildi ki, idarəetmə üslubu müxtəlif idarəetmə fəaliyyətində müxtəlif şəraitdə müxtəlif səmərə verməklə müxtəlif adekvatlığa malikdir. Rəhbər daha səmərəli fəaliyyət göstərmək üçün özündə olduqca mürəkkəb situasiya tiplərini birləşdirir: özünü fərqli aparmalıdır, idarəetmə dəyişkən olmalıdır, rəhbərlik üslubu konkret idarəetmə şəraitinə, situasiyasına uyğunlaşdırılmalıdır. İdarəetmə üslubu adaptiv olmalıdır. Rəhbər nə qədər üslub repertuarına malik olarsa, daha səmərəli fəaliyyət göstərə bilər. Müasir sosial psixologiyada rəhbərlik üslubu ilə bağlı olaraq qeyri-ənənəvi yanaşmalar da meydana gəlmişdir. Bu – partisipativ rəhbərlik və idarəetmə üslubunun müəyyən edilməsidir. Partisipativ rəhbərlik və idarəetmə üslubu aşağıdakı xüsusiyyətlərlə konkretləşir: rəhbərin təbə olanlarla müntəzəm məsləhətləşməsi; onlarla münasibətlərdə açıqlıq; təşkilatda qərarların qəbuluna icraçıları cəlb etmək; icraçıların təşkilatdakı dəyişmələrin planlaşdırılmasında və həyata keçirilməsində iştirakı; müstəqil qərarlar qəbul etmək üçün qrup strukturları yaratmaq. Liderlik istiqamətində aparılan tədqiqatlar nəticəsində yaranmış konsepsiyaların 4 əsas aspekti ilə tanış olduq. Hər bir yeni yanaşma liderlik problemini özündən əvvəlki yanaşma ilə müqayisədə daha da təkmilləşdirmiş, dövrün, zamanın tələblərini, nəfəsini bu nəzəriyyələrə gətirmiş, onu müasirləşdirmişdir. Rəhbərlik mövqeyi zamanın hökmü ilə bağlı olur. Müasir dövr özünün demokratikliyi, sərbəstliyi, söz azadlığı, yaradıcılığa meyilliyi, peşə keyfiyyətləri və s. ilə fərqlənir. Sonuncu yanaşmalar da öz məzmununda bu keyfiyyətləri ehtiva edir. Yuxarıda qeyd olunan yanaşmalar pedaqoji rəhbərlik problemi üçün də faydalıdır. Məlumdur ki, pedaqoji rəhbərlik üslubunun səmərəlilik dərəcələrinin öyrənilməsi sahəsində silsilə tədqiqatlar aparılmışdır. Həmin tədqiqatlar yuxarıda qeyd etdiyimiz yanaşmalara əsaslanır. Onları bir neçə istiqamətdə təsnif etmək olar. Məsələn, A.M.Umarov öz tədqiqatlarında rəhbərliyin və idarəetmə üslubunun inkişafı məsələlərinə aydınlıq gətirir. V.D.Parigin təhsil qruplarında rəhbərlik və liderlik problemini tədqiq etmiş, E.E.Vejeviç pedaqoji mühitdə liderlik keyfiyyətlərinin inkişaf etdirilməsi xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirmiş, A.İ.Davidova təhsil qrupları rəhbərlərinin idarəetmə fəaliyyətinin

modelləşdirilməsini aparmışdır . E.İ.Roqov müəllimi psixoloji tədqiqatın obyektini kimi götürərək onun rəhbərlik fəaliyyətini şəxsi keyfiyyətlərlə əlaqədə təhlil edir. N.A.Mislavski bu məsələləri şəxsiyyətin özününizamlaması və yaradıcı fəallığı fonunda nəzərdən keçirir . L.M.Mitinanın araşdırmalarında müəllimin peşə özünüdərketməsində onun rəhbərlik fəaliyyətinin əhəmiyyəti ön plana çəkili. Rəhbərlik və liderlik idarəetmə nəzəriyyəsində daha çox inkişaf etmiş istiqamətdir. Müəllimin rəhbərlik üslubunun öyrənilməsi istiqamətində aparılan tədqiqatların əksəriyyətində “liderlik” və “rəhbərlik” anlayışlarına vəhdətdə baxılsa da, struktur baxımdan onlar fərqli mənalara malikdirlər. Bu fərqlilikdə iki əsas məqam maraqlıdır:

- liderliyin və rəhbərliyin tipologiyası;
- rəhbərliklə liderlik rolları arasındakı münasibətlər.

Liderliyin və rəhbərliyin tipologiyasının müəyyən edilməsi istiqamətində psixologiyada bir çox tədqiqatlar aparılmışdır. Həmin tədqiqatlardan bəzilərinə diqqət yetirək: B.D.Parigin liderin rolunu üç kriteriyaya görə ayırd edir:

1. Fəaliyyətin məzmununa görə: lider-ilhamverici və lider-icraçı.
2. Fəallıq üslubuna görə: avtoritar və demokratik lider.
3. Fəaliyyətin xarakterinə görə: unuversal və situativ lider.

L.İ.Umanski isə öz tədqiqatlarında liderliyin 3 kriteriya əsasında kombinasiya edilən 6 tipini ayırd edir: **təşkilatçı, təşəbbüskar, erudit, emosional əhvalruhiyyənin generatoru, bacarıqlı və emosional cəlbədicisi lider**. F.P.Tonkix liderliyin aşağıdakı tiplərini müəyyən etmişdir: Diaqnost, fanatik, pioner, erudit, texnik, müstəqil . Bu yanaşmalar ayrı-ayrılıqda təhlil etdikdə, məlum olar ki, onlar liderin iki əsas qabiliyyətlərini özündə birləşdirir: instrumental və emosional. Birincisi, şəxsi qabiliyyətlər əsasında qrup işində ayırd edilir. İkincisi, qrup üçün münasib olan, onlar arasında yaxşı qarşılıqlı münasibətlərin yaranmasına kömək edən şəxsi qabiliyyətlərə görə. R.L.Kriçevski və E.M.Dubrovskaya təhsil sistemində rəhbərliyin səmərəlilik dərəcəsini bir sıra dünya tədqiqatçılarının əldə etdikləri nəticələr əsasında müəyyənləşdirərək liderliyin 4 tipini şərh edirlər: təşkilatçı, motivator, dispeçer, generator . Rəhbərlik probleminin inkişafı ilə bağlı olan qeyd etdiyimiz iki sonuncu yanaşma isə göstərir ki, şəxsi keyfiyyətlər və üslublar idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini müəyyənləşdirmir. Burada fəaliyyətin səmərəliliyini üslubun və şəraitin (situasiyanın) uyğunluğu müəyyənləşdirir. Məktəb təcrübəsindən də aydındır ki, pedaqoji uğursuzluğun səbəbi üslubun keyfiyyət göstəricisi deyil, müəllimin həmin anda tətbiq etdiyi üslubun şəraitə (situasiyaya) uyğun olmamasıdır. Nəticədə situativ-davranışın xüsusi üslubuna və müəyyən idarəetmə situasiyasına daha çox uyğun gələn xüsusi yanaşma əmələ gəlir. Bu yanaşmalar içərisində F.Fidlerin konsepsiyası daha məşhurdur. Onun konsepsiyasında rəhbərin davranışına daha güclü təsir göstərən, eyni zamanda situasiyanın özünü xarakterizə edən 3 əsas faktor var:

- rəhbər və tabe olanlar arasındakı münasibətlər;

- tapşırıqların strukturu, parametri, dəqiqliyi və müəyyənliyi, uyğunluğu, aydınlığı və s.;

- rəhbərə aid olan hüquqi hakimiyyət imtiyazlarının olması, tabe olanların real tərəfdaşlığının səviyyəsi.

F.Fidler əlverişli situasiyanın ümumi göstəricisi olan “situativ nəzarət” anlayışını təklif edir . Bu yanaşma idarəetmə nəzəriyyəsinə böyük töhvə verərək, sübut etdi ki, idarəetmə üslubu müxtəlif idarəetmə fəaliyyətində müxtəlif şəraitdə müxtəlif səmərə verməklə müxtəlif adekvatlığa malikdir. Rəhbər daha səmərəli fəaliyyət göstərmək üçün özündə olduqca mürəkkəb situasiya tiplərini birləşdirir: özünü fərqli aparmalıdır; idarəetmə dəyişkən olmalıdır; rəhbərlik üslubu konkret idarəetmə şəraitinə, situasiyasına uyğunlaşdırılmalıdır. Bütövlükdə bu sadalanan yanaşmaların xüsusiyyətlərinin birölçülü olması, rəhbərlik üslubunun hansısa bir parametrinə uyğunluğu ilə səciyyələndirilir. İdarəetmə fəaliyyətində daha mükəmməl yanaşma rəhbərlik fəaliyyəti haqqındakı ikiölçülü təsəvvürlərdir. Burada, eləcə də R.Laykertin tezisinin yanlışlığı da göstərilir. O, rəhbərləri yalnız işə və insanlara yönəlişliyinə görə bölür. Əslində, rəhbər eyni vaxtda həm insana, həm də işə yönələ bilər. Digər yanaşmaya görə, əslində, rəhbərlik üslubu adaptiv olmalıdır. Rəhbər nə qədər çox üslub repertuarına malik olarsa, daha səmərəli fəaliyyət göstərə bilər. Başqa sözlə desək, müəllimin sinifdəki müfəffəqiyyəti onun coxlu üslub repertuarına malik olmasından asılıdır.

İdarəetmə təcrübəsindən məlumdur ki, rəhbərliyin və liderliyin eyni şəxsdə birləşməsi məqsədəuyğun hesab olunur. Lakin bu zaman müəllim öz fəaliyyətində liderlik və rəhbərlik tiplərini uyğunlaşdırma bildikdə böyük səmərə əldə edə bilər. Müəllimin liderlik və rəhbərlik tiplərinin bir-birinə uyğunluğu müəllimin fərdi üslubunu formalaşdırır.

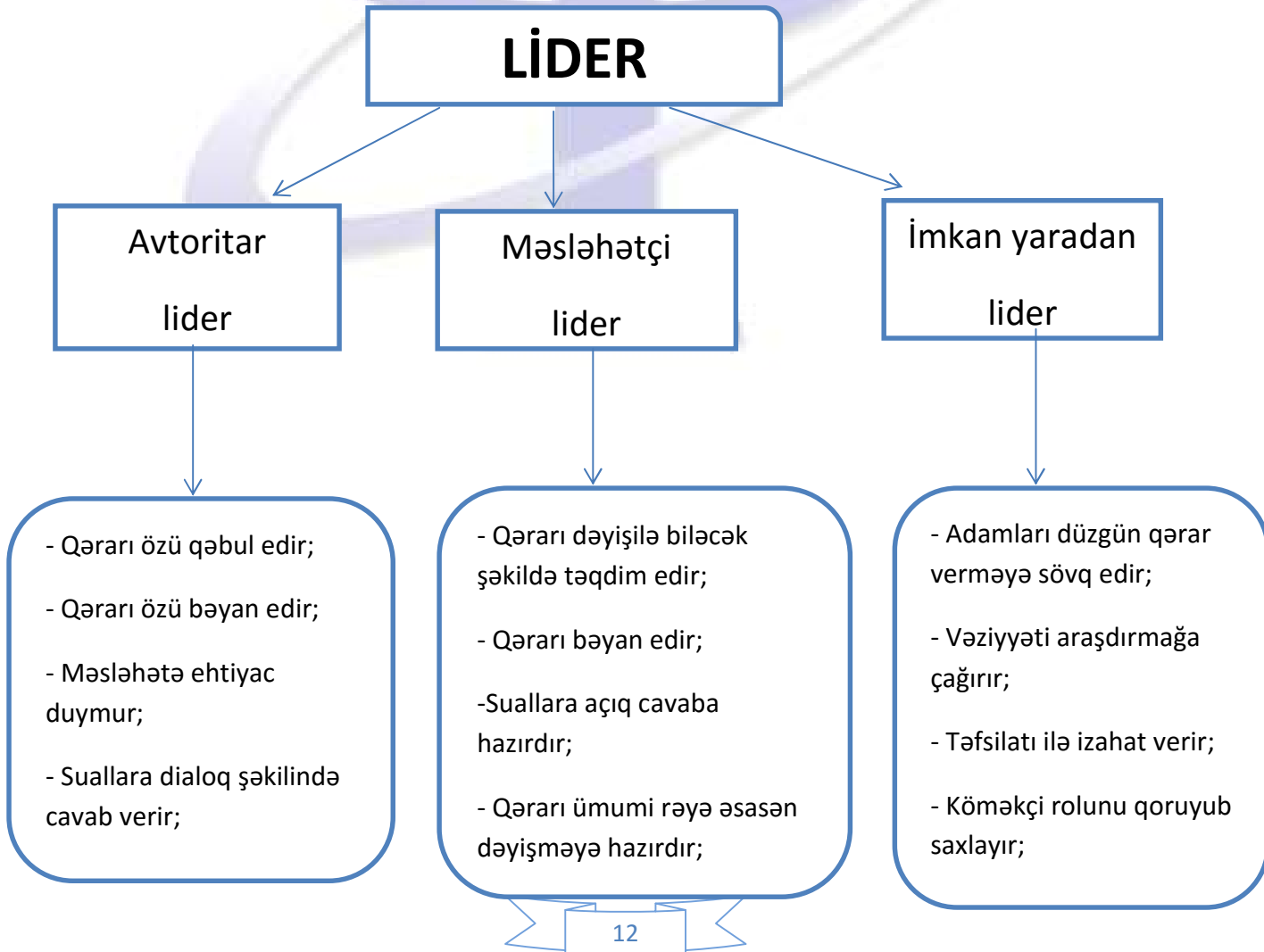
## Qrup lideri

Qrupa daxil olan adamlar qrup fəaliyyətinin məzmununa və bir-birilərinə münasibətdə eyni mövqedə dayanma bilməzlər. Həcmindən və xarakterindən asılı olmayaraq qrupdaxili münasibətlər paritet (latınca-paritas və ya paritatis bərabərlik deməkdir) xarakter daşımır, başqa sözlə, qrupda şəxsiyyətlərarası münasibətlər qrup üzvlərinin sosial – psixoloji statusunu əks etdirir. Sosial psixologiyadabu cəhət “rəhbər işçi”, “lider” və s. kimi anlayışlarla ifadə olunur. Hər bir qrupun özünün başçısı olur. Psixologiyada kollektivin idarə edilməsi prosesində iki cəhət – rəhbərlik və liderlik fərqləndirirlər. Rəhbərlik – nisbətən yüksək səviyyəli təşkilatlar tərəfindən rəsmi surətdə təsdiq edilmiş əsasnamə çərçivəsində rəsmi səlahiyyətin tətbiqi yolu ilə kollektivin idarə olunması prosesidir. Liderlik dedikdə,

*işçilərdən birinin şəxsi nüfuzunun kollektivin bir çox və ya bütün üzvlərinin davranışına təsiri nəzərdə tutulur. Lider rolunda başqalarına təsir göstərməyi, onları fəaliyyətə təhrik etməyi bacaran işçilər çıxış edə bilirlər. Liderlik dedikdə, tələbələrə birinin şəxsi nüfuzu ilə qrup yoldaşlarının davranışına təsiri, onları bu və ya digər fəaliyyətə təhrik etməsi başa düşülür. Lider özünün işgüzarlığı, kommunikativ bacarığı, intellekti, iradi-emosional sferasının xüsusiyyətləri, təşkilatçılıq qabiliyyəti və digər şəxsi keyfiyyətləri ilə fərqlənir. Məhz bunun sayəsində də lider öz qrup yoldaşlarının psixologiyasına təsir göstərə bilər. Bəzən qrup lideri bir deyil, bir neçə tələbədən ibarət olur. Sosioloqlar belə qrupu kollektiv subyekt adlandırırlar. Liderliyin 3 əsas növü var:*

1. *Avtoritar lider*
2. *Məsləhətçi lider*
3. *İmkan yaradan*

*Lider özünün işgüzar və şəxsi keyfiyyətləri, ünsiyyətə girmək, adamlarla rabitə yaratmaq qabiliyyəti ilə fərqlənir. Tələbə qrupu liderinin formalaşmasına, bir tərəfdən, makromühit, digər tərəfdən mikromühit təsir göstərir.*



# Liderin funksiyaları

---

*Psixoloqlar liderin üç əsas funksiyasını müəyyən edirlər. Bunu sxematik olaraq belə göstərmək olar*

- Təşkilatçılıq funksiyası onda ifadə olunur ki, lider qrupun məqsədini müəyyən edir, qərar qəbulunu, aktual situativ və perspektiv məqsədlərin yerinə yetirilməsi yolları, üsul və vasitələrinin planlaşdırılmasını təşkil edir, rol və vəzifə bölgüsü aparır, qrup üzvlərini konkret işlərə təhrik edir, onların birgə fəaliyyət səylərini əlaqələndirir.*
- Informasiya funksiyası. Qrup fəaliyyətinin səmərəli olması naminə bir tərəfdən, zəruri informasiyanın toplanması, işlənməsi və hişz edilməsi, digər tərəfdən, onların qrup üzvlərinə vaxtında verilməsi informasiya funksiyasının əsas cəhətini təşkil edir.*
- Sosializasiya funksiyası isə liderin müəyyən keyfiyyətləri formalaşdırmaq və inkişaf etdirmək məqsədi ilə qrup üzvlərinə təsir göstərir. Liderin istifadə etdiyi pozitiv və neqativ sanksiyalar da sosial funksiyaya daxildir.*

*Liderlik funksiyalarının reallaşdırılması mexanizmi və dinamikası, bir tərəfdən, liderin özünün sosial psixoloji keyfiyyətləri, digər tərəfdən akademik qrupun sosial-psixoloji xüsusiyyətləri ilə əlaqədardır. Tələbə qrupunun müvəffəqiyyətləri və ya uğursuzluqları, qrupda həmrəlik səviyyəsi liderlik funksiyalarının reallaşdırılması dinamikasında təzahür edir. Qrupun öz məqsədlərini müvəffəqiyyətlə həyata keçirməsi və ya müvəffəqiyyətsizliyə uğraması, qrupda həmrəylik səviyyəsi və ya konflikt şəraitinin yaranması-bunların hamısı özünəməxsus formalarda liderlik funksiyalarının həyata keçirilməsi dinamikasında əks olunur.*

*Sovet psixologiyasında liderlik qrupun, qrup fəaliyyətinin inteqrasiyasının mexanizmi kimi təhlil olunur. O, sosial-psixoloji fenomen kimi müxtəlif obyektiv və subyektiv amillərin təsiri nəticəsində meydana çıxır. Bu baxımdan liderlik aşağıdakı kəmiyyətlərlə bilavasitə bağlıdır:*

*1. "Makromühit"- sosial- iqtisadi quruluş, siyasət, mədəniyyət, ideologiya.*

2. "Mikromühit"- kiçik qrupun sosial, sosial-psixoloji, psixoloji hadisələri ( tipik və qeyri-tipik sosial şərait, qrup fəaliyyətinin məzmunu, məqsədi, vəzifələri, sosial-psixoloji iqlimi və s.)

3. Liderin və qrupun digər üzvlərinin (təbii işçilərin) şəxsiyyətinin fərdi-psixoloji xassələri (intellekt, emosional-iradi sahəsinin xüsusiyyətləri, təşkilatçılıq qabiliyyətləri, kommunikativ keyfiyyətlər və s. )

Sosial psixologiyada liderin müxtəlif tiplərini fərqləndirirlər. Onlardan ikisi rəsmi (formal) və qeyri-rəsmi ( qeyri-formal) liderlər diqqəti xüsusilə cəlb edir. Rəsmi lider kollektivdə xidmət və peşə nüfuzuna malik olan inzibati və ictimai rəhbərdir. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, rəsmi lider olmaq üçün yalnız müəyyən inzibati və ictimai vəzifə tutmaq hələ kifayət deyildir. Bunun üçün həm də işgüzar və şəxsi keyfiyyətlərin elə çulğalaşması zəruridir ki, onların fəal təzahürü rəhbər işçinin sözün əsl mənasında şəxsi nüfuzunu təmin etsin. Rəsmi işçi ancaq bu zaman rəsmi liderə çevrilir. Rəhbər işçi eyni zamanda lider rolunda çıxış etdikdə, kollektivin ahəngdar inkişafı üçün əlverişli psixoloji şərait yaranır. Rəhbər işçinin həm də lider olması bu gün işçilərin mədəni-texniki səviyyəsinin yüksək dərəcədə artdığı bir şəraitdə xüsusilə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Əksər hallarda kollektivin rəhbəri həm də onun lideri olur. Bu mürəkkəb proses olub yuxarıda nəzərdən keçirilən müxtəlif amillərlə şərtlənir. Psixoloji səpkidə onlara lazımdır ki, işçilər rəhbər işçini adətən onlardan biri- rəhbər işçinin özünün şəxsi keyfiyyətləri diqqəti bilavasitə cəlb edir. Həmin məsələnin əhəmiyyətini düzgün qiymətləndirmək üçün nəzərə almaq lazımdır ki, işçilər rəhbər işçini adətən onun şəxsi keyfiyyətləri vasitəsilə "görürlər", başqa sözlə, rəhbər işçidə müşahidə üçün ən münasib cəhət məhz onun şəxsi keyfiyyətləridir. Kiçik qruplarda hər bir işçinin imkanları bu cəhətdən genişdir. Nisbətən böyük qruplarda isə işçilər rəhbər işçiləri ancaq müəyyən vəziyyətlərdə müşahidə etmək imkanına malikdir. Çox maraqlıdır ki, rəhbər işçinin keyfiyyətlərinə işçilər kiçik qruplara nisbətən böyük qruplarda daha çox həssasdırlar. Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, işçilər rəhbər işçinin peşə keyfiyyətlərinə həmişə diqqət yetirir və onları yüksək qiymətləndirirlər. Bu o deməkdir ki, rəhbər işçi yüksək peşə keyfiyyətlərinə malik olduqda liderlik hüququ kəsb edə bilər. Bundan başqa, işçilər rəhbər işçiyə istehsalat və müəssisənin təşkilatçısı və tərbiyəçisi kimi də yüksək tələblər verirlər. Bu cəhətdən rəhbər işçinin intellektual keyfiyyətləri ilə yanaşı kommunikativ xüsusiyyətləri , təşkilatçılıq qabiliyyəti, rəhbərlik üslubu, ünsiyyət və liderlik qabiliyyəti, kollektivdə zərurii mədəni və psixoloji iqlim yaratmaq və saxlamaq məharəti çox əhəmiyyətlidir.

Qrup rəhbər işçini yüksək qiymətləndirdikdə, nüfuzu ilə hesablaşdıqda, onun fəaliyyətinin səmərəli olması üçün əlverişli şərait yaranır.

## Liderin tipləri

---

Bəzən kollektivin rəhbəri onun lideri ola bilmir. Kollektiv üzvləri arasında yaranmış münasibətlərin təhlili zamanı aydın olir ki, kollektivdə rəhbər işçi, məsələn, məktəb direktoru ilə bərabər heç bir rəsmi səlahiyyəti olmayan, lakin ümumi işlərin həllinə ondan çox təsir göstərən başqa bir işçi ( riyaziyyat və ya tarix müəllimi ) də vardır. Aydın məsələdir ki, bu, təsadüfi deyildir, onun təsir gücü kollektivdəki nüfuzu ilə bağlıdır. Sosiologiyada və sosial psixologiyada belə şəxsə qeyri-rəsmi lider deyirlər. Rəsmi liderlə qeyri-rəsmi lider arasında ziddiyyətin olması heç də zəruri deyildir. Onlar bir-birlərini qarşılıqlı surətdə tamamlaya da bilərlər. Lakin belə bir şəraitdə konflikt mənbəyi potensial surətdə mövcuddur və onun vaxtında qarşısını almağın böyük əhəmiyyəti vardır. “İki qoçun başı bir qazanda qaynamaz “- atalar sözü güzəran təcrübəsinə istinad etsə də , ciddi sosial-psixoloji mənaya malikdir. Bu baxımdan qeyri-rəsmi liderin meydana çıxması şəraitinin təhlili xüsusi aktualıq kəsb edir. Sosial psixologiyada qeyri-rəsmi liderin təsvir olunmuş tipləri içərisində pozitiv və neqativ qeyri-rəsmi lider xüsusilə mühüm yer tutur. Pozitiv qeyri-rəsmi lider öz davranışında yüksək əxlaqi prinsiplərə istinad edir və kollektiv üzvlərinə müsbət təsir göstərir. Neqativ qeyri-rəsmi lider isə adətən mənfi əxlaqi prinsiplərə isyinat edir və kollektiv üzvlərinə pozucu təsir göstərir. Kollektivdə davranışın xarakterinə görə neqativ qeyri-rəsmi liderin iki tipini ayırd edirlər: təşkilatçı neqativ lider və kommunikator neqativ lider. Birinci tip özünün işgüzar fəallığı ilə fərqlənir və çox vaxt qrup üzvlərini ayrı-ayrı işlərə təhrik edir. Onlar adətən “tənqidçi” maskası geyirlər. Lakin təşkilatçı neqativ lider üçün tənqid əsasən “şəxsi haqq- hesab çəkmək” və ya qrupda öz nüfuzunu saxlamaq, hətta daha da artırmaq vasitəsinə çevrilir. Buna görə də onlar özlərinin vəzifələrindən sər-f-nəzər etdikləri halda, şəxsi “hüquq konsepsiyasını” şişirdir və onun əsl motivlərini müxtəlif yollarla gizlədirlər. İkinci tip zahirən heç bir işə qarışmır, əslində isə imkan olduqda söz gəzdirir , şayiə yayır, öz “mülahizəsini” söyləyir, iclasda “sadələvh” görkəm alıb “ikibaşlı” suallar verir. Onlar istehzalılı gələşdən tənqid vasitəsi kimi daha çox istifadə edirlər. Belə “üzdənirəq “ liderlər kollektivdə psixoloji iqlimin – bilavasitə rəbitədə olan adamlar arasında yaranmış qarşılıqlı münasibətlərin pozulmasında başlıca rol oynayır.

*Qeyri-rəsmi neqativ lider müxtəlif şəraitlərdə meydana çıxıb bilər. Bunlardan aşağıdakıları qeyd etmək olar:*

- a) Rəsmi liderin kollektivdə mövqeyinin zəif olması, onun kollektivdə şəxsi nüfuzunun olmaması, ictimai işlərin zəif təşkili.*
- b) əməyin təşkilində, avadanlığın, maddi-texniki təchizatın vəziyyətində nöqsanların olması, rəhbər işçi ilə tabe olanlar arasında qarşılıqlı münasibətlərin sağlam olmaması.*
- c) İctimai mənafeyə nisbətən şəxsi mənafeyə üstünlük verən mikromühitin olması və tərbiyə işinin aşağı səviyyədə qurulması.*
- d) Qrupda işçilərə mənfi təsir edə biləcək müəyyən şəxslərin olması və s.*

*Rəsmi liderlə qeyri-rəsmi lider arasında düzgün münasibətin yaradılması kollektivin möhkəmlənməsi planında son dərəcə zəruridir. Rəsmi lider əmələ gəlmiş kiçik qrupları yaxınlaşdırmaq əvəzinə onların mənafeyini toqquşdurmaq, ixtilafı kəskinləşdirmək, qeyri-rəsmi lideri təqib etmək taktikası və strategiyası seçirsə, bu ancaq kollektivdə yaranmış konflikt şəraitini dərinləşdirə bilər. Rəhbər işçilərin neqativ lideri bitərəfləşdirmək və ya onu hörmətdən salmaq üçün əks tənqiddən istifadə etməsi də bir çox hallarda psixoloji baxımdan istənilən nəticəni vermir.*

*Təcrübəli rəhbər işçi öz kollektivindəki qeyri-rəsmi liderləri, onların müsbət və mənfi cəhətlərini yaxşı öyrənməli, onlarla xeyirxah münasibətlər yaratmalı və onlara kollektivin ümumi mənafeyinə cavab verən istiqamətdə təsir göstərməlidir. Əgər neqativ liderin fəaliyyəti asosial xarakter kəsb edərsə, onunla qanunda nəzərdə tutulan yollarla mübarizə aparmaq lazımdır. Şagird kollektivində də qeyri-rəsmi liderlərə geniş təsadüf olunur. 30-40 nəfərdən ibarət olan sinifdə sinif nümayəndəsindən başqa bir neçə qeyri-rəsmi lider də fəaliyyət göstərirlər. Onlar 3-4 nəfəri əhatə edən ayrı-ayrı qeyri-rəsmi qruplara başçılıq edir, bir çox hallarda isə sinif kollektivinin həyatında daha mühüm rol oynayırlar. Sinif rəhbərləri və müəllimlər çox vaxt belə hesab edirlər ki, şagird kollektivində guya, ancaq dərslər əlaçılardan lider ola bilərlər. Halbuki psixoloji tədqiqatlar əsaslı surətdə göstərir ki, V-VI siniflərdən başlayaraq şagird kollektivində “əlaçı şagirdlər” “sinfin lideri” statusları arasında köklü fərqlər əmələ gəlir. Əlaçı şagirdlər bütün siniflərdə kollektivin həyatında öz-özlüyündə mühüm rol oynayırlar. Lakin onlar bir çox hallarda şagird kollektivinin liderinə çevrilə bilmirlər. Yeniyetməlik yaşında uşaqlar artıq bir-birinin şəxsi keyfiyyətlərinə daha çox diqqət yetirməyə başlayırlar. Yaş artdıqca, bu qiymət meyarları daha da dolğunlaşır. Böyük məktəblilər çox vaxt*



insanlarda yüksək qiymətləndirdikləri , lakin sinif yoldaşlarının çoxunda və özlərində görmədikləri bu keyfiyyətləri məhz müəllimlərin “adi” hesab etdikləri bəzi şagirdlərdə görürlər: tədricən onlarla hesablaşmağa, sözü ilə oturmağa, hətta özlərini bu və ya digər dərəcədə onlara oxşatmağa başlayırlar. Beləliklə də sinifdə “adi” şagird qeyri-rəsmi liderə çevrilir. Kollektivdə şəxsiyyətlərarası münasibətlərin inkişafında heç bir əlaçı şagird öz-özlüyündə onun rolunu oynaya bilmir və oynaya sa bilməz.

Tərbiyə işində bu mühüm psixoloji amil zəruri surətdə nəzərə alınmalıdır. əgər sinif rəhbəri və müəllimlər şagird kollektivinin liderinə çevrilmiş “adi” şagirdin nüfuzu ilə hesablaşmasalar, onu hər hansı yolla hörmətdən salmağa çalışsalar , psixoloji cəhətdən ciddi səhvə yol vermiş olurlar. Onlar şagird kollektivində real surətdə formalaşmış şəxsiyyətlərarası münasibətləri diqqətlə öyrənməli, qeyri-rəsmi liderlərin yaranması şəraitini təhlil etməli və onların fəaliyyətini kollektivini həyatı ilə üzvi surətdə əlaqələndirməlidir.

## Rəhbər və liderin fərqli cəhətləri

Psixoloqların tədqiqatları göstərir ki, rəhbərlik və liderlik müxtəlif sosial-psixoloji fenomenlərdir. Onların eyniləşdirilməsi elmi cəhətdən səhv, praktik nöqteyi-cəhətdən isə zərəlidir. Sovet psixologiyasında rəhbər işçi və lider arasında aşağıdakı fərqlər müəyyən olunmuşdur:

\*Rəhbərlik rəsmi əsasda meydana çıxan, müxtəlif sosial təşkilat və institutlarda məqsədyönlüxarakter daşıyan sosial prosesdir. Liderlik isə qrupdaxili şəxsiyyətlərarası münasibətlər əsasında spontan (qapalı, gizli) surətdə əmələ gələn prosesdir; o, təşkilatın əsasən psixoloji səviyyəsini əks etdirir. Əgər rəhbər işçi rəsmi surətdə təyin olunursa, lider qeyri-rəsmi surətdə irəli sürülür.

\* Rəhbərlik makromühitin əsas tələbat və mənafeyinə müvafiq olaraq formalaşdırılır və həyata keçirilir; o, qrupda işlərin vəziyyəti və onun fəaliyyətinin nəticələri üçün onun qarşısında məsuliyyət daşıyır. Liderlik isə gizli bir proses kimi qrup üzvlərinin tələbat və mənafeyinə müvafiq surətdə meydana çıxır və mövcud olur; o, qrupun fəaliyyəti üçün hüquqi cəhətdən çox vaxt şəxsi məsuliyyət daşımır.

\*Rəhbərlik daha çox stabil xarakter daşır, onun təsir sahəsi son dərəcə genişdir; müəyyən subordinasiya və reqlament daxilində makromühitlə əlaqə saxlayır. Rəhbər işçi başqa təşkilatlarda öz qrupunu təmsil edir və onun həmin qruplarla münasibətini şərtləndirən məsələləri həll edir.Liderlik isə daha çox

*dinamikdir, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin formalaşması xüsusiyyətlərindən köklü surətdə asılıdır; liderin təsir sahəsi əsasən mikromühit səviyyəsi ilə - qrupdaxili münasibətlərlə məhdudlaşır, onun makromühitlə əlaqəsi isə son dərəcə məhduddur və təsadüfi xarakter daşıyır.*

*\* Rəhbər işçiyə qanunla müəyyən hüquq və səlahiyyət verilir. Lider isə qanunla müəyyən edilmiş sanksiyalar sistemində malik deyildir.*

*\* Rəhbər işçinin bu və ya digər məsələyə dair qərar qəbul etməsi əsasən vasitəli xarakter daşıyır. O, böyük informasiya sistemi kanallarına malikdir və qərar qəbulu zamanı öz səlahiyyətini aşağı pillə işçilərinə həvalə edə bilər. Lider isə qrupda qərarın qəbul edilməsində bilavasitə iştirak edir. O, müəyyən bir informasiyanı qeyri-rəsmi rabitə kanalları sistemi ilə əldə edir.*

*Beləliklə, rəhbərlik və liderlik idarəetmə prosesinin iki müxtəlif tərəfi- hüquqi hakimiyyət (rəhbərlik) və psixoloji təsir (liderlik) kimi özünü göstərir. Kollektiv səviyyəsində onların hər ikisi rəhbər işçinin nüfuzunda təcəssüm edir. Q.Ammelburq "Gələcəyin müəssisəsi: rəhbərliyin strukturu, metodları və üslubu" əsərində göstərir ki, rəhbərlik etmək insanlara təsir göstərmək deməkdir. Bu təsir ələ olmalıdır ki, onlar özlərinin yerlərini, nöqteyi-nəzərlərini, fikir və hərəkətlərinin yönümünü dəyişməlidirlər. Rəhbərin işçilərə təsirinin qaynaqları çoxcəhətlidir. Freyçq və Reyven aşağıdakı qaynaqları ayırd etmişdir:*

- 1. Məcburetmə*
- 2. Mükafatlandırma*
- 3. ənənə*
- 4. rəhbərin şəxsiyyəti və ya nümunə hakimiyyəti*
- 5. ekspert hakimiyyəti*

## **Rəhbərlik üslubu haqqında**

*Rəhbərlik üslubunun sosial-psixoloji məziyyətləri ilk dəfə məşhur alman psixoloqu Kurt Levinin "Qrup dinamikası" məktəbində təsvir olunmuşdur. " 30-cu illərin axırları idi.Kurt Levinin rəhbərliyi ilə R.Lippit və R.Vayt ABŞ-da Ayova universitetində müxtəlif situasiyalarda uşaqlarda aqressiv davranışın səviyyəsini eksperimental yolla öyrənirdilər. On yaşlı uşaqları 3 qrupa ayırmışdır. Birinci qrupda lider uşaqların fəallığını sət direktivlərlə məhdudlaşdırırdı, ikinci qrupda*

isə qrup diskussiyaları və qərar qəbulu prosesində onlara yaxından kömək göstərirdi; üçüncü qrupda isə uşaqlara əməlli-başlı sərbəstlik verilmişdi. Uşaq aqressivliyinin öyrənilməsi məramı ilə aparılan bu eksperimentlərdə, prof.S.Seyidovun qeyd etdiyi kimi sosial-psixoloji hadisələrin tamamilə yeni bir layı-rəhbərlik üslubu fenomeni kəşf olundu. Müəssisələrdə öz-özünə seçimli bir ənənə əmələ gəlib: işçilər rəhbər işçiyə hörmət edirlər və onun sözü ilə oturub-dururlar. Lakin bu monofaktorlu proses deyil və müxtəlif amillərdən, ilk növbədə cəzalandırma (məcburiyyət) və rəğbətləndirmə (mükafatlandırma) sisteminin nə dərəcədə səmərəli olmasından asılıdır. Onların səmərəsi isə bilavasitə rəhbər işçinin şəxsiyyəti ilə şərtlənir. Nümunə hakimiyyəti bu sahədə xüsusilə önəmlidir. Rəhbər işçinin bir şəxsiyyət kimi keyfiyyətləri isə bilavasitə onun peşə keyfiyyətləri ilə əlaqədardır. Onun ekspert kimi hakimiyyəti min bir görünməz tellə peşə erudisiyası, peşə səriştəsi kökündə formalaşır. Rəhbər işçi zavodda və ya fabrikdə birinci mühəndis, məktəbdə birinci pedaqoq sayılanda, onun imici və reytingi köklü hakimiyyət faktoruna çevrilir.

**Rəhbərlik üslubu.** Təcrübə göstərir ki, qrup fəaliyyətinin səmərəliliyi rəhbərlik üslubundan əsaslı şəkildə asılıdır. İdarəetmə ilə bağlı olaraq sosial psixologiyada beş cür rəhbərlik üslubu qeyd olunur : avtokratik, avtoritar, demokratik, laqeyd (etinasız, liberal) və qeyri-sabit (ardıcıl olmayan) rəhbərlik üslubu.

**Avtokratik** rəhbərlik üslubuna malik olan liderlər (rəhbərlər) bir növ müstəbid olur. Adətən avtokratik və avtoritar rəhbərlik üslubuna malik olan liderlər qrup üzvlərinin fikir və ideyalarını nəzərə almadan, müstəqil hərəkət edirlər. Əmr, göstəriş, təlimat, töhmət, təşəkkür onların qrup üzvləri ilə əsas əlaqə forması olur. O hər cür məlumatı bir növ özündə gizlədir, heç kəsin bundan xəbəri olmur, ona görə də ona tabe olanlar, adətən güman və şayiə aləmində olurlar.

**Avtoritar** lider qrup üzvlərinin imkan və qabiliyyətlərini aşağı qiymətləndirir. Bu cür rəhbərlər qrup üzvlərinin təşəbbüslərini boğur, ya da sadəcə olaraq onlardan istifadə etmirlər. Bu cür rəhbərlər belə hesab edirlər ki, onlar «hər şeyi özləri bilirlər», onsuz da heç kim bu işi onun kimi yaxşı yerinə yetirə bilməz. Məhz buna görə də bu cür qruplarda qrup üzvlərinin hamısında ümumi işə qarşı məsuliyyət hissi zəifləmiş olur, əmək onlar üçün sanki formal bir işə, vəziyyətə çevrilir. Adətən avtoritar lider rəhbərlik etdiyi qrup üzvlərindən kiminsə müəyyən səhvə yol verdiyini gördükdə onu necə düzəltməyi məsləhət görmək əvəzinə ona gülür, onu ələ salır. Avtoritar lider iştirak etmədikdə onun qrupunda aparılan iş

*längiyir, bəzən dayandırılır. K.Levinin təcrübələri göstərmişdir ki, avtoritar lider otaqdan çıxan kimi qrup üzvləri işi kənara qoymuş, onu davam etdirməmiş, ya da fəaliyyətin səviyyəsi kəskin şəkildə aşağı düşmüşdür. Bu cür lider uzun müddət qrupdan uzaq düşdükdə qrup öz işini müstəqil yerinə yetirmək və ya onu səmərəli təşkil etmək imkanından məhrum olmuşdur.*

*Avtoritar liderdən fərqli olaraq **demokratik** üsluba malik olan lider qrup üzvləri tərəfindən rəğbətlə qarşılanır. Bu cür rəhbərlik üslubuna malik olan lider daima qrup üzvləri ilə razılaşır. Qərar qəbul edərkən qrup üzvlərinin təkliflərini nəzərə alır. Demokratik rəhbərlik üslubuna malik olan lider öz fəaliyyətini təkcə qrup fəaliyyətinə nəzarət və onu tənzim etməklə məhdudlaşdırmır, onların tərbiyəsi və təliminə də ciddi diqqət yetirir. Demokratik rəhbərlik üslubuna malik olan liderlərlə qrup üzvləri arasında olduqca səmərəli təmas yaranır.*

*Aparılmış müşahidə və tədqiqatlar göstərmişdir ki, **laqeyd** rəhbərlik üslubuna malik olan liderlərin qrup üzvləri ilə ünsiyyəti kortəbii xarakter daşıyır. Çox vaxt onların arasında yaranan ünsiyyət qrup üzvləri tərəfindən dikta olunur. Bu cür liderlər qrupa müəyyən tapşırıqlar verməklə məhdudlaşır, onun necə yerinə yetirilməsinə əhəmiyyət vermirlər. Laqeyd rəhbərlər qrupun ayrı-ayrı üzvlərinin işinə qarışmamağa çalışır, bir növ qrupdan təcrid olunur, neytrallığa can atırlar.*

***Qeyri-sabit** rəhbərlik üslubuna malik olan liderlərə gəldikdə onlar dəyişgən olurlar. Onların necə hərəkət edəcəklərini qabaqcadan müəyyənləşdirmək mümkün olmur. Bir dəfə avtoritarlıq göstərən bu cür liderlər, başqa vaxt yerliyersiz ya demokratik, ya da laqeyd rəhbərlik üslubuna yer verirlər. Bütün bunlar isə onunla qrup üzvləri arasında anlaşqsızlıq yaradır. Nəticədə qrup fəaliyyətinin səmərəliliyi üçün zəruri olan şərait yaranmır.*

## **Şagird qruplarında lider problemi**

*Liderlik probleminin sosial pedaqoji psixologiya üçün də əhəmiyyəti böyükdür. Uşaq mühitinin öz liderləri var. Onlar məktəbdə sinif kollektivinin həyatına görünməz tellərlə nüfuz edirlər. I-II siniflərdə müəllimin nüfuzu o qədər böyük və güclüdür ki, onun fonunda çox vaxt uşaq kollektivində, xüsusilə onun şəxsi (qeyri-formal) qarşılıqlı münasibətləri sistemində “balaca” liderlərin rolu aydın hiss olunmur. Sinifdə əlaçı şagirdlər işgüzar münasibətlər sistemində xüsusi yer tuturlar. Müəllimlər isə onları ağız dolusu tərifləyirlər, hər vasitə ilə*

rəğbətləndirirlər. Uşaqlar da əlaçı şagirdlərə bir qayda olaraq müəllimlərin gözü ilə baxırlar. Lakin I-II sinif şagirdlərinin qarşılıqlı münasibətlərini diqqətlə müşahidə edəndə, artıq sentyabr-oktyabr aylarının ilk günlərindən başlayaraq uşaq kollektivinin həyatında şəxsi məziyyətləri ilə seçilən balaca liderlərin özünəməxsus rol oynadığını görə bilərik. III-IV siniflərdə uşaq kollektivinin həyatı bu baxımdan daha maraqlıdır. V-VI siniflərdə isə liderlərin rolu artıq o qədər önəmli olur ki, onu nəzərə almadan sinif kollektivinin inkişafını sosial pedaqoji baxımdan hərtərəfli təhlil etmək əslində mümkün deyildi. Sosial- pedaqoji araşdırmalarda şagird kollektivində qarşılıqlı münasibətləri səciyyələndirmək üçün iki anlamdan- sinif nümayəndəsi və lider anlamından istifadə olunur. Sinif nümayəndəsi rəsmi, lider qeyri-rəsmi statusdur. Onlar şagird kollektivində də iki formada özünü göstərir. Bir halda sinfin nümayəndəsi həm də onun liderinə çevrilir. Uşaq qruplarında liderin şəxsi keyfiyyətləri xüsusilə əhəmiyyətlidir. O, sinifdə uşaqlar üçün məhz özünün bu məziyyətləri ilə öndər ola bilər. Bu keyfiyyətlər müvafiq yaş dövründə uşaqların xüsusilə yüksək qiymətləndirdikləri , çox vaxt özlərində görmək istədikləri keyfiyyətlərdir. əgər uşaq kollektivində sinif nümayəndəsi də. Lider də eyni şagirddirsə bu, optimal hal sayılır. Lakin sinif nümayəndəsi bir şagird. Lider başqa şagirddirsə, qrup fəaliyyətinin səmərəliliyi onların münasibətlərinin xarakterindən asılı olacaqdır. Əgər həm sinif nümayəndəsi , həm liderin qarşılıqlı münasibətləri nəticə etibarilə kollektivin ümumi məqsədi ilə səsleşirsə, qeyri-rəsmi liderin olması kollektivin ümumi işinə nəinki mane olmaz, hətta ona kömək göstərir. Lakin sinifdə rəsmi və qeyri-rəsmi “başçının” münasibətləri kollektivin ümumi məqsədlərinə uyğun gəlmirsə, onların qarşılıqlı münasibətlərini yaxşılaşdırmaq, kollektivin ümumi məqsələri ilə bilavasitə əlaqələndirmək, kollektivi məhz bu köklü amil əsasında möhkəmləndirmək lazımdır.

