Qədim Diyar
May 2026, Cild. 8, Say 5, s. 159–164
Ancient Land
May 2026, Vol. 8, Issue 5, pp. 159–164
DOI: https://doi.org/10.36719/2706-6185/60/159-164

Liderlik paradiqmalarının təkamülü

Nərmin Ələsgərova

Xülasə. *Bu tədqiqat liderlik fenomeninin XIX əsrin sonlarından başlayaraq müasir dövrə qədər keçdiyi çoxşaxəli elmi təkamül yolunu sistemli şəkildə təhlil edir. Araşdırma göstərir ki, ilkin mərhələdə dominant mövqe tutan "Xüsusiyyətlər nəzəriyyəsi" liderliyi əsasən fərdin anadangəlmə genetik, psixoloji və fiziki xüsusiyyətlərinin nəticəsi kimi izah etmiş və bu kontekstdə "fitri istedad" amilini həlledici faktor kimi ön plana çıxarmışdır. Lakin zaman keçdikcə bu yanaşmanın məhdudiyyətləri üzə çıxmış və XX əsrin ortalarından etibarən formalaşan "Davranış nəzəriyyələri" liderliyə yeni baxış bucağı gətirmişdir. Bu nəzəriyyələr liderliyin öyrənilə və inkişaf etdirilə bilən peşəkar bacarıq olduğunu əsaslandıraraq, lider davranışlarını konkret idarəetmə modelləri çərçivəsində – xüsusilə işəyönümlü və insanyönümlü yanaşmalar əsasında – sistemləşdirmişdir. Daha sonrakı mərhələdə meydana çıxan "Situativ nəzəriyyələr" isə liderlik anlayışını daha da dərinləşdirərək, vahid və universal liderlik üslubunun mövcudluğunu inkar etmişdir. Bu yanaşmaya görə, liderliyin effektivliyi konkret situasiyadan, təşkilati mühitdən, xarici amillərdən və komandanın hazırlıq, motivasiya və inkişaf səviyyəsindən birbaşa asılıdır. Beləliklə, tədqiqat nəticəsində müəyyən edilir ki, müasir dövrdə liderlik sabit xüsusiyyətlər toplusu deyil, dəyişkən şərtlərə uyğunlaşma bacarığı, strateji düşüncə və intellektual çevikliyin dinamik sintezidir.*

Açar sözlər: *liderlik nəzəriyyələri, xüsusiyyətlər paradiqması, davranış modelləri, situativ liderlik, idarəetmə şəbəkəsi, strateji adaptasiya*

Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti, magistrant, Bakı, Azərbaycan
E-poçt: alesgerovanermin6@gmail.com
Daxil oldu: 19 Yanvar 2026; Qəbul edildi: 4 Mart 2026; Onlayn dərc edilib: 28 May 2026
© Müəllif(lər) 2026. Bu, Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 Beynəlxalq Lisenziyası (CC BY-NC 4.0) şərtləri altında paylanan açıq girişli məqalədir.

The Evolution of Leadership Paradigms

Narmin Alesgerova

Abstract. *This study provides a systematic analysis of the multifaceted academic evolution of the leadership phenomenon from the late 19th century to the present day. It demonstrates that in its early stage, the dominant "Trait Theory" conceptualized leadership primarily as a product of an individual's innate genetic, psychological, and physical characteristics, emphasizing the role of "natural-born talent" as a decisive factor. However, over time, the limitations of this perspective became evident, leading to the emergence of "Behavioral Theories" in the mid-20th century, which introduced a fundamentally new approach to leadership. These theories established that leadership is a learnable and developable professional competence, organizing leadership behaviors within specific management frameworks, particularly task-oriented and people-oriented models.*

In the subsequent stage, "Situational Theories" further deepened the understanding of leadership by rejecting the existence of a single universal leadership style. According to this perspective, leadership effectiveness is directly dependent on situational context, organizational environment, external factors, as well as the readiness, motivation, and development level of the team. Consequently, the study concludes that modern leadership should be understood not as a fixed set of traits, but as a dynamic synthesis of adaptability, strategic thinking, and intellectual flexibility in response to changing conditions.

Keywords: *leadership theories, trait paradigm, behavioral models, situational leadership, managerial grid, strategic adaptation*

Azerbaijan State Pedagogical University, Master's student, Baku, Azerbaijan
E-mail: alesgerovanermin6@gmail.com
Received: 19 January 2026; Accepted: 4 March 2026; Published online: 28 May 2026
© The Author(s) 2026. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Giriş

Liderlik mövzusunda XIX əsrin sonu və XX əsrin əvvəllərində formalaşan ilk elmi yanaşmalar "Xüsusiyyətlər nəzəriyyəsi" üzərində qurulmuşdur. Bu konsepsiyaya görə, liderlik fərdin sonradan qazandığı bir bacarıq deyil, onun genetik kodlarında və bioloji quruluşunda mövcud olan anadangəlmə bir vergidir. Həmin dövrün akademik baxış bucağına əsasən, uğurlu rəhbərləri digər insanlardan fərqləndirən əsas amil onların malik olduğu fitri istedad və irsi psixoloji keyfiyyətlərdir. Beləliklə, bu yanaşma "lider olunmur, lider doğulurlar" ideyasını mütləq həqiqət kimi qəbul edərək, idarəetmə qabiliyyətini insanın daxili təbiəti ilə bağlı olan bioloji bir hadisə kimi izah edirdi (Northouse, 2021, s. 45).

Liderlik paradiqmalarının inkişafı göstərir ki, zaman keçdikcə liderlik yanaşmaları fərqli istiqamətlərdə formalaşmışdır. Üslub nəzəriyyəsi liderin idarəetmə tərzinin təşkilatın fəaliyyəti və işçilərin motivasiyası üzərində mühüm təsirə malik olduğunu vurğulayır. Bu yanaşmaya əsasən, demokratik, avtoritar və sərbəst liderlik üslubları müxtəlif situasiyalarda fərqli nəticələr verdiyi üçün vahid liderlik modeli bütün şərait üçün uyğun hesab edilmir (Smith, 2016, s. 5).

Liderlik paradiqmaları rəhbərliyin təşkilatlara və cəmiyyətə necə təsir etdiyini izah edən nəzəri yanaşmalardır. Bu yanaşmalar zamanla liderlik haqqında düşüncələrin necə dəyişdiyini göstərir. Əvvəllər liderlik daha çox rəhbərin gücü və avtoriteti ilə əlaqələndirilirdisə, müasir dövrdə münasibətlər, əməkdaşlıq, uyğunlaşma və komanda işi daha vacib hesab olunur. Liderlik paradiqmaları alimlərə və mütəxəssislərə liderlə işçilər arasındakı münasibətləri daha yaxşı anlamağa kömək edir (Muldoon, 2004, s. 3).

Tədqiqatçılar onilliklər boyu "universal lider" profilini müəyyənləşdirmək məqsədilə müxtəlif fərdi cizgiləri dörd əsas qrupda sintez etməyə çalışmışlar:

- Fərdi-fiziki göstəricilər: Liderin zahiri görünüşü, fiziki çevikliyi, davranış dinamikası və insanlarla münasibət qurmaq qabiliyyəti bu kateqoriyaya daxil edilir. Tədqiqatçılar hesab edirdilər ki, cəmiyyət qarşısında inam yaradan xarici davranış modeli rəhbərlik nüfuzunun formalaşmasında mühüm rol oynayır.

- İntellektual imkanlar: Analitik düşünmə bacarığı, problemləri sistemli qiymətləndirmək qabiliyyəti, çevik qərarvermə və geniş dünyagörüşü liderin effektiv idarəçilik potensialını müəyyən edən əsas xüsusiyyətlər sırasında göstərilir.
- Psixoloji dayanıqlıq: Emosional sabitlik, güclü iradə, məsuliyyət hissi və özünənəzarət liderin çətin situasiyalarda davamlı fəaliyyət göstərə bilməsini təmin edən mühüm amillər hesab olunur (Yukl, 2019, s. 112).
- Sosial və kommunikativ bacarıqlar: İnsanlarla sağlam münasibət qurmaq, komanda daxilində əməkdaşlıq mühiti yaratmaq, inandırıcı ünsiyyət və kollektivin motivasiyasını artırmaq liderliyin sosial aspektlərini xarakterizə edir.

Bununla belə, zaman keçdikcə xüsusiyyətlər nəzəriyyəsinin universallığı elmi müstəvidə şübhə altına alınmağa başladı. Araşdırmalar göstərirdi ki, müəyyən şəraitdə uğur qazandıran liderlik keyfiyyətləri başqa bir mühitdə eyni nəticəni verməyə bilərdi (Naile, 2014, s. 176). Məsələn, sərt intizam və avtoritar idarəetmə hərbi təşkilatlarda səmərəli sayılsa da, yaradıcı və akademik mühitlərdə əməkdaşlıq ruhunu zəiflədə bilirdi. Bu səbəbdən liderliyin yalnız şəxsi xüsusiyyətlərlə deyil, həm də sosial mühit və situativ şərtlərlə bağlı olduğu fikri güclənməyə başladı. Nəticədə, idarəetmə nəzəriyyələrində insan davranışları və təşkilati şərait amilləri əsas tədqiqat istiqamətlərindən birinə çevrildi. Bununla yanaşı, müasir dövrdə xüsusiyyətlər yanaşması tamamilə aktuallığını itirməmişdir. Xüsusilə emosional zəka, etik məsuliyyət və interpersonal münasibətlər kimi bacarıqların formalaşmasında bu nəzəriyyənin mühüm nəzəri baza yaratdığı qəbul edilir (Northouse, 2021, s. 48).

Tədqiqat

XX əsrin ikinci yarısından etibarən liderlik nəzəriyyələrində yeni mərhələ formalaşdı və tədqiqatların mərkəzi rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərindən onun praktik davranış modelinə keçdi. Davranış yönümlü yanaşmaların əsas ideyasına görə, uğurlu liderlik fərdin necə davrandığı, komandanı hansı üsullarla idarə etdiyi və qərarvermə prosesini necə təşkil etməsi ilə müəyyən olunur. Bu yanaşmanın elmi əhəmiyyəti ondadır ki, liderlik artıq yalnız anadangəlmə xüsusiyyət kimi deyil, təhsil, təcrübə və praktiki fəaliyyət nəticəsində inkişaf etdirilə bilən peşəkar bacarıq kimi qiymətləndirilməyə başlandı (Bass, 2006, s. 142). Beləliklə, idarəetmə sahəsində düzgün davranış strategiyalarını mənimsəyən şəxslərin effektiv liderə çevrilə biləcəyi fikri geniş qəbul olundu.

Bu dövrdə liderlik davranışlarının empirik şəkildə öyrənilməsi sahəsində ən fundamental və sistemli tədqiqatlar Ohio State University və University of Michigan tərəfindən həyata keçirilmişdir. Hər iki elmi məktəb liderlik fenomeninə davranış prizmasından yanaşaraq, liderin uğurunu onun fərdi xüsusiyyətlərindən çox, nümayiş etdirdiyi konkret davranış modelləri ilə izah etməyə çalışmışdır. Ohayo Dövlət Universitetinin tədqiqatçıları liderlik davranışını iki əsas, bir-birindən müstəqil, lakin qarşılıqlı şəkildə tamamlayıcı ölçü çərçivəsində sistemləşdirmişlər: "strukturlaşdırma" (initiating structure) və "fərdi qayğı" (consideration). "Strukturlaşdırma" ölçüsü liderin təşkilati prosesləri planlaşdırmaq, vəzifə bölgüsünü aydın şəkildə müəyyənləşdirmək, iş standartlarını formalaşdırmaq və fəaliyyətin icrasına nəzarət etmək bacarığını əhatə edir. Bu yanaşma daha çox işin səmərəliliyinə, məhsuldarlığa və nəticəyönümlü idarəetməyə fokuslanır. Digər tərəfdən, "fərdi qayğı" ölçüsü liderin komanda üzvləri ilə qurduğu sosial-psixoloji münasibətləri əks etdirir. Bu çərçivədə liderin işçilərlə qarşılıqlı etimada əsaslanan münasibətlər yaratması, onların fərdi ehtiyac və gözləntilərini nəzərə alması, motivasiya səviyyəsini yüksəltməsi və müsbət iş mühiti formalaşdırması ön plana çıxır. Araşdırmalar göstərmişdir ki, bu iki ölçü bir-birini istisna etmir; əksinə, effektiv liderlər hər iki istiqaməti balanslı şəkildə tətbiq etməklə həm yüksək nəticələr əldə edir, həm də komanda üzvlərinin məmnuniyyətini və bağlılığını təmin edə bilirlər. (Yukl, 2019, s. 115). Miçiqan Universitetinin araşdırmaları isə bu bölgünü "işəyönümlü" və "insanyönümlü" üslublar kimi xarakterizə edərək, demokratik idarəetmənin işçi məmnuniyyəti üzərindəki üstünlüyünü vurğulamışdır.

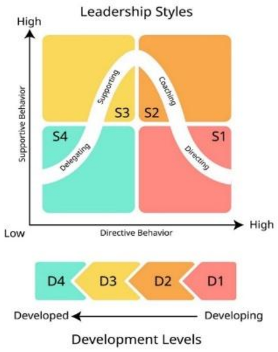
Liderlik sahəsində xüsusiyyət və davranış nəzəriyyələri liderin əsas keyfiyyətlərini tam müəyyən edə bilməsə də, kompetensiya yanaşması müasir idarəetmədə geniş yayılmışdır. Bu yanaşmaya görə, effektiv liderlik insanın iş fəaliyyətində uğur qazanmasına kömək edən bacarıq və xüsusiyyətlərlə əlaqələndirilir. Müasir təşkilatlarda liderlik standartları və kompetensiya modelləri idarəetmə və liderlik inkişafının əsas istiqamətlərindən biri hesab olunur (Bolden, 2004, s. 15).

Davranış yönümlü liderlik nəzəriyyələri çərçivəsində ən geniş yayılmış modellərdən biri Robert Blake və Jane Mouton tərəfindən irəli sürülmüş "İdarəetmə Şəbəkəsi" konsepsiyasıdır. Bu model rəhbərlik fəaliyyətini iki əsas meyar əsasında təhlil edir: iş nəticələrinə yönəlmə və insan faktoruna göstərilən diqqət. Hər iki istiqamət 1-dən 9-a qədər dəyərləndirilir və nəticədə müxtəlif liderlik tipləri formalaşdırılır. Modelə əsasən, yalnız istehsal və nəticəyə fokuslanan idarəçilik uzunmüddətli perspektivdə kollektiv daxilində motivasiya zəifləməsinə səbəb ola bilər. Eyni zamanda yalnız interpersonal münasibətlərə üstünlük verilməsi də təşkilati məhsuldarlığın aşağı düşməsi ilə nəticələnə bilər. Buna görə nəzəriyyədə ən optimal liderlik modeli həm yüksək məhsuldarlığı, həm də əməkdaşların rifahını paralel şəkildə təmin edən "9.9" idarəetmə üslubu hesab olunur (Bass, 2006, s. 145).

Liderlik nəzəriyyələrinin inkişafında mühüm mərhələlərdən biri də 1960-cı illərdən etibarən formalaşan situativ yanaşmalar olmuşdur. Bu nəzəri istiqamət liderliyin effektivliyini yalnız şəxsi keyfiyyətlər və ya standart davranış modelləri ilə izah etməyin qeyri-kafi olduğunu irəli sürmüşdür. Situativ yanaşmaya görə, rəhbərliyin uğuru konkret şərait, təşkilati mühit, kollektivin xüsusiyyətləri və qarşıya qoyulan məqsədlərlə birbaşa bağlıdır. Başqa sözlə, bütün vəziyyətlər üçün uyğun hesab edilə biləcək vahid liderlik modeli mövcud deyildir. Effektiv rəhbər dəyişən şərtləri düzgün qiymətləndirərək öz idarəetmə davranışını həmin şəraitə uyğunlaşdırmağı bacarmalıdır. Bu yanaşma lideri yalnız qərar verən şəxs kimi deyil, eyni zamanda çevik düşünən və situasiyanı analiz edə bilən strateji idarəçi kimi xarakterizə edir. Məsələn, böhran şəraitində daha sərt və operativ qərarlar tələb olunduğu halda, yaradıcı və innovativ mühitlərdə demokratik və iştirakçı idarəetmə üsulları daha uğurlu nəticələr verə bilər. Buna görə situativ nəzəriyyələr müasir idarəetmə elmində liderliyin dinamik və dəyişkən xarakter daşıdığını əsaslandıran mühüm konseptual istiqamətlərdən biri hesab olunur (Fiedler, 1967, s. 210).

Situativ yanaşmanın ən nüfuzlu və empirik əsaslarla dəstəklənən modellərindən biri Fred Fiedler tərəfindən irəli sürülmüş "Ehtimal nəzəriyyəsi"dir (Contingency Theory). Fidlerin yanaşmasına görə, liderliyin effektivliyi universal və dəyişməz davranış modelindən deyil, liderin fərdi üslubu ilə konkret situasiyanın nə dərəcədə uyğunlaşmasından asılıdır. O, xüsusilə vurğulayırdı ki, hər bir lider müəyyən sabit üsluba malikdir və bu üslubun effektivliyi yalnız uyğun mühitdə maksimum nəticə verir. Fidler situasiyanın "əlverişlilik" səviyyəsini müəyyən etmək üçün üç əsas indikator irəli sürmüşdür. Birinci indikator lider-üzv münasibətlərinin keyfiyyətidir ki, bu da komanda üzvlərinin liderə olan etimadı, hörməti və dəstək səviyyəsini əks etdirir. Münasibətlərin yüksək keyfiyyətli olması situasiyanı daha əlverişli edir və liderin təsir imkanlarını artırır. İkinci indikator tapşırığın strukturudur; yəni görüləcək işin nə dərəcədə aydın, standartlaşdırılmış və ölçülə bilən olması. Yüksək strukturlaşdırılmış tapşırıqlar qeyri-müəyyənliyi azaldaraq liderin nəzarət imkanlarını gücləndirir. Üçüncü indikator isə liderin rəsmi vəzifə səlahiyyətləridir ki, bu da onun mükafatlandırma, cəza tətbiq etmə və qərarvermə səlahiyyətlərinin genişliyi ilə müəyyən olunur.

Bu üç amilin kombinasiyası nəticəsində situasiya aşağı, orta və ya yüksək əlverişli kimi qiymətləndirilir. Fidlerin modelinə əsasən, tapşırığayönümlü liderlər daha çox ya çox əlverişli, ya da çox əlverişsiz şəraitdə daha effektiv fəaliyyət göstərirlər. Əksinə, münasibətyönümlü liderlər isə daha çox orta dərəcədə əlverişli situasiyalarda daha uğurlu nəticələr əldə edirlər. Beləliklə, bu model liderliyin effektivliyinin yalnız fərdi keyfiyyətlərlə deyil, həm də situativ faktorların kompleks qarşılıqlı təsiri ilə formalaşdığını elmi şəkildə əsaslandırır. (Yukl, 2019, s. 118).



Şəkil 1

Liderlik nəzəriyyələri içərisində geniş yayılmış yanaşmalardan biri də Paul Hersey və Ken Blanchard tərəfindən formalaşdırılmış “Situativ liderlik modeli” hesab olunur. Bu modelin əsas mahiyyəti rəhbərin davranış tərzinin əməkdaşların hazırlıq və inkişaf səviyyəsinə uyğun şəkildə dəyişdirilməsindən ibarətdir. Nəzəriyyəyə əsasən, işçilərin peşəkar bilikləri, təcrübələri və motivasiya dərəcəsi fərqli olduğuna görə lider hər vəziyyət üçün eyni idarəetmə üsulundan istifadə etməməlidir. Bu baxımdan rəhbər şəraitə uyğun olaraq istiqamətverici, motivasiyaedici, əməkdaşlığa əsaslanan və ya səlahiyyət bölgüsünə üstünlük verən liderlik davranışlarından birini tətbiq etməlidir (Hersey, 2012, s. 234).

Xüsusilə ali təhsil sistemində situativ liderlik yanaşması daha aktual xarakter daşıyır. Çünki universitet mühitində həm elmi fəaliyyətə yeni başlayan gənc əməkdaşlar, həm də uzun illər akademik təcrübəyə malik professor-müəllim heyəti fəaliyyət göstərir. Bu müxtəliflik rəhbərdən fərqli idarəetmə üslublarını çevik şəkildə tətbiq etməyi tələb edir. Məsələn, təcrübəsiz əməkdaşlar üçün daha çox nəzarət və istiqamətləndirmə vacib olduğu halda, yüksək ixtisaslı akademik heyətə daha geniş müstəqillik və qərarvermə səlahiyyəti verilməsi daha effektiv nəticə yarada bilər. Beləliklə, situativ yanaşma liderliyi dəyişməz.

Nəticə

Liderlik fenomeninin XIX əsrin sonlarından müasir dövrə qədər keçdiyi elmi təkamül yolu, bu anlayışın statik bir xüsusiyyətdən dinamik bir idarəetmə prosesinə çevrildiyini sübut edir. Tədqiqatın ilkin mərhələlərində üstünlük təşkil edən "Xüsusiyyətlər nəzəriyyəsi" liderliyi genetik və bioloji faktorlarla əlaqələndirərək, rəhbərliyi fərdin anadangəlmə fitri istedadı kimi xarakterizə etmişdir. Lakin XX əsrin ortalarında formalaşan "Davranış nəzəriyyələri" bu paradiqmanı köklü şəkildə dəyişərək, liderliyin öyrənilə bilən və təcrübə vasitəsilə mənimsənilən peşəkar bir səriştə olduğunu elmi şəkildə əsaslandırmışdır. Bu yanaşma, xüsusilə ali təhsil müəssisələri kimi mürəkkəb strukturlarda idarəetmənin fərdi keyfiyyətlərdən deyil, nümayiş etdirilən konkret davranış modellərindən asılı olduğunu göstərmişdir (DasGupta, 2011, s. 23).

Liderin idarəetmə tərzi onun komanda və təşkilat üzərindəki təsirini müəyyən edən əsas amillərdən biridir. Hər bir vəziyyətdə eyni liderlik yanaşması effektiv olmur, buna görə liderlər şəraitə uyğun davranış modeli seçməlidirlər. Müxtəlif liderlik üslublarını düzgün tətbiq etmək həm iş mühitinin inkişafına, həm də ümumi nəticələrin yaxşılaşmasına kömək edir (Bwalya, 2023, s. 13).

Təkamülün ən mühüm mərhələlərindən biri olan "Situativ nəzəriyyələr" isə universal bir liderlik üslubunun mövcudluğunu inkar edərək, effektivliyin birbaşa mühit amillərindən və işçilərin hazırlıq səviyyəsindən asılı olduğu tezisini irəli sürmüşdür. Fidler və Hersey-Blanşard kimi tədqiqatçıların modelləri sübut edir ki, uğurlu lider dəyişən şəraitə və tabeliyində olanların ehtiyaclarına görə öz üslubunu adaptasiya edə bilən strateqdir (Hersey, 2012, s. 240). Yekun olaraq qeyd etmək olar ki,

müasir idarəetmə mühitində liderlik anlayışı artıq yalnız fərdi xüsusiyyətlərin və ya sabit cizgilərin məcmusu kimi qiymətləndirilmir. Əksinə, liderlik çoxölçülü və dinamik bir fenomen kimi çıxış edərək, etik dəyərlərə sadiqlik, davranış çevikliyi və dəyişən situasiyalara uyğunlaşma bacarığının vəhdəti əsasında formalaşır. Müasir lider yalnız qərar qəbul edən şəxs deyil, eyni zamanda təşkilati mədəniyyəti formalaşdıran, komanda üzvlərini motivasiya edən və mürəkkəb şəraitdə optimal həll yollarını müəyyənləşdirən strateji düşüncə sahibidir.

Ədəbiyyat

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformasiyaedici liderlik* (2-ci nəşr). Psychology Press.
2. Bolden, R. (2004). *What is leadership?*
3. Bwalya, A. (2023). Leadership styles. *Global Scientific Journal, 11*(8).
4. DasGupta, P. (2011). Literature review: E-leadership. *Emerging Leadership Journeys, 4*(1).
5. Fiedler, F. E. (1967). *Liderlik effektivliyi nəzəriyyəsi*. McGraw-Hill.
6. Heifetz, R. A. (1994). *Asan cavabları olmayan liderlik*. Harvard University Press.
7. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Təşkilati davranışın idarə edilməsi* (10-cu nəşr). Pearson.
8. Muldoon, S. D. (2004). Is symbolic interactionism the fifth paradigm of leadership? *Victoria University Working Paper*.
9. Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(3), 175–182.
10. Northouse, P. G. (2021). *Liderlik: Nəzəriyyə və təcrübə* (9-cu nəşr). SAGE Publications.
11. Smith, B. S., & Squires, V. (2016). The role of leadership style in creating a great school. *SELU Research Review Journal, 1*(1), 65–78.
12. Yukl, G. (2019). *Təşkilatlarda liderlik* (9-cu nəşr). Pearson.