UOT 371

Qalib Mövsüm oğlu Şərifov
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universitetinin Keyfiyyətin təminatı şöbəsinin müdiri
fizika üzrə fəlsəfə doktoru, dosent,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9836-0618

Vaqif Tahir oğlu Fətullayev
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-2718-529X

Jalə Cəlil qızı Kərimova
Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-8601-8235
https://doi.org/10.69682/azrt.2024.91(1).116-123

ÜMUMTƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ SƏMƏRƏLİ STRATEJİ İDARƏETMƏNİN V-XI SİNİF MÜƏLLİMLƏRİNİN TƏDRİS MOTİVASİYASINDA ROLU

Галиб Мовсум оглы Шарифов
заведующий отделом Обеспечения качества
Азербайджанского Государственного Педагогического Университета,
доктор философии по физике, доцент

Вагиф Тахир оглы Фатуллаев
Азербайджанский Государственный Педагогический Университет

Жаля Джалил гызы Керимова
Азербайджанский Государственный Педагогический Университет

РОЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СРЕДНИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ В УЧЕБНОЙ МОТИВАЦИИ УЧИТЕЛЕЙ V-XI КЛАССОВ

Galib Movsum Sharifov
associate professor,
head of Quality assurance department of Azerbaijan State Pedagogical University,
doctor of philosophy in physics

Vagif Tahir Fatullayev
Azerbaijan State Pedagogical University, graduate student

Jala Jalil Karimova
Azerbaijan State Pedagogical University, graduate student

THE ROLE OF EFFECTIVE STRATEGIC MANAGEMENT IN SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS IN TEACHING MOTIVATION OF V-XI CLASS TEACHERS

Xülasə. Bu məqalə məktəblərdə effektiv strateji idarəetmənin 5-11-ci sinif müəllimlərinin tədris motivasiyasında necə bir rolu olduğunu araşdırmışdır. Tədqiqat müəllimlərin tədris prosesinə daha motivasiyalı, şagirdlər üçün daha stimulativ tədris mühitinin yaradılmasının və ən nəhayət, təhsil keyfiyyətinin artırılması-

nın mövcud strateji idarəetmə prinsipləri ilə doğrudan əlaqəli olduğunu göstərmişdir. Məqalə tədris motivasiyasının yüksəldilməsi və şagirdlərin öyrənmə prosesində daha aktiv iştirakını təmin etmək üçün səmərəli idarəetmə tədbirlərini müəllimlərin cavablarına əsasən təhlil etmişdir.

Açar sözlər: *təhsildə strateji idarəetmə, liderlik, müəllim motivasiyası, məktəb*

Резюме. В данной статье исследована роль эффективного стратегического управления в школе в педагогической мотивации учителей 5-11 классов. Исследование показало, что создание более мотивирующей учебной среды для учителей, более стимулирующей учебной среды для учащихся и, наконец, повышение качества образования напрямую связано с существующими принципами стратегического управления. В статье проанализированы эффективные управленческие меры, основанные на ответах учителей, направленные на повышение педагогической мотивации и обеспечение более активного участия учащихся в учебном процессе.

Ключевые слова: *стратегическое управление в образовании, лидерство, мотивация учителя, школа*

Summary. This article explores the role of effective strategic management in schools in the teaching motivation of teachers in grades 5-11. The study found that creating a more motivating learning environment for teachers, a more stimulating learning environment for students and, finally, improving the quality of education is directly related to existing principles of strategic management. The article analyzes effective management measures based on teachers' responses, aimed at increasing pedagogical motivation and ensuring more active participation of students in the educational process.

Key words: *strategic management in education, leadership, teacher motivation, school*

Giriş. Son dövrlərdə dünyanın qabaqcıl təhsil sistemləri keçmişdə dərin kök salmış təhsil idarəçiliyi modelindən gələcəyə yönəlmiş strateji idarəetmə modelinə doğru uzun bir transformasiya prosesindən keçmişdir.

Tarix boyu aparılan tədqiqatlar sübut etmişdir ki, istər məktəb, istər kollec və ya universitet olsun, hər bir təhsil müəssisəsinin, istərsə də müəllim heyətinin idarəetmənin planlaşdırılmasında ehtiyac və maraqlarının nəzərə alınmaması təlim-tədris prosesinin inkişafına mənfi təsir göstərmişdir.

Bu uğursuzluqlar əsnasında, innovasiyaya yanaşma tərzində yeni bir baxış bucağı formalaşmağa başlamışdır. Təhsil müəssisəsi ilə cəmiyyət arasında dialoqun zəruriliyi indi hər bir müəssisə daxilində innovasiyalar üçün yerli kontekst nəzərə alınmaqla və cəmiyyətin iştirakı və əməkdaşlığı ilə demokratik şəkildə aparılmalı olduğu qəbul olunmağa başlamışdır. Başqa sözlə, artıq müasir dünyada əsas diqqət təhsil müəssisəsinin lokal xüsusiyyətlərinə və ehtiyaclarına yönəldilir.

Bu baxımdan, həm Azərbaycanda, həm də beynəlxalq miqyasda təhsildə davamlı təkmilləşdirməyə nail olmaq üçün məktəblərdə strateji idarəetmə və səmərəli təhsil liderliyi mühüm rola malikdir və məktəblərdə tədrisin keyfiyyəti, xüsusilə də müəllim motivasiyası birbaşa bu amillərdən asılıdır.

Müəllim motivasiyası tədrisin keyfiyyətində ən əhəmiyyətli amillərdən biridir. Belə ki, müəllimlər tədris prosesinin effektivliyini artırmaq və şagirdləri daha yaxşı hazırlamaq üçün motivasiyaya ehtiyac duyurlar.

Ədəbiyyat xülasəsi. Müəllimlər təhsil sisteminin ən mühüm elementini təmsil edirlər [3, s. 354-361]. Müasir dövrdə müəllimlərin iş motivasiyasına təsir edən bir çox amillər var. Məsələn, liderlik üslubları, dəstəkləyici mühit, məktəb innovasiyası, məktəbin strateji idarəetmə xüsusiyyətləri və s. müəllimlərin iş məmnunluğuna və motivasiyasına müsbət və ya mənfi təsir göstərə bilər.

Təhsil müəssisələri öz strategiyalarının nəticələrinə effektiv və səmərəli şəkildə nəzarət edə bilən idarəetmə sistemlərinə ehtiyac duyurlar ki, bu da öz növbəsində təlim-tədris prosesinin inkişafına müsbət təsir göstərir [7, s. 270-274]. Həmçinin məktəbdə strateji idarəetmə və strateji planlaşdırma bir proses kimi də nəzərdən keçirilə bilər və bu proses təlim-tədris prosesinə, xüsusilə də müəllimlərin tədris motivasiyasına təsir edir [8, s. 1-6].

Strateji idarəetmə təhsilin bir çox istiqamətlərinə təsir edir. Strateji idarəetmə təşkilatın məqsədlərini müəyyən etmək, fəaliyyətləri inkişaf etdirmək üçün üst rəhbərliyin səylərini əhatə edən holistik sistemdir və özündə planları həyata keçirmək, performansı ölçmək və təşkilatın vizyon və missiyasına nail olmaq üçün lazımi dəyişiklikləri etmək üçün ən uyğun üsulları özündə ehtiva edir [8].

Strateji idarəetmə uzunmüddətli strateji planı hazırlamaq üçün məktəb direktoru və ya idarəçilər şurası tərəfindən istifadə olunan mühüm vasitədir [8]. Strateji idarəetmə təşkilatın daxili güclü və zəif tərəflərini müəyyən etməyi, onun xarici imkanlarından istifadə etməyi və xarici təhlükələri/problemləri minimuma endirməyi əhatə etməklə qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün, həmçinin müəllimlərin tədris prosesində və öyrənənlərin performansında akademik rəqabətə nail olmaq üçün məktəbin daxili və xarici mühiti arasında mövcud olan qarşılıqlı əlaqədən tam istifadə etmək üçün məktəb direktorlarının istifadə edə biləcəyi effektiv vasitədir [1].

Təhsilin təkmilləşdirilməsi kontekstində dəyişikliklərin araşdırılması təhsil mühitində arzu olunan irəliləyişlərə nail olmaq üçün effektiv idarəetmə modelinin mahiyyətini və əhatə dairəsini aydınlaşdırır. Effektiv idarəetmə modeli təlimin keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa, müəllim və tələbələrin motivasiyasını artırmağa və təhsil prosesində səmərəli və effektiv dəyişikliklərə nail olmağa kömək edir. Bu yeni idarəetmə düşüncəsi və təcrübələri həmin təkmilləşdirmənin əsasını təşkil edir [2, s. 23].

Məktəb rəhbərlərinin liderlik xüsusiyyəti, liderlik üslubları və s. ilə bağlı bir çox tədqiqatlar bunların müəllimlərin iş motivasiyasına təsiri ilə bağlı nəticələr əldə etməsinə baxmayaraq, məktəbin effektiv strateji idarəedilməsinin müəllim motivasiyasına təsiri ilə bağlı tədqiqatların sayı demək olar ki, yoxdur və ya yetəri səviyyədə deyil. Misal üçün Hallinger, Leithwood, Jantzi, Mascall, Robinson, Supovitz və Witziers kimi tədqiqatçıların araşdırmaları göstərir ki, məktəb rəhbərlərinin liderlik üslubları ilə müəllimlərin iş motivasiyası arasında müəyyən əlaqələr vardır [4, s. 270].

Elmi ədəbiyyatlarda müəllim motivasiyasının bir çox tərifləri var. Lokk bunu "bir insanın işinin və iş təcrübəsinin qiymətləndirilməsi ilə başlayan rahatlıq vəziyyəti və ya müsbət emosional vəziyyət" kimi izah etmişdir [6]. Elmi ədəbiyyatda motivasiyaya bir çox təriflər verilmişdir. Digər tərəfdən, Younga [10] görə motivasiya hərəkətə keçmə və fəaliyyəti davam etdirmə prosesi kimi izah edilə bilər. Vroom [9] isə motivasiyanı fərdin könüllü olaraq reallaşdırdığı fəaliyyətlər arasından seçim etmə prosesi kimi ifadə etmişdir. Həmçinin Kinicki və Kreitner [5] isə motivasiyaya məqsədyönlü könüllü hərəkətlərin stimullaşdırılması, yönləndirilməsi və davamlılığa səbəb olan psixoloji proseslər kimi tərif vermişdir.

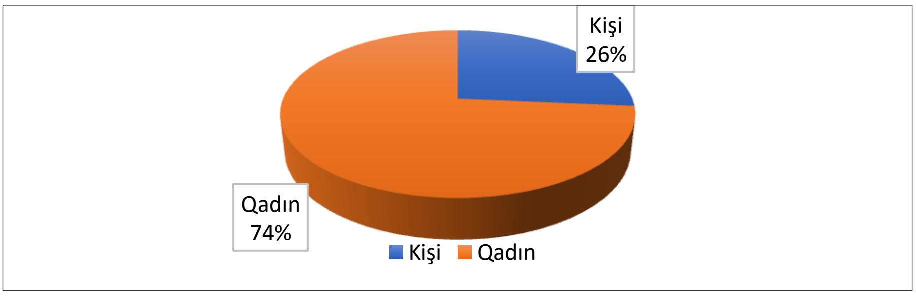
Tədqiqat metodologiyası. Bu tədqiqat onlayn sorğu əsasında təşkil edilmiş və nəticələr, əsasən, kəmiyyət üsulu ilə tədqiq edilmişdir. Sorğuların hazırlanmasında Likert şkalası, çoxvariantlı və açıq suallar suallar, demoŞəkil sual tiplərindən istifadə edilmişdir.

Bu tədqiqatda Bakı şəhərinin 74 ümumi təhsil müəssisəsinin 5-11-ci siniflərində tədris aparan ümumilikdə 376 müəllim iştirak etmişdir. Məktəblər Bakı şəhəri və onun inzibati ərazi bölgüsünə aid 12 rayonun mərkəzi hissələrində yerləşən məktəblərindən təsadüfi qaydada seçilmişdir. Təsadüfi seçilən məktəblərdən müəllimlər qartopu üsulu ilə tədqiqata cəlb olunmuşdur.

Sorğu nəticələrinin təhlili zamanı uyğunsuz hesab edilən 26 sorğu nəticəsi nəzərə alınmamışdır. Yekun olaraq 350 sorğu nəticəsi əsasında təhlil prosesi həyata keçirilmişdir.

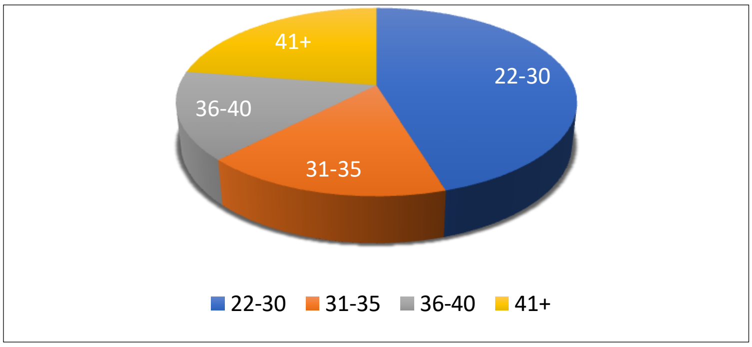
Məhdudiyyətlər. Tədqiqatın əhatə dairəsinin Bakı şəhəri ilə məhdudlaşması səbəbilə tapıntıları regionlara aid edə bilmirik. Həmçinin bəzi respondentlərin strateji idarəetmə, idarəetmə strategiyası, müəllim motivasiyası kimi anlayışlar barədə məlumatsızlığı və açıq sualları cavablandırmaqdan imtina etmələri tədqiqatın nəticələrinə təsir edə biləcək amillərdəndir. Bununla yanaşı, onlayn sorğuda iştirak edən respondentlərin fikirlərini tam ifadə edə bilməməsi ehtimalı da var.

Tapıntılar. Tədqiqatda 74% qadın, 26% kişi respondent iştirak etmişdir (Şəkil 1).



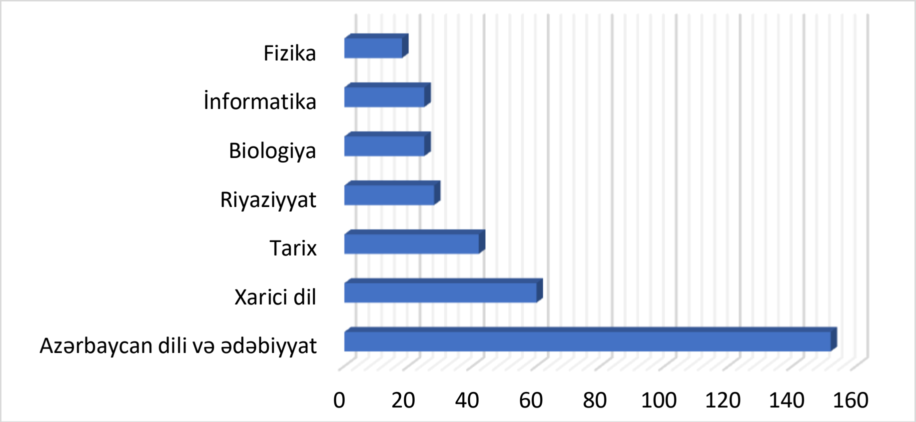
Şəkil 1. *Respondentlərin cins nisbəti*

Həmçinin respondentlərin yaş aralığını bilmək, həm də bizə onların təqribi iş stajı haqqında mülahizə yürütmək imkanı da yaratmışdır. Sorğuda iştirak edən respondentlərin 45%-i 22-30 yaş aralığında, 17%-i 31-35 yaş aralığında, 15%-i 36-40 yaş aralığında, 23%-i isə 41+ yaş aralığındadır. Belə ki, tədqiqatda iştirak edən respondentlərin böyük hissəsi (62%-i) 35 yaşına qədər olan gənc müəllimlərdir (Şəkil 2).



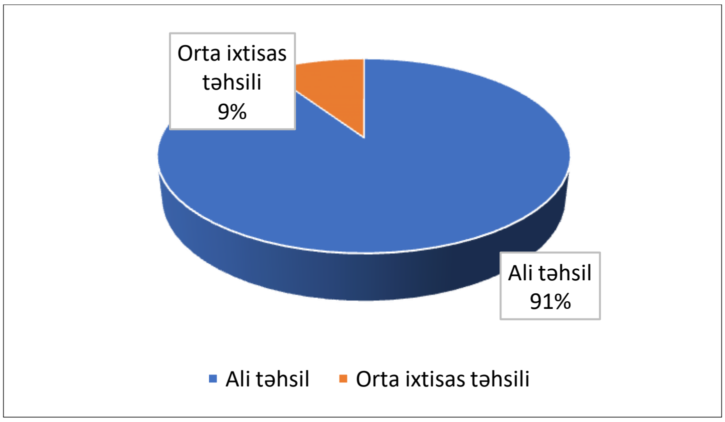
***Şəkil 2.** Respondentlərin yaş aralığı*

Sorğuda iştirak edən respondentlərin 43,4%-i Azərbaycan dili və ədəbiyyat, 17,1%-i xarici dil, 12%-i tarix, 8%-i riyaziyyat, 7%-i biologiya, 7%-i informatika, 5,1%-i isə fizika fənnini tədris edir. Belə ki, sorğuda iştirak edən respondentlərin böyük hissəsinin Azərbaycan dili və ədəbiyyatı fənlərini tədris edən müəllimlər təşkil etmişdir (Şəkil 3).



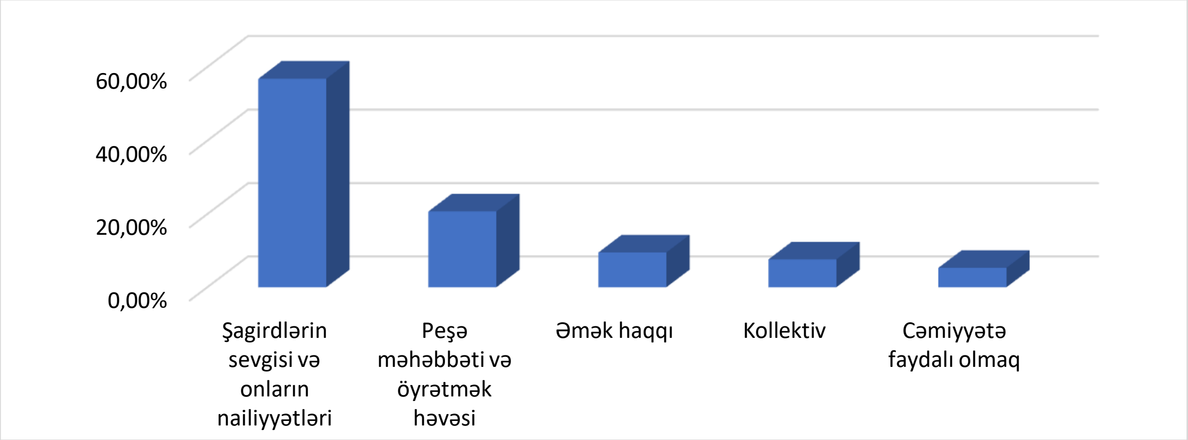
***Şəkil 3.** Respondentlərin tədris etdikləri fənlər*

Təhsil səviyyəsinə görə respondentlərin 91%-i ali təhsil, 9%-i isə orta ixtisas təhsili almışdır. Bu da tədqiqatda iştirak edən müəllimlərin böyük əksəriyyətinin ali təhsilli olduğunu göstərir (Şəkil 4).



***Şəkil 4.** Respondentlərin təhsil səviyyəsi*

"Müəllimlik fəaliyyətinizdə sizi motivasiya edən nədir?" sualına respondentlərin ən çox (56,8%) verdiyi cavab "Şagirdlərin sevgisi və onların nailiyyətləri" olmuşdur. Ən az (5,3%) yazılan cavab isə "Cəmiyyətə faydalı olmaq" olmuşdur. "Peşə məhəbbəti və öyrətmək həvəsi" cavabının seçilmə göstəricisi 20,7%, "Əmək haqqı" 9,5%, "Kollektiv" cavabı isə 7,6% respondent tərəfindən seçilmişdir (Şəkil 5).



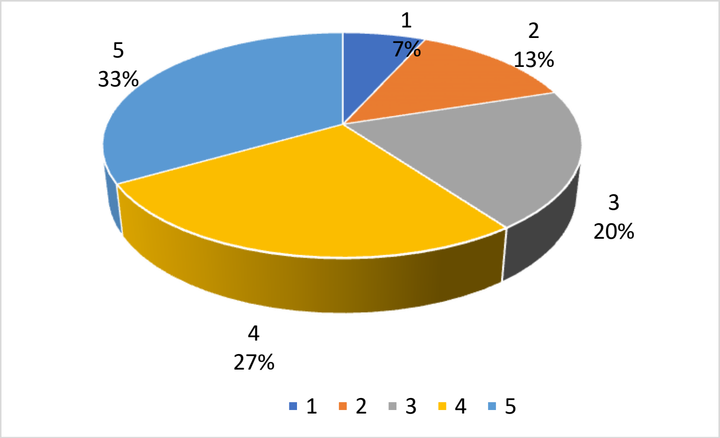
Şəkil 5. *"Müəllimlik fəaliyyətinizdə sizi motivasiya edən nədir?" sualına respondentlərin cavabı*

Təhlillər göstərir ki, "Məktəbin effektiv strateji idarə edilməsi dedikdə nə başa düşürsünüz?" çoxseçimli sualına "Məktəbin idarə edilməsi prosesində müəllimlərin də cəlb olunması" variantını seçən hər bir respondent həmçinin "İdarə heyətinin üzvlərinin müəllimlərə ədalətli yanaşması" variantını da seçmişdir. Bununla yanaşı, "Məktəbin gələcəyəyönlü perspektivləri nəzərə alaraq idarə edilməsi" variantını seçən respondentlərin 95.6%-i, həmçinin "Məktəbdə işlərin düzgün planlaşdırılması" variantını da seçmişdir. Bu da bizə onu deməyə əsas verir ki, müəllimlər strateji idarəetmə dedikdə gələcəkyönlü, müəllimyönlü və planlı idarəetmə sistemini nəzərdə tuturlar. Respondentlər tərəfindən ən az (20.8%) seçilən cavab isə "Məktəbin yazılı strategiyasının olması və bu strategiya əsasında idarə edilməsi"dir (Cədvəl 1).

Cədvəl 1. *"Məktəbin səmərəli strateji idarə edilməsi dedikdə nə başa düşürsünüz?" sualına respondentlərin cavabı*

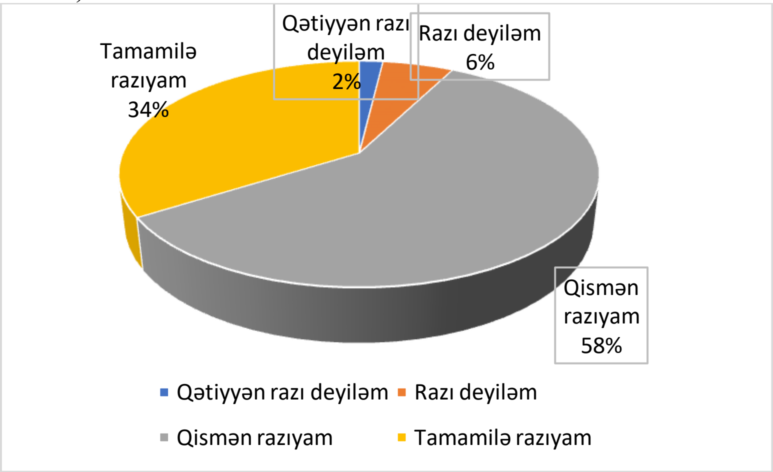
Məktəbdə işlərin düzgün planlaşdırılması	**49.10%**
Məktəbin idarə edilməsi prosesinə müəllimlərin də cəlb olunması	**37.70%**
Məktəbin gələcəyəyönlü perspektivləri nəzərə alaraq idarə edilməsi	**58.50%**
Məktəbin yazılı strategiyasının olması və bu strategiya əsasında idarə edilməsi	**20.80%**
İdarə heyətinin üzvlərinin peşəkarlığı	**43.40%**
İdarə heyətinin üzvlərinin müəllimlərə ədalətli yanaşması	**37.70%**

Respondentlərin 33%-i hazırda çalışdığı məktəbin idarəetmə sistemini 5 balla, 27%-i 4 balla, 20%-i 3 balla, 13%-i 2 balla, 7%-i isə 1 balla qiymətləndirmişdir (Şəkil 6). Təhlillər göstərmişdir ki, çalışdığı məktəbin idarəetməsini 1, 2 və 3 balla qiymətləndirən respondentlərin 99.2%-i hər gün işə zəif həvəs və motivasiya ilə daxil olanlardır.



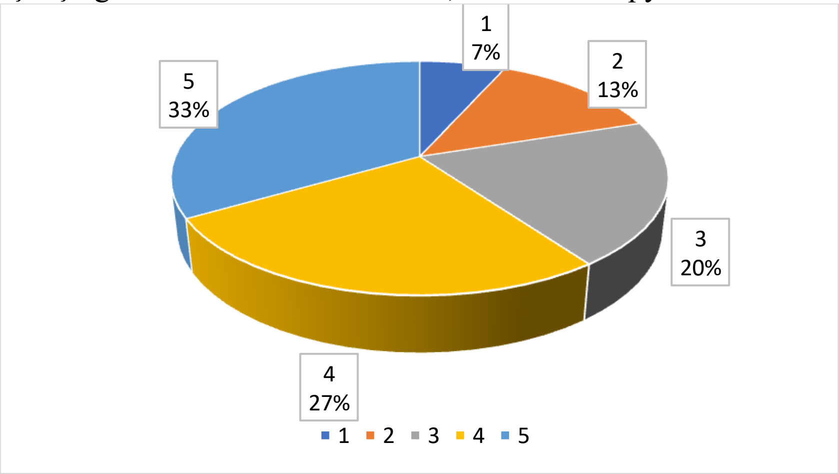
Şəkil 6. *"Hal-hazırda çalışdığınız məktəbin idarəetmə sistemini 5 ballıq şkala ilə qiymətləndirin" sualına respondentlərin cavabı*

"Hər gün məktəbə yüksək həvəs və motivasiya ilə daxil oluram" sualına tamamilə razıyam cavabını verən 95% respondentlər çalışdığı məktəbdə müəllimin idarəetmədə rolunu 4,5 balla qiymətləndirənlərdir (Şəkil 7).



Şəkil 7. *"Hər gün məktəbə yüksək həvəs və motivasiya ilə daxil oluram" sualına respondentlərin cavabı*

Təhlil göstərmişdir ki, müəssisədə müəllimlərin rolunu 1, 2, 3 balla qiymətləndirən respondentlərin 91.3%-i çalışdığı məktəbin idarərtməsini 1, 2 və 3 balla qiymətləndirənlərdir (Şəkil 8).



Şəkil 8. *"Çalışdığınız müəssisənin idarə edilməsində müəllimlərin rolunu 5 ballıq şkala ilə müəyyənləşdirin" sualına respondentlərin cavabı*

"Çalışdığınız müəssisədə idarəçi siz olsaydınız, nə(lər)i dəyişərdiniz?" sualına respondentlər tərəfindən ən çox verilən cavablar isə aşağıdakılardır:

- ✓ *Məktəbi müasir texniki təlim vasitələri ilə təmin edərdim.*
- ✓ *İş mühitini yaxşılaşdırardım.*
- ✓ *Kollektiv daxilindəki münasibətləri nizamlayardım.*
- ✓ *Heyətin motivasiya edilməsi üçün müxtəlif mükafatlar verərdim.*
- ✓ *İş (dərs) bölgüsünü düzgün nizamlayardım.*
- ✓ *Məktəbdə nizam-intizama nəzarəti gücləndirərdim.*
- ✓ *Müəllimlərin idarəetmədə iştirakına şərait yaradardım.*
- ✓ *Mən idarəçi olmaq istəməzdim.*

Nəticə. Bu tədqiqatın əsasında əldə edilən tapıntılar nəticəsində müəllimlərin tədris motivasiyası və effektiv strateji idarəetmə ilə bağlı dəyərli məlumatlar əldə edilmişdir. Sorğuda iştirak edən respondentlərin cinsiyyət və təhsil səviyyəsi kimi demoqrafik məlumatları, tədris etdikləri fənlər və motivasiya səbəbləri kimi mühüm faktorlar məqalənin nəticə hissəsini formalaşdırmağa kömək edir.

Respondentlərə görə, onlar üçün ən çox motivasiya mənbəyi "Şagirdlərin sevgisi və onların nailiyyətləri" olmuşdur. Bundan başqa, çalışdığı məktəbin səmərəli strateji idarəetməsini qiymətləndirənlər üçün motivasiya, tədris prosesinə daxil olmaqda böyük rol oynayır. Bu, pedaqoji heyətin günlük işinə motivasiya ilə yanaşmasını təsdiqləyir. Belə ki, çalışdığı məktəbin idarəetmə sistemini yüksək qiymətləndirən müəllimlərin əksər hissəsi hər gün işə motivasiya ilə daxil olduğunu qeyd etmişdir. Bu onu deməyə əsas verir ki, məktəbin idarə olunmasında, xüsusilə qərarların qəbul edilməsində müəllimlərin rolunun artırılması müəllimlərin tədris motivasiyasının artmasına təsir göstərə bilər. Bunun üçün məktəblərdə aşağıdakıları həyata keçirmək məqsədəuyğundur:

1. Pedaqoji Şuraların işinin təkmilləşdirilməsi;
2. Müəllimlər arasında məktəbin işinin təşkili ilə bağlı mütəmadi anonim sorğuların təşkil edilməsi;
3. Müəllimlərin irad və təkliflərinin toplanılması üçün məktəbdaxili mexanizmin formalaşdırılması;
4. Müəllimlərin məktəbin işinin təşkilinə cəlb olunması məqsədilə həvəsləndirilməsi;
5. Müxtəlif fənn müəllimləri ilə həftəlik, aylıq, rüblük və illik görüşlərin təşkil olunması;
6. Məktəbdaxili kommunikasiyanın təkmilləşdirilməsi;
7. Məktəbdə mövcud olan müxtəlif metodbirləşmələrin işinin təkmilləşdirilməsi;
8. Müəllimlərin davamlı peşəkar inkişafının təmin olunması üçün işlərin həyata keçirilməsi;
9. Müəllimlərarası əməkdaşlığın artırılması üçün onların birgə müxtəlif layihələrə cəlb olunması;
10. Müəllimlərin maraqlarının müdafiəsi ilə bağlı tədbirlərin həyata keçirilməsi;
11. Müxtəlif istiqamətli müəllim assosiasiyalarının təkmilləşdirilməsi və sayının artırılması.

Həmçinin nəticələr göstərir ki, məktəbin idarə olunmasında iştirakını yüksək dəyərləndirən müəllimlərin iş motivasiyası digər müəllimlərə nisbətdə daha yüksəkdir.

Sorğunun təhlili müəllimlərin tədris motivasiyası ilə səmərəli strateji idarəetmə arasında əlaqənin olduğunu deməyə əsas verir. Bundan başqa, tədqiqat müəllimlərin tədris prosesinə daha motivasiyalı, şagirdlər üçün daha stimulativ tədris mühitinin yaradılmasının və ən nəhayət, təhsil keyfiyyətinin artırılmasının mövcud strateji idarəetmə prinsipləri ilə doğrudan əlaqəli olduğunu təsdiq edir.

Gələcəkdə daha aşağı motivasiyaya sahib olan müəllimlərin tədris təcrübələrinin dəqiqliklə qiymətləndirilməsi və strateji idarəetmənin gücləndirilməsi üçün inkişaf imkanlarının araşdırılması və bu istiqamətdə proqramların həyata keçirilməsi tövsiyə olunur.

Problemin aktuallığı. Son zamanlarda dünyanın qabaqcıl təhsil sistemləri keçmişdə dərin kök salmış təhsil idarəçiliyi modelindən gələcəyə yönəlmiş strateji idarəetmə modelinə doğru uzun bir transformasiya prosesindən keçmişdir. Müasir dövrün təhsil idarəetməsi strateji idarəetməyə əsaslanır və bu idarəetmənin effektivliyi təlim-tədris prosesinin əsas iştirakçıları olan müəllimlərin tədris prosesinə yüksək motivasiya ilə yanaşmasına gətirib çıxarır.

Problemin yeniliyi. Məqalədə ilk dəfə olaraq Azərbaycandakı məktəblərdə səmərəli strateji idarəetmənin 5-11-ci sinif müəllimlərinin tədris motivasiyasında necə bir rolu olduğu araşdırılmışdır.

Problemin praktik əhəmiyyəti. Təhsil tədqiqatları ilə məşğul olan hər bir kəs bu tədqiqat nəticələrindən istifadə edərək bu istiqamətdə tədqiqatların aparılmasına və genişlənməsinə töhfə verəcəkdir. Məqalədə alınan nəticələr gənc tədqiqatçılar, ali təhsil, ümumtəhsil məktəblərində dərs deyən müəllimlər, təhsil idarəçiləri və geniş ictimaiyyət üçün aktualdır.

Ədəbiyyat:

1. Ayeni, Adeolu. (2018). *Principals' Strategic Management and Students' Learning Outcome in Secondary Schools in Ondo State, Nigeria*. Education Quarterly Reviews.
2. Bolívar, A., & Moreno, J.M. (2006). *Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain*. Journal of Educational Change, 7(1-2), 19-31.
3. Burgul, N., Emiroğlu, O., & Güneyli, A. (2019). *School administrators and teacher motivation understanding: Cyprus Case.* Amazonia Investiga, 8(19), 354-361.
4. Eyal, O., & Roth, G. (2011). *Principals' leadership and teachers' motivation*. Journal of Educational Administration, 49(3), 256-275.
5. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9th ed.). McGraw-Hill.
6. Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction.* In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
7. Medina, M. J. L., & Blanco-Encomienda, F. J. (2013). *Strategic management as key to improve the quality of education.* Procedia – Social and Behavioral Sciences, 81, 270-274.
8. Mohd Yaakob, Mohd Faiz & Musa, Muhammad Rushydi & Habibi, Akhmad & Othman, Roskifzan. (2019). *Strategıc management and strategıc plannıng ın school: Is ıt worth for teachers?*. Academy of Strategic Management Journal. 18. 1-6.
9. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation.* Wiley.
10. Young, P. T. (1961). *Motivation and emotion: A survey of the determinants of human and animal activity.* John Wiley & Sons

E-mail: galib_sharifov@mail.ru

Rəyçilər: *ped.ü.fəls.dok.* **S.X Cəlilova,**
ped.ü.fəls.dok. **M.Ə. Zamanova**
Redaksiyaya daxil olub: 31.01.2024.