

دانشگاه فرهنگیان  
دوفصلنامه پژوهش در تربیت معلم  
سال دهم، شماره چهارم، بهار و تابستان ۱۳۹۷

## بازنمایی علل کاهش انگیزه شغلی معلمان در انجام فعالیت‌های حرفه‌ای: یک مطالعه پدیدارشناختی

زهرا پناهی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۴/۰۳

زهرا مؤمنی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۰۱

\* کیوان صالحی<sup>۳</sup>

### چکیده

افت انگیزه شغلی، از مهمترین علل کاهش کیفیت عملکرد حرفه‌ای است. شواهد و مستندات میدانی از کاهش چشمگیر انگیزه شغلی معلمان حکایت می‌نماید. پژوهش حاضر با هدف بازنمایی ادراک و تجربه زیسته معلمان در خصوص علل کاهش انگیزه شغلی آن‌ها به انجام رسید و در آن سعی شد با استفاده از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی از نوع توصیفی به بازسازی معنایی ادراک معلمان از علل کاهش انگیزه پرداخته شود. به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و راهبرد زنجیره‌ای، پس از ۲۰ مصاحبه، اشباع داده‌ها حاصل شد. تحلیل عمیق تجربه زیسته معلمان با استفاده از راهبرد هفت مرحله‌ای کلازی، به شناسایی و دسته‌بندی پنج دسته عمده از عوامل کاهش انگیزه معلمان دوره اول متوسطه منجر گردید. این پنج علت به ترتیب اهمیت شامل؛ الف) مسائل آموزشی؛ ب) مسائل داخل سازمانی؛ ج) مسائل اقتصادی؛ د) مسائل اجتماعی؛ ه) مسائل شخصی و خانوادگی است. یافته‌ها نشان داد که معلمان مورد مطالعه، علل متعدد و متفاوتی را برای کاهش انگیزه شغلی‌شان معرفی کرده‌اند و این بدان معنی است که هر یک از معلمان با چالش‌های متعدد و متفاوتی در امر آموزش و انجام فعالیت‌های حرفه‌ای خود روبرو هستند و کم‌توجهی در بهبود وضعیت ایشان، می‌تواند نظام آموزشی و به ویژه پویایی و بالندگی جامعه را در آینده‌ای نزدیک با مخاطرات عمده‌ای همراه سازد.

**کلیدواژه‌ها:** تجارب زیسته معلمان، دوره اول متوسطه، کاهش انگیزه، فعالیت‌های آموزشی و حرفه‌ای

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه تهران.

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه تهران.

۳. استادیار سنجش و آموزش دانشگاه تهران.

## مقدمه

شواهد و مستندات متعدد پژوهشی نشان می‌دهد که یک سازمان با کارایی بالا<sup>۱</sup>، بدون وجود نیروی انسانی کارآمد و کیفیت مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup> و توسعه منابع انسانی<sup>۳</sup> وجود نداشته و نمی‌تواند در شرایط پرچالش امروزی به عملکرد مطلوبی دست یابد (پارک‌لدوس، راتفورد، بیکر و شهزاد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ کوبانولا، سرتل و سون‌سارکایا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸؛ ریچمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). کیفیت عملکرد کارکنان از مهمترین عواملی است که در موفقیت یا عدم موفقیت هر سازمان نقش داشته و تأثیر این عامل به دلیل حساسیت فرایند یاددهی-یادگیری در مدارس از اهمیت دوچندان برخوردار است. به همین دلیل در سال‌های اخیر تلاش سازمان‌ها و به ویژه سازمان آموزش و پرورش بر این بوده که ضمن بررسی موانع کاهنده انگیزش معلمان (سامانتری و واردنی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷)، راهکارهای لازم برای ارتقای انگیزش را شناسایی نموده و از این طریق بستر مساعدی را برای فعالیتشان فراهم آورده تا معلمان در فعالیت‌هایی که منجر به بهبود عملکرد دانش‌آموزان می‌شود، مشارکت سازنده‌تری داشته باشند (پاساتانگ، تساپاتا و ساتافونونگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ ایروندی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴).

توجه به نیازهای روانی-اجتماعی مانند اعتبار، احساس تعلق، مسئولیت و مشارکت و همین‌طور توجه به نیازهای شناختی مانند چالش‌ها، خلاقیت، وظایف متنوع و عوامل مادی از جمله عوامل انگیزشی هستند که برای ایجاد انگیزه شغلی در فرد مورد استفاده قرار می‌گیرند (پوشنه، پاکدامن ساوجی و صمدی‌کلی، ۱۳۸۷). با این وجود انگیزه یا انگیزش امری نیست که بتوان آن را مستقیماً مورد مشاهده قرار داد، بلکه با مشاهده رفتارهای فرد و نوع عملکرد وی می‌توان استنباط نمود که تا چه حد انگیزه کافی برای انجام فعالیت‌های کاری خود را دارد. بنابراین می‌توان گفت فرآیندهای انگیزشی از راه تحلیل رفتار فرد و تأثیر آن بر شخصیت، باورها، دانش‌ها و مهارت‌های فرد قابل مشاهده است (ساعتچی، قاسمی و نمازی، ۱۳۸۷).

1. high performance organization (HPO)
2. human resource management (HRM)
3. human resource development (HRD)
4. Parks-Leduc, Rutherford, Becker, & Shahzad
5. Cobanoglu, Sertel & Seven Sarkaya
6. Richman
7. Sumantri, M. S., Whardani
8. Pasathang, S., Tesaputa, K., & Sataphonwong
9. Irwandy

هرزبرگ در مطالعات خود به این نتیجه رسیده است که انسان دو دسته نیاز متفاوت دارد که اساساً مستقل از یکدیگر و به طرق متفاوتی رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهند. او پی برد که وقتی افراد از کار خود ناراضی هستند این نارضایتی آنان به محیط و ویژگی‌های محیطی مربوط است که در آن کار می‌کنند. در مقابل وقتی افراد نسبت به کار خود احساس خوشنودی دارند، این خوشنودی به خود کار مربوط می‌شود (میری، پارسا و فرهادی‌راد، ۱۳۹۵). طیب علم و فرید (۲۰۱۱)، در مطالعه خود گزارش نمودند که انگیزه معلمان تحت تأثیر عوامل زیادی قرار دارد. عوامل شخصی، عوامل اجتماعی، محیط کلاس درس، وضعیت اجتماعی و اقتصادی، رفتار دانش‌آموز، پاداش‌ها و مشوق‌ها و اعتمادبهنفس و شخصیت معلم از جمله عوامل انگیزشی معلمان به شمار می‌رود.

معلمان برای آن که در شغل تدریس خود خوب عمل کنند لازم است که از انگیزه شغلی برخوردار باشند. عوامل متنوع و متعددی، از کیفیت زیرساخت‌های مدرسه گرفته تا دستمزد، شأن شغل، کسب موفقیت، پیشرفت شغلی، امکان دریافت آموزش‌های حرفه‌ای، روابط با همکاران، شرایط کاری، وضعیت استخدامی و شاید از همه مهمتر عملکرد مدیریت مدرسه می‌تواند بر انگیزه معلمان اثر بگذارد. معلمان در کار خود با منابع استرس‌زای گوناگونی از قبیل ازدحام دانش‌آموزان، نابرابری حقوق و مزایا، نازل قلمداد شدن شأن معلمی در جامعه و عدم انطباق انتظارات معلمان از محیط کاری و دانش‌آموزان با وضعیت موجود رودررو هستند (انتصار فومنی، ۱۳۹۴)، که می‌تواند زمینه افزایش فشار ناشی از استرس کاری بر معلمان را دوجندان نموده و به افت کاری و بی‌انگیزگی ایشان بینجامد.

معلمان با انگیزه زمینه ایجاد و تقویت پویایی در کلاس درس را فراهم می‌نمایند. معلمان با انگیزه رضایت شغلی بیشتری دارند و با افزایش رضایت شغلی، عملکرد آموزشی آنان افزایش و با کاهش رضایت، عملکرد آن‌ها کاهش می‌یابد (آذرفر، ۱۳۸۷). اگر معلم انگیزه کاری لازم را داشته باشد با نشاط بیشتری در کلاس درس حاضر خواهد شد و به همان نسبت نیز کارایی بالاتری خواهد داشت.

انتصار فومنی (۱۳۹۴) با تحقیق روی ۴۵۶ نفر از معلمان استان زنجان نشان داد که بین سه متغیر انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری در سازمان آموزش و پرورش رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. نتیجه این مطالعه نشان داد که بین دلبستگی شغلی معلمان با تعهد سازمانی آنان رابطه مستقیمی وجود دارد. کارکنان دارای

دلبستگی شغلی زیاد، از شغل خود خوشنودتر و در آن موفق‌ترند، میزان ترک کار و غیبت این‌گونه کارکنان، در مقایسه با کارکنان دارای دلبستگی شغلی پایین، کمتر است. یکی از ویژگی‌های اصلی افراد دارای دلبستگی شغلی بالا، خودکنترلی و خودانگیزی است، یعنی این‌گونه افراد برای انجام تلاش در راه دستیابی به اهداف شغلی خود نیازی به کنترل و انگیزاننده‌های خارجی ندارند. وی در مطالعه خود به این نتیجه رسید که انگیزش شغلی معلمان زن بیشتر از معلمان مرد است. همچنین در این مطالعه نشان داده شد که هرچه میزان تحصیلات یک معلم بالاتر باشد، میزان انگیزش شغلی او پایین‌تر است. به نظر می‌رسد این امر می‌تواند به دلیل انتظاراتی باشد که معلمان با سطوح تحصیلات بالاتر، از شغل خود دارند و به دلیل نبود یا کمبود شرایط مناسب، افت انگیزش شغلی در معلمان با مدارک تحصیلی بالاتر بیشتر مشاهده شده است. میری، پارسا و فرهادی‌راد (۱۳۹۵) نشان دادند که از میان متغیرهای جمعیت‌شناختی، متغیر جنسیت و مدرک تحصیلی رابطه معنی‌داری با انگیزش شغلی داشتند، اما بین انگیزش شغلی معلمان براساس رشته تحصیلی و سابقه خدمت هیچ‌گونه تفاوت معنی‌داری یافت نشد. بویداک اوزون، اوز اوزدمیر و یارس<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) گزارش می‌دهند که رابطه بسیار قوی و مستقیمی بین سرمایه اجتماعی و انگیزش شغلی<sup>۲</sup> معلمان وجود دارد. تحلیل رگرسیونی نشان داد که هر سه بعد سرمایه اجتماعی شامل تعهد سازمانی، ارتباطات - تعاملات اجتماعی<sup>۳</sup> و قدرت تحمل تفاوت‌ها و هنجارهای به‌اشتراک گذاشته شده<sup>۴</sup>، پیش‌بینی‌کننده‌ای بسیار قوی برای سطوح انگیزش شغلی معلمان است؛ اما تنها از طریق بُعد «ارتباطات - تعاملات اجتماعی» می‌توان سطوح رضایت شغلی معلمان را پیش‌بینی نمود. در این مطالعه ارتباط بسیار ناچیزی بین جنسیت معلمان با رضایت شغلی، انگیزش شغلی و سرمایه اجتماعی به‌دست‌آمد. مطالعه جلیلی کلهری (۱۳۹۲) نشان داد که بین هوش معنوی معلمان و انگیزه کاری‌شان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مطالعه برون و برکت (۱۳۹۳) نشان داد که انگیزش معلمان به‌شدت تحت تأثیر هوش معنوی مدیران است. در مدارسی که مدیرانش از هوش معنوی بالا برخوردار بودند میزان انگیزش شغلی معلمان به‌طور معناداری از مدارسی که مدیرانش از هوش معنوی پایین‌تری برخوردار بودند، بالاتر بود و بین میزان تأثیرپذیری معلمان مرد و زن تفاوت معناداری دیده نشد. به دیگر سخن، نقش هوش معنوی مدیر در ارتقای انگیزش شغلی هر

1. Boydak Özan, Yavuz Özdemir & Yaras

2. Social capital and job motivation

3. Communication - Social Interaction

4. Tolerance for Differences and Sharing Norms

دو گروه از معلمان مرد و زن معنادار و قابل توجه بود. مطالعه بیگدلی، بزازیان و باباخانی (۱۳۹۵) نشان داد که بین انگیزه پیشرفت معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، در مدرسی که معلمانی با انگیزه پیشرفت بالا فعالیت میکردند نسبت به مدرسی که معلمانی با انگیزه پیشرفت پایین فعالیت داشتند، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به‌طور معناداری بالاتر بود.

از سوی دیگر، انگیزه پایین معلم نه تنها اثرات سوء بر عملکرد حرفه‌ای معلم و بازدهی دانش‌آموز بر جای می‌گذارد (دوی، باندا و تاهمیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)، بلکه دستیابی به استانداردهای بالای آموزش و پرورش را نیز با مشکلات و چالش‌های دوچندان مواجه می‌سازد (پوشنه و همکاران، ۱۳۸۷). از نظر سپاه منصور، شهریاری احمدی و شهامی (۱۳۹۱)، کاهش انگیزش شغلی یکی از علل عمده فرسودگی شغلی معلمان است. مطالعه بویداک اوزون، اوز اوزدمیر و یارس<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نشان داد که ارتباط منفی و پایینی بین سرمایه اجتماعی و رضایت شغلی معلمان وجود دارد. به عبارت دیگر، معلمان با سطوح رضایت شغلی پایین، سطوح اندکی از شرایط تسهیلگر سرمایه اجتماعی در مدرسه را گزارش نموده بودند. مطالعه خاوری و علی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نشان داد معلمانی که از انگیزش شغلی پایینی برخوردارند، علاوه بر اینکه زمینه افت انگیزه تحصیلی دانش‌آموزان و در نتیجه کاهش پیشرفت تحصیلی آن‌ها را فراهم می‌آورند، احتمال بالایی برای ترک و جابجایی شغلی با دیگر مشاغل را دارند. نتیجه این مطالعه نشان داد که دستمزد پایین معلمان، شکاف ارتباطی بین مدیر و معلمان و حجم و فشردگی کار، بستر شکل‌گیری و تشدید نارضایتی شغلی معلمان را فراهم می‌آورد و این امر به افت انگیزش شغلی معلمان و در نتیجه تشدید تبعات منفی ناشی از آن، نظیر افت تحصیلی دانش‌آموزان و خروج از خدمت و جابجایی معلمان دامن زده است.

سیبالاک و سیگام<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) بیان کرده‌اند عواملی نظیر حقوق و دستمزد کم، نبود فرهنگ ارتباطات سازنده در محیط مدرسه، محیط کاری نامناسب و فقدان امنیت شغلی، تغییرات مداوم در سیاست‌های آموزشی، نظارت ضعیف، افزایش حجم کار و بسیاری عوامل دیگر زمینه کاهش انگیزه معلمان را فراهم می‌آورند. نتیجه مطالعه

1. Dewi, Bundu & Tahmir

2. Boydak Özcan, Yavuz Özdemir & Yaras

3. Khawary & Ali

4. Seebaluck & Seegum

صالحی، بازرگان، صادقی و شکوهی یکتا (۱۳۹۴ الف) نشان داد عواملی نظیر درآمد ناکافی، فقدان ساز و کار مناسب برای تشخیص معلمان تلاشگر، بخشنامه‌ای شدن کارها و در بند گزارش بودن، مشکلات خانوادگی و تغییرات سریع محتوای کتاب‌های درسی، زمینه‌ساز افت و کاهش انگیزه معلمان بوده است.

میری، پارسا و فرهادی‌راد (۱۳۹۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که انگیزش شغلی معلمان از وضعیت نامطلوبی برخوردار است. کنکاشی در پیشینه پژوهشی درخصوص انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی، وجود عللی برای کاهش انگیزه را مورد تأیید قرار می‌دهد (دوی، باندا و تاهمیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ سیبالاک و سیگام، ۲۰۱۳؛ صالحی، بازرگان، صادقی و شکوهی یکتا، ۱۳۹۴ الف؛ آذرفر، ۱۳۸۷) که از آنجمله می‌توان به پایین بودن موقعیت اجتماعی معلمان، فقدان سازوکار مناسب ارزشیابی عملکرد آن‌ها، فقدان امنیت شغلی، تغییرات مداوم در سیاست‌های آموزشی، تغییرات مکرر بخشنامه‌ها، تغییرات سریع محتوای کتاب‌های درسی، فقدان سازوکار مناسب برای تشخیص معلمان تلاشگر از معلمان کم‌کار، نظارت ضعیف بر عملکرد مدیران مدارس، افزایش حجم کار و حقوق و دستمزد کم اشاره نمود. ازسویدیگر، دریافت بازخورد از راه‌های مختلف درمورد نتایج انجام وظایف کاری، فراهم‌بودن فرصت پیشرفت برای همه معلمان و شایسته و صلاحیت‌دار بودن مدیر مدرسه از جمله عللی است که باعث افزایش انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی می‌شود.

از آنجا که معلمان به‌عنوان سکنداران اصلی نظام آموزشی، در توفیق این نظام، افزایش کیفیت فرآیند یاددهی-یادگیری و همچنین تعمیق یادگیری دانش‌آموزان نقش بسزایی دارند (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴) و مطالعات از افت چشمگیر انگیزش معلمان حکایت دارد، بررسی علل و آسیب‌های ناشی از کاهش انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی ضروری به‌نظر می‌رسد.

مطالعه انتصار فومنی (۱۳۹۴) نشان داد که اغلب مدارس با بحران انگیزش معلمان مواجهند که این بحران عواقب سوء بسیار وسیعی برای کل جامعه در پی دارد. بنابراین با توجه به تعدد چالش‌های پیش‌آمده و ضرورت‌های ناشی از نبود یافته‌های عمیق در این حوزه، تلاش برای درک تصویر ذهنی معلمان از علل کاهش انگیزه‌شان در انجام فعالیت‌های آموزشی می‌تواند به دست اندرکاران آموزش و پرورش کمک کند تا ضمن تصمیم‌گیری

برای کاهش و یا برطرف شدن موانع موجود از يك سو و تأمین و تجهیز مناسب معلمان از لحاظ دانشی، نگرشی، مهارتی و مادی از دیگر سو، زمینه لازم برای بالندگی و پویایی آنها در فضای مدرسه و کلاس درس را فراهم کند. از این رو، مسئله اصلی در پژوهش حاضر، فقدان شناخت عمیق از تجربه زیسته معلمان در خصوص علل کاهش انگیزه آنها در انجام فعالیت‌های آموزشی است. بررسی‌های تکمیلی شواهد و مستندات پژوهشی تأییدی بر استیلای رویکردهای کمی در مطالعات این حوزه است. به گونه‌ای که بخش قابل-توجهی از تحقیقات انجام شده در این حوزه با رویکرد کمی و با محوریت بررسی روابط میان متغیرهای تاثیرگذار بر انگیزش شغلی انجام شده است و این مطالعات به تناسب ماهیت‌شان از عمق کافی برخوردار نبوده و این امر، ضرورت واکاوی عمیق این مسئله مبتنی بر رویکردهای ژرفانگر کیفی را دوجندان نموده است. بنابراین در این مطالعه تلاش شده است تا مبتنی بر ماهیت رویکرد کیفی، با استفاده از روش پدیدارشناسی و بدون جهت‌گیری از نظریه‌های انگیزشی موجود، به واکاوی در ادراک معلمان در خصوص علل و آسیب‌های ناشی از کاهش انگیزه شغلی ایشان بپردازد.

#### روش پژوهش

با توجه به سیطره رویکردهای کمی پژوهش در مطالعات حوزه علوم تربیتی و روانشناسی از یک سو (لطف‌آبادی، نوروزی، حسینی، ۱۳۸۶)، عمق کم یافته‌های به‌دست‌آمده از مطالعات کمی (صالحی و گل‌افشانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) و تعدد مطالعات کمی در حوزه بررسی علل کاهش انگیزه معلمان در مدارس از سویی دیگر، به‌نظرمی‌رسد شناخت به‌دست‌آمده در بازنمایی پدیده مورد مطالعه از عمق کافی برخوردار نیست. از نظر بازرگان (۱۳۹۴) زمانی می‌توان از پژوهش کیفی استفاده نمود که بخواهیم یک پدیده را از جهات گوناگون مورد بررسی قرار داده و ضمن مطالعه افراد در شرایط طبیعی‌شان، تصویری تفصیلی از پدیده‌های مورد مطالعه را بازنمایی کنیم (ص ۳۰)؛ بدین منظور در این پژوهش تلاش گردید تا مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی اجتماعی<sup>۲</sup> با استفاده از روش پدیدارشناسی توصیفی، ضمن تحلیل تجربه زیسته معلمان و ادراک دیدگاه‌های آنان و کسب شناخت عمیق از پدیده مورد مطالعه، علل و آسیب‌های ناشی از کاهش انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی شناسایی و بازنمایی شود.

1. Salehi & Golafshani

۲. بر اساس دیدگاه تفسیری، واقعیت مشروط به تجربه انسان و تفسیر اوست. انسان از طریق تجربه می‌تواند دانش مربوط به واقعیت را در ذهن خود بسازد (آدکاک، ۲۰۰۳، به نقل از بازرگان، ۱۳۹۴، ص ۱۸).

میدان تحقیق، مدارس دوره اول متوسطه در شهر رباطکریم از استان تهران و شهرهای سربند و شازند از استان مرکزی هستند. شرکت‌کنندگان پژوهش با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاکی و از بین معلمان این مدارس انتخاب شدند. پس از مصاحبه با ۲۰ معلم دوره اول متوسطه اشباع داده حاصل شد که از این تعداد ۸ نفر یعنی معادل ۴۰ درصد مرد و ۱۲ نفر یعنی معادل ۶۰ درصد زن بودند. تعداد ۵ نفر (معادل ۲۵ درصد) مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم، ۱۱ نفر (معادل ۵۵ درصد) دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۴ نفر باقیمانده (معادل ۲۰ درصد) نیز دارای مدرک فوق لیسانس هستند.

از این افراد مصاحبه‌های باز و نیم ساختاریافته به‌عمل آمد. این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف‌پذیری و عمیق‌بودن برای پژوهش‌های کیفی مناسب است. پرسش‌هایی به عنوان راهنمای مصاحبه طراحی شدند که پاسخ‌های باز و تفسیری داشتند. برای هدایت فرایند مصاحبه‌ها، پروتکل مصاحبه‌گری تنظیم گردید. پس از تدوین پروتکل و وصول آمادگی مصاحبه‌شونده‌ها، گفتگو و تنظیم و بازبینی متن گفتگوهای صورت‌گرفته درباره سؤالات محوری در دستور کار قرار گرفت. با توجه به محدودیت زمانی معلمان در کلاس‌های درس، سعی شد انجام مصاحبات در ساعات غیر کلاسی و در زمان استراحت معلمان در مدرسه انجام شود. البته در پاره‌ای از موارد مصاحبه غیرحضور و تلفنی تنها راهکار پیش رو بود. در مصاحبه‌های حضوری از روش ضبط‌گفته‌های مصاحبه‌شوندگان و در مصاحبه‌های تلفنی از روش یادداشت‌برداری استفاده گردید. دامنه زمانی مصاحبه‌ها از ۱۰ تا ۴۵ دقیقه در نوسان بود. پس از گردآوری پروتکل‌های تکمیل‌شده، نسبت به پالایش، بازخوانی، دسته‌بندی و تحلیل یافته‌ها اقدام شد. برای تحلیل داده‌ها از راهبرد هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده گردید. بدین منظور در گام اول تمام روایت‌های ارائه‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در مطالعه که به‌طور مرسوم پروتکل نام دارد، چندین مرتبه مطالعه گردید تا پژوهشگر با آن‌ها مأنوس گردد. در گام دوم برای استخراج جملات مهم به هر پروتکل مراجعه گردید و جملات و عباراتی که مستقیماً به پدیده مورد مطالعه مرتبط بود، استخراج شد. در گام سوم برای فرموله کردن معانی تلاش شد تا با مرور مستمر جملات مهم استخراج‌شده، به معانی عمیق هر یک از جملات پی برده شود. در گام چهارم مراحل فوق برای تمام چهارده پروتکل مصاحبه تکرار گردید و معانی فرموله‌شده و مرتبط به هم در قالب خوشه‌هایی از تم‌ها (مقوله‌ها) قرار داده شد. در گام پنجم تلاش شد تا نتایج در قالب توصیفی جامع از



موضوع مورد پژوهش (علل و آسیب‌های ناشی از کاهش انگیزه معلمان)، تلفیق گردد. در گام ششم به منظور درک ساختار ذاتی پدیده، توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به صورت بیانیه‌ای صریح و روشن از ساختار اساسی آن تدوین گردید. در انتها برای اعتباریابی یافته‌ها، نتایج به دست آمده به مشارکت‌کنندگان ارجاع داده شد و بعد از تعدیل‌های مورد نیاز گزارش نهایی تدوین شد.

برای این منظور اقداماتی نظیر مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، مرور یادداشت‌های تدوین شده بلافاصله بعد از هر مصاحبه برای تعدیل و تکمیل مطالب یادداشت شده و همچنین گدگذاری انجام شد. در پژوهش حاضر، داده‌های حاصل از یادداشت‌برداری‌های مصاحبه‌ها خطبه‌خط خوانده شده و سپس مفاهیم و جملات اصلی استخراج و مقولات و طبقات تشکیل و در نهایت دسته بندی شدند.

نگارش مقالات به روش کیفی متضمن گزارش داده‌های متنی (نه عددی) است و با لغات، موضوعات و نوشته‌ها مشخص می‌شود. اغلب از نقلقول‌های مستقیم شرکت‌کنندگان استفاده می‌شود و از ضمیر اول شخص مفرد، یا در اصطلاح «صدای فعال» استفاده می‌شود. چنین صدایی منجر به اطمینان بیشتر می‌شود (ابوالمعالی، ۱۳۹۱، نقل از صالحی و همکاران، ۱۳۹۴ الف). در پژوهش حاضر سعی گردید این ویژگی‌ها در نگارش مورد توجه ویژه قرار گیرد.

درباره پایایی<sup>۱</sup> و روایی<sup>۲</sup> نتایج در پژوهش از چهار ملاک اعتبارپذیری<sup>۳</sup> (اعتبار درونی)، انتقال‌پذیری<sup>۴</sup> (اعتبار بیرونی)، تأییدپذیری<sup>۵</sup> (عینیت) و قابلیت اطمینان<sup>۶</sup> (پایایی) استفاده شد (باقری‌فر و صالحی، ۱۳۹۵). در راستای اعتبارپذیری و به منظور افزایش صحت داده‌ها، از شرکت‌کنندگان در مصاحبه برای بازبینی در نتایج داده‌ها استفاده گردید. صحت داده‌ها به وسعت تأیید تفسیر پژوهشگر توسط افراد دیگر اشاره دارد، یعنی به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا افراد دیگر بجز پژوهشگر، تفسیر و نتیجه‌گیری او را تأیید می‌کنند (به نقل از صالحی و همکاران، ۱۳۹۴ الف). بدین منظور از سه نفر از معلمان آشنا با ماهیت مسئله پژوهش کمک گرفته شد تا به بررسی میزان

---

1. Reliability  
 2. Vaidity  
 3. Credibility  
 4. Transferability  
 5. Confirmability  
 6. Dependability

باورپذیری تفسیرهای پژوهشگر پردازد. بعد از بررسی و تأیید تفسیرهای نگارش شده، در خصوص باورپذیری تفسیرها و صحت داده‌ها اطمینان حاصل گردید. به منظور افزایش انتقال‌پذیری یافته‌ها از دو راهبرد چندسویه‌سازی پژوهشگر<sup>۱</sup> (با استفاده از همکاران پژوهشی در فرایند گردآوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها) و راهبرد چندسویه‌سازی محیطی<sup>۲</sup> (با انجام مصاحبه‌ها در مکان و زمان‌های متفاوت شامل مدرسه و منزل) استفاده شد. همچنین با توضیح جزئیات دقیق از فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، تأییدپذیری داده‌ها تأمین گردید و به منظور دستیابی به قابلیت اطمینان و این که سایر پژوهشگران امکان رسیدگی و موشکافی در پژوهش را داشته باشند، تمامی داده‌ها مستند شد.

#### یافته‌ها

مقایسه‌های متوالی و کنکاش دقیق در تجربه زیسته معلمان، به شناسایی و بازنمایی پنج دسته عمده از عوامل اصلی کاهش انگیزه معلمان دوره متوسطه اول در انجام فعالیت‌های آموزشی و حرفه‌ای‌شان منجر گردید. این پنج مقوله عمده که بر اساس تحلیل ادراک معلمان به‌دست آمده است شامل الف) مسائل آموزشی؛ ب) مسائل داخل سازمانی؛ ج) مسائل اجتماعی؛ د) مسائل اقتصادی؛ ه) مسائل شخصی، خانوادگی است که در ادامه هر یک از این عوامل به‌طور دقیق بازنمایی شده است. در جدول شماره ۱ مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها تجمیع شده و سپس هر یک از آن‌ها با استفاده از روایت‌های معلمان مورد مطالعه تبیین شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Investigator / researcher triangulation  
2. environmental triangulation

جدول (۱) خلاصه اظهارات معلمان در مورد علل کاهش انگیزه معلمان متوسطه اول در انجام فعالیت‌های آموزشی

روایت‌ها و نقل قول‌های معلمان شرکت کننده در مصاحبه	زیرمقوله‌ها	مقوله‌های اصلی
<p>”ما همکاری‌هایی داریم که منفی بافن یعنی مخصوصاً در زنگ تفریح که من خودم خیلی فراریم یعنی خیلی به ندرت پیش میاد که این حرفا نباشه. که آقا حقوقمون کمه، فلان سازمان بیشتر میگیرن ما حقوقی نمیگیریم و...“ (معلم شماره ۳)؛ ”بیشترین عاملی که روی من تأثیر داشته همکاریام بوده، این که همکاری داشته باشم که به من روحیه بدن، تو مشکلاتم کنارم باشن باعث ایجاد انگیزه من شده. در نظر بگیرید معلمی که همش آیه بیاس می‌خونه نه تنها انگیزه‌ای نمی‌ده بلکه همون یه ذره‌ای هم که هست خشک می‌کنه“ (معلم شماره ۱۶).</p>	<p>نداشتن همکاریان خوب و برقراری ارتباط صمیمانه با آنان</p>	
<p>”اگه دانش‌آموز مثلاً ببری سرکلاس عبوس و پژمرده و حواسش جای دیگه‌ای باشه یا مثلاً درسی رو یاد نگیره بدتر انگیزه معلم کور میشه دانش‌آموزی که بازخورد میده انگیزه من بیشتر میشه. امسال تو پایه نهم بچه‌ها کلا انگار از اون حال و هوای درس خارج شدن، دارن میرن تو حال و هوای ازدواج و دوستی و... از این چیزا“ (معلم شماره ۵)؛ ”دانش‌آموز هم خیلی مهمه، اگه علاقه مند باشه به معلم انگیزه میده، ولی متأسفانه امروزه دانش‌آموزا هم علاقه‌ای به درس، ندارن. چون اونا هم انگیزه‌شونو از دست دادن، می‌دونن چه بخونن و چه نخونن قبول میشن“ (معلم شماره ۱۸).</p>	<p>افت انگیزه دانش‌آموزان نسبت به یادگیری مطالب درسی</p>	
<p>”سال اول کاری آدم بی تجربه است من توقع داشتم مدیر بیاد بهم راهنمایی بکنه نه اینکه من هر بار که برم دفتر بخواد به من اخم کنه یا یه سری حرفا بزنه انگار من دانش‌آموزشم. سال اولم طوری شده بود که می‌گفتم واسه چی اومدم معلم شدم“ (معلم شماره ۵)؛ ”سیستم مدیریتی انقدر که درگیر می‌کنه فکر منو، انقدر کار با بچه‌ها درگیر کننده نیست، مدیریت فقط می‌خواد که کار خودش پیش بیره، این انگیزه‌مو از من می‌گیره“ (معلم شماره ۴)؛ ”مهم‌ترین عامل رفتار و برخورد مدیر هست. من روی برخورد مدیر خیلی حساسم، اگر مناسب نباشه کلا ذهنم درگیر میشه و انگیزه‌مو از دست میدم و کارایی لازم رو نخواهم داشت“ (معلم شماره ۱۷).</p>	<p>عدم برخورد شایسته مدیر با معلمان</p>	مسائل آموزشی
<p>”خدایی وقت کم میارم. من دوست داشتم رشته دیگه تدریس کنم چون کارم زیاد و سخته ولی با بقیه معلما که کارشون سبک تره حقوق یکسان دارم“ (معلم شماره ۸)؛ ”نوع کتاب‌ها و موضوع کتاب‌ها اگر مورد علاقه معلم باشه و در حد توان و درک و فهم دانش‌آموز طراحی بشه باعث ایجاد انگیزه می‌شه، ولی متأسفانه این طور نیست“ (معلم شماره ۱۶).</p>	<p>زیاد بودن حجم و مطالب کتاب‌های درسی</p>	
<p>”سیستم آموزشی جدید مثلاً برای انشا دو ساعت شده بود برای ادبیات فارسی تک ساعت اصن محاله که یک کتاب ادبیات فارسی رو شما مثلاً تو تک ساعت بتونی تو کل سال تدریس کنی خب وقت کم میاری“ (معلم شماره ۱)؛ ”هرچی ما به بچه‌ها آموزش می‌دیم یه چیز قوی‌تر هست که تأثیر داره، پیشرفت تکنولوژی خیلی بیشتر تأثیر داره“ (معلم شماره ۱۰)؛ ”محتوای کتاب‌ها راضی کننده نیست من تلاشم رو می‌کنم ولی می‌دونم تابستون بشه یادشون می‌ره چون هیچ کارایی براشون نداره، من این محتوا رو قبول ندارم فقط می‌گم بخونید تا به جایی برسید و دانشگاه قبول شین“ (معلم شماره ۹).</p>	<p>نامناسب و غیر متوازن بودن برنامه درسی و برنامه زمانی آموزش دروس</p>	

<p>”معلمی که خوب کار می‌کند با معلمی که خوب کار نمی‌کند برایشون در یک سطح‌اند مثل تشویقی دادن مثل لوح تقدیر، از نظر مادی“ (معلم شماره ۱۰).</p>	<p>ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد معلمان</p>	<p>مسائل داخلی سازمانی</p>
<p>”انقدر مانع سر راه معلم می‌گذارند که دیگه از ادامه تحصیل منصرف میشی، خب افزایش اطلاعات باعث ایجاد انگیزه است“ (معلم ۹).</p>	<p>کم‌توجهی به ادامه تحصیل معلمان</p>	
<p>”بعضی مدیرا می‌خوان آمار قبولیشون بره بالا ولی معلم نظرش آینه که این شاگرد نباید بره بالا، سیستم می‌گه بره بالا“ (معلم شماره ۴).</p>	<p>دخالت مدیران در ارزشیابی دانش‌آموزان</p>	
<p>”بخشنامه‌ها خیلی زیاد شدن، شدیم میرزا بنویس، مستندسازی، هی مستند مستند! مستندسازی‌ها خیلی بلند، اثر تربیتی نداره اذیتیم می‌کنه“ (معلم شماره ۶)؛</p> <p>”بخشنامه‌ها خسته کننده‌اند، کلی انگیزمو می‌گیره، بهم استرس میده“ (معلم شماره ۷).</p>	<p>محدود کردن معلم به خاطر رعایت قوانین مدرسه</p>	
<p>(معلم شماره ۳) به نکته‌ای اشاره می‌کند که در مورد عدم توجه به شایسته‌سالاری در رده‌های مختلف مدیریت سازمان قابل توجه است. به زعم او: ”مدیران مدارس، مدیران آموزش و پرورش همه دارن بر اساس سیاسی کاری عزل و نصب میشن نه بر اساس لیاقت. مدیرانی که دارن تصمیم می‌گیرن کسایی‌اند که خودشون یک ساعت تدریس نکردن، اصلاً نمی‌دونن محیط مدرسه چه جوریه“؛ در این راستا معلم (شماره ۱) می‌گوید: ”کسایی که مدیر می‌شن به نظر من باید مدیریت آموزشی بخونن“؛ معلم شماره ۱۷ عدم توجه به شایسته‌سالاری را در رده‌های مختلف مدیریت در قالب این که باعث فقدان سیستم ارزشیابی کارآمد شده است توصیف می‌کند: ”برای منی که کار می‌کنم یا همکارم که کار نمی‌کنه جفتمون اون ارتقاء شغلی که الان به عنوان رتبه بندی داره اعمال میشه هست پس بی خود چه دلیلی داره که در واقع خودمو اذیت کنم“.</p>	<p>کم‌توجهی به شایسته‌سالاری در رده‌های مختلف مدیریت سازمان</p>	
<p>”معلمی که هر صبح می‌ناله میاد سرکلاس، معلمی که سرکلاس هیچ کاری انجام نمی‌ده، وجدان کاری نداره با من که علاقه به کار دارم هیچ فرقی بین ما نیست. هیچ نظارتی روی کار معلم نیست فقط از ما نمره می‌خوان و کسی از من نمی‌پرسه تو کلاس چکار می‌کنی؟“ (معلم شماره ۹)؛ ”به نیروهای کارآمد انتقالی نمیدن بعد همه میگن آگه می‌خوای انتقالی بگیری باید کار نکنی تا تو رو آزاد کنن“ (معلم شماره ۴).</p>	<p>ناکارآمدی نظام تشویق کارکنان پرتلاش و راهبری کارکنان کم‌کار</p>	

<p>”معلمان مث قبل ارزش نداشتن مثلاً معلم قبلاً تو روستا می رفت به عنوان یه فرد محبوب بود و همه دعوتش می کردن تو مهمونیا، معلمان رو به عنوان کارگشا برای کاراشون انتخاب می کردند، به معلمان احترام می داشتین در صورتی که والدین الان میان مدرسه با توپ پیر میان با حالت کاملاً بی احترامی میان که معلم رو بی ارزش کنن، معلومه که تو خوشن معلم اصلاً ارزش نداشت” (معلم شماره ۹)؛ بی ارزش شدن معلم در نظر اولیا مسئله ایست که برخی معلمان شرکت کننده را ناراحت کرده است. ”گاهی وقتا والدین دفاع بیش از حد از دانش آموز می کنن، جلوی دانش آموز تو روی معلم می ایستند، حتی گاهی وقتا توهین می کنن و بیش از حد خانواده ها به بچه هاشون محبت می کنن، توقع دارن از طرف معلم هم همون محبت رو بچه هاشون ببینن خب این طبیعتاً درست نیست” (معلم شماره ۱).</p>	<p>عدم مرجعیت معلم در نظر اولیا (بی ارزش شدن معلمان)</p>	<p>مسائل اجتماعی</p>
<p>دیگران دید مثبتی نسبت به معلم ندارند. ”الان دانش آموز بیشتر از معلم بهش حق داده میشه یعنی کفه ترازوی دانش آموز سنگینتره الان و این منو خیلی بی انگیزه کرده” (معلم شماره ۱۰).</p>	<p>فقدان دید مثبت دیگران به معلم</p>	
<p>یکی دیگر از علل احتمالی که باعث کاهش انگیزه معلمان شده، افت جایگاه مرجعیت معلمان و به تعبیری بی ارزش شدن معلم در نظر دانش آموزان است. ”بچه هایی که راحت میگن این درس رو نخوندیم و فلان درس رو نخوندیم، این که برا درسم ارزش قائل نمی شن ناراحت می شم” (معلم شماره ۷). در این روایت، معلم مصاحبه شونده چانه زنی دانش آموزان را به عنوان نشانه ای از افت ارزش و جایگاه معلمی، معرفی می نماید.</p>	<p>عدم مرجعیت معلم در نظر دانش آموزان (بی ارزش شدن معلمان)</p>	
<p>(معلم شماره ۶) نکته ای می گوید که قابل تأمل است. به زعم او: ”یه حقوقی که برا معلم زیاد میشه صدبار اینو بوق و کرنا می کنن تو رادیو، تلویزیون، رسانه ها که حقوق معلم از این برج اضافه خواهد شد”. (معلم شماره ۱۱): به سری در حضور مادر یکی از دانش آموزا، ازش پرسیدم عزیزم در آینده میخای چه کاره بشی، با خوشحالی گفت میخوام معلم بشم؛ همون لحظه مامانش گفت خاک تو سرت، شغل دیگه ای نیس میخای معلم بشی!</p>	<p>کم رنگ شدن جایگاه اجتماعی معلمان</p>	
<p>”با توجه به این که میزان حقوق دریافتی معلمان برای تأمین وضع معیشتی اونا کافی نیست، اکثر معلمان یا دو شغلی کار می کنن و یا شغل دوم دارن تا از این راه بتونن تا حدی مشکلات اقتصادی خودشونو حل کنن. اما مشکل اصلی به سری تبعیضاتیه که توی جامعه هست و ما داریم می بینیم و کاری از دست ما ساخته نیست. مثلاً وضعیت اقتصادی خودمون رو با فردی مشابه خودمون تو یه ارگان دیگه مقایسه که می کنیم زمین تا آسمون تفاوت وجود داره، ولی متأسفانه به این تفاوت توجهی نمی شه و باعث می شه به مقدار از انگیزه سلب بشه و تا حدی ناراحت کننده است” (معلم شماره ۱۳)؛ ”وضعیت مالی نامناسب باعث شده من بعد از ۲۴ سال خدمت انگیزمو از دست بدم. چون نتونستم حتی به بار خانوادمو مسافرت ببرم، توی خجالت زن و بچم موندم و شرایط سختی رو دارم تحمل می کنم” (معلم شماره ۱۵)</p>	<p>ناکافی بودن سطح حقوق معلمان برای گذراندن يك زندگی عادی</p>	<p>مسائل اقتصادی</p>
<p>”وقتی میرم یک مکان تفریحی می بینم مزایایی که برا من در نظر گرفته با مزایای فلان شرکت یا فلان تعاون در نظر گرفته، یکی نیست سختم می شه، همون نمونه زائر سرا، دوسه سال پیش رفتیم دیدم همه قشری هستن به جز فرهنگی ... در صورتی که ما هزینه کردیم” (معلم شماره ۷).</p>	<p>فقدان مزایا بر حقوق معلمان</p>	

<p>”من به این شغل علاقه داشتم. حتی اطرافیانم هم مرا از پذیرش این شغل منع کردن ولی من به صحبت اونا گوش ندادم و وارد این شغل شدم. الان به این نتیجه رسیدم که اشتباه می‌کردم ولی راه بازگشتی ندارم و مجبورم تا انتها ادامه بدم. البته خود شغل، شغل بسیار عالی‌ای هست ولی چون شرایط سختی داره و کفاف زندگی رو نمی‌ده انگیزه‌مو از دست دادم“ (معلم شماره ۱۴).</p>	<p>از دست دادن علاقه بخاطر مواجه شدن با شرایط نامناسب</p>	<p>مسائل شخصی، خانوادگی</p>
<p>”امسال کتابا عوض شده بود و من اطلاعات کامل نداشتم مجبور بودم درس رو زود جمع کنم“ (معلم شماره ۹)؛ ”روزایی که برنامه‌ریزی ندارم، طرح درس ندارم، بی انگیزه‌ام برا رفتن به کلاس“ (معلم شماره ۸).</p>	<p>عدم برنامه ریزی صحیح خود معلم</p>	
<p>”اوایل به خاطر اینکه بچه‌هام رو می‌داشتیم مهد کودک، پسرم گریه می‌کرد می‌گفت ما تنها می‌مونیم سخت بود برام (با گریه)“ (معلم شماره ۸).</p>	<p>وجود مسائل خانوادگی از قبیل نگهداری فرزندان</p>	
<p>با حقوق اندکی که دریافت می‌کنم نمیتونم از پس خرج و مخارج خونه بر بیام و این باعث ایجاد مشکلات خانوادگی شده (معلم ۱۲).</p>	<p>بروز نارضایتی خانوادگی ناشی از درآمد پایین شغل معلمی</p>	

#### مقوله اول: مسائل آموزشی

معلمان مورد مطالعه، لزوم توجه به مسائل آموزشی را یکی از ارکان ایجاد انگیزه در معلمان برشمرده‌اند و اذعان داشته‌اند در صورتیکه به این مسائل به‌طور جدی پرداخته نشود پیامدهای جبران‌ناپذیری بر پیکره سیستم آموزشی وارد خواهد نمود. از جمله مسائلی که با آموزش ارتباط تنگاتنگ داشته و تأثیر مستقیمی بر انگیزه معلمان خواهد داشت کاهش انگیزه دانش‌آموزان نسبت به یادگیری و مطالب درسی است. حدود ۸۰ درصد از شرکت‌کنندگان، دانش‌آموز را مهم‌ترین عنصر در ایجاد و یا سلب انگیزه معلمان نام برده‌اند. یکی دیگر از عوامل کاهش انگیزه معلمان برخورد نامناسب مدیر مدرسه با معلمان است که ۱۶ نفر از معلمان مورد مطالعه به آن اشاره کرده‌اند. از جمله عوامل دیگری که در این مجموعه می‌توان به آن‌ها اشاره نمود، «نداشتن همکاران خوب و فقدان برقراری ارتباط صمیمانه با آنان»، «نامناسب و غیر متوازن بودن برنامه درسی و مدت زمان آموزش دروس»، «زیاد بودن حجم و مطالب کتاب‌های درسی»، «نامناسب و غیرمتوازن بودن برنامه درسی و برنامه زمانی آموزش دروس»، «فقدان فضای مناسب آموزشی و امکانات لازم برای تدریس» و «عدم توجه به شایستگی‌های معلمان برای اجرای شیوه‌های نوین تدریس» است. در این زمینه توجه به نکات اشاره شده توسط چند نفر از معلمان مشارکت‌کننده می‌تواند بخشی از واقعیت موجود را بازنمایی کند. لازم به ذکر است به‌دلیل محدودیت حجم تنها به برخی از

موارد اشاره می‌شود.

الف) نداشتن همکاران خوب و برقراری ارتباط صمیمانه با آنان:

"ما همکاری داریم که منفی بافی یعنی مخصوصاً در زنگ تفریح که من خودم خیلی فراریم یعنی خیلی بهندرت پیش میاد که این حرفا نباشه. که آقا حقوقمون کمه، فلان سازمان بیشتر میگیرن. ما حقوقی نمی‌گیریم و ... (معلم شماره ۳)"; "بیشترین عاملی که روی من تأثیر داشته همکاریام بوده، این که همکاری داشته باشم که به من روحیه بدن، تو مشکلاتم کنارم باشن باعث ایجاد انگیزه من شده. در نظر بگیری معلمی که همش آیه یاس می‌خونه نه تنها انگیزه‌ای نمی‌ده بلکه همون یه ذره‌ای هم که هست خشک می‌کنه" (معلم شماره ۱۶).

ب) افت انگیزه دانش‌آموزان نسبت به یادگیری مطالب درسی:

"اگه دانش‌آموز مثلاً بری سرکلاس عبوس و پژمرده و حواسش جای دیگه‌ای باشه یا مثلاً درسی رو یاد نگیره بدتر انگیزه معلم کور میشه دانش‌آموزی که بازخورد می‌ده انگیزه من بیشتر میشه. امسال تو پایه نهم بچه‌ها کلاً انگار از اون حال و هوای درس خارج شدن، دارن میرن تو حال و هوای ازدواج و دوستی و... از این چیزا" (معلم شماره ۵)؛ "دانش‌آموز هم خیلی مهمه، اگه علاقه‌مند باشه به معلم انگیزه می‌ده، ولی متأسفانه امروزه دانش‌آموزا هم علاقه‌ای به درس، ندارن. چون اونا هم انگیزشونو از دست دادن، می‌دونن چه بخونن و چه نخونن قبول میشن" (معلم شماره ۱۸).

ج) عدم برخورد شایسته مدیر با معلمان:

"سال اول کاری آدم بی تجربه است من توقع داشتم مدیر بیاد بهم راهنمایی بکنه نه اینکه من هر بار که برم دفتر بخواد به من اخم کنه یا یه سری حرفا بزنه انگار من دانش‌آموزشم. سال اولم طوری شده بود که می‌گفتم واسه چی اومدم معلم شدم" (معلم شماره ۵)؛ "سیستم مدیریتی انقدر که درگیر می‌کنه فکر منو، انقدر کار با بچه‌ها درگیر کننده نیست، مدیریت فقط می‌خواد که کار خودش پیش بره، این انگیزه‌مو ازم می‌گیره" (معلم شماره ۴)؛ "مهم‌ترین عامل رفتار و برخورد مدیر هست. من روی برخورد مدیر خیلی حساسم. اگر مناسب نباشه کلاً ذهنم درگیر میشه و انگیزه‌مو از دست میدم و کارایی لازم رو نخواهم داشت" (معلم شماره ۱۷).

د) زیاد بودن حجم و مطالب کتاب‌های درسی:

"خدایی وقت کم میارم من دوست داشتم رشته دیگه تدریس کنم چون کارم زیاد و سخته ولی با بقیه معلما که کارشون سبکتره حقوق یکسان دارم" (معلم شماره ۸)؛ "نوع کتاب‌ها و موضوع کتاب‌ها اگر مورد علاقه معلم باشه و در حد توان و درک و فهم دانش‌آموز طراحی بشه باعث ایجاد انگیزه می‌شه، ولی متأسفانه این طور نیست" (معلم شماره ۱۶).

### ه) نامناسب و غیر متوازن بودن برنامه درسی و برنامه زمانی آموزش دروس:

"سیستم آموزشی جدید مثلاً برای انشا دو ساعت شده بود برای ادبیات فارسی تک ساعت اصن محاله که یک کتاب ادبیات فارسی رو شما مثلاً تو تک ساعت بتونی تو کل سال تدریس کنی خب وقت کم میاری" (معلم شماره ۱)؛ "هرچی ما به بچه‌ها آموزش می‌دیم یه چیز قویتر هست که تأثیر داره، پیشرفت تکنولوژی خیلی بیشتر تأثیر داره" (معلم شماره ۱۰)؛ "محتوای کتاب‌ها راضی‌کننده نیست من تلاشم رو می‌کنم ولی می‌دونم تابستون بشه یادشون می‌ره چون هیچ کارایی براشون نداره، من این محتوا رو قبول ندارم فقط می‌گم بخونید تا به جایی برسید و دانشگاه قبول شین" (معلم شماره ۹).

بازنگری در دیدگاه‌های معلمان ضرورت توجه به ایجاد انگیزه در معلمان برای انجام فعالیت‌های آموزشی را بیش از پیش آشکار می‌سازد. بررسی سهم هر یک از عوامل بازنمایی شده در مطالعات کمی، می‌تواند زمینه را برای پیش‌بینی، هدایت و کنترل عوامل برانگیزاننده و کاهنده انگیزش معلمان ایجاد نماید. به نظر می‌رسد به دلیل اینکه بخش اصلی زمان معلمان با دانش‌آموزان سپری می‌شود شاید بتوان گفت که کیفیت تعامل آن‌ها با معلمان در ایجاد و یا کاهش میزان انگیزه معلمان نقش بسزا و اصلی را داشته باشد. البته در این فرایند نقش مدیران در زمینه‌سازی برای ایجاد و تقویت احساس نشاط در معلمان از اهمیت دوچندان برخوردار است. با توجه به این مطلب می‌توان گفت که معلم، دانش‌آموز و مدیر سه ضلع یک مثلث هستند که برای تکمیل یکدیگر نیاز به تعامل متقابل با هم دارند و فقدان یکی از این عوامل و یا بروز مشکل در آن‌ها باعث از هم پاشیدگی کل سیستم خواهد شد.

### مقاله دوم: مسائل داخل سازمانی

معلمان مورد مطالعه، دومین علت کاهش انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی را مسائل داخل سازمانی دانستند. بیش از نیمی از آن‌ها (۱۶ نفر از بیست نفر) به نبود سیستم مناسب برای تشویق کارکنان پرتلاش و تنبیه کارکنان سست و تنبل اذعان داشتند. عدم توجه به شایسته‌سالاری در رده‌های مختلف مدیریت سازمان، علاوه بر اینکه منجر به فقدان سیستم ارزشیابی کارآمد شده است، تبعات دیگری چون محدودکردن معلم به‌خاطر رعایت برخی قوانین دست و پاگیر مدرسه، سلب اختیار از معلمان در روند قبولی دانش‌آموزان، فقدان حمایت‌های حقوقی و قضایی از معلمان در هنگام بروز مشکل و عدم توجه به ادامه تحصیل معلمان داشته است. در این زمینه توجه به پاسخ‌های چند نفر از معلمان



مشارکت‌کننده می‌تواند نکات قابلیت‌وجهی را بازنمایی کند.

**الف) محدود کردن معلم به‌خاطر رعایت قوانین مدرسه:**

"بخشنامه‌ها خیلی زیاد شدن، شدیم میرزا بنویس، مستندسازی، مستند سازی، هی مستند مستند! مستندسازی‌ها خیلی بلند، اثر تربیتی نداره اذیتم می‌کنه" (معلم شماره ۶)؛ "بخشنامه‌ها نه تنها خسته کننده‌اند، کلی انگیزه‌مو می‌گیره، بهم استرس میده" (معلم شماره ۷).

**ب) کم‌توجهی به امور مربوط به ادامه‌تحصیل معلمان:**

"انقدر مانع سر راه معلم می‌گذارند که دیگه از ادامه تحصیل منصرف میشی، خب افزایش اطلاعات باعث ایجاد انگیزه است" (معلم ۹).

**ج) دخالت مدیران مدارس در ارزشیابی دانش‌آموزان:**

"بعضی مدیرا می‌خوان آمار قبولی‌شون بره بالا ولی معلم نظرش آینه که این شاگرد نباید بره بالا، سیستم می‌گه بره بالا" (معلم شماره ۴).

**د) ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد معلمان:**

"معلمی که خوب کار می‌کنه با معلمی که خوب کار نمی‌کنه برایشون در یک سطح‌اند مثل تشویقی دادن مثل لوح تقدیر، از نظر مادی" (معلم شماره ۱۰).

**ه) کم‌توجهی به شایسته‌سالاری در رده‌های مختلف مدیریت سازمان:**

(معلم شماره ۳) به نکته‌ای اشاره می‌کند که در مورد عدم‌توجه به شایسته‌سالاری در رده‌های مختلف مدیریت سازمان قابل‌توجه است. به‌زعم او: "مدیران مدارس، مدیران آموزش و پرورش همه دارن بر اساس سیاسی کاری عزل و نصب میشن نه بر اساس لیاقت. مدیرانی که دارن تصمیم می‌گیرن کسایی‌اند که خودشون یک ساعت تدریس نکردن، اصلاً نمی‌دونن محیط مدرسه چه جوریه؛ در این راستا معلم (شماره ۱) می‌گوید: "کسایی که مدیر می‌شن به‌نظر من باید مدیریت آموزشی بخونن؛ معلم شماره ۱۷ عدم توجه به شایسته‌سالاری را در رده‌های مختلف مدیریت در قالب این که باعث فقدان سیستم ارزشیابی کارآمد شده است توصیف می‌کند: "برای منی که کار می‌کنم با همکارم که کار نمی‌کنه جفتمون اون ارتقاء شغلی که الان به عنوان رتبه بندی داره اعمال میشه هست پس بیخود چه دلیلی داره که در واقع خودمو اذیت کنم".

**و) ناکارآمدی نظام تشویق کارکنان پرتلاش و راهبری کارکنان کم‌کار:**

"معلمی که هر صبح می‌ناله میاد سرکلاس، معلمی که سرکلاس هیچ کاری انجام نمی‌ده، وجدان

کاری نداره با من که علاقه به کار دارم هیچ فرقی بین ما نیست. هیچ نظارتی روی کار معلم نیست فقط از ما نمره می‌خوان و کسی از من نمی‌پرسه تو کلاس چکار می‌کنی؟" (معلم شماره ۹)؛ «به نیروهای کارآمد انتقالی نمیدن بعد همه میگن آگه می‌خوای انتقالی بگیری باید کار نکنی تا تو رو آزاد کنن» (معلم شماره ۴).

به نظر می‌رسد، مشکلات مربوط به داخل سازمان آموزش و پرورش از جمله سیستم مدیریت، برنامه‌ریزی و ارزشیابی کارکنان زنگ خطری را برای متولیان نظام آموزشی به‌صدا درآورده است. جنبه‌ها و زوایای این یافته‌ها توسط برخی پژوهش‌های داخلی (هزاوه‌ای و صمدی، ۱۳۸۴) نیز تأیید شده است.

#### مقوله سوم: مسائل اقتصادی

بررسی دقیق در دیدگاه معلمان نشان‌داد که از نظر درصد قابل توجهی از مصاحبه‌شوندگان (۱۴ نفر از ۲۰ نفر)، یکی از مهمترین علل کاهش انگیزه در انجام فعالیت‌های آموزشی مربوط به مسائل اقتصادی است. مناسب نبودن سطح حقوق معلمان برای گذراندن یک زندگی عادی مهم‌ترین عامل در روند شکل‌گیری و تشدید بیانگیزگی معلمان است. برای برقراری ارتباط بهتر با ادراک معلمان نسبت به موضوع مورد بررسی، در ادامه دیدگاه‌های چند نفر از معلمان مشارکت‌کننده در قالبی روایت‌گونه آورده شده است.

#### الف) ناکافی بودن سطح حقوق معلمان برای گذراندن یک زندگی عادی:

"با توجه به این که میزان حقوق دریافتی معلمان برای تأمین وضع معیشتی او ناکافی نیست، اکثر معلمان یا دو شیفت کار می‌کنن و یا شغل دوم دارن تا از این راه بتونن تا حدی مشکلات اقتصادی خودشونو حل کنن. اما مشکل اصلی یه سری تبعیضاتیه که توی جامعه هست و ما داریم می‌بینیم و کاری از دست ما ساخته نیست. مثلاً وضعیت اقتصادی خودمون رو با فردی مشابه خودمون تو یه ارگان دیگه مقایسه که می‌کنیم زمین تا آسمون تفاوت وجود داره، ولی متأسفانه به این تفاوت توجهی نمی‌شه و باعث می‌شه یه مقدار از انگیزه سلب بشه و تا حدی ناراحت‌کننده است" (معلم شماره ۱۳)؛ "وضعیت مالی نامناسب باعث شده من بعد از ۲۴ سال خدمت انگیزمو از دست بدم. چون نتونستم حتی یه بار خانوادمو مسافرت ببرم، توی خجالت زن و بچم موندم و شرایط سختی رو دارم تحمل می‌کنم" (معلم شماره ۱۵).

#### ب) فقدان مزایا بر حقوق معلمان:

"من وقتی میرم یک مکان تفریحی می‌بینم مزایایی که برا من در نظر گرفته با مزایای فلان شرکت یا فلان تعاون در نظر گرفته، یکی نیست سختم می‌شه، همون نمونه زائر سرا، دوسه سال پیش رفتیم دیدم همه

قشری هستن به جز فرهنگی ... در صورتی که ما هزینه کردیم" (معلم شماره ۷).

تأمل در روایت‌های معلمان می‌تواند نشانگری مبین برای ایجاد حساسیت بیشتر در متولیان نظام آموزش و پرورش باشد. به نظر می‌رسد اگر در خصوص پیامدهای منفی کاهش انگیزه معلمان از جمله وضعیت اقتصادی آنان، تدابیر هوشمندانه و به هنگامی‌اندیشیده و بهکار گرفته نشود، صدمات جبرانناپذیری بر کیفیت پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان برجای گذارد.

#### مقوله چهارم: مسائل اجتماعی

معلمان مورد مطالعه، سومین علت احتمالی ناشی از کاهش انگیزه معلمان متوسطه اول در انجام فعالیت‌های آموزشی را "مسائل اجتماعی" دانستند. چهارده نفر از ۲۰ نفر معلم مصاحبه‌شده، بیرنگ شدن جایگاه اجتماعی معلمان را از علل کاهش انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی به‌شمار آوردند. در این راستا معلمان شرکت‌کننده به عدم مرجعیت (بی‌ارزش شدن) معلمان در نظر اولیا و دانش‌آموزان و فقدان دید مثبت دیگران به معلم اشاره کردند.

##### الف عدم مرجعیت معلم در نظر اولیا:

"معلمان مث قبل ارزش ندارند مثلاً معلم قبلاً تو روستا می‌رفت به عنوان یه فرد محبوب بود و همه دعوتش می‌کردن تو مهمونیا، معلمان رو به عنوان کارگشا برای کاراشون انتخاب می‌کردن، به معلمان احترام می‌داشتن در صورتیکه والدین الان میان مدرسه با توپ پر میان با حالت کاملاً بیاحترامی میان که معلم رو بیارزش کنن، معلومه که تو خوشنون معلم اصلاً ارزش نداره" (معلم شماره ۹)؛ بیارزش شدن معلم در نظر اولیا مسئله ایست که برخی معلمان شرکت‌کننده را ناراحت کرده است. "گاهی وقتا والدین دفاع بیش از حد از دانش‌آموز می‌کنن، جلوی دانش‌آموز تو روی معلم می‌ایستند، حتی گاهی وقتا توهین می‌کنن و بیش از حد خانواده‌ها به بچه‌هاشون محبت می‌کنن، توقع دارن از طرف معلم هم همون محبت رو بچه‌هاشون ببینن خب این طبیعتاً درست نیست" (معلم شماره ۱).

##### ب) فقدان دید مثبت دیگران به معلم:

دیگران دید مثبتی نسبت به معلم ندارند. "الان دانش‌آموز بیشتر از معلم بهش حق داده میشه یعنی کفه ترازوی دانش‌آموز سنگینتره الان و این منو خیلی بیانگیزه کرده" (معلم شماره ۱۰).

##### ج) عدم مرجعیت معلم در نظر دانش‌آموزان (بی‌ارزش شدن معلم در نظر دانش‌آموزان):

یکی دیگر از علل احتمالی که باعث کاهش انگیزه معلمان شده افت جایگاه مرجعیت معلمان و به تعبیری بیارزش شدن معلم در نظر دانش‌آموزان است. "بچه‌هایی که راحت می‌گن این درس رو نخوندیم و فلان درس رو خوندیم، این که برا درسم ارزش قائل نمی‌شن ناراحت می‌شم" (معلم شماره ۷). در این روایت، معلم مصاحبه‌شونده چانه‌زنی دانش‌آموزان را به عنوان نشانه‌ای از افت ارزش و جایگاه معلمی معرفی می‌نماید.

#### د) کم‌رنگ شدن جایگاه اجتماعی معلمان:

(معلم شماره ۶) نکته‌ای می‌گوید که قابل تأمل است. به‌زعم او: "یه حقوقی که برا معلما زیاد میشه صدبار اینو بوق و کرنا می‌کنن تو رادیو، تلویزیون، رسانه‌ها که حقوق معلما از این برج اضافه-خواهدشد". (معلم شماره ۱۱): به‌سری در حضور مادر یکی از دانش‌آموزان از پرسیدم عزیزم در آینده می‌خای چه کاره بشی، با خوشحالی گفت می‌خوام معلم بشم؛ همون لحظه مامانش گفت خاک تو سرت، شغل دیگه‌ای نیس می‌خای معلم بشی!"

این یافته‌ها با نتایج مطالعه عزیززاده، سلطانی، عزیززاده و مالمیر (۱۳۹۲)، هسمو است. ایشان در مطالعه خود به ترتیب «کسب اعتبار و شهرت»، «کیفیت رابطه با اولیا»، «احترام دانش‌آموزان»، «حفظ موقعیت اجتماعی» و «تأیید شدن از طرف مدیر» را به عنوان مهمترین مؤلفه‌های مربوط به عامل تعاملات اجتماعی مؤثر در ارتقای انگیزش شغلی معلمان معرفی نمودند. در مطالعه شیرازی (۱۳۷۸)، به نقل از پوشنه و همکاران، (۱۳۸۷) نیز بر تأثیر عوامل اجتماعی بر انگیزه انتخاب شغل معلمی اذعان شده است.

#### مقوله پنجم: مسائل شخصی، خانوادگی

آخرین مورد و آخرین دسته از عواملی که معلمان شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها به آن اشاره کردند و به‌نظر می‌رسد با توجه به فراوانی کمتر نسبت به عوامل دیگری که انگیزه معلمان را کاهش می‌دهند، اهمیت کم‌تری دارد، مسائل شخصی و خانوادگی است. عواملی مانند علاقه‌مند نبودن به شغل معلمی، عدم برنامه‌ریزی صحیح خود معلم، فقدان حمایت‌های هم‌هجانیه خانواده و وجود مسائل خانوادگی از جمله مواردی هستند که در این حیطه به آن اشاره شده است. در این زمینه توجه به نکته اشاره‌شده توسط چند نفر از معلمان مشارکت‌کننده می‌تواند بخشی از واقعیت موجود را بازنمایی نماید.

الف) از دست دادن علاقه به خاطر مواجه شدن با شرایط نامناسب:

«من به این شغل علاقه داشتم. حتی اطرافیانم هم مرا از پذیرش این شغل منع کردن ولی من به صحبت او ناگوش ندادم و وارد این شغل شدم. الان به این نتیجه رسیدم که اشتباه می‌کردم ولی راه بازگشتی ندارم و مجبورم تا انتها ادامه بدم. البته خود شغل، شغل بسیار عالی‌ای هست ولی چون شرایط سختی داره و کفاف زندگی رو نمی‌ده انگیزمو از دست دادم» (معلم شماره ۱۴).

#### ب) عدم برنامه‌ریزی صحیح خود معلم:

"امسال کتابا عوض شده بود ومن اطلاعات کامل نداشتم مجبور بودم درس رو زود جمع کنم" (معلم شماره ۹)؛ "روزایی که برنامه‌ریزی ندارم، طرح درس ندارم، بی انگیزه‌ام برا رفتن به کلاس" (معلم شماره ۸).

#### ج) وجود مسائل خانوادگی از قبیل نگهداری فرزندان:

"اوایل به خاطر اینکه بچه‌هام رو می‌داشتم مهد کودک، پسرم گریه می‌کرد می‌گفت ما تنها می‌مونیم سخت بود برام (با گریه)" (معلم شماره ۸).

#### د) بروز نارضایتی خانوادگی ناشی از درآمد پایین شغل معلمی:

با حقوق اندکی که دریافت می‌کنم نمیتونم از پس خرج و مخارج خونه بر بیام و این باعث ایجاد مشکلات خانوادگی شده (معلم ۱۲).

با اندکی دقت در گفته‌های معلمان به نظر می‌رسد کم‌توجهی به هر کدام از موارد اشاره شده می‌تواند معلم را با مخاطرات بسیاری مواجه نموده، او را به چالش کشانده و نه تنها انگیزه را از وی سلب کند، بلکه زندگی وی را مختل نماید. به نظر می‌رسد با توجه به حساسیت وظیفه معلمان، هر مانعی هر چند کوچک، اثری بزرگ بر کیفیت کاری معلم و به تبع آن میزان انگیزه معلم خواهد داشت و در نهایت هدف سیستم آموزشی را که همانا یادگیری دانش‌آموز است با بحران مواجه خواهد نمود. لذا پرداختن به این موارد و تلاش در جهت رفع این موانع یکی از ضروریات وظایف مسئولین ذیربط است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که کیفیت عملکرد افراد تحت‌تأثیر ادراک آن‌ها قرار دارد (رضوانی، منصوریان و احمدی، ۱۳۸۸) در پژوهش حاضر، به منظور درک عمیق و گسترده علل کاهش انگیزه معلمان متوسطه اول در انجام فعالیت‌های آموزشی، سعی شد تا با استفاده از رویکردی کیفی و معناکاوی تجربه زیسته معلمان، سطح عمق و ادراک و تفسیر آن‌ها نسبت به

موضوع مورد بررسی شناسایی و بازنمایی گردد.

تأملی بر نتایج برگرفته از تجربه زیسته معلمان به شناسایی و دسته بندی ۵ دسته از عوامل عمده در کاهش انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی منجرگردید که به ترتیب بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان شامل الف) "مسائل آموزشی"؛ ب) "مسائل داخل سازمانی"؛ ج) "مسائل اقتصادی"؛ د) "مسائل اجتماعی"؛ و ه) "مسائل شخصی و خانوادگی" است. هرکدام از عوامل زیر مجموعه‌هایی دارد که مبنایی برای توصیف آنهاست. لازم به ذکر است که مسائل اقتصادی و اجتماعی با ۱۴ نظر از ۲۰ نظر، در وضعیت مشابهی از بیانات معلمان مورد مطالعه قرار داشته است.

با توجه به اهمیت نقش معلمان در امر آموزش و شناسایی علل کاهش انگیزه آنان در انجام فعالیت‌های آموزشی، در ادامه به تفسیر ابعاد و زوایای برخی از جنبه‌های شناسایی شده پرداخته شده است.

از نظر شرکت‌کنندگان در مصاحبه، یکی از مهم‌ترین علل کاهش انگیزه معلمان، بی‌انگیزه شدن دانش‌آموزان نسبت به یادگیری مطالب درسی است. این نتیجه در یافته‌های مطالعه حسن‌زاده و صالحی (۱۳۹۶)، به‌گونه‌ای شفاف مورد تأیید و تأکید قرار گرفته‌شده است. نتایج گویای این مسأله بود که با کاهش استرس<sup>۱</sup> مفید در دانش‌آموزان و کم‌توجهی به درس، سطح توقع اولیا و دانش‌آموزان از آموزگار بسیار بالا رفته است. این امر باعث شده که جایگاه آموزگار دچار تزلزل شود و احترام به او بسیار کم‌رنگ شود و در مواقعی این بی‌احترامی به‌نحوی شدید شده که آموزگار خود را در این عرصه یکه و تنها می‌بیند و باید پاسخگوی دانش‌آموز، اولیا و مدیران باشد (ص. ۱۸۰).

به‌نظر می‌رسد برخی از مدیران مدارس افزایش آمار قبولی دانش‌آموزان با هر شرایطی را مبنای کار خویش قرار داده‌اند که این امر منجر به بروز نوعی بی‌خیالی و اهمال‌کاری در دانش‌آموزان نسبت به یادگیری دروس شده است؛ این رویه مخرب هم در کاهش انگیزه تلاش و عملکرد دانش‌آموزان برای یادگیری دروس تأثیر داشته و هم زمینه کاهش انگیزه معلمان برای تلاش بیشتر را فراهم نموده است. به دیگر سخن، این مسئله ضمن تأثیر نامطلوب بر میزان تلاش و پشتکار دانش‌آموزان، موجب افزایش افت تحصیلی و نارضایتی والدین‌شان شده است. این امر دستکم دو پیامد منفی برای معلمان به همراه داشته است. از طرفی والدین این مسئله را ناشی از کم‌کاری معلمان می‌دانند و همین امر در بی‌ارزش

1. eustress

شدن معلم در نظر اولیا تأثیرگذار بوده است. از سوی دیگر، تأثیرات مخربی بر معلمان و به ویژه معلمان تلاشگر بر جای گذاشته است. حسن‌زاده و صالحی (۱۳۹۶)، با صورت‌بندی فرضیه‌ای، پدیده بی‌خیالی آموخته شده و تبعات ناشی از آن بر تزلزل جایگاه آموزگاران را تبیین نموده‌اند. بهزعم ایشان، "هنگامی که هدفگذاری بر حذف کامل استرس دانش‌آموزان استوار شده باشد و ایشان هیچ‌گونه استرسی نداشته باشند و ملاک‌های ارزشیابی بسیار کلی باشد، حرف‌شنوی از معلم نداشته و همین امر ضمن تزلزل جایگاه آموزگاران، زمینه افزایش نافرمانی، افت عملکرد تحصیلی و توقعات نابجای دانش‌آموز و اولیا را فراهم می‌نماید" (ص. ۱۵۱). خصالی، صالحی و بهرامی (۱۳۹۵)، در مطالعه خود، بی‌انگیزه شدن دانش‌آموزان و در نتیجه افت عملکردشان را زمینه‌ای برای «بروز سرخوردگی در معلمان» و «آماج پرسش‌ها و اما و اگرهای والدین قرار گرفتن» دانسته‌اند. برای رفع مشکل موجود می‌توان راهکارهای متفاوتی را دنبال نمود. یکی از این راهکارها، تقویت، ایجاد و آموزش انگیزه به دانش‌آموزان است. پرواضح است که انگیزه دانش‌آموزان تابعی از انگیزه معلمان در مدرسه و متغیرهای دیگر در جامعه و محیط است. مثلاً ترازوی، حمیدی و خادمی (۱۳۹۱) در مطالعه خود نشان دادند که انگیزه آموختن دانش‌آموزان در دوره‌های که در آن پس‌خورانده می‌شود (بازخورد) می‌شود، بهبود چشمگیر و پایداری یافته‌است و اسنادهای آنان نیز تغییر مثبتی یافته‌اند. نتیجه مطالعه علیزاده، صالحی و مقدم‌زاده (۱۳۹۶) اهمیت استفاده از رویکرد سنجش به مثابه یادگیری<sup>۱</sup> را نشان داد و همچنین نتایج مطالعه آهی، منصوری، درتاج، دلاور و ابراهیمی قوام (۱۳۹۵) بر اهمیت ارتباط و درگیری والدین در فعالیتهای تحصیلی دانش‌آموزان تأکید نمود. به دیگر سخن، درگیری تحصیلی والدین، پیشرفت تحصیلی بیشتری را به واسطه انگیزش و درگیری تحصیلی دانش‌آموز در پی دارد. علیزاده، صالحی و مقدم‌زاده (۱۳۹۶)، در مقاله خود تأکید می‌کنند که «استفاده صحیح و متناسب از رویکردهای سنجش می‌تواند به افزایش انگیزه یادگیری در دانش‌آموزان بینجامد» (صص. ۸۰-۸۱). از نظر نیمیک و رایان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، ایجاد انگیزه و حفظ آن برای دانش‌آموز در انجام آن دسته از فعالیت‌های آموزشی که ذاتاً جالب و لذت‌بخش نیست، لازم و ضروری است. داشتن ارتباط احترام‌آمیز با دانش‌آموز و این که دانش‌آموز احساس کند مورد توجه معلم است، به احتمال زیاد باعث ایجاد انگیزه‌ای درونی در دانش‌آموز شده و او نسبت به یادگیری علاقه بیشتری پیدا می‌کند (به نقل از مانوز و پامیرز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

1. Assessment as learning

2. Niemiec & Ryan

3. Muñoz & Ramirez

واکاوی در دیدگاه معلمان مورد مطالعه، عدم ارزشیابی صحیح از عملکرد واقعی معلمان را به عنوان یکی از علل کاهش انگیزه آنان در انجام فعالیت‌های آموزشی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، رویه موجود در ارزشیابی عملکرد معلمان به گونه‌ای است که صلاحیت‌ها و فعالیت‌های مثبت معلمان، کمترین تأثیر را در جایگاه معلمان دارد. این یافته در مطالعه پور صمد (۱۳۷۲) مبنی بر این که بیشترین عامل نارضایتی معلمان را پایین بودن موقعیت اجتماعی و عدم ارزشیابی صحیح عنوان کرده است، مورد تأیید قرار گرفته است (به نقل از پوشنه و همکاران، ۱۳۸۷). در خصوص اهمیت استفاده صحیح از ظرفیت ارزشیابی، توجه به مفهوم ارزشیابی و تبیینی که رحیمی، آیتی و عسگری (۱۳۹۲) در مطالعه خود ارائه می‌نمایند، کمک‌کننده است. ایشان در مطالعه خود تصریح می‌کنند که ارزیابی، روش نظام‌مندی برای بررسی پیامدهای یک برنامه و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن است که آگاهی از نتایج و بازخوردها منجر به تصمیمات اثربخش‌تر و بهبود عملکرد خواهد شد. معلمان یکی از ارکان مهم مدرسه‌اند و نحوه عملکرد آن‌ها در بازدهی کل نظام آموزشی نقش اساسی ایفا می‌نماید. ارزشیابی صحیح می‌تواند گویای وضعیت عملکرد معلم بوده و در صورتیکه بازخورد نتایج به‌طور صحیح و به‌موقع به معلمان منعکس گردد، می‌تواند ضمن تشخیص نقاط قوت و ضعف، به‌عنوان عاملی تسهیلگر در ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی آن‌ها مؤثر باشد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۲).

با توجه به اهمیت و حساسیت موضوع و نکات مطرح شده، تدوین و طرح‌ریزی یک برنامه ارزشیابی دقیق، پویا، همه‌جانبه و با ضمانت اجرایی بالا برای ارزشیابی کیفیت عملکرد معلمان که به‌طور کامل همه موارد و صلاحیت‌ها را مورد سنجش و بازخورد قرار دهد تا از بروز بی‌انگیزگی و دل‌سردی نسبت به انجام فعالیت‌های آموزشی جلوگیری نماید، امری ضروری و بدیهی به نظر می‌رسد.

از دیگر علل کاهش انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی، فقدان سیستم مناسب مشوق‌ها برای معلمان با سطوح متفاوت عملکرد است (دوی، باندا و تاهمیر، ۲۰۱۶). به‌زعم معلمان مصاحبه‌شده مفهوم ترفیع در آموزش و پرورش معنا ندارد، معلمان با هر سطح از تلاش و انگیزه برای انجام امور آموزشی در یک ردیف قرار می‌گیرند و از نظر حقوق و مزایا هیچ تفاوتی بین آن‌ها نیست. روایت یکی از معلمان شرکت‌کننده در مصاحبه بسیار قابل تأمل و تأسف است: معلم شماره ۴ می‌گوید: "به نیروهای کارآمد انتقالی نمیدن، بعد همه میگن آگه می‌خوای انتقالی بگیری باید کار نکنی تا تو رو آزاد کنن"، به نظر می‌رسد،



این امر در واقع نشانه‌ای از ضعف مدیریت و نقص سیستم مشوق‌ها در آموزش و پرورش باشد. چرا که به جای زمینه‌سازی برای توجه بیشتر به نیروهای کارآمد برای افزایش انگیزه فعالیت‌شان، بر رویه‌های مُخرب تمرکز شده است. بولتن (به نقل از رحیمی و همکاران، ۱۳۹۲) اهداف گوناگونی را برای ارزشیابی معلمان تشریح کرده است. به‌زعم وی در کلی‌ترین سطح، هدف ارزشیابی معلمان بهبود امر آموزشی است. بهبود نظام‌مند امر آموزش در وهله اول مستلزم ارزشیابی عملکردهای آموزشی فعلی است. هدف دیگر ارزشیابی معلمان پاداش دادن به عملکردهای برتر است. هدف سوم برای ارزشیابی معلمان می‌تواند جمع‌آوری داده‌ها باشد که به تعدیل‌ها یا تغییراتی در وظایف معلم منجر می‌شود. همان‌طور که اشاره شد، یکی دیگر از عوامل کاهش انگیزه معلمان فقدان سیستم تشویقی مناسب برای متمایز ساختن معلمان فعال و ساعی از معلمان تنبل و سست است. به‌طور قطع اگر سیستم ارزشیابی معلمان که در قسمت قبل نیز به آن اشاره شد اصلاح شود و اشکالات موجود در آن مرتفع گردد، با اجرای دقیق ارزشیابی به‌راحتی معلمان فعال شناسایی می‌شوند. در درجه بعدی باید برنامه مناسبی برای تشویق چنین معلمانی از سوی سازمان طراحی و برنامه‌ریزی گردد و با تشویق مناسبی که شایسته چنین افرادی است، موجبات ایجاد و تقویت انگیزه آنان را فراهم نمود.

برخورد نامناسب مدیر مدرسه با همکاران، یکی دیگر از مهمترین عوامل کاهنده انگیزش معلمان است که اکثریت معلمان شرکت‌کننده در مطالعه (۱۶ نفر از ۲۰ معلم) به آن اشاره کردند. پرواضح است که یکی از وظایف حرفه‌ای و انسانی مدیران در مقابل مراجعین، رعایت اصول روابط انسانی و اخلاق مناسب در برخورد با آنان است که این امر در سلامت و کیفیت اداره امور نقش مهمی دارد (کیندل، کرو و السانرا، ۲۰۱۸؛ تونسن، دایتمپستر، جانسون و استیونس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ وانگ، پولانک و هاسمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ داو، دواس و والک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ هالینگر، لی و کو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). خداوند متعال در قرآن کریم خطاب به حضرت محمد (ص) می‌فرماید: «رحمت خداوند تو را با خلق مهربان و خوش خوی گردانید و اگر تندخوی و سختدل بودی مردم از گرد تو پراکنده می‌شدند» (آیه ۱۵۹، سوره مبارکه آل عمران)، این آیه نشانگر کارآمدی فروتنی و تواضع در رفتار از بزرگترین مسؤل

1. Kindall, H. D., Crowe, T., & Elsass

2. Townsend, Bayetto, Dempster, Johnson & Stevens

3. Wang, Pollock & Hauseman

4. Dou, Devos & Valcke

5. Hallinger, P., Lee, M., & Ko

(پیامبر اکرم (ص)) در جامعه جهانی و لزوم آموزش التزام عملی به آن از سوی مدیران در جامعه اسلامی است. این روش برای همه مدیران مسلمان، بلکه همه جهانیان به عنوان سرلوحه کامل مدیریت در همه دورانها ماندگار خواهد بود (میرحسینی، ۱۳۸۴). پرواضح است که "هر مدیری در برخورد با تعارض، بهنحوی خاص عمل می‌کند، مدیری خونسرد از کنار مسأله می‌گذرد و آن را نادیده می‌گیرد. مدیر دیگری واکنش‌های شدید از خود بروز می‌دهد و دیگری ممکن است در برخورد با تعارض واکنش مسالمت‌آمیزی را درپیشگیری. آنچه مهم به نظر می‌رسد این است که با توجه به موقعیت، کدام روش در مواجهه با تعارض مؤثرتر خواهد بود. عوامل زیادی از قبیل تجربه مدیر، سطح تحصیلات، جنسیت و توانایی درک موقعیت می‌توانند در انتخاب سبک حل تعارض مدیر تأثیر بگذارند" (کفاش، مهدی و قهرمانی و محمد، ۱۳۸۸، ص. ۵۴). این امر بر ضرورت حساسیت و دقت در انتصاب و آموزش مستمر اصول روابط اثربخش برای مدیران مدارس تأکید می‌نماید. به عبارت دیگر، تجربه ناخوشایند و گلایه اکثریت معلمان شرکت‌کننده در مطالعه (۱۶ نفر از ۲۰ معلم) از برخورد ناشایسته مدیر مدرسه با ایشان، نشان‌دهنده اهمیت توجه جدی به مقوله آموزش اصول ارتباطات سازنده به مدیران مدارس و همچنین نظارت جدی‌تر بر کیفیت برخورد و ارتباطات بین مدیران مدارس و معلمان را گوشزد می‌نماید. پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای پدیدارشناسانه آسیب‌های احتمالی ناشی از ارتباطات غیراثربخش بین مدیران مدارس و معلمان مورد واکاوی قرار گیرد. همچنین به نظر می‌رسد کم‌توجهی به اصل مشارکت‌دهی معلمان در ارزشیابی مدیران مدارس، زمینه یکه‌تازی و احساس مالکیت کارکنان و نگاه بالا به پایین را در برخی از مدیران مدارس فراهم ساخته است و این امر لزوم تدارک سازوکاری منسجم و باضمانت و اثرگذاری بالا در ارزشیابی کیفیت عملکرد مدیران مدارس مبتنی بر همه دینفعان و به‌ویژه معلمان را دوچندان می‌نماید. طبق گلایه‌های بخش قابل توجهی از معلمان، به نظر می‌رسد به دلیل ضعف‌های ناشی از فرایند نادرست انتصاب برخی از مدیران مدارس، آموزش‌های ضمن خدمت و نظارت بر عملکرد و کیفیت ایشان، در برخی از مدیران مدارس این احساس نادرست شکل گرفته و تقویت شده است که معلمان، کارمندان زیرمجموعه او محسوب می‌شوند و نگاهی کاملاً صنعتی و مبتنی بر سبک وظیفه‌مدار در ایشان تقویت شده است. این مهم همسو با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعه صالحی و همکاران (۱۳۹۴ ب) است.

از سوی دیگر نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های مواجهه مدیران مدارس با

مسائل و مشکلات درون مدرسه‌ای و تصمیم‌گیری‌های اتخاذ شده، نقش مهمی در انگیزه معلمان ایفا می‌کند. مشخص شده که تحمیل فشار بر معلمان، در کیفیت و میزان انگیزه شغلی آنان در انجام وظایف حرفه‌ایشان تأثیرات مخربی برجای گذاشته و زمینه‌ساز فرسودگی شغلی آن‌ها می‌گردد. مطالعات نشان داده است که رهبری مدرسه، عملکرد دانش‌آموزان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کیندل، کرو و السانر، ۲۰۱۸؛ تونسن، بایتو، دیمپستر، جانسون و استیونس، ۲۰۱۸؛ وانگ، پولانک و هاسمن، ۲۰۱۸؛ داو، دواس و والک، ۲۰۱۷؛ هالینگر، لی و کو، ۲۰۱۴). با توجه به وجود مطالعات متعددی که به تأثیرات کیفیت ارتباطات و سبک مدیریت مدیر مدرسه در کیفیت کار معلم و انگیزه معلمان اذعان دارد، ضروری است در انتخاب مدیران مدارس دقت و حساسیت کافی صورت پذیرد و همچنین به‌طور مستمر مدیران مدارس نسبت به حساسیت رسالت مدیریتی و وظایف خود آشنایی کامل پیدا نموده و مورد ارزیابی قرار گیرند.

در مطالعه دوی، باندا و تاهمیر (۲۰۱۶)، حقوق و دستمزد پایین، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش انگیزه معرفی شد. در سال ۱۹۱۱ تیلور ادعا کرد که پاداش‌های پولی به‌عنوان یک راهبرد انگیزشی برای تلاش جهت افزایش عملکرد، تعهد، بهره‌وری و در نهایت رضایت مورداستفاده قرار می‌گیرد (تلا و همکاران، ۲۰۰۷). عدم تأمین مخارج زندگی به‌نحو شایسته موجب دل‌نگرانی و تشویش ذهنی معلمان شده و آنان را وادار به فعالیت‌های اقتصادی خارج از محیط مدرسه کرده‌است و همین امر موجب کاهش تسلط و تمرکز معلمان بر فعالیت‌های آموزشی، افت جایگاه اجتماعی معلمان در جامعه و اجبار به انتخاب شغل دوم و سوم و تبعات ناشی از آن شده است (قادرزاده و فرجی، ۱۳۹۳)، این امر تأثیر مستقیمی بر انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی دارد. اختصاص بودجه محدود برای آموزش و پرورش به دلیل موروثی بودن این قضیه از سال‌های متوالی و محدود بودن منابع دولت به واسطه کمبود درآمدهای ملی و وجود تفکر مبنی بر پایین بودن حجم کار معلمان و درآمدزا نبودن فعالیت‌های آموزشی، موجب پایین ماندن سطح حقوق و مزایای معلمان و نهایتاً ایجاد مشکلات اقتصادی برای معلمان و تبعات آن در نظام آموزشی و جامعه شده است. میزان حقوق و دستمزد به‌طور مستقیم بر انگیزه معلم تأثیر گذاشته و از شور و شوق او برای کار کاسته و در نتیجه بر کیفیت تدریس او تأثیر می‌گذارد. تحلیل مشکلات نظام تشویقی موجود نیز بر انگیزه معلم تأثیر مستقیم دارد و در

جهت رفع مشکلات موجود باید از نظریه‌ها و تجارب موجود بهره‌گرفت (فانگ، جینگشان و دینگتی، ۲۰۱۴)<sup>۱</sup>.

اهمیت قائل شدن برای معلم به عنوان کارگزار اصلی جریان یاددهی- یادگیری اگرچه در جوامع معاصر همراه با تأمین مقدمات حفظ شأن و منزلت اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی آن‌ها صورت گرفته، اما در کشور ما و در مقام عمل با کمبودهایی بسیار زیادی در حیطه اجرایی مواجه گردیده است. چنین کمبودهایی به تلاش معلمان برای جبران و ترمیم نیازهای معیشتی با انتخاب شغل دوم منجر شده است. این پدیده که برای جبران درآمدهای پایین و غیرواقعی مشاهده می‌شود، در حقیقت بازتابی از ناتوانی نظام آموزش و پرورش در تأمین درآمد مکفی برای کارکنان است. با توجه به ابعاد و پیامدهای مسئله‌زای این وضعیت در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، در فصل هفتم دو راهکار برای تغییر وضعیت کنونی معلمان مد نظر قرار گرفته است: ارتقای منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی با تأکید بر نقش الگویی و جایگاه معلم و برقراری الگوی جبران خدمت و تأمین رفاه انسانی درخور منزلت فرهنگیان با توجه به لزوم تمام وقت شدن آنان (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۰، به نقل از قادرزاده و فرجی، ۱۳۹۳).

بررسی دیدگاه‌های معلمان مورد مطالعه حاکی از وجود نوعی نگرانی در مورد کم‌رنگ شدن جایگاه و منزلت اجتماعی معلمان است. آنتونی دی‌گراد در چهارمین گزارش یونسکو<sup>۲</sup> درباره آموزش و پرورش جهان می‌نویسد: آنچه در حال حاضر در اکثر کشورها از معلمان انتظار می‌رود با پاداش و حقوقی که دریافت می‌کنند، تناسبی ندارد (زننگه، ۱۳۹۲). شواهد موجود حاکی از آن است که وضعیت منزلت اجتماعی معلمان در ایران سؤال برانگیز شده است. تجمع و اعتراض‌های معلمان نسبت به موقعیت معیشتی، اقتصادی، اجتماعی و منزلتی خود، گویای این مسأله است. نتایج و یافته‌های پژوهشی در ایران نیز بر خدشه وارد شدن بر منزلت اجتماعی معلمان صحنه می‌گذارد. به عنوان مثال قاسمی‌نژاد و اسماعیلی (۱۳۸۱) در پژوهش خود موقعیت اجتماعی معلمان را پایین ارزیابی کردند. رحیمی‌حسن آباد (۱۳۷۹) علل کاهش انگیزه در بین معلمان را ناشی از پایین آمدن منزلت اجتماعی آنان می‌داند. به دلیل اهمیت بالای مسئله افت انگیزه معلمان و تبعات و مخاطرات منفی که بر عملکرد ایشان بر جای می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای مبتنی بر روش نظریه برخاسته از داده‌ها (داده‌بنیاد) در خصوص فرایند کاهش انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی

1. Fang, Jiangshun & Ding-ti

2. UNESCO

بر دانش‌آموزان و پیامدهای منفی ناشی از آن، خرده‌نظریه توصیفی تدوین و ارائه گردد. به‌نظر می‌رسد این مطالعه بتواند بستری برای سنجش تأثیر هر کدام از مؤلفه‌های کاهنده بر این پیامدها و تصمیم‌گیری مبتنی بر آن فراهم نماید.

از نظر اوزون، اوز ازدمیر و یارس (۲۰۱۷) وجود و احساس وجود شرایط مرتبط با افزایش سرمایه اجتماعی در مدارس، به طور معناداری سطح رضایت شغلی معلمان را افزایش می‌دهد. برایناساس، حضور معلمان در مدارس با سطوح بالای سرمایه اجتماعی، تأثیرات بسیار مثبتی در افزایش علاقه‌مندی معلمان و تمایل ایشان به موفقیت در حرفه‌شان دارد. این امر ضرورت تنظیم سازوکارهایی برای ارتقای مؤلفه‌های مؤثر در شکل‌گیری و توسعه سرمایه اجتماعی درون مدرسه و جامعه را انکارناپذیر می‌نماید. به‌عبارت دیگر، ضرورت دارد به‌منظور افزایش انگیزش و رضایت شغلی معلمان - که تأثیر مستقیمی بر عملکرد حرفه‌ای ایشان و در نتیجه بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارد - شرایطی را در مدارس فراهم نمود تا معلمان سطوح بالایی از نشانه‌ها و مؤلفه‌های زیربنایی سرمایه اجتماعی را در مدرسه احساس کنند. پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای وضعیت مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در مدارس و شکاف بین ادراک و انتظار معلمان در این زمینه موردبررسی قرارگیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از رویکرد کیفی و به‌ویژه استفاده از روش نظریه برخاسته از داده‌ها<sup>۱</sup>، تدوین خرده‌نظریه‌های بومی و میانی از شرایط مدرسه و روابط بین سرمایه اجتماعی ادراک‌شده توسط معلمان با پیامدهای انگیزش و رضایت شغلی آن‌ها و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در دستور کار قرار گیرد.

علیزاده و رضایی (۱۳۸۸) در مطالعه خود اظهار می‌دارند که "بسیاری از کشورهای دنیا نقش معلم در توسعه پایدار را به‌خوبی درک کرده‌اند و با فراهم آوردن شرایط مناسب منزلت اجتماعی بالایی را برای این حرفه تدارک دیده‌اند؛ برای مثال، در کشورهای اروپایی حرفه معلمی منزلت اجتماعی رو به بالایی دارد و در کشورهایی مانند ایالات متحده حرفه معلمی نسبت به حرفه‌هایی مانند دندانپزشکی و حسابداری، منزلت و احترام بالاتری دارد. نتایج برخی از مطالعات در ایران نشان می‌دهد جامعه ایرانی اعتبار بالایی برای حرفه معلمی قائل نیست و حمایت‌های اجتماعی ناکافی از معلمان موجب شده است که از دهه ۶۰ شمسی به بعد، منزلت اجتماعی سایر مشاغل بیشتر از این حرفه باشد. فرآیند کاهش منزلت اجتماعی حرفه معلمی در ایران نتایج زیانباری در پی داشته است که گرایش نداشتن جوانان مستعد و

توانمند به این حرفه، احساس سرخوردگی و اضطراب شغلی، کاهش انگیزش شغلی، بروز نارضایتی در میان معلمان، کاهش تأثیر نقش الگویی معلمان برای دانش‌آموزان و در نهایت ناکارآمدی نهاد تعلیم و تربیت برای پرورش نسل آینده از جمله این پیامدها به‌شمار می‌آیند" (ص. ۹). بدین منظور از نظر انزولا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) دولت‌ها باید در راستای نیازهای انگیزشی معلمان جایگاهی سالم برای رشد حرفه‌ای و سیستم مدیریت اخلاقی درباره آسایش و رفاه ایشان ارائه دهند. به نظر می‌رسد برای کاهش و حذف چنین پیامدهای نامطلوبی ضرورت دارد با مطالعات ژرفانگر ضمن شناسایی علل و عوامل اثرگذار بر بروز و تشدید این مسئله، راهکارهای لازم به منظور ارتقای منزلت اجتماعی حرفه معلمی متناسب با نقش‌ها و کارکردهای آن شناسایی و اجرایی شود.

مطالعات استرونک و تاکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نشان داد که بدون وجود معلمان توانمند و باکیفیت در کلاس درس، امکان موفقیت هیچکدام از برنامه‌های اصلاح شده نظام آموزشی وجود ندارد. کم‌توجهی به انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی و آثار جانبی و ناخواسته آن می‌تواند تبعات دامنگیری را برای سلامت و پویایی نظام آموزشی و سرمایه‌های انسانی ببیدیل کشور به‌همراه داشته باشد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴). اهمیت انگیزه‌بخشی به معلمان تا آنجاست که سیبالاک و سیگام (۲۰۱۳) اصلیت‌ترین علت ترک شغل، افت عملکرد و جابجایی معلمان ابتدایی در حوزه‌های شغلی را ناشی از فقدان انگیزه کافی و انگیزه‌بخش نبودن فضا و محیط مدرسه معرفی می‌کنند. در ادامه و مبتنی بر یافته‌های پژوهش، برخی از راهکارها و پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است:

۱. نبود نظام ارزیابی مناسب از عملکرد معلمان و عدم تمایز معلمان پرتلاش و متعهد از معلمان کم‌کار یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار در روند کاهش انگیزه معلمان شناخته شد. این امر بر ضرورت طراحی نظام ارزشیابی دقیق و منصفانه با ضمانت اجرایی بالا در ارزشیابی عملکرد معلمان به‌منظور شناسایی و تقدیر از معلمان متعهد و تلاشگر و جلوگیری از دل‌سردی و کاهش انگیزه معلمان تأکید دارد. در این راستا می‌توان پژوهشی برای بررسی تبعات، آسیب‌ها و چالش‌های این ذهنیت بر عملکرد معلمان و سلامت روانی و جسمانی آنان طراحی نمود.

۲. با توجه به کم‌رنگ شدن نقش و جایگاه اجتماعی معلم در اذهان عمومی و به‌دنبال آن کاهش انگیزه معلمان در انجام فعالیت‌های آموزشی و به‌تبع آن کاهش میزان یادگیری در دانش‌آموزان، ایجاد سازوکار مناسب برای تقویت جایگاه معلم در جامعه یکی از ضروریاتی است که مسئولین امر باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند. لذا طراحی و انجام پژوهشی با عنوان راهکارهای تقویت احترام و پایگاه اجتماعی معلمان، در این زمینه گامی مؤثر خواهد بود.

1. Nzulwa

2. Stronge &amp; Tucker

۳. مهم‌ترین دغدغه معلمان در جامعه امروز مسائل اقتصادی و ناکافی بودن میزان حقوق دریافتی برای گذراندن یک زندگی عادی است. این امر سبب ایجاد مشکلاتی در وضع معیشتی و خانوادگی معلمان و در نتیجه کاهش انگیزه آنان گردیده است؛ به‌خصوص زمانی که حقوق دریافتی معلمان با حقوق دریافتی کارکنان سایر ارگان‌ها مقایسه می‌شود. مشاهده این تفاوت‌ها و تبعیضات معلمان را بیش‌ازپیش ناامید و بی‌انگیزه می‌کند، لذا لازم است بررسی‌ها و فعالیت‌های لازم برای ارتقای وضعیت اقتصادی معلمان توسط مسئولان امر صورت گیرد.

۴. باتوجه به فقدان سازوکار مناسب سنجش دانش‌آموزان جهت کسب شناخت دقیق برای ارتقا به پایه بالاتر و سلب‌اختیار از معلمان در روند قبولی دانش‌آموزان که یکی دیگر از عوامل کاهنده انگیزه در معلمان است، به‌نظر می‌رسد طراحی نظام جامع ارزشیابی عادلانه<sup>۱</sup> از عملکرد دانش‌آموزان باتوجه به نظر معلمان که شناخت کاملی از دانش‌آموز دارند، امری لازم و ضروری است.

۵. باتوجه به تعدد مطالعات در گزارش بروز و تشدید «پدیده بی‌خیالی آموخته‌شده در دانش‌آموزان<sup>۲</sup>» و تبعات ناشی از آن (صالحی، ۱۳۹۳؛ صالحی، بازرگان، صادقی و شکوهی‌یکتا، ۱۳۹۴ الف؛ صالحی، بازرگان، صادقی و شکوهی‌یکتا، ۱۳۹۴ ب؛ حسن‌زاده و صالحی، ۱۳۹۶؛ خصلی، صالحی و بهرامی، ۱۳۹۵)، پیشنهاد می‌شود در چند مطالعه و با روش‌های پدیدارشناسی نظریه برخاسته از داده‌ها و روش‌های آزمایشی، موضوعاتی نظیر: «علل و عوامل مرتبط در شکل‌گیری پدیده بی‌خیالی آموخته‌شده در دانش‌آموزان»، «فرایند شکل‌گیری و تشدید پدیده بی‌خیالی آموخته‌شده در دانش‌آموزان» و «تأثیر شیوه‌های نوین ارزشیابی آموزشی بر کاهش بی‌خیالی آموخته‌شده در دانش‌آموزان» مورد بررسی و کنکاش دقیق و عمیق قرار گرفته تا از تشدید آن و تبعات منفی ناشی از آن جلوگیری به عمل آید.

۶. پیشرفت سریع علم و ایجاد حجم گسترده‌ای از اطلاعات در جهان امروزی و لزوم آشنایی دانش‌آموزان با این علوم موجب شده که مقدار قابل توجهی از مطالب علمی در کتاب‌های درسی دانش‌آموزان گنجانده شده است. باتوجه به این که نسبت به گذشته ساعات آموزشی تقلیل یافته است، مشکل کمبود وقت یکی از اساسی‌ترین مسائلی است که معلمان با آن مواجه هستند. تبعات چنین تغییراتی کاهش کیفیت تدریس برای رعایت بودجه‌بندی در ارائه کامل مطالب درسی و در نتیجه کاهش میزان یادگیری دانش‌آموزان و افت میزان بازدهی کلاس‌درس در نظام آموزشی است. لذا باتوجه به اهمیت و حساسیت موضوع ضروری به‌نظر می‌رسد که برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران آموزشی با شیوه‌های مختلفی نظیر کاهش محتوای غیرضروری و آموزش کلاس‌داری به‌شیوه کلاس معکوس<sup>۳</sup> به دبیران و استفاده از ظرفیت این شیوه تدریس، برای رفع و کاهش مشکل موجود تدابیر لازم در نظر گرفته شود.

۷. با توجه به توضیحات ذکرشده در پیشنهاد قبلی که برای به‌روز نگه داشتن دانش‌آموزان هر ساله

1. fairness assessment

۲. بروز «پدیده بی‌خیالی آموخته‌شده در دانش‌آموزان» و تبعات ناشی از آن برای دانش‌آموزان، والدین و معلمان، برای اولین مرتبه در یافته‌های صالحی (۱۳۹۳) ذکرشده است.

3. flipped classroom

کتاب‌های درسی آنان را تغییر می‌دهند و مطالب مورد نیاز را در فصول مختلف کتاب جای می‌دهند، می‌توان گفت بهروز کردن اطلاعات شامل حال معلمان نیز می‌شود. موضوعی که مسئولین امر توجهی به آن نکرده‌اند و دیگر جایی در سیستم آموزشی ندارد. قوانین جدید و عجیبی که مبنی بر عدم حمایت از ادامه تحصیل معلمان وضع شده شاهدی بر این مدعاست. قانونی که انگیزه بسیاری از معلمان را از بهروز شدن و کسب اطلاعات لازم برای ارائه تدریس بهتر سلب نموده است. امید است با بازنگری مسئولین و متولیان امر در این قانون و ایجاد سازوکار تازه‌ای برای ادامه تحصیل و حمایت کامل از معلمان در حال تحصیل، انگیزه ازدست‌رفته به امیدواری تبدیل شود.

۸. با توجه به گلایه برخی از معلمان مبنی بر فقدان حمایت‌های قضایی و قانونی مناسب از معلمان در هنگام بروز مشکل که باعث کاهش انگیزه معلمان شده است، ضرورت دارد با بازنگری در قوانین قضایی وضع شده و لحاظ نمودن وضعیت معلمان، حمایت‌های لازم از آنان در موارد خاص مدنظر قرار گیرد تا موجبات ایجاد انگیزه برای آن‌ها فراهم گردد.

۹. با توجه به گلایه‌های معلمان در خصوص ناکارآمدی و ضعف مدیریتی برخی از مسئولان و نیز برخورد نامناسب مدیران با معلمان که موجبات کاهش انگیزه آن‌ها را فراهم نموده است، ضرورت دارد تدابیری اتخاذ شود تا در رده‌های مختلف مدیریتی از افراد شایسته، توانمند و واجد صلاحیت استفاده شود و ارتباطات اثربخشی آموزش داده شود که برای برخورد مناسب و شایسته با اعضای سازمان و معلمان موجب تقویت انگیزه، ارتباط و همکاری اعضا و بهبود فعالیت آنان می‌شود و از بروز اختلافات و سوء تفاهات جلوگیری میکند.

۱۰. از آنجا که در جامعه کنونی، معلمان در رده اقشار آسیب‌پذیر جامعه قرار دارند و از جهات گوناگون حقوق آنان مورد کم‌توجهی قرار گرفته‌است و این امر زمینه‌ساز ایجاد مشکلات عدیده برای آن‌ها شده است، ضروری به نظر می‌رسد که برای احقاق حقوق ازدست‌رفته معلمان، اتحادیه صنفی حمایت از حقوق معلمان تشکیل و راه‌اندازی شود و در کنار اتحادیه‌های صنفی ارگان‌های دیگر به فعالیت پردازد. پرواضح است که چنین کاری موجبات افزایش انگیزه را در معلمان بیش از پیش فراهم می‌کند.

#### منابع

آذرفر، فاطمه (۱۳۸۷). بررسی مقایسه‌ای عوامل و راهکارهای افزایش انگیزه و رضایت شغلی معلمان در پژوهش‌های ایران و سایر کشورها. طرح پژوهشی، ادار کل آموزش و پرورش استان خراسان رضوی، گروه تحقیق و پژوهش.

آهی، قاسم؛ منصوری، احمد؛ درتاج، فریبرز؛ دلاور، علی؛ ابراهیمی‌قوام، صغری (۱۳۹۵). مدل‌یابی رابطه بین درگیری تحصیلی والدین و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستانی با توجه به نقش میانجی انگیزش و درگیری تحصیلی دانش‌آموز. دست‌آوردهای روان‌شناختی، ۲۳(۲)، ۶۹-۹۰.

انتصار فومنی، غلامحسین (۱۳۹۴). رابطه انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران در سازمان آموزش و پرورش استان زنجان. مدیریت بهره‌وری.



۸(۳۲)، ۱۷۱-۱۹۰.

بازرگان، عباس (۱۳۹۴). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: نشر دیدار.

باقری‌فر، علیاکبر و صالحی، کیوان (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی باورهای دینی دانش‌آموزان دبیرستانی. کنفرانس بین‌المللی مطالعات اجتماعی فرهنگی و پژوهش دینی-غدیر.

برون، بهاره و برکت، غلامحسین (۱۳۹۳). مقایسه و بررسی رابطه هوش معنوی مدیران با انگیزه پیشرفت معلمان. همایش بین‌المللی مدیریت.

بیگدلی، الهه؛ بزازیان، سعیده و باباخانی، وحیده (۱۳۹۵). رابطه خودکارآمدی و انگیزه پیشرفت معلمان با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دوره دوم سه ساله ابتدایی. دومین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران، قم، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.

پوشنه، کامبیز؛ پاکدامن ساوجی، آذر و صمدی‌کلی، رضا (۱۳۸۷). شناسایی عوامل کاهش‌دهنده انگیزه معلمان و ارائه راهکارهای برونرفت از وضعیت کنونی. طرح پژوهشی، سازمان آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران.

ترازی، زهرا؛ حمیدی، منصور علی؛ و خادمی، ملوک (۱۳۹۱). تغییر اسنادها و بهبود انگیزه آموختن در دانش‌آموزان از راه پس‌خوراندن. علوم رفتاری، ۳، ۲۷۱-۲۷۵.

حسن‌زاده‌پلکویی، شهربانو و صالحی، کیوان (۱۳۹۶). تحلیل پدیدارشناسانه چالش‌های ناشی از افت استرس مولد تحصیلی در نظام ارزشیابی توصیفی-کیفی. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۷(۲۰)، ۱۵۱-۱۹۱.

جلیلی کلهری، اعظم (۱۳۹۲). رابطه بین هوش معنوی و انگیزه پیشرفت معلمان متوسطه شهرستان قدس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

خصالی، آزاده؛ صالحی، کیوان و بهرامی، مسعود (۱۳۹۵). تحلیل ادراک و تجربه زیسته معلمان ابتدایی از دلایل ناکارآمدی برنامه ارزشیابی توصیفی - کیفی: مطالعه به روش پدیدارشناسی. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۵(۱۲)، ۱۲۱-۱۵۲.

رحیمی، شهلا؛ آیتی، محسن و عسگری، علی (۱۳۹۲). خودارزیابی مرکزی راهبردی جهت خودبهبودی و رشد حرفه‌ای معلم. مجموعه مقالات اولین همایش مجازی ره‌آوران آموزش.

زنگنه، ناصر (۱۳۹۲). بررسی منزلت اجتماعی معلمان منطقه بزینهرود از توابع استان زنجان از دیدگاه دانش‌آموزان پسر و دختر دبیرستان در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱. چهارمین همایش مجازی بین‌المللی تحولات جدید ایران و جهان.

ساعتچی، محمود؛ قاسمی، نوشاد و نمازی، سمیه (۱۳۸۷). بررسی رابطه میان انگیزه شغلی مدیران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (دبیران) مقطع متوسطه شهرستان مرودشت. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲، ۱۴۷-۱۶۸.

سپاه منصور، مزگان؛ شهریار احمدی، منصوره و شهامی، ناهید (۱۳۹۱). رابطه بین کیفیت

- زندگی، رضایت شغلی و فرسودگی شغلی معلمان. فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۳، ۹۱-۱۱۰.
- سیف، علی اکبر (۱۳۹۰). روانشناسی تربیتی، تهران: انتشارات پیام نور.
- سیف، علی اکبر (۱۳۹۳). روانشناسی پرورشی نوین، تهران: نشر دوران.
- شریفی، اصغر و مقامی، علی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با شیوه‌های برخورد تعارض در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان نمین در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۵، ۲۵-۴۵.
- صالحی، کیوان (۱۳۹۳). طراحی الگوی سنجش اصیل آموخته‌های علوم تجربی در نظام آموزش ابتدایی برای بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان. رساله دکتری منتشر نشده، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- صالحی، کیوان؛ بازرگان، عباس؛ صادقی، ناهید و شکوهی یکتا، محسن (۱۳۹۴ الف). بازنمایی ادراکات و تجارب زیسته معلمان از آسیب‌های احتمالی ناشی از اجرای برنامه ارزشیابی توصیفی در مدارس ابتدایی، فصلنامه مطالعات انداز‌هنگیری و ارزشیابی آموزشی، ۹، ۵۹-۹۹.
- صالحی، کیوان؛ بازرگان، عباس؛ صادقی، ناهید و شکوهی یکتا، محسن (۱۳۹۴ ب). تحلیل پدیدارشناسانه ادراک و تجربه زیسته معلمان مدارس ابتدایی از نقاط ضعف و قوت برنامه ارزشیابی توصیفی. نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۹(۳۱)، ۱۹-۶۸.
- عزیززاده، فریبا؛ سلطانی، ایرج؛ عزیززاده، سمیرا و مالمیر، آمنه (۱۳۹۲). رتبه‌بندی عوامل انگیزشی معلمان ناحیه ۱ شهرستان ارومیه با استفاده از روش AHP. مجموعه مقالات اولین همایش مجازی رهاوران آموزش.
- علیزاده، ابراهیم و رضایی، محمدعلی (۱۳۸۸). بررسی منزلت اجتماعی حرفه معلمی (دبیر دبیرستان و آموزگار دبستان) و تغییرات آن در طول سه دهه گذشته. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۲۹ (۸)، ۳۳-۴۹.
- علیزاده، شهناز؛ صالحی، کیوان و مقدم‌زاده، علی (۱۳۹۶). واکاوی کیفیت سنجش کلاسی معلمان؛ مطالعه‌ای به روش پژوهش آمیخته. فصلنامه علمی-پژوهشی، پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، ۵ (۱)، ۶۳-۸۴.
- غفوری، فرزاد؛ اشرف گنجوی، فریده؛ دهقان، آیت‌الله و حسینی، سیده مهسا (۱۳۸۸). ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی. مدیریت آموزشی، ۲، ۲۱۵-۲۳۴.
- قادرزاده، امید و فرجی، سیروان (۱۳۹۳). تحلیل تجربه‌های معلمان از دوشغله بودن؛ مطالعه کیفی دلایل و پیامدها. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ، ۷ (۲۶)، ۱۱۹-۱۴۶.
- کفاش، مهدی و قهرمانی، محمد (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی با سبک مورد عمل آن‌ها در برخورد با تعارض. دوفصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۲ (۳)، ۵۳-۸۲.
- مجتهد، داود (۱۳۸۱). بررسی علل بروز اختلاف و مدیریت تعارض در شرکت‌های تعاونی. دانش مدیریت، ۵۷، ۷۱-۹۰.

- مولوی، پرویز؛ رستمی، خلیل؛ فدائی نائینی، علیرضا؛ محمد نیا، حسین و رسولزاده، بهزاد (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر در کاهش انگیزه تحصیلی دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل. *مجله علمی سازمان نظام پزشکی جمهوری اسلامی ایران*، ۲۵ (۱)، ۵۳-۵۸.
- میرحسینی، سید احمد (۱۳۸۴). ارباب رجوع و مدیریت (وظایف متقابل)، نقش بسترها در انجام وظایف. *فرهنگ مدیریت*، ۳ (۸)، ۱۸۱-۲۰۱.
- میری، افشین؛ پارسا، عبدالله و فرهادی راد، حمید (۱۳۹۵). بررسی وضعیت انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اندیمشک و رابطه آن با ویژگی‌های جمعیت شناختی آنان در سال تحصیلی ۹۳-۹۲. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۸ (۲۹)، ۱۴۱-۱۵۷.
- هزاوه‌ای، سید محمدمهدی و صمدی، علی (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان اجرایی استان همدان. *فصلنامه اصول بهداشت روانی*، ۷ (۲۶-۲۵)، ۱۳-۲۶.
- Cobanoglu, F., Sertel, G., & Seven Sarkaya, S. (2018). Human resource management practices in Turkish education system (Denizli case). *European Journal of Educational Research*, 7(4), 833-847. doi: 10.12973/eu-jer.7.4.833
- Dewi, E. R., Bundu, P., & Tahmir, S. (2016). The Influence of the Antecedent Variable on the Teachers' Performance through Achievement Motivation in Senior High School. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(9), 3161-3166.
- Dou, D., Devos, G., & Valcke, M. (2017). The Relationships between School Autonomy Gap, Principal Leadership, Teachers' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (6), 959-977.
- Fang, L., Jiangshun, Z., & Ding-ti, L. (2014). Incentive Mechanism for University Teachers under Multi-Task Principal-Agent Model. 2014 Seventh *International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization, Institute of Management Science & Engineering*, Hunan University of Technology, Zhuzhou 412008, China.
- Hallinger, P., Lee, M., & Ko, J. (2014). Exploring the Impact of School Principals on Teacher Professional Communities in Hong Kong. *Leadership and Policy in Schools*, 13(3), 229-259.
- Irwandy, M. (2014). Assessing the Role of Motivation on Teacher Performance: Case Study in Indonesia. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 2(2), 90-95. doi:10.7575/aiac.ijels.v.2n.2p.90
- Khawary, O., & Ali, S. (2015). The Causes and Effects of English Teachers' Turnover: A Case from Afghanistan. *Improving Schools*, 18 (1), 20-34. <https://doi.org/10.1177/1365480214566280>
- Kindall, H. D., Crowe, T., & Elsass, A. (2018). The Principal's Influence on

- the Novice Teacher's Professional Development in Literacy Instruction. *Professional Development in Education*, 44 (2), 307-310.
- Muñoz, A., & Ramirez, M. (2015). Teachers' conceptions of motivation and motivating practices in second-language learning: A self-determination theory perspective. *Theory and Research in Education*, 13 (2), 198-220.
- Nzulwa, J. (2014). Motivational Factors Affecting High School Teachers' Professional Conduct and Work Performance: A Case of Public High Schools in Nairobi City. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(3), 60-66.
- Özan, M. B., Özdemir, T., & Yaras, Z. (2017). The Effects of Social Capital Elements on Job Satisfaction and Motivation Levels of Teachers. *European Journal of Education Studies*. 3(4), 49-68.
- Parks-Leduc, L., Rutherford, M. A., Becker, K. L., & Shahzad, A. M. (2018). The Professionalization of Human Resource Management: Examining Undergraduate Curricula and the Influence of Professional Organizations. *Journal of Management Education*, 42 (2), 211-238.
- Pasathang, S., Tesaputa, K., & Sataphonwong, P. (2016). Teachers' Performance Motivation System in Thai Primary Schools. *International Education Studies*, 9 (7), 119-129. doi:10.5539/ies.v9n7p119
- Richman, N. (2015). Human Resource Management and Human Resource Development: Evolution and Contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120-129.
- Roth, G., & Eyal, O. (2010). Principals' leadership and teachers' motivation Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49 (3), 256-275.
- Salehi, K., & Golafshani, N. (2010). Using mixed methods in research studies: an opportunity with its challenges. *International journal of multiple research approaches*, 4, 186 - 191.
- Seebaluck, A. k., & Seegum, T. D. (2013). Motivation among public primary school teachers in Mauritius. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 446-464. <https://doi.org/10.1108/09513541311316359>
- Stronge, J. H., & Tucker, P. D. (2003). *Handbook on teacher evaluation: Assessing and improving performance*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Sumantri, M. S., & Whardani, P. A. (2017). Relationship between Motivation to Achieve and Professional Competence in the Performance of Ele-

- mentary School Teachers. *International Education Studies*, 10 (7), 118-125. doi:10.5539/ies.v10n7p118
- Tayyab Alam, M., & Farid, S. (2011). Factors Affecting Teachers Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 298-304.
- Townsend, T., Bayetto, A., Dempster, N., Johnson, G., & Stevens, E. (2018). Leadership with a Purpose: Nine Case Studies of Schools in Tasmania and Victoria Where the Principal Had Undertaken the Principals as Literacy Leaders (PALL) Program. *Leadership and Policy in Schools*, 17 (2), 204-237.
- Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2018). School Principals' Job Satisfaction: The Effects of Work Intensification. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, 73-90.

