

***Effect of School Organizational Conditions, Leadership Perception and Teacher Motivation on Improving Teaching Activity through the Mediation of Professional Development of Elementary Teachers***

E. Esmaili, Ph.D in educational administration, Department of Education, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran. el.esmaili@yahoo.com

M. Sameri, Ph.D Assistant Professor in educational administration, Department of Education, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

m.sameri@iaurmia.ac.ir

† M. Hassani, Professor in educational administration, Department of education, Urmia university, Iran.

Mhs\_105@yahoo.com

\* - Corresponding Author

**Abstrac**

In educational systems, one of the most important tasks of teachers is teaching. Improvement of teaching activity is one of the concerns of education today which requires studying factors and variables that influence teaching improvement . In this regards, the purpose of this study was to investigate the effect of school organizational conditions, leadership perception and teacher motivation on improving teacher activity with mediating role of teacher professional development. Research method was descriptive-correlative. The statistical population consisted of all elementary teachers in West Azerbaijan, with Cochran formula and multistage cluster sampling method, 376 persons were chosen as sample. Measurement Tools included standard questionnaires whose validity and reliability were confirmed. Data was analyzed using structural equation modeling technique with SPSS and Pls software. Findings showed that the direct effect of teacher development and teacher motivation on teaching were significant. The direct effect of leadership perception and school organizational conditions on teaching were not significant. The indirect effect of teacher motivation, leadership perception and school organizational conditions mediated by professional development on teaching is significant. Based on the findings of the study, it can be concluded that in order to improve teaching in the school, we can work more motivated, appropriate leadership style and improve the organizational conditions of the school in developing teachers' skills in order to improve the teaching activity in schools.

**Keywords:** Leadership perception, Motivation, School organizational conditions, Professional development, Elementary teachers.

رویکردهای نوین آموزشی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

سال چهاردهم، شماره ۲، شماره پیاپی ۳۰، پائیز و زمستان ۱۳۹۸

ص ۱۰۸-۱۲۸ تاریخ دریافت: ۹۸/۸/۴ تاریخ پذیرش: ۹۹/۳/۲۷

شناسه دیجیتال (DOI): 10.22108/nea.2020.119818.1414

## تأثیر شرایط سازمانی مدرسه، ادراک رهبری و انگیزش معلمان بر بهبود فعالیت تدریس با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدائی

الهام اسماعیلی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.  
مریم سامری، استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

m.sameri@iaurmia.ac.ir

محمد حسنی، استاد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ایران.

### چکیده

تدریس، یکی از اساسی‌ترین وظایف معلمان در نظام‌های آموزشی است. بهبود فعالیت تدریس از جمله دغدغه‌های امروز آموزش و پرورش است که این امر نیازمند مطالعه عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر بهبود فعالیت تدریس است. در این زمینه، این تحقیق با هدف بررسی تأثیر شرایط سازمانی مدرسه، ادراک رهبری و انگیزش معلمان بر بهبود فعالیت تدریس با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان انجام شد. روش پژوهش، کاربردی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل تمام معلمان ابتدائی استان آذربایجان غربی بود که با فرمول کوکران و روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۳۷۶ نفر برای نمونه انتخاب شد. ابزارهای سنجش شامل پرسشنامه‌های استاندارد بود که روایی و پایایی آنها تأیید شد. داده‌های تحقیق با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SPSS و PLS تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد اثر مستقیم توسعه حرفه‌ای و انگیزش معلم بر تدریس معنادار است. اثر مستقیم ادراک رهبری و شرایط سازمانی مدرسه بر تدریس معنادار نیست. اثر غیرمستقیم انگیزش معلم، ادراک رهبری و شرایط سازمانی مدرسه با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای بر تدریس معنادار است. براساس یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت به‌منظور بهبود تدریس در مدارس می‌توان با ایجاد انگیزش، سبک رهبری مناسب و بهبود شرایط سازمانی مدرسه هرچه بیشتر در توسعه حرفه‌ای معلمان کوشا بود تا بتوان فعالیت تدریس را در مدارس بهبود بخشید.

**واژه‌های کلیدی:** توسعه حرفه‌ای، شرایط سازمانی مدرسه، ادراک رهبری، انگیزش، فعالیت تدریس معلمان ابتدائی.

— نویسنده مسئول

## مقدمه

تدریس از جمله موضوعاتی است که از گذشته تا به امروز جزو دغدغه‌های اساسی پژوهشگران و نظریه‌پردازان تعلیم و تربیت در سراسر جهان بوده است و درحقیقت تدریس فرایندی است نه فقط در جهت انتقال دانش و اطلاعات، در جهت ایجاد انگیزه برای یادگیری است و مهم‌تر اینکه یادگیری هم نه فقط برای دانستن، برای انجام دادن و با هم زیستن و ماندن است (عزتی لارسری و عاشقی، ۱۳۹۸: ۶۹). با شروع هزاره جدید، بسیاری از جوامع در حال درگیر شدن در اصلاحات آموزشی جدی هستند که یکی از عناصر کلیدی در بسیاری از این اصلاحات، توسعه حرفه‌ای معلمان است. تحقیقات نشان داده است مهم‌ترین متغیر در موفقیت دانش‌آموزان کیفیت کار معلم در کلاس درس است. توسعه حرفه‌ای و سیاست‌های آموزش معلمان این پتانسیل را دارند که بر توانایی معلمان برای تدریس و به عنوان یک نتیجه، بر توانایی یادگیری دانش‌آموزان تأثیر بگذارند (درخشان‌فر، ۱۳۹۲: ۱). در حوزه صلاحیت و توسعه حرفه‌ای معلمان، تمایلات انگیزشی معلمان از اهمیت بسیاری برخوردار است. انگیزش شغلی از عوامل تعیین‌کننده فرایند آموزش، تعامل اجتماعی، خودشکوفایی حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای معلمان است (بجکیچ، ویوچتیچ و زلاتیچ، ۲۰۱۴). توسعه حرفه‌ای طیف وسیعی از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که هدف نهایی آنها توسعه بهبود فعالیت تدریس، توسعه سازمانی یا توسعه فردی است (میرجلیلی، ۱۳۹۷: ۳۱). درحقیقت توسعه حرفه‌ای نوعی یادگیری معلمان است که دانش دریافتی خود را به دلیل رشد دانش‌آموزان به کار می‌گیرند (باتستا<sup>۲</sup> و روئیز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۲۴۳)؛ چنانکه تونن، اسلیجر، ارت، پیستما و گیجسل<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در بررسی رهبری، شرایط سازمانی مدرسه، عوامل انگیزشی معلم و یادگیری معلم بر بهبود فعالیت تدریس معلمان مدرسه ابتدایی در هلند بیان کردند: ترکیبی از این متغیرها باعث تقویت یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود فعالیت تدریس می‌شود. از جمله متغیرهای تأثیرگذار دیگر در فعالیت تدریس رفتار رهبری ادراک شده است. بنابر نظر علاقه‌بند (۲۰۰۴) به تدریج نظام‌های آموزشی پی بردند که در شرایط پیچیده و دشوار امروزی بدون مدیریت و رهبری اثربخش قادر نخواهند بود پاسخگوی مسئولیت‌های روزافزون خویش باشند (سهامی، قیصری و عباسی، ۱۳۹۱: ۸۶). بنابر بیان مکیت<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) اهمیت رهبری آموزشی و نقش آنها در موفقیت و بهسازی مدرسه بر هیچ کس پوشیده نیست. باتوجه به این مهم، محققان و سیاست‌گذاران آموزشی همواره بر این باورند که رهبری ستون اصلی بهسازی مدرسه بوده است (یاسینی، عباسیان و یاسینی، ۱۳۹۲: ۳۴). بنابر نظر گرون (۲۰۰۲) رهبری آموزشی فعالیتی سازمانی است که فرصت‌های یادگیری را برای توسعه حرفه‌ای معلمان و به منظور پیشرفت دانش‌آموزان در فعالیت‌های آموزشی فراهم می‌کند (رجب‌زاده و لسانی، ۱۳۹۳: ۳). درزمینه پژوهش‌های پیشین، می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد:

1 Bjekić, Vučetić & Zlatić

2 Bautista

3 Ruiz

4 Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma & Geijsel

5 Macbeath

6 Groen

در پژوهشی بروگک<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) درباره ارزیابی تأثیر توسعه حرفه‌ای، تأثیرات بر معلمان، سازمان‌های آموزشی و دانش‌آموزان دریافتند که توسعه حرفه‌ای در نتایج آموزش تأثیرگذار است. پیدراهیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی در باب تأثیر توسعه حرفه‌ای بر تدریس معلم زبان دریافتند که توسعه حرفه‌ای باعث بهبود عمل تدریس و پیچیدگی‌های یادگیری می‌شود. از جمله عوامل دیگری که در فعالیت تدریس معلمان اثرگذار است، شرایط و جو سازمانی مدرسه است. همچنین گریا، لویدا، اسمیتا، بووا، الیزا و لوبانس<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی که درباره اثرات پیشرفت حرفه‌ای بر کیفیت آموزش انجام دادند، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد چگونه یادگیری معلم بر کیفیت تدریس و آموزش معلم مؤثر است. بیکج و ترسکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در بررسی تأثیر توسعه حرفه‌ای معلم در ارتقای کیفیت آموزش، به نتایجی دست یافتند که بین توسعه حرفه‌ای و بهبود کیفیت تدریس معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. در راستای این پژوهش‌ها فیونا<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در ارزیابی تأثیر پیشرفت حرفه‌ای معلم دریافتند که توسعه حرفه‌ای در آموزش و پرورش باعث بهبود فعالیت تدریس و نتایج بهتر یادگیری دانش‌آموزان است. وسکو و رز<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی درباره تأثیر جوامع یادگیری حرفه‌ای در تدریس و یادگیری دانش‌آموزان دریافتند که توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر مثبتی بر تدریس و موفقیت دانش‌آموزان دارند. علاوه بر این، عواملی از قبیل شرایط سازمانی مدرسه می‌تواند در بهبود فعالیت تدریس و توسعه حرفه‌ای معلمان اثرگذار باشد؛ که بنابر نظر حاجی‌زاده (۱۳۹۰) شرایط سازمانی مدرسه شامل مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر مدرسه یا محیط آموزشی است که آن را گرم یا سرد، قابل اعتماد، ترس‌آور یا اطمینان‌بخش، تسهیل‌کننده یا حتی بازدارنده می‌سازد. شرایط سازمانی مطلوب می‌تواند عامل مهمی در ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی در مدرسه باشد. در عین حال، شرایط و جو سازمانی نامطلوب در مدرسه می‌تواند محیطی مملو از سوءظن، دشمنی و ناامیدی به وجود آورد و به تبع آن منشأ بروز واکنش‌های منفی در معلمان گردد (حلاجی، ۱۳۹۷: ۲۱)؛ چنانکه شرایط مدرسه و ایجاد سلامت روان و دلگرمی در معلمان و خشنود کردن آنان در کیفیت کارایی و اثربخشی و بالابردن بازدهی آموزش نقش مهمی را ایفا می‌کند (احمدپورارده جانی و فلاحی، ۱۳۹۱، ۱۴۹). بنابر نظر میرکمالی (۱۳۸۷) معلمان باتجربه هنگام انتقال از مدرسه‌ای به مدرسه دیگر، اغلب احساس می‌کنند که به محیط تازه‌ای قدم می‌گذارند که با محیط‌های قبلی تفاوت‌های آشکاری دارد، آنچه موجب چنین احساسی می‌شود، شرایط سازمانی مدرسه است. بنابر اظهار شیرکول (۱۳۸۲) شرایط سازمانی مدرسه، یکی از عوامل مهمی است که بر روابط کارکنان آموزشی، معلمان و دانش‌آموزان در مدارس اثر غیرقابل انکاری دارد و مجموعه حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر مدرسه یا محیط آموزشی را دربر می‌گیرد (رمضانی‌نژاد، پور سلطانی زرنندی و حسینی‌نیا، ۱۳۸۸: ۲۲۶). شرایط سازمانی مدرسه که به ادراکات معلمان از محیط عمومی کار در مدرسه اطلاق می‌شود، جو سالم و مطلوب می‌تواند بر روابط حرفه‌ای معلمان اثر مثبت داشته باشد و ارتباط صمیمانه و نزدیکی براساس همکاری بین معلمان به وجود آورد؛ چنانکه پاترسون و ووس<sup>۷</sup> (۲۰۰۴)، در تحقیقات خود نشان دادند شرایط و جو سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم دارد

1 Borg

2 Piedrahita

3 Gorea, Lloyd, Smitha, Bowea, Ellisa, Lubans

4 Bicaj & Treska

5 Fiona

6 Vescio & Ross

7 Paterson & Wous

(امجدزبردست، غلامی و رحیمی، ۱۳۹۶: ۱۳۴). همچنین فرهنگی و حسین‌زاده (۱۳۸۸) می‌گویند بین عوامل محیطی و توسعه حرفه‌ای، رابطه علی حاکم است. بهبود امنیت و نگرش شغلی از پیش شرط‌های لازم برای ایجاد توسعه حرفه‌ای است (جعفری، ابوالقاسمی و قهرمانی، ۱۳۹۶: ۸۶-۸۷). زنگل<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) نیز دریافت شرایط سازمانی مدرسه امری مهم است و سهم عمده‌ای در اثربخشی سازمان دارد (ملکی و قادری، ۱۳۸۷: ۱۱۰). در پژوهشی رضمانی‌نژاد، پورسلطانی زرنندی و حسینی‌نیا (۱۳۸۸) دریافتند که شرایط سازمانی مدرسه با روحیه آموزگاران و رفتارشان ارتباط دارد و بر کیفیت تعلیم و تربیت نیز تأثیر می‌گذارد. در پژوهشی والستروم و سیشور لوئیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در رابطه ادراک رهبری، نقش جامعه حرفه‌ای، اعتماد، اثربخشی و مسئولیت مشترک، به این نتیجه رسیدند که افزایش دانش ما درباره آنچه رهبران انجام می‌دهند و تأثیر آنها بر رفتارهای آموزشی معلمان، به درک بهتر این است که چگونه رهبری ارتباط مستقیم با پیشرفت دانش‌آموزان دارد و دریافتند بین رهبری و یادگیری دانش‌آموزان رابطه وجود دارد. در پژوهشی کوثر، کاگتی کلینک، زیگ اقدم و سواس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) درباره بررسی بین درک معلمان از سبک‌های رهبری مدیران مدارس ابتدایی و حرفه‌ای بودن معلمان نشان دادند ادراک رهبری با توسعه حرفه‌ای رابطه دارد؛ چنانکه در پژوهشی لیزالی<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) با عنوان برداشت از توسعه حرفه‌ای: گزینه‌هایی که از رهبری مؤثر پشتیبانی می‌کند دریافت که فرایند توسعه جزو فرایندهای اصلی آموزشی است. ترکیان‌تبار و حسینی (۱۳۹۷) با بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با کیفیت تدریس معلمان مقطع متوسطه اول شهرستان دورود دریافتند که سبک رهبری مدیران بر کیفیت تدریس معلمان تأثیر مثبت دارد. با توجه به این، سبک رهبری مدیران و ادراکی که معلمان از این رهبری دارند، به نوعی بر تعلیم و تربیت، یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان اثرگذار است. صادقی و محتشمی (۱۳۹۱) در زمینه نقش رهبری غیرمتمرکز در بهبود کیفیت یادگیری دریافتند که رهبری در بهبود کیفیت یادگیری مؤثر است و مزیت این حالت برای فراگیران و مدرسان افزایش مهارت‌های اجتماعی، رضایت شخصی و دانش آنان و در نتیجه بهبود یادگیری است. لی، هالینگر و والکر<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) دریافتند که بین ادراک رهبری و توسعه حرفه‌ای معلمان و تدریس رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین امام‌جمعه، کرامت و ساکی (۱۳۹۵) در پژوهشی در رابطه بین رهبری فکورانه با اثربخشی مدارس شهر قدس براساس الگوی پارسونز، بیان کردند رابطه معنی‌دار بین رهبری فکورانه با اثربخشی مدارس ابتدایی وجود دارد. مینی<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) دریافت که توسعه عملکردهای رهبری، ابزار مهمی برای بهبود تدریس در مدارس است. لیلیجرد و برت<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) نیز دریافتند با رهبری مناسب و با توسعه حرفه‌ای معلمان حرفه تدریس را می‌توان تقویت کرد. جیمز مارتین<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) در بررسی رابطه بین شیوه‌های رهبری اصلی و معلمان با شیوه‌های تأثیرگذار بر آموزش و یادگیری نشان داد که رابطه معنی‌دار بین ادراک رهبری و تدریس معلمان وجود دارد. سوزان گرندر<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) در رابطه ادراک رهبری و تأثیر آنها در مدرسه راهنمایی، تأثیرگذاری رهبری در عملکرد مدرسه را بیان می‌کند. معلمان برای کسب

1 Zangal

2 Wahlstrom, Seashore Louis

3 Ko,,, Çağatay Kılınç, Zeki Ögde,, Savaş

4 Lisa Lee

5 Li, Hallinger &amp; Walker

6 Tony Minney

7 Lillejord &amp; Børte

8 Jemeise Martin

9 Susan Garand

عملکرد شغلی بالا مجبورند که برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند. ایجاد انگیزه باعث تأثیر گذاری موفقیت فردی بر اثربخشی کلی مدرسه می شود (یاسینی، عباسیان و یاسینی، ۱۳۹۲: ۳۴). بنابر اظهار اکرمی (۱۳۷۱) یافته‌های پژوهشی بیانگر این مطلب است که معلمان دارای انگیزه بالاتر، دانش آموزانشان از پیشرفت تحصیلی بالاتری برخوردار می شوند (پوشنه، پاکدامن ساوجی و صمدی کلی، ۱۳۸۷: ۲). وریوما نجنگا<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر عوامل انگیزشی بر عملکرد تدریس معلمان، دریافت که عوامل انگیزشی پاداش و مزایای کاری، بیشتر بر عوامل انگیزشی معلمان تأثیر می گذارد و این خود بر تدریس معلمان و عملکرد آنها تأثیر گذار است. در پژوهش اسل آکوک<sup>۲</sup>، دوومه و مهام بیا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در زمینه انگیزه معلم و کیفیت آموزشی مدارس، دریافتند که بین انگیزه معلمان و توسعه حرفه‌ای و تدریس معلمان رابطه معنی داری وجود دارد و در حقیقت شرایط زندگی و کار معلمان باید بهبود یابد و فرصت برای پیشرفت حرفه‌ای معلمان و ارتقای دانش و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان باید مهیا باشد. ووزنیا و لویزپینزانب<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی که درباره توسعه حرفه‌ای با تدریس معلمان انجام دادند، رابطه مثبت انگیزش با توسعه حرفه‌ای و تدریس را بیان کردند. وین<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در مطالعاتی با عنوان آموزش و توسعه مدرس با بازبینی انگیزه معلم: تعریف، توسعه تحقیق و پیامدهای آن برای معلمان دریافتند که انگیزه معلم، عامل کلیدی برای اثربخشی آموزش است. انگیزه معلم، عاملی کلیدی برای انگیزه و اثربخشی آموزش شناسایی شد که با ایجاد استراتژی عملی برای تحریک انگیزه دانش آموزان برای یادگیری و بهبود نتایج آموزش و یادگیری نیز بسیار مفید است. در پژوهش بهاودین، شافیوو و سالکپی<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) درباره تجزیه و تحلیل انگیزه معلمان بر عملکرد کلی مدرسه عمومی پایه بیان کردند انگیزه معلم بر موفقیت دانش آموزان تأثیر گذار است؛ همچنین نیاکوندی، رابورو و اکوارا<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) در رابطه با انگیزه معلم به عملکرد علمی دانش آموزان در مدارس ابتدائی کینیا دریافتند که انگیزه معلم تأثیر چشمگیری بر عملکرد تحصیلی دانش آموزان دارد. ونجا گیتونگا<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) با بررسی تأثیر انگیزه معلمان بر عملکرد دانش آموزان در مدارس دریافتند که با ایجاد شرایط کارآمد در مدارس، معلمان انگیزه بیشتری برای انجام کار بهتر در مدارس پیدا می کنند و باعث ایجاد توسعه حرفه‌ای در سازمان می شود.

بررسی تحقیقات مختلف خارجی و داخلی نشان داد که می توان قدم‌هایی را در امر بهبود فعالیت تدریس معلمان برداشت که این نوعی سرآغاز یاری و کمک به امر تدریس در کنار گستره ناپایداری جامعه از لحاظ اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی می تواند باشد. با توجه به اینکه حرفه تدریس یکی از دشوارترین مشاغل محسوب می شود، علاوه بر آگاهی از دانش و تخصص، هر مدرسی باید از هنر و تجربه تدریس برخوردار باشد و اینکه تدریس چیزی بیشتر از انتقال دانش است، نیازمند شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود فعالیت تدریس است. با توجه به مطالب مطرح شده توجه به نقش ادراک رهبری و شرایط و جو سازمانی و انگیزش و توسعه حرفه‌ای و روابط متقابل این متغیرها بر فعالیت تدریس اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. دلیل اینکه معلمان دوره ابتدائی در این

1 Wairimu Njenga

2 Osei Akuoko, Dwumah, Mahama Baba

3 Novozhenina, López Pinzónb

4 Han, Yin

5 Bahahudeen Shafiwu, Salakpi

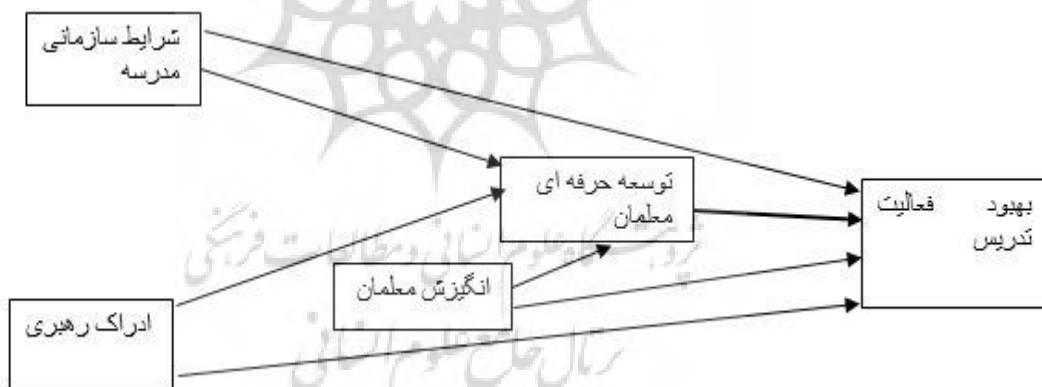
6 Nyakundi, Raburu, Okwara

7 Wanja Gitonga

پژوهش مدنظر قرار گرفته شده، پایه و اساس بودن دوره ابتدایی برای آموزش است. در اینجا این سؤال مطرح است که ادراک رهبری، شرایط و جوّ سازمانی و انگیزش چه روابطی با توسعه حرفه‌ای و با بهبود فعالیت تدریس دارند؟

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱- شرایط سازمانی مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد.
- ۲- ادراک رهبری بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد.
- ۳- انگیزش معلم بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد.
- ۴- توسعه حرفه‌ای بر بهبود فعالیت تدریس معلمان تأثیر دارد.
- ۵- شرایط سازمانی مدرسه بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.
- ۶- ادراک رهبری بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.
- ۷- انگیزش معلم بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.
- ۸- شرایط سازمانی مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.
- ۹- ادراک رهبری بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.
- ۱۰- انگیزش معلم بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی تحقیق

بنابراین نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نوع همبستگی است که مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. گردآوری اطلاعات لازم برای انجام این پژوهش شامل دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی است. جامعه آماری تحقیق شامل تمام معلمان دوره ابتدایی مدارس دولتی استان آذربایجان غربی به تعداد ۱۱۵۲۲ نفر است که در تحقیق حاضر برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران به شرح زیر استفاده شده است:

روش نمونه‌گیری در این تحقیق خوشه‌ای چندمرحله‌ای است که از شمال استان، منطقه آموزشی سلماس و از جنوب استان، نرده و از مرکز استان ناحیه ۱ و ۲ انتخاب شده است. حجم نمونه معلمان ابتدائی این چهار منطقه ۳۷۶ نفر تخمین زده شد که تعداد ۱۰۵ نفر مرد و تعداد ۲۷۱ نفر زن هستند که با توجه به حجم نمونه ۳۷۶ پرسشنامه میان اعضای جامعه آماری توزیع شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد به شرح زیر استفاده شد: برای بررسی پایایی نیز از شاخص پایایی ترکیبی استفاده شده است. در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری از ضریب پایایی ترکیبی نیز استفاده می‌شود که مقادیر بالاتر از ۰/۶ برای هر سازه نشان از پایایی مناسب آن دارد (نونالی و برنشتاین، ۱۹۹۴). نتایج ضریب پایایی ابزار تحقیق به صورت زیر بیان شده است:

الف) پرسشنامه انگیزش: از پرسشنامه لاتین انگیزش شغلی ون و رکام و همکاران (۲۰۰۳) با ۲۷ گویه و ۴ بعد (خودکارآمدی، درونی کردن اهداف مدرسه، تحمل عدم اطمینان، رفاه) که براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت است. برای سنجش پایایی این پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ محاسبه شده است.

ب) پرسشنامه توسعه حرفه‌ای: برای اندازه‌گیری توسعه حرفه‌ای از پرسشنامه توسعه حرفه‌ای گودالی (۱۳۹۵) با ۱۹ گویه در قالب چهارمؤلفه (مهارت در مدیریت کلاس‌داری، توانایی برقراری ارتباط با دانش‌آموزان، برنامه‌ریزی درسی، فاوای آموزشی) هدف آن ارزیابی میزان توسعه حرفه‌ای معلمان است. شیوه نمره‌گذاری آن براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بوده است. برای سنجش پایایی این پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۵ محاسبه شده است.

ج) پرسشنامه تدریس: برای سنجش بهبود فعالیت تدریس، از پرسشنامه تدریس گيجسل و همکاران (۲۰۰۱)، که دارای ۲۱ گویه و ۴ مؤلفه (یادگیری مشارکتی، تمایز، آموزش فرایندگرا، ارتباط با دانش‌آموزان) با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. برای سنجش پایایی این پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۱ محاسبه شده است.

د) پرسشنامه شرایط سازمانی: برای اندازه‌گیری شرایط سازمانی مدرسه از پرسشنامه جانگمنس و همکاران (۲۰۰۵)، با ۲۴ گویه و ۳ مؤلفه (اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری در میان معلمان)، با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده می‌شود. برای سنجش پایایی این پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۱ محاسبه شده است.

و) پرسشنامه ادراک رهبری: برای اندازه‌گیری ادراک رهبری از پرسشنامه رفتار رهبری ادراک‌شده چرشم (۱۹۸۷) که دارای ۱۶ سؤال با ۲ بعد (شفافیت و ملاحظات) با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بوده است. برای سنجش پایایی این پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۱ محاسبه شده است.

در این مرحله و با توجه به اتمام فاز پالایش متغیر و اطمینان از دقت شاخص‌ها در اندازه‌گیری مفاهیم و متغیرهای مرتبط، می‌توان به آزمون فرضیات تحقیق پرداخت. از آنجا که مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای همه پرسشنامه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۷ به دست آمد، قابلیت اعتماد (پایایی) این پرسشنامه‌ها قابل قبول است و روایی این پرسشنامه‌ها را استادان و کارشناسان تأیید کرده‌اند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار و...) و از آمار استنباطی



تحلیل رگرسیون چند گانه و گام به گام) به منظور آزمودن فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. نرم‌افزار آماری استفاده شده SPSS24 و برای تأیید نهایی مدل نرم‌افزار PLS به بررسی برازندگی آن با داده‌ها پرداخته که از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

معلمان مدنظر در این پژوهش، معلمانی بودند که در مدارس ابتدائی مشغول به تدریس هستند. بررسی نتایج توصیفی پژوهش نشان می‌دهد بیشترین افراد نمونه آماری را کارکنان با سن ۴۰ تا ۵۰ سال (۴۴/۴ درصد) تشکیل می‌دهند. از نظر سطح تحصیلات معلمان، ۸/۸ درصد فوق دیپلم و ۷۵/۳ درصد لیسانس، ۱۶ درصد فوق لیسانس و بالاتر هستند که بیشترین افراد نمونه آماری را کارکنان با مدرک لیسانس را تشکیل می‌دهند. فرضیه‌های تحقیق در قالب مدل معادلات ساختاری بررسی شد که نتیجه آن در ادامه آمده است. با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌های مستقل و وابسته با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنی دار اثرات بین سازه‌های تحقیق پرداخت.

جدول ۲: اثر خطی مستقیم مدل آزمون شده بهبود فعالیت تدریس

P	مقدار t	ضریب مسیر	اثرات مستقیم
۰/۰۰۱	۵/۹۹	۰/۳۷	توسعه حرفه‌ای ← بهبود فعالیت تدریس
۰/۰۰۱	۱۰/۰۲	۰/۴۵	انگیزش معلم ← بهبود فعالیت تدریس
n.S	۰/۹۴	۰/۰۴	ادراک رهبری ← بهبود فعالیت تدریس
n.S	۰/۷۰	۰/۰۴	شرایط سازمانی مدرسه ← بهبود فعالیت تدریس
۰/۰۰۱	۳/۹۴	۰/۲۲	انگیزش معلم ← توسعه حرفه‌ای
۰/۰۰۱	۷/۱۹	۰/۳۴	ادراک رهبری ← توسعه حرفه‌ای
۰/۰۰۱	۵/۴۴	۰/۳۳	شرایط سازمانی مدرسه ← توسعه حرفه‌ای

باتوجه به جدول ۲، اثر مستقیم توسعه حرفه‌ای (۰/۳۷) و انگیزش معلم (۰/۴۵) بر تدریس مثبت و معنی دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ ). این یافته نشان می‌دهد توسعه حرفه‌ای و انگیزش معلم اثر مثبت و معنی داری بر تدریس دارند؛ اما اثر ادراک رهبری (۰/۰۴) و شرایط سازمانی مدرسه (۰/۰۴) بر تدریس معنی دار نیست. اثر مستقیم انگیزش معلم (۰/۲۲)، ادراک رهبری (۰/۳۴) و شرایط سازمانی مدرسه (۰/۳۳) بر توسعه حرفه‌ای مثبت و در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار است. این یافته نشان می‌دهد انگیزش معلم، ادراک رهبری و شرایط سازمانی مدرسه اثر مثبت و معنی داری بر توسعه حرفه‌ای دارند.

در فرضیه اول که شرایط سازمانی مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر مستقیم شرایط سازمانی مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس (۰/۰۴) با آماره  $t$  (۰/۷۰) معنی دار نیست. بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید نمی‌شود و می‌توان گفت شرایط سازمانی مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر ندارد. در فرضیه دوم که ادراک رهبری بر

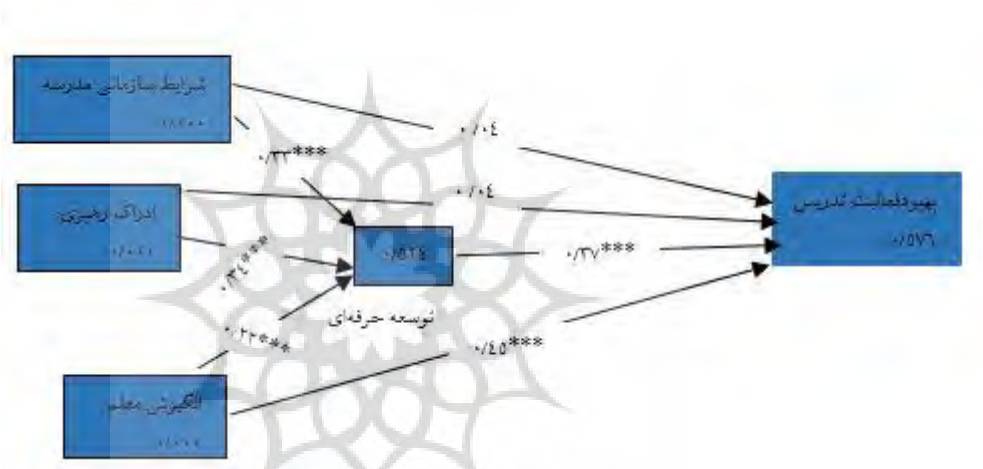
بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر مستقیم ادراک رهبری بر بهبود فعالیت تدریس (۰/۰۴) با آماره  $t(۰/۹۴)$  معنی‌دار نیست. بنابراین فرضیه دوم پژوهش تأیید نمی‌شود و می‌توان گفت ادراک رهبری بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر ندارد. فرضیه سوم که انگیزش معلم بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر مستقیم انگیزش معلم بر فعالیت تدریس (۰/۴۵) با آماره  $t(۱۰/۰۲)$  معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ ). بنابراین فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان گفت انگیزش معلم بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در فرضیه چهارم که توسعه حرفه‌ای بر بهبود فعالیت تدریس معلمان تأثیر دارد، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر مستقیم توسعه حرفه‌ای بر بهبود فعالیت تدریس معلمان (۰/۳۷) با آماره  $t(۵/۹۹)$  معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ )؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان گفت توسعه حرفه‌ای بر بهبود فعالیت تدریس معلمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در فرضیه پنجم که شرایط سازمانی مدرسه بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر مستقیم شرایط سازمانی مدرسه بر توسعه حرفه‌ای معلمان (۰/۳۳) با آماره  $t(۵/۴۴)$  معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ )؛ بنابراین فرضیه پنجم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان گفت شرایط سازمانی مدرسه بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. فرضیه ششم که تأثیر ادراک رهبری بر توسعه حرفه‌ای را بررسی می‌کرد، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر مستقیم ادراک رهبری بر توسعه حرفه‌ای (۰/۳۴) با آماره  $t(۷/۱۹)$  معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ )؛ بنابراین فرضیه ششم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان گفت ادراک رهبری بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. برای فرضیه هفتم «انگیزش معلم بر توسعه حرفه‌ای تأثیر دارد»، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر مستقیم انگیزش معلم بر توسعه حرفه‌ای (۰/۲۲) با آماره  $t(۳/۹۴)$  معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ )؛ بنابراین فرضیه هفتم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان گفت انگیزش معلم بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد. در جدول ۳، اثرات غیرمستقیم متغیرها گزارش شده است.

جدول ۳: اثر خطی غیرمستقیم مدل آزمون‌شده بهبود فعالیت تدریس

P	مقدار t	ضریب مسیر	اثرات غیرمستقیم
۰/۰۰۱	۳/۶۵	۰/۱۵	انگیزش ← توسعه حرفه‌ای ← بهبود فعالیت تدریس
۰/۰۰۱	۶/۶۱	۰/۲۲	ادراک رهبری ← توسعه حرفه‌ای ← بهبود فعالیت تدریس
۰/۰۰۱	۵/۰۶	۰/۲۱	شرایط سازمانی مدرسه ← توسعه حرفه‌ای ← بهبود فعالیت تدریس

بر اساس جدول ۳، اثر غیرمستقیم انگیزش معلم (۰/۱۵)، ادراک رهبری (۰/۲۲) و شرایط سازمانی مدرسه (۰/۲۱) بر تدریس مثبت و معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ ). این اثر از طریق توسعه حرفه‌ای بر تدریس وارد می‌شود و فرضیه‌های ۸ و ۹ و ۱۰ تأیید می‌شود. بنابراین توسعه حرفه‌ای نقش واسطه‌ای در ارتباط انگیزش معلم، ادراک رهبری و شرایط سازمانی مدرسه با تدریس دارد. فرضیه هشتم که شرایط سازمانی مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای تأثیر دارد، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر غیرمستقیم شرایط سازمانی مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس معلمان از طریق توسعه حرفه‌ای (۰/۲۵) با آماره  $t(۲/۸۷)$  معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ )؛ بنابراین فرضیه هشتم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان گفت شرایط سازمانی

مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. فرضیه نهم که ادراک رهبری بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای تأثیر دارد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر غیرمستقیم ادراک رهبری بر فعالیت تدریس از طریق توسعه حرفه‌ای (۰/۲۶) با آماره  $t(۳/۸۰)$  معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ )؛ بنابراین فرضیه نهم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان گفت ادراک رهبری بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. فرضیه دهم که انگیزش معلم بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای تأثیر دارد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد اثر غیرمستقیم انگیزش معلم بر فعالیت تدریس از طریق توسعه حرفه‌ای (۰/۶۰) با آماره  $t(۱۰/۴۶)$  معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۰۱$ )؛ بنابراین فرضیه دهم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان گفت انگیزش معلم بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در شکل ۲، مدل ساختاری تحقیق اثرات کل متغیرها نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق

در ادامه مباحث، پس از به دست آوردن اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها، واریانس تبیین شده برای متغیرهای ملاک در جدولی به شرح زیر نشان داده شده است.

### برازش مدل ساختاری

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل معادلات ساختاری است؛ بدین معنی که با این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش کلی را نیز کنترل کند. در جدول ۵ شاخص برازش بخش کلی مدل آزمون شده برای نمونه مورد بررسی گزارش شده است.

جدول ۵: شاخص برازش بخش کلی مدل اجرایی پژوهش

$(GOF)\sqrt{Communality} \times R^2$	$R^2 \times Communality$	$R^2$	Average AVE
۰/۶۳	۰/۳۹	۰/۵۵	۰/۷۲

متخصصان مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱۰ را کوچک، بین ۰/۱۰ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند (ولتز، شرودر و ون اوپن ۲۰۰۹). با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه بررسی شده ۰/۶۳ است که جزو اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت مدل آزمون شده در نمونه بررسی شده برازش بسیار مناسبی دارد.

جدول ۶: شاخص تورش واریانس برای سازه‌های مستقل به تفکیک

سطح قابل قبول	Variance inflated factor(VIF)	مقیاس (سازه)
کمتر از ۵	۲/۰۸	توسعه حرفه‌ای
	۱/۴۸	انگیزش معلم
	۱/۷۵	ادراک رهبری
	۲/۰۷	شرایط سازمانی مدرسه

در جدول ۷ خلاصه نتایج یافته‌ها نشان داده شده است.

جدول ۷: خلاصه آزمون فرضیات

نتیجه آزمون	فرضیه	ردیف
تأییدنشدن فرضیه	شرایط سازمانی مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد.	H1
تأییدنشدن فرضیه	ادراک رهبری بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد.	H2
قبول فرضیه	انگیزش معلم بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد.	H3
قبول فرضیه	توسعه حرفه‌ای معلمان بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد.	H4
	شرایط سازمانی مدرسه بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.	H5
قبول فرضیه	ادراک رهبری بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.	H6
قبول فرضیه	انگیزش معلم بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.	H7
قبول فرضیه	شرایط سازمانی مدرسه بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.	H8
قبول فرضیه		H9
قبول فرضیه		H10
قبول فرضیه	ادراک رهبری بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.	
قبول فرضیه	انگیزش معلم بر بهبود فعالیت تدریس، با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد.	

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر بر بهبود فعالیت تدریس معلمان براساس شرایط سازمانی مدرسه، ادراک رهبری و انگیزش با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان انجام گرفته است. در باب فرضیه اول، نتایج پژوهش نشان می‌دهد این فرضیه تأیید می‌شود و با پژوهش‌های زنگل (۱۳۷۴)؛ پاترسون و ووس (۲۰۰۴) همخوانی ندارد؛ دلیل این می‌تواند به علت استفاده از ابزارهای گوناگون، گروه‌های متفاوت سنی و فرهنگ‌های متفاوت شرکت‌کنندگان در پژوهش باشد. نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان می‌دهد شرایط سازمانی به صورت غیرمستقیم و با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای بر فعالیت تدریس تأثیر دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت شرایط سازمانی مدرسه از عوامل تأثیرگذار بر معلم و دانش‌آموزان هستند. شرایط سازمانی مدرسه به ادراکات معلمان از محیط عمومی مدرسه بستگی دارد که متأثر از شخصیت افراد و رهبری سازمانی است. شرایط سالم و مطلوب از لحاظ اعتماد درون‌سازمانی و همکاری میان معلمان و شرکت در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و برقراری روابط حرفه‌ای مناسب از عوامل اثرگذار در توسعه حرفه‌ای است که به بهبود فعالیت تدریس معلمان می‌انجامد. در همین راستا رمضان‌نژاد، پورسلطانی زرنندی و حسینی‌نیا (۱۳۸۸) گفته‌اند شرایط سالم و مطلوب ممکن است بر روابط حرفه‌ای معلمان اثر مثبت داشته باشد و ارتباط صمیمانه و نزدیکی بین معلمان را به وجود آورد و برعکس، شرایط سازمانی نامطلوب و ناسالم ممکن است محیطی سرشار از سوءظن و استرس به وجود آورد و هرگونه مدیریت مشارکتی و گروهی را با شکست مواجه کند.

این فرضیه دوم پژوهش نیز تأیید نشده است. با وجود اینکه یافته‌های پژوهش‌های قبلی این امر را تأیید کرده‌اند، ولی نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های والستروم و سیشور لوئیس (۲۰۰۸)؛ ترکیان‌تبار و حسینی (۱۳۹۷)؛ صادقی و محتشمی (۱۳۹۱)؛ لی، هالینگر و والکر (۲۰۱۶)؛ امام‌جمعه، کرامت و ساکی (۱۳۹۵)؛ مینی (۲۰۱۶) و جیمز مارتین (۲۰۱۶) همخوانی ندارد که دلیل آن می‌تواند به علت استفاده از ابزارهای گوناگون، گروه‌های متفاوت سنی و فرهنگ‌های متفاوت شرکت‌کنندگان در پژوهش باشد. نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان می‌دهد ادراک رهبری به صورت غیرمستقیم و با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای بر بهبود فعالیت تدریس تأثیر دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت زمانی که معلمان درک بهتری از فعالیت‌های رهبری داشته باشند، در آنها انگیزه بهتری برای انجام فعالیت‌های مدرسه ایجاد خواهد شد و بنابراین آنها قدم‌های اساسی برای توسعه در فعالیت‌های آموزشی بر خواهند داشت و این نیازمند توسعه حرفه‌ای معلمان از لحاظ دانش و مهارت و نگرش در زمینه فعالیت‌های تدریس خواهد بود که کمک شایانی به بهبود فعالیت تدریس در مدارس خواهد کرد. چنانکه ایران‌نژاد پاریزی (۱۳۸۷: ۲۰۷) در همین راستا گفته است رهبری که براساس روابط عاطفی و شخصی میان رهبر و زیردستان استوار است؛ علاوه بر هدایت و انگیزش پیروان جهت عملکرد و رای انتظارات، به احتیاجات و کارهای پیرو به منظور بهبود کارایی او از طریق انگیزه‌های عملی یا الهامی توجه دارد (بهرنگی و موحدزاده، ۱۳۸۹: ۱۰). همچنین اریب فلورز و همکاران<sup>۳</sup>

1 Paterson

2 Tony Minney

3 Uribe-Flórez

(۲۰۱۴) گفته‌اند لازمه ارتقای آموزش و یادگیری و بهبود فعالیت تدریس در مدارس، وجود ادراک رهبری همراه با ایجاد انگیزه و روابطی صمیمی است.

برای فرضیه سوم نتایج نشان داد با توجه به نتایج معادلات ساختاری انگیزش بر بهبود فعالیت تدریس معلمان تأثیر مستقیم و معنی داری دارد که با پژوهش‌های وریوما نجنگا (۲۰۱۲)؛ هان وین (۲۰۱۶)؛ بهاودین، شافیوو و سالکی (۲۰۱۳)؛ نیاکوندی، رابورو و اکوارا (۲۰۱۹) و (اکرمی، ۱۳۷۱) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت بنابر نتایج به دست آمده، انگیزش معلمان به نوعی بر بهبود فعالیت تدریس معلمان تأثیر گذار است. هر اندازه معلمی از انگیزه کاری بیشتری برخوردار باشد، به همان میزان کارایی تدریس در کلاس دوچندان می‌شود. توانایی و مهارت ایجاد انگیزه و ترغیب کارکنان به مشارکت در تحقق اهداف سازمانی، از ضروری‌ترین ابزارهای مدیریت شایسته است. مدیران از طریق فهم نیازها، عقاید، انتظارات و انگیزه‌های معلمان و فراهم آوردن شرایط محیطی مطلوب، دستیابی به اهداف را امکان پذیر می‌سازد (آذرفر، ۱۳۸۷: ۲). معلمان برای آنکه در شغل تدریس خود خوب عمل کنند، لازم است که از انگیزه شغلی برخوردار باشند. عوامل زیادی می‌تواند بر انگیزه معلمان اثر بگذارند؛ از زیرساخت‌های مدرسه گرفته تا دستمزد، شأن شغل، امکان دریافت آموزش‌های حرفه‌ای، روابط با همکاران، شرایط کاری و شاید از همه مهم‌تر عملکرد مدیریت مدرسه است (انتصار فومنی، ۱۳۹۴: ۱۷۳).

برای فرضیه چهارم، براساس نتایج به دست آمده این فرضیه تأیید می‌شود که با پژوهش‌های بیکج و ترسکا (۲۰۱۴)؛ وسکو و رز (۲۰۰۸)؛ گریا، لویدا، اسمیتا، بووا، الیزا و لوبانس (۲۰۱۷)؛ فیونا (۲۰۱۳)؛ بروگ (۲۰۱۸) و پیدراهیت (۲۰۱۸) همخوانی دارد. بنابراین توسعه حرفه‌ای باعث دانش افزایی معلمان و باعث بهبود تدریس و یادگیری بهتر دانش آموزان می‌شود. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت توسعه حرفه‌ای طیف وسیعی از فعالیت‌ها را شامل می‌شود و با ارتقای دانش حرفه‌ای و مهارت و نگرش معلمان همراه است. برای بهبود کیفیت و انگیزه تدریس ضروری است و به طور مستقیم یادگیری دانش آموزان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر فعالیت تدریس و موفقیت دانش آموزان تأثیر گذار است. بنابراین نقش توسعه حرفه‌ای معلمان در فعالیت تدریس بهتر ارزیابی می‌شود. بنابر نظر اسلک (۱۹۹۷) رهبری نقش عمده‌ای در توسعه انسانی داشته و با هدف سوق دادن سازمان به سوی اهداف و نیات ویژه بر اعضای سازمان نفوذ عمیقی دارد و بنابر نظر وانگ و همکاران (۲۰۰۸) مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای بر رابطه بین متغیرهای مختلف و عملکرد سازمانی انجام شده که نتایج حاصل نشان‌دهنده تأثیر بسزای رهبری بر میزان و کارایی عملکرد سازمانی مدیران و کارکنان است و درحقیقت ادراک رهبری بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد (عباس‌زاده، احمدی و عبدالملکی، ۱۳۹۳: ۶۵).

درباره فرضیه پنجم، با توجه به نتایج داده‌ها این فرضیه تأیید می‌شود که با نظر فرهنگی و حسین‌زاده (۱۳۸۸) و تونن، اسلیجر، ارت، پیتسما و گیجسل (۲۰۱۱) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت شرایط سازمانی مدرسه از عوامل تأثیر گذار بر معلم و دانش آموزان هستند. شرایط سازمانی مدرسه به ادراکات معلمان از محیط عمومی مدرسه بستگی دارد که متأثر از شخصیت افراد و رهبری سازمانی است. شرایط سالم و مطلوب از لحاظ اعتماد درون سازمانی و همکاری میان معلمان و شرکت در

1 Slack

2 Wang & et al

تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و برقراری روابط حرفه‌ای مناسب از عوامل اثرگذار در توسعه حرفه‌ای است و به بهبود فعالیت تدریس معلمان می‌انجامد.

در زمینه فرضیه ششم، با نگاه به نتایج داده‌ها این فرضیه تأیید می‌شود که با پژوهش‌هایلی، هالینگر و والکر (۲۰۱۶) و لیزالی (۲۰۱۶) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت در راستای این پژوهش کوثر، کتاگری کلینیک، زکی اقدم و سواس (۲۰۱۴) در رابطه بین ادراک رهبری و توسعه حرفه‌ای در پژوهشی نشان دادند ادراک رهبری بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر دارد و ادراک رهبری پیش‌بینی‌کننده توسعه حرفه‌ای معلمان است. همچنین یکی دیگر از مقوله‌های مهم رهبر موفق، رشد و توسعه حرفه‌ای است. نشانگرهای رهبر موفق برای این مقوله شامل تهیه و تدارک برنامه‌های مناسب برای رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان، تشویق معلمان جهت رشد و توسعه حرفه‌ای آنان و فراهم آوردن فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای معلمان است. وقتی که معلمان و کارکنان رشد کنند و مهارت‌ها و توانایی‌های آنها ارتقا پیدا کند، مدرسه نیز سود می‌برد و منجر به ارتقای عملکرد مدرسه خواهد شد. بنابراین رهبر آموزشی باید برنامه‌های مناسبی را برای رشد و توسعه حرفه‌ای تدارک ببیند و کارکنان و معلمان را برای این منظور تشویق کند و این نشان‌دهنده تأثیر ادراک رهبری بر توسعه حرفه‌ای معلمان است (مرد، زین‌آبادی و آراسته، ۱۳۹۶: ۱۱۸).

فرضیه هفتم پژوهش نیز تأیید شد که با پژوهش اوسل آکوک، دوومه و مهم بیا (۲۰۱۲) همخوانی دارد که در رابطه بین انگیزه معلمان و توسعه حرفه‌ای انجام دادند؛ این نشان‌دهنده این است که شرایط زندگی و کار معلمان باید بهبود یابد تا باعث ایجاد انگیزه در معلمان شود و فرصت برای توسعه حرفه‌ای معلمان و ارتقای دانش و مهارت‌های حرفه‌ای ایجاد شود. در همین زمینه، پژوهش ونجاگیتونگا (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر انگیزش معلمان بر عملکرد دانش‌آموزان در مدارس پرداخته بود. انتظار می‌رود با ایجاد شرایط کارآمد در مدارس، معلمان انگیزه بیشتری برای انجام کار بهتر در مدارس داشته باشند. یافته‌ها همچنین نشان داد شرایط کاری سازمانی باعث ایجاد توسعه حرفه‌ای در سازمان می‌شود که بین توسعه حرفه‌ای و عملکرد معلمان در مدارس رابطه قوی وجود دارد. رابطه قوی میان رفاه معلمان و عملکرد مدرسه و تدریس در مدرسه متوسطه وجود دارد. در نتیجه انگیزش معلمان بر فعالیت تدریس و توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت هر اندازه معلمی از انگیزه کاری بیشتری و مضاعفی برخوردار باشد، به همان میزان کارایی در کلاس بیشتر خواهد بود و موجب افزایش توسعه حرفه‌ای معلمان می‌شود و در نتیجه دانش‌آموزان در امر یادگیری پیشرفت خواهند کرد و این نشان‌دهنده بهبود فعالیت تدریس معلمان خواهد بود.

فرضیه هشتم با توجه به نتایج داده‌های پژوهش تأیید می‌شود که با پژوهش قنبری و یاسینی (۱۳۹۶) همخوانی دارد که در پژوهشی نشان دادند شرایط سازمانی مطلوب، یک محیط حمایتی است که به‌طور بالقوه بر یادگیری معلمان اثرگذار است و از این طریق زمینه افزایش توسعه حرفه‌ای معلمان را مهیا می‌سازد، برقراری روابط حسنه، زمینه انگیزش و توسعه حرفه‌ای فرد را فراهم می‌سازد و همین احساس رشد، سبب رضایت و خشنودی افراد می‌شود.

فرضیه نهم پژوهش نیز بنابر نتایج تأیید می‌شود که با پژوهش‌های لیلیچرد و برت (۲۰۱۹)؛ لی، هالینگر و والکر (۲۰۱۶) و با نظر گرون (۲۰۰۲) همخوانی دارد. در همین راستا مرد و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند رهبر موفق برای مدارس متوسطه شهر تهران با ایجاد فرهنگ و شرایط سازمانی مناسب، نظارت و ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی-یادگیری در مدرسه و رشد توسعه حرفه‌ای تأثیر گذار است.

فرضیه دهم نیز براساس نتایج داده‌های پژوهش تأیید می‌شود که با پژوهش ووزنیا و لوپزپینزانب (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت انگیزش موجب ایجاد تمایل و مشارکت معلمان در یادگیری حرفه‌ای می‌شود و به تبع آن راهبردهای توسعه حرفه‌ای نیز برای رسیدن به یادگیری به کار می‌رود. هرچند معلمان دغدغه‌های متفاوتی دارند، بااین حال نسبت به یادگیری علاقه‌مند بوده و برای آن وقت می‌گذارند (مرتضی، عارفی، پرداختچی و قهرمانی، ۱۳۹۲: ۱۵۸-۱۵۹). در نتیجه با افزایش توسعه حرفه‌ای معلمان، میزان خودکارآمدی و اثربخشی فعالیت‌ها، مهارت‌ها و میزان دانش شغلی و حرفه‌ای معلمان نیز افزایش خواهد یافت. نتیجه کلی از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده این است که توسعه حرفه‌ای در رابطه بین ادراک رهبری، شرایط و جو سازمانی مدرسه و انگیزش معلمان با فعالیت تدریس، نقش میانجی را دارد. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد برای دانش‌افزایی و مهارت‌ورزی معلمان اهتمام لازم شکل گیرد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. در محدودیت‌های پژوهش می‌توان گفت این پژوهش درباره معلمان ابتدایی انجام گرفته است و در تعمیم آن باید جانب احتیاط در نظر گرفته شود و باید در تعمیم آن برای پایه‌های بالاتر احتیاط ورزید. در پیشنهاد‌های این پژوهش می‌توان گفت این پژوهش تنها برای معلمان یک استان انجام گرفته است، بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی در استان‌های دیگر نیز مؤلفه‌هایی به غیر از این، از قبیل ویژگی‌های شخصیتی معلمان و ... نیز مدنظر قرار داده شود. علاوه بر این، نتایج این پژوهش اهمیت توسعه حرفه‌ای و ادراک رهبری و انگیزش و شرایط و جو سازمانی مدرسه و رابطه مستقیم و غیرمستقیم آنها را نیز مشخص ساخت؛ بر این اساس پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی‌هایی برای توسعه حرفه‌ای معلمان با تمرکز بر عوامل مؤثر در گسترش و پیشرفت این عمل انجام گیرد. با توجه به اهمیت توسعه حرفه‌ای معلمان پیشنهاد می‌شود مطالعات کیفی هم انجام شود. پیشنهاد می‌شود مسئولان آموزش و پرورش با افزایش انگیزش و در نظر گرفتن شرایط و جو سازمانی مدرسه، برنامه‌ریزی‌هایی را برای دانش‌افزایی و مهارت‌آموزی معلمان انجام دهند تا باعث توسعه حرفه‌ای و عملکرد بهتر معلمان و اثربخشی و کارایی مدارس در امر تدریس شوند.



## منابع

- آذر فر، فاطمه. (۱۳۸۷). بررسی مقایسه‌ای عوامل و راهکارهای افزایش انگیزه و رضایت شغلی معلمان در پژوهش‌های ایران و سایر کشورهای پژوهشگر، اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و نیروی انسانی.
- احمدپورارده جانی، مژگان و فلاحتی، لیلا. (۱۳۹۱). مطالعه میان‌رشته‌ای: رابطه جو سازمانی (باز و بسته) مدارس بر وضعیت سلامت روان و شخصیت هنرآموزان هنرستان‌ها، فصل‌نامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، ۴(۴)، ۱۶۲-۱۴۵.
- امام‌جمعه، محمدرضا؛ کرامت، عزیز و ساکی، رضا. (۱۳۹۵). رابطه بین رهبری فکورانه با اثربخشی مدارس شهر قدس براساس الگوی پارسونز، فصل‌نامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲۸، ۷(۴)، ۱۶۷-۱۴۹.
- امجدزبردست، محمد؛ غلامی، خلیل و رحیمی، مهناز. (۱۳۹۶). رابطه بین رهبری تحول‌گرای مدیران و جو سازمانی: دیدگاه معلمان مدارس دخترانه، فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵(۱)، ۱۵۰-۱۲۹.
- 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، ۳۲، ۱۷۱-۱۹۰.
- بهرنگی، محمدضا و موحدزاده، ایوب. (۱۳۸۹). توسعه مدیریت آموزش بر محور رابطه رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران، فصل‌نامه تعلیم و تربیت، ۱۰۶، ۲۹-۷.
- پوشنه، کامبیز؛ پاکدامن ساوجی، آذر و صمدیکلی، رضا. (۱۳۸۷). کنفرانس شناسایی عوامل کاهش‌دهنده انگیزه معلمان و ارائه راهکارهای برون‌رفت از وضعیت کنونی، تهران: سازمان آموزش و پرورش، ۲۵-۱.
- ترکیان‌تبار، منصور و حسینی، موسی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با کیفیت تدریس معلمان مقطع متوسطه اول شهرستان دورود، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۵۲، ۱۳(۴)، ۶۶-۵۷.
- جعفری، حسن؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد و خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۶). عوامل سازمانی و زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی در مدارس استثنایی، فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵(۲)، ۹۲-۷۳.
- حاجی حسینی، اعظم. (۱۳۹۶). راهبردها و راهکارهای ارتقای کیفیت آموزش و پرورش در مقطع ابتدایی. همایش علمی پژوهشی استانی راهبردها و راهکارهای ارتقای کیفیت در آموزش و پرورش، ۷-۱.
- حلاجی، محسن. (۱۳۹۷). رابطه جو سازمانی مدرسه با اثربخشی دبیران تربیت بدنی، فصل‌نامه توسعه حرفه‌ای معلم، ۳(۱)، ۱۹-۳۶.

- درخشان فر، تورج. (۱۳۹۲). **بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدائی شهر یاسوج و خودکارآمدی آنان در سال تحصیلی ۹۱-۹۲**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- رجب‌زاده، راضیه و لسانی، مهدی. (۱۳۹۳). رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیران و نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا، **فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی واحد گرمسار**، ۸(۴)، ۵۹-۸۲.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ پورسلطانی زرنندی، حسین و حسینی‌نیا، سیدرضا. (۱۳۸۸). ارتباط بین جو سازمانی مدارس و تحلیل رفتگی شغلی معلمان تربیت بدنی، **مدیریت ورزشی**، ۱(۱)، ۲۳۵-۲۲۵.
- سهامی، سوسن؛ قیصری، مهدی و عباسی، زهرا (۱۳۹۱). بررسی نگرش دبیران و کارشناسان نسبت به عملکرد مدیران دارای مدرک مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و سایر رشته‌ها، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱۲(۳)، ۸۵-۹۷.
- صادقی، زینب و محتشمی، رضا. (۱۳۹۱). نقش رهبری غیرمتمرکز در بهبود کیفیت یادگیری، **فصل‌نامه راهبردهای آموزش**، ۵(۳)، ۲۱۴-۲۰۷.
- طاهری، مرتضی؛ عارفی، محبوبه؛ پرداختچی، محمدحسن و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۲). کاوش فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم: نظریه داده‌بنیاد، **فصل‌نامه نوآوری‌های آموزشی**، ۴۵(۱۲)، ۱۷۶-۱۴۹.
- عباس‌زاده، ناصر؛ احمدی، حسن و عبدالملکی، صابر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری توزیع‌شده با عملکرد سازمانی معلمان مدارس دولتی ابتدائی شهر تهران، **نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۹(۳)، ۶۴-۷۷.
- عزتی لارسری و عاشقی، بهنام. (۱۳۹۸). سنجش مؤلفه‌های مهارت ارتباطی در تدریس (مطالعه موردی: مدرسان تربیت بدنی)، **آموزش پژوهی**، ۱۷، ۶۸-۷۸.
- قنبری، سیروس؛ احمدی، محسن؛ عبدالملکی، جمال؛ حیدری سورشجانی، نسرین و امانی، مرتضی. (۱۳۹۷). نقش حرفه‌ای‌گرایی معلمان در اثربخشی مدرسه، **فصل‌نامه توسعه حرفه‌ای معلم**، ۳(۲)، ۱۸-۱.
- گودالی، هانیه. (۱۳۹۵). **بررسی رابطه بین درس پژوهی با توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدائی شهرستان کاشان**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان.
- مرد، سیدمحمد؛ زین‌آبادی، حسن رضا و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۶). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه، **فصل‌نامه مدیریت مدرسه**، ۵(۲)، ۱۲۸-۱۰۹.
- ملکی، حمید و قادری، علی. (۱۳۸۷). بررسی رابطه جو سازمانی با عملکرد دبیران متوسطه، **علوم تربیتی**، ۱(۱)، ۱۰۷-۱۲۶.
- میرجلیلی، سید محمد. (۱۳۹۷). بررسی نقش توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی مدرسان دانشگاه فرهنگیان بر ادراک دانشجویان از کیفیت تدریس؛ مطالعه موردی دانشگاه فرهنگیان یزد، **مطالعات آموزشی و آموزشگاهی**، ۷(۲)، ۳۸-۹.

یاسینی، علی؛ عباسیان، عبدالحسین و یاسینی، طاهره. (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل، **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱۳، ۴(۱)، ۵۰-۳۳.

Bahahudeen Shafiwu, A & Salakpi, A. (2013). Analysis of teachers' motivation on the overall performance of public basic school in the wa municipality. **Finance and Accounting**, 4(13), 179-194.

Bautista, A & Ortega-Ruiz, R. (2015). Teacher professional development: International perspectives and approaches, **Psychology, Society, & Education**, 7(3), 240-251.

Bicaj, A & Treska, T. (2014). The effect of teacher professional development in raising the quality of teaching (pilot research), **Academic Journal of Interdisciplinary Studies MCSER Publishing**, Rome-Italy, 3(6), 369-377.

Borg, S. (2018). Evaluating the impact of professional development, **RELC Journal**, 10, 49(2), 195-216.

Fiona, K. (2013). Evaluating the impact of teacher professional development: An evidence-based framework. **Professional Development in Education**, 40 (1), 89-111.

Gorea, J; Lloyd, A; Smith, M; Bowea, J; Ellisa, H & Lubans, D. (2017). Effects of professional Development on the quality of teaching: Results from a randomised controlled trial of quality teaching rounds, **Teaching and Teacher Education**, 68, 99-113.

Han, J & Yin, H. (2016). Teacher education & development review article teacher motivation: definition, research development and implications for teachers, **Cogent Education**, 3(1), 1-18.

Jemeise Martin, T. (2016). **Teachers' perceptions of principal leadership practices in middle tennessee schools**, A dissertation of the department of educational leadership and policy analyseast Tennessee State University, 1-124.

aaaa, S; Çağaaay ıııı çç, A; Zeii Öğde,, EEE& Saaa,, G. (2014). Examining the relationship eeeeeen aaæees's eecceiii sss ff aaaaaay scllll lllll lllll llll r ttysss add aaæeer professionalism, **Alberta Journal of Educational Research**, 60(2), 322-338.

Li, L; Hallinger, PH & Walker, A. (2016). Exploring the mediating effects of trust on principal leadership and teacher professional learning in Hong primary, **schools, Educational Management Administration & Leadership**, 44(1), 20r 42.

Lillejord, S & Børte, K. (2019). Trapped between accountability and professional learning? School leaders and teacher evaluation, **Professional Development in Education**. 35, 112-121.

Lisa Lee, G (2016). **Principals' perceptions of professional development: options that support effective leadership**. Theses and Dissertations.

- Piedrahíta, M. S. (2018). Changing teaching practices: the impact of a professional development program on an english language teacher, *IKALA*, 23(1), 101- 120.
- Minney, T. (2016). *A case study of teachers' perceptions on teacher leadership as a model for school improvement Dissertainon* of Doctor of Education, Portland & Biddeford, Maine, Educational Leadership, 1-202.
- Nyakundi, E; Raburu, P & Okwara, M. (2019). Influence of teacher motivation to academic performance of pupils in primary schools in Kenya, *Applied Psychology*, 9(2), 74-79
- Oseil Akuoko; K & Dwumah, P; Mahama Baba, W. (2012). Teacher motivation and quality education delivery: A study of public basic schools in tamale metropolis in Ghana, *Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(12), 29-46.
- Page, P ;Boudreau, SH;Maier, S;Robinson, J & Cox, H. (2001). *Exploring the complexities of the relationship between k-12 and college faculty in a nontraditional professional development program*. 17(2), 195-211.
- Smith, E. (2015). Professional development and the impact of teacher relationships, *initial teacher inquiry*, 1, 43-44.
- Susan Garand, K. (2016). *Teacher leaders' perceptions of their influence on the distributed leadership process at a middle school*, university of new england, of the college of graduate and professional studies.
- Thoonen, E; Slegers, P; Oort, F; Peetsma, T & and Geijsel, F. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices, *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.
- Uribe-Flórez, L; Al-Rawashdeh, A & Morales; S. (2014). Teacher leadership: Do teacher leaders and administrators share a common ground? *International Education and Leadership*, 4(1), 1-15.
- Vescio, V & Ross, D. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning, *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-91.
- Wahlstrom, K & Seashore Louis, K. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.

Wairimu Njenga, R. (2012). *Effects of teachers' motivation on students performance in public secondary schools in Kikuyu district, Kenya*. Degree of Master of Education in Educational Administration University of Nairobi.

Wanja Gitonga, D. (2012). *Influence of teachers' motivation on performance of students in KCSE in public secondary schools in Imenti South District*. University Supervisors, University of Nairobi, 1-92.

