

The Roles of School Principals in
Strengthening and Developing Thriving at
Work among Teachers: A Mixed Method
Research

Ashrafi, S.^۱ and Zainabadi, H.^{۲*}

Received: 31/01/2017
Accepted: 14/08/2017

وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و
توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان: پژوهشی ترکیبی

سکینه اشرفی^۱ و حسن‌رضا زین‌آبادی^{۲*}

دریافت مقاله: ۹۵/۱۱/۱۴
پذیرش مقاله: ۹۶/۰۵/۲۳

Abstract

the present mixed research aims in identifying the roles of school principals in strengthening and developing thriving at work among teachers and evaluating the status quo of Khorramabad schools. For this purpose, descriptive phenomenology was applied as a qualitative research method. In qualitative section, by using purposeful and snowball sampling, some famous, experienced and excellent teachers and principals, who according to parents' and administrators' report can be regarded as enjoying thriving at work, were selected and interviewed. 28 indicators and 6 dimensions were recognized by using content analysis and coding procedure of interviews. In the quantitative section of this research, a descriptive correlation was applied and based on the identified indicators and dimensions a valid and reliable questionnaire was developed and completed by 325 teachers. By exploratory factor analysis, 28 indicators were identified and were classified into 6 factors (stimulating teachers, creation of opportunities to enhance knowledge, school atmosphere, education supplies, the opportunity to choose, and playing role model). By confirmatory factor analysis, 28 indicators were identified and were classified into 6 factors. in the next step, confirmatory factor analysis revealed that the measurement model of latent variable has good fit with observed data. In the next phase, according to the results of one-sample t-test, the six factors of the roles of school principals in strengthening and develop thriving at work among teachers were evaluated significantly higher than average.

Keywords: stimulating teachers, creation of opportunities to enhance knowledge, school atmosphere, education supplies, role model.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی نشانگان وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان و ارزیابی وضع موجود آن در میان مدارس شهر خرم‌آباد انجام شده است. در بخش کیفی این پژوهش ترکیبی از راهبرد پدیدارشناسی توصیفی استفاده شد و با کاربست روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، مدیران و معلمان باتجربه، نمونه و مشهور که بنا بر گزارش والدین و مدیران می‌توان آن‌ها را کامیاب تلقی کرد، انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. با استفاده از تحلیل محتوا و کدگذاری مصاحبه‌ها، ۲۸ نشانگر در ۶ بُعد (برانگیختن معلمان، ایجاد فرصت‌هایی جهت دانش‌افزایی، جو و فضای مدرسه، امکانات آموزشی، دادن فرصت انتخاب و ایفای الگوی نقش) طبقه‌بندی شدند. در بخش کمی پژوهش، راهبرد توصیفی از نوع همبستگی به‌کار گرفته شد و با استفاده از نشانگرهای شناسایی شده پرسش‌نامه‌ای با روایی محتوایی تأیید شده و پایایی مناسب (آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۸) تدوین و توسط ۳۲۵ معلم تکمیل شد. از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۸ نشانگر شناسایی شده در ۶ بُعد (برانگیختن معلمان، ایجاد فرصت‌هایی جهت دانش‌افزایی، جو و فضای مدرسه، امکانات آموزشی، دادن فرصت انتخاب و ایفای الگوی نقش) طبقه‌بندی شدند. در گام بعد با انجام تحلیل عاملی تأییدی، الگوی اندازه‌گیری متغیر نهفته برازش قابل‌قبولی با داده‌ها نشان داد. در مرحله‌ی بعد با توجه به نتایج آزمون (T تک‌نمونه‌ای)، ابعاد شش‌گانه‌ی وظایف مدیران مدارس به‌طور معناداری بالاتر از متوسط ارزیابی شد.

کلید واژگان: برانگیختن معلمان، ایجاد فرصت یادگیری، جو و فضای مدرسه، امکانات آموزشی، الگوی نقش.

۱. دانشجوی دکتری و مربی دانشگاه پیام نور

۲. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

* نویسنده مسؤول:

مقدمه

مدیران مدارس در موفقیت مدارس نقشی محوری ایفا می‌کنند. آن‌ها موقعیت بی‌نظیری برای تأثیرگذاری بر اجرای آیین‌نامه‌ها و فراهم‌کردن زمینه‌های رشد و پیشرفت معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان مدرسه دارند. پژوهش‌های متعددی تأثیر مدیران مدارس را بر ساختار، فرهنگ و مأموریت‌های مدرسه، ایجاد و حفظ محیط یادگیری سالم و مثبت، رشد و توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان، تشویق و برانگیختن معلمان، تأمین رضایت و کامیابی آن‌ها متذکر شده‌اند (بردسن،^۱ ۲۰۰۰؛ ود،^۲ ۲۰۰۵؛ چریت و دنیل،^۳ ۲۰۰۸؛ رورو کوزنس، ۲۰۱۶). کامیابی شغلی یکی از نمونه‌های رشد افراد در محیط‌های شغلی است. در حین کامیابی شغلی کارکنان احساس قدرت کرده و سطح بالایی از عملکرد روانی (خودشکوفایی) را تجربه می‌کنند (نیسون^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). کامیابی شغلی وضعیتی روانی است که در آن افراد احساس شور و نشاط و یادگیری را باهم در شغل خود تجربه می‌کنند. بعد یادگیری به دانش و مهارت کسب‌شده‌ی فرد و بعد شور و نشاط به احساس مثبت و پرانرژی بودن فرد در محیط شغلی اشاره دارد (اسپریترز^۵ و همکاران، ۲۰۰۵: ۵۳۸). هم عقل سلیم و هم پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه‌ی کامیابی شغلی، حاکی از آن است که کامیابی شغلی مزایایی همچون سبک زندگی سالم‌تر و قضاوت بهتر درباره‌ی شرایط، بهزیستی، سلامت فیزیکی و روحی برای کارکنان (کارمیلی و اسپریترز^۶، ۲۰۰۹؛ اسپریترز و همکاران، ۲۰۰۵؛ پفر^۷، ۲۰۱۰) و عملکرد شغلی بهتر، رفتارهای نوآورانه‌ی شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی را برای سازمان‌هایشان (اسپریترز و همکاران، ۲۰۰۵؛ پورث^۸ و همکاران، ۲۰۰۸؛ نیسون و همکاران، ۲۰۱۲؛ پورث و همکاران، ۲۰۱۲؛ پاتوسون^۹ و همکاران، ۲۰۱۴؛ تانوا و ارنولد^{۱۰}، ۲۰۱۵) به همراه دارد. پژوهشگران معتقدند عواملی همچون جو اعتماد و احترام، توسعه‌ی منابع، توزیع اطلاعات و تفویض اختیار نظارت کافی، شرایط کاری ایمن، فضا و ابزار، تهیه‌ی طرح شغل، پشتیبانی سرپرست، حمایت سازمانی،

1. Bredeson
2. Wood
3. Cherian & Daniel
4. Niessen
5. Spreitzer
6. Carmeli & Spretizer
7. Pfeffer
8. Porath
9. Paterson
10. Taneva & Arnold

سبک و رفتار رهبر بر کامیابی شغلی تأثیر دارد (اسپریتزر و همکاران، ۲۰۰۵؛ پورث و همکاران، ۲۰۱۲؛ اسپریتزر و همکاران، ۲۰۱۲؛ پاتوسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ تانوا و ارنولد، ۲۰۱۵، عبید و همکاران، ۲۰۱۵). کامیابی حس پیشرفت و ترقی افراد را در سازمان (و به‌طور کلی در زندگی) منعکس می‌کند. این حالت می‌تواند در یک لحظه یا در طول زمان تداوم داشته باشد. بر این اساس، کامیابی مقیاسی مهم است برای سنجش اینکه افراد «چگونه کار می‌کنند؟»، «آیا آن‌ها در مسیر شغلی خود رشد و پیشرفت دارند؟» یا آن‌ها که «آن‌ها می‌توانند به سازگاری و رشد خود در محل کار کمک کنند؟» (داتون^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). هر دو بُعد کامیابی؛ احساس شور و نشاط و یادگیری انعکاسی از خودتنظیمی افراد در محیط شغلی بوده و به کارکنان کمک می‌کند تا رشد و پیشرفت خود را در محیط شغلی ارزیابی کنند (والاس^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). ویژگی کلیدی متمایزکننده‌ی کامیابی شغلی از سایر عوامل مذکور این است که کامیابی شغلی ترکیبی از دو بُعد شور و نشاط و یادگیری بوده و حضور هر دو بُعد برای رشد کارکنان ضروری است. برای مثال، می‌توان کارکنانی را تصور کرد که در محیط شغلی خود شور و نشاط دارند؛ اما اگر در طول زمان، فرصتی برای یادگیری و رشد نداشته باشند، این شور و نشاط احتمالاً از بین خواهد رفت. در مقابل، می‌توان کارکنانی را تصور کرد که به‌طور مداوم درگیر فعالیت‌های یادگیری بوده؛ اما فاقد حس شور و نشاط برای استفاده از دانش و مهارت‌های جدید خود در طول زمان هستند. دو بُعد کامیابی شغلی برای ایجاد احساس رشد و پیشرفت در شغل باهم در تعامل هستند و این ابعاد باهم کامیابی شغلی را می‌سازند (پاتوسون و همکاران، ۲۰۱۴).

پژوهشگران بین مفهوم کامیابی با مفاهیم دیگر نظیر بهزیستی روانی، خودشکوفایی و رضایت شغلی تفاوت قائل می‌شوند. بهزیستی روانی عبارت است از: درجه‌ی قضاوت مثبت افراد درباره‌ی حوزه‌های مختلف زندگی مانند زندگی کاری و خانوادگی یا کل زندگی (دینر^۴ و همکاران، ۱۹۹۹ به نقل از اسپرینترز و همکاران، ۲۰۰۵). مفهوم بهزیستی روانی در مقایسه با کامیابی، سنجش کلی‌تری از شرایط مثبت فرد را نشان می‌دهد. مفهوم خودشکوفایی به به فعلیت رسیدن استعداد بالقوه اشاره دارد (مازلو^۵ و همکاران، ۱۹۹۸)؛ درحالی‌که کامیابی به افزایش پتانسیل افراد مربوط می‌شود، مزلو نشان می‌دهد که خودشکوفایی تنها زمانی رخ می‌دهد که دیگر نیازهای افراد به ترتیب (فیزیولوژیکی، ایمنی، تعلق، عزت‌نفس) ارضاء شده باشد و تنها حدود ۲ درصد از

1. Abid
2. Dutton
3. Wallace
4. Diener
5. Maslow

افراد به خودشکوفایی می‌رسند؛ درحالی‌که پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه‌ی کامیابی حاکی از آن است که بسیاری از افراد در طول زندگی خود ممکن است احساس کامیابی شغلی را تجربه کنند. در نتیجه کامیابی شغلی مفهوم کلی‌تری از خودشکوفایی بوده است (سوننشین^۱ و همکاران، ۲۰۰۵ به نقل از اسپرینترز و همکاران، ۲۰۰۵). درنهایت، رضایت شغلی یک نگرش شغلی بوده و حالت هیجانی مثبت یا خوشایندی است که از ارزیابی شاغل از شغل یا تجربیات شغلی‌اش نشئت می‌گیرد (لوکه^۲، ۱۹۷۶). رضایت شغلی تابعی از سازگاری انتظارات سازمانی با نیازهای فطری فرد است (هرسی و بلانچارد^۳، ۱۳۹۴)؛ درحالی‌که کامیابی شغلی حالتی روان‌شناختی بوده که ترکیبی از داشتن احساس شور و نشاط و یادگیری در شغل است.

اسپریتزر و همکاران اولین بار در سال (۲۰۰۵) مدل مفهومی از کامیابی شغلی ارائه دادند. این مدل بر نقش منابع اجتماعی تجدیدپذیر^۴ و ویژگی‌های ساختار اجتماعی^۵ یک شغل، واحد سازمانی یا سازمان در شکل‌دادن به رفتارهای کاری^۶ تأکید دارد که نهایتاً رفتارهای کاری به افزایش کامیابی شغلی می‌انجامد. اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۵) بر دو جنبه از محیط شغلی ۱- هنجارها^۷ (ساختار تصمیم منعطف^۸، تسهیم اطلاعات وسیع^۹ و اعتماد و احترام متقابل^{۱۰}) و ۲- منابع اجتماعی تجدیدپذیر (دانش^{۱۱}، مفاهیم مثبت^{۱۲}، احساس^{۱۳} و ارتباط^{۱۴}) اشاره دارند. ابتدا وقتی افراد در محیط‌های شغلی که دارای ساختار تصمیم منعطف، تسهیم اطلاعات وسیع و جو اعتماد و احترام متقابل قرار می‌گیرند، احتمالاً با رفتارهای کاری (تمرکز بر کار، جست‌وجوگری و وابستگی پایدار) به این نوع محیط‌ها واکنش نشان می‌دهند. سپس، یک سری از منابع تجدیدپذیر را که صرف انجام رفتارهای کاری شده، دوباره در حین کار تولید می‌کنند که این منابع به‌نوبه‌ی خود کامیابی شغلی افراد را افزایش می‌دهد (اسپریتزر و همکاران، ۲۰۰۵). الگوی

1. Sonenshein
2. Locke
3. Heresy & Belanchar
4. resources produced in the doing of work
5. social structural features
6. agentic work behaviors
7. unit contexts features
8. decision-making discretion
9. broad information sharing
10. climate of trust and respect
11. knowledge
12. positive meaning
13. positive affective resources
14. relational resources

مفهومی کامیابی شغلی اسپرینترز و همکاران (۲۰۰۵) بیان می‌کند که رفتارهای کاری از طریق ساختار اجتماعی محیط کار (ساختار تصمیم منعطف، تسهیم اطلاعات وسیع و اعتماد و احترام متقابل) و منابع اجتماعی تجدیدپذیر (دانش، مفاهیم مثبت، احساس و ارتباط) فعال شده و رفتارهای کاری، مقدمه‌ی کامیابی شغلی هستند. در این مدل یک نوع حرکت مارپیچی بین ساختار اجتماعی محیط کار، منابع تولیدشده در حین انجام کار، رفتارهای کاری و نهایتاً کامیابی شغلی وجود دارد که این جریان تمایل به بهتر شدن و بدتر شدن دارد. مثلاً ساختار اجتماعی محیط کار به منابع تجدیدپذیر کمک کرده و این دو موجب تقویت رفتارهای کاری شده و از طرفی رفتارهای کاری باعث بهبود منابع تجدیدپذیر می‌شوند و در نتیجه با انجام رفتارهای کاری، کامیابی شغلی افراد افزایش می‌یابد.

نتایج پژوهش پاتوسون و همکاران (۲۰۰۷) نشان داد کارکنانی که از سطح بالای سرمایه‌ی روان‌شناختی برخوردارند، شغل را بیشتر به‌عنوان منبع نشاط و سرزندگی تجربه کرده و یادگیری بیشتری در حین کار کسب می‌کنند. آن‌ها همچنین ادعا کردند بعد یادگیری کامیابی از بعد نشاط و سرزندگی پویاتر بوده و عوامل فردی، به‌عنوان مثال سابقه‌ی کار، مهارت در زبان یا تجربه‌های قبلی کار در سطح بین‌المللی در ادراک کامیابی شغلی افراد تأثیرگذار نبوده است. اکات و کولسکی^۱ (۲۰۱۱) سازگاری شغلی را به‌عنوان یک فرایند به‌جای نتیجه تعریف کرده‌اند که از طریق خودسازی اجتماعی رخ می‌دهد. آن‌ها به سه راه افزایش سازگاری شغلی اشاره کرده‌اند که عبارت است از: ۱- درک مفهوم خود؛ ۲- هویت سازمانی؛ ۳- تأثیر متقابل ویژگی مثبت مفهوم خود و هویت سازمانی. اسپرینترز و پورث^۲ (۲۰۱۳) اشاره می‌کنند که کامیابی نشانگر رشد و پیشرفت فرد در شغل بوده و یک مقیاس درونی است که افراد می‌توانند از آن برای ارزیابی روند رشد خود در شغلشان استفاده کنند. در این پژوهش آثار و نتایج کامیابی شغلی و شرایط پیشین آن مورد بررسی قرار گرفت. اسپرینترز و پورث از طریق ایجاد ارتباط بین نظریه‌ی خودتعیینی و کامیابی، الگویی یکپارچه از رشد انسان در شغل ارائه دادند. آن‌ها در این الگو به توضیح چگونگی پرورش کامیابی شغلی از طریق سه بعد نظریه‌ی خودتعیینی یعنی احساس استقلال، شایستگی و تعلق پرداختند. پاتوسون و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی را با استفاده از مدل معادلات ساختاری ارتباط کامیابی شغلی با رفتارهای کاری (تمرکز بر کار، جست‌وجوگری و وابستگی پایدار) و دو متغیر پیش‌بین جدید (سرمایه‌ی روان‌شناختی و جو

1. Scott & Kowalski

2. Spreitzer & Porath

حمایتی سرپرست) بررسی کردند. کایرا و بالکین^۱ (۲۰۱۴) در یک الگوی مفهومی، به بررسی تعاملات بین جنبه‌های شناخته‌شده و جنبه‌های کمتر بررسی‌شده‌ی کار و هویت و نتایج متنوع حاصل از آن‌ها مانند کامیابی، فرسودگی شغلی کارکنان، هویت تابع و هویت توانمند پرداختند. مدل مذکور امکان ارزیابی فواید احتمالی و عوارض جانبی ناشی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را، که به‌دنبال هماهنگ‌سازی شغل با شاغل است، فراهم می‌کند. عبید و همکاران (۲۰۱۵) کامیابی شغلی را در ارتباط با دو متغیر؛ رفتار کاری خلاقانه و قصد ترک شغل و تأثیر دریافت حمایت سازمانی را در تغییر حالت روان‌شناسی افراد بررسی کردند. نتایج پژوهش نقش میانجی‌گر کامیابی شغلی را بین دریافت حمایت سازمانی با رفتار کاری خلاقانه و قصد ترک شغل تأیید کرد. لون^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی ابتدا عجزین‌شدن کارکنان، تاریخچه و اصول آن در روان‌شناسی مثبت‌گرا را تعریف کرده و سپس توضیح می‌دهد که چگونه دو سازه‌ی سرمایه‌ی روان‌شناختی و کامیابی، نقطه‌ی شروعی برای شکل‌گیری و بهبود عجزین‌شدن با شغل کارکنان است و درنهایت، درباره‌ی چگونگی استفاده‌ی سازمان از این دو سازه به‌عنوان اهرم‌های افزایش عجزین‌شدن با شغل در جهت افزایش منافع اقتصادی برای فرد و سازمان بحث می‌کند.

کامیابی شغلی حالتی روان‌شناختی است که افراد احساس یادگیری و شور و نشاط را باهم در شغل خود تجربه می‌کنند. ویژگی محیط‌های شغلی نظیر اجرا یا عدم‌اجرای تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، حمایت و پشتیبانی سرپرست و... بر کامیابی شغلی کارکنان تأثیر گذاشته و زمینه‌ی ادامه‌ی همکاری یا خروج کارکنان را از سازمان فراهم می‌کند. سازمان آموزش‌وپرورش نیز با ساختار دیوان‌سالارانه، جو خشک و تصویب قوانین گوناگون مانع کامیابی شغلی معلمان شده و در نهایت باعث تنزیل آموزش و تربیت دانش‌آموزان شده است. با توجه به مطالعات انجام‌شده در زمینه‌ی کامیابی، می‌توان گفت که بیشتر پژوهش‌ها در خارج از کشور، محیط‌های غیرآموزشی و بین کارکنان صورت گرفته و در سازمان آموزش‌وپرورش و محیط مدارس، کمتر به آن توجه شده است. این در حالی است که تاکنون هیچ پژوهشی در مدارس و سازمان آموزش‌وپرورش ایران صورت نگرفته است. لذا در پژوهش حاضر سعی شده است تا نقش و وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی در بین معلمان مدارس شهر خرم‌آباد شناسایی شود و وضع موجود نقش و وظایف آن‌ها در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان مورد ارزیابی قرار گیرد و به سؤالات زیر پاسخ داده شود.

1. Kira & Balkin

2. Levene

۱. جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان مدارس شهر خرم‌آباد، مدیران مدارس چه وظایفی دارند و این وظایف شامل چه ابعادی می‌شود؟
۲. وضع موجود وظایف مدیران مدارس شهر خرم‌آباد در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر نخست با استفاده از رویکرد کیفی، مهم‌ترین نشانگان وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان شناسایی شدند. سپس با یک مطالعه‌ی کمی، وضع موجود وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان مورد ارزیابی قرار گرفتند. بر این اساس، پژوهش حاضر پژوهش «آمیخته» اکتشافی متوالی است. در رویکرد کیفی پژوهش، از راهبرد پدیدارشناسی استفاده شده و در رویکرد کمی، روش‌های توصیفی و استنباطی (آزمون تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم و آزمون t تک‌نمونه‌ای) به‌کار گرفته شده است.

جامعه‌ی آماری پژوهش شامل تمامی مدیران و معلمان دوره‌های تحصیلی ابتدایی (دوره‌ی اول و دوم) و متوسطه (دوره‌ی اول و دوم) شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ بودند. براساس آمار دریافت‌شده از سازمان آموزش و پرورش شهر خرم‌آباد تعداد کل معلمان ۲۶۵۰ نفر بوده که از این تعداد، ۹۴۱ زن و ۳۹۸ مرد در دوره‌ی ابتدایی و ۷۹۴ زن و ۵۱۷ مرد در دوره‌ی متوسطه مشغول تحصیل بودند. در بخش کیفی پژوهش با توجه به ماهیت پژوهش، برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، ابتدا از شیوه‌ی «نمونه‌گیری هدفمند» استفاده شده است. در این پژوهش مدیران و معلمانی انتخاب شدند که بیشترین و مناسب‌ترین اطلاعات را در مورد وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان داشتند. با استفاده از تکنیک گلوله برفی، مدیران و معلمان دیگری نیز معرفی شدند که بیشترین نشانگان وظایف مدیران مدارس را در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان ارائه کردند. در پژوهش حاضر، این روش نمونه‌گیری تا مرز «اشباع» اطلاعاتی ادامه داشت. به‌طور کلی در بخش کیفی نظرات، ۱۳ نفر از مدیران و معلمان باتجربه، نمونه و مشهوری که بنا بر گزارش والدین و دیگر مدیران می‌توان آن‌ها را کامیاب تلقی کرد، انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. در بخش کمی، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برای انتخاب معلمان مدارس شهر خرم‌آباد استفاده شده است. از

بین ۲۶۵۰ معلم شهر خرم‌آباد، تعداد ۳۴۰ نفر از معلمان با استفاده از فرمول کوکران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

در این پژوهش در بخش کیفی، از مصاحبه‌ی «نیمه‌هدایت‌شده» استفاده شده است. از مشارکت‌کنندگان درباره‌ی تجارب و مشاهداتشان از مصادیق وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان سؤال شد. سؤالات مورد استفاده در مصاحبه‌ها مشخص بود و پاسخگویان در ارائه‌ی پاسخ‌های خود به مصاحبه‌کننده از آزادی کاملی برخوردار بودند. البته پژوهشگر در حین مصاحبه علاوه‌بر سؤالات کلی، سؤالات دیگری را نیز برای تشریح بیشتر هر سؤال مطرح می‌کرد. شایان‌ذکر است که انجام این مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع^۱ (۱۳ خبره) ادامه یافت. در تحلیل مصاحبه‌ها از رویکرد استقرایی استفاده شد؛ بدین ترتیب که بدون داشتن هیچ چارچوب مفهومی مصاحبه‌ها به صورت باز و آزاد مورد تحلیل قرار می‌گرفت. داده‌های کیفی فراهم‌شده در دو مرحله شامل کدگذاری باز و محوری تحلیل شد. گفتنی است که کد انتخابی همان عبارت «وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان» بود. تحلیل مصاحبه‌ها پس از انجام هر مصاحبه صورت گرفت. به‌این ترتیب که با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده، صدای مکالمه ضبط می‌شد و مکالمات ضبط‌شده پس از هر مصاحبه، روی کاغذ پیاده می‌شد. سپس ۱۳ فایل پیاده‌شده به‌طور جداگانه مجدداً با تأکید بر نکات مهم و موردنظر در وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله در حقیقت مجموعه‌ای از کدهای باز که از منظر خبرگان (مدیران و معلمان باتجربه) عنوان شده بود، شناسایی و سپس خوشه‌بندی و طبقه‌بندی شد؛ به این ترتیب که با بررسی چندباره‌ی کدهای باز و کنار هم‌گذاری کدهای مشابه که مطلب یا موضوع خاصی را مورد اشاره قرار می‌دادند، طبقات اولیه از کدهای محوری شناسایی شد. در این مرحله نیز با حساسیت بسیار طبقات شناسایی‌شده، مورد ارزیابی قرار گرفتند؛ به‌نحوی که تمامی کدهای باز مرتبط به هر کد انتخابی، ارتباط مفهومی مستقیمی با عنوان کد محوری داشتند. جدول ۱ کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

جدول (۱): یک نمونه از کدگذاری باز بر اساس بخشی از یک مصاحبه

مدیران مدارس جهت کامیاب سازی معلمان مدارس می‌توانند با ایجاد جو باز و سالم، برگزاری جلسات، طرح مسائل مدرسه و نظرخواهی از معلمان زمینه مشارکت هر چه بیشتر معلمان را فراهم کرده و با به‌کارگیری نظرات معلمان باعث ایجاد انگیزه در آن‌ها شده و روحیه، نشاط و سرزندگی شغلی را در معلمان ایجاد کنند؛ و در نهایت زمینه بروز استعداد و خلاقیت معلمان، رشد و یادگیری آن‌ها و استفاده از تخصصشان را فراهم آورند.

ایجاد جو باز و سالم، برگزاری جلسات، طرح مسائل مدرسه، نظرخواهی از معلمان، مشارکت هر چه بیشتر معلمان، به‌کارگیری نظرات معلمان، ایجاد انگیزه در معلمان، روحیه، نشاط و سرزندگی شغلی، زمینه بروز استعداد، رشد و یادگیری آن‌ها و استفاده از تخصص معلمان

کدهای باز استخراج شده
در این نقل قول

پس از این‌که مصاحبه‌ها تحلیل شدند، با استفاده از نتایج تحلیل‌ها، پرسش‌نامه‌ی وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان در ۶ بُعد و ۲۸ گویه و در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی و برای اجرا در بخش کمی آماده شد. در بررسی روایی مصاحبه‌ها، از روایی محتوایی استفاده شد؛ به این صورت که درباره‌ی پرسش‌های مصاحبه با تنی چند از استادان گروه علوم تربیتی و نیز صاحب‌نظران حوزه‌ی پژوهش کیفی مشورت شد. همچنین برای سنجش پایایی پرسش‌های مصاحبه از روش پایایی هم‌زمان استفاده شد که ناظر بر مقایسه و هم‌افزایی مشاهدات هم‌زمان است. همچنین برای بررسی روایی پرسش‌نامه، از روایی محتوایی و برای بررسی پایایی پرسش‌نامه، از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب پایایی آن ۰/۹۶ محاسبه شده است.

جدول (۲): مقادیر ضریب آلفای کرونباخ ابعاد پرسش‌نامه‌ی وظایف مدیران مدارس

آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها	ابعاد وظایف مدیران مدارس
۰/۹۵	۴	برانگیختن معلمان
۰/۷۷	۶	ایجاد فرصت‌هایی جهت دانش‌افزایی
۰/۸۱	۶	جو و فضای مدرسه
۰/۸۴	۵	امکانات آموزشی
۰/۸۱	۳	دادن فرصت انتخاب
۰/۷۴	۴	ایفای الگوی نقش
۰/۹۶	۲۸	پایایی کل

یافته‌ها

پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی نشانگان وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان انجام شد. پس از تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته، ۴۰ نشانگر شناسایی شدند که پس از بررسی چندباره‌ی این نشانگان، حذف موارد تکراری و مشابه این تعداد به ۲۸ گویه کاهش یافت. در نهایت عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای کامیابی شغلی معلمان در قالب ۶ بُعد شامل «برانگیختن معلمان»، «ایجاد فرصت یادگیری»، «جو و فضای مدرسه»، «امکانات آموزشی»، «دادن فرصت انتخاب» و «ایفای الگوی نقش» شناسایی و طبقه‌بندی شد. به این ترتیب در پاسخ به سؤال اول پژوهش، این نتیجه حاصل شد که کامیابی شغلی به ۶ بُعد و ۲۸ نشانگر تقسیم می‌شود.

جدول (۳): ابعاد و نشانگرهای کامیابی شغلی شناسایی شده

نشانگرها	ابعاد	
معلمان موفق را تشویق می‌کنند. در معلمان انگیزه ایجاد می‌کنند. از زحمات معلمان قدردانی می‌کنند. به مقام و جایگاه معلمان توجه می‌کنند.	برانگیختن معلمان	۱
توزیع و تبادل اطلاعات را در بین معلمان تشویق می‌کنند. فرصت ادامه تحصیل معلمان را فراهم می‌کنند. اردوی آموزشی را جهت دانش‌افزایی معلمان تدارک می‌بینند. پارک علم و فناوری را جهت دانش‌افزایی معلمان تدارک می‌بینند. از شبکه‌های اجتماعی جهت دانش‌افزایی استفاده می‌کنند. از تجارب معلمان باسابقه استفاده می‌کنند.	ایجاد فرصت یادگیری	۲
سعی می‌کنند رضایت‌خاطر معلمان را از فضای مدرسه فراهم کنند. از معلمان نظرخواهی می‌کنند و نظرات آن‌ها را به کار می‌برند. با معلمان رابطه‌ی دوستانه برقرار می‌کنند. در مدرسه جو همکاری ایجاد می‌کنند. سعی می‌کنند محیط مدرسه را شاداب نگه‌دارند. محیط آرامی را در مدرسه ایجاد می‌کنند.	جو و فضای مدرسه	۳
محیط آموزشی را بهبود می‌بخشند. امکانات آموزشی را در مدرسه فراهم می‌کنند.	امکانات آموزشی	۴

		تسهیلات لازم جهت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان را فراهم می‌کنند. مدرسه را به فناوری‌های الکترونیکی و رایانه‌ای تجهیز می‌کنند. امکانات و وسایل رفاهی را در مدرسه فراهم می‌کنند.
۵	دادن فرصت انتخاب	فرصت انتخاب پایه‌ی کلاس تحصیلی را برای معلمان فراهم می‌کنند. فرصت انتخاب کلاس درس را برای معلمان فراهم می‌کنند. فرصت انتخاب محل کلاس را برای معلمان فراهم می‌کنند.
	ایفای الگوی نقش	برای معلم و دانش‌آموز الگو هستند. زمانی که معلمان دچار اشتباه می‌شوند، به آن‌ها تذکر دوستانه می‌دهند. برای معلمان و دانش‌آموز الگوی رفتاری هستند. زمانی که معلمان دچار اشتباه می‌شوند، به صورت انفرادی به آن‌ها تذکر می‌دهند.

براساس نتایج به‌دست آمده در بخش آمار توصیفی، از ۳۲۵ نفر از نمونه‌ی آماری که دوره‌های تحصیلی ابتدایی (۱۶۰ زن، ۵۹ مرد) متوسطه (۵۲ زن، ۵۴ مرد) بودند؛ حدود ۲۰ درصد تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری، ۸۰ درصد کارشناسی و پایین‌تر داشتند. از تعداد مذکور ۷۰ درصد ایشان دارای سابقه‌ی شغلی ۱۵ سال یا کمتر بودند و مابقی بالای ۱۵ سال سابقه داشتند. بیشترین تعداد از نظر مقطع تحصیلی مربوط به تحصیلات لیسانس (۷۲ درصد) و از نظر سابقه‌ی خدمت بین ۱۱-۱۵ سال (۲۴ درصد) بود.

برای بررسی ساختار عامل و وضعیت ابعاد، تحلیل عاملی اکتشافی انجام گرفت. در تحلیل عاملی اکتشافی، با به‌کارگیری روش «تحلیل مؤلفه‌های اصلی»^۱ ساختار عاملی پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفت. اندازه‌ی «مقیاس کایرزمایر اولکین برای کفایت نمونه‌گیری»^۲ برابر ۰/۷۸۵ و نتیجه‌ی آزمون «کرویت بارتلت»^۳ با درجه‌ی آزادی ۳۷۸، در سطح معناداری صفر، برابر با ۲۲۰۸/۴۰۶ به دست آمد. با توجه به آنکه ۱- اندازه‌ی کفایت نمونه‌گیری بالاتر از ۰/۷ به دست آمد و از روش قابل‌قبولی برخوردار بود. ۲- آزمون کرویت بارتلت معنادار شد و ۳- مقادیر محاسبه‌شده در قطر همبستگی «ضدتصویر» همگی بزرگ‌تر از ۰/۵ بودند، امکان انجام‌دادن تحلیل عاملی برای این پرسش‌نامه فراهم شد. در مرحله‌ی بعد، برای تعیین مناسب‌ترین عامل‌ها، «چرخش متمایل» انجام شد. در گام بعد با توجه به ماهیت و درون‌مایه‌ی گویه‌های بارگرفته زیر هر عامل، نام هر عامل به ترتیب ذکرشده در جدول شماره ۲ مشخص شد.

1. Principal Component Analysis

2. Kaiser-Meyer-Olken (KMO) measure of sampling adequacy

3. Bartlett's test of sphericity

جدول (۴): ماتریس چرخش‌یافته‌ی عوامل پرسش‌نامه

عوامل						گویه‌ها	شماره گویه
ابعاد وظایف مدیران مدارس							
ایفای الگوی نقش	دادن فرصت انتخاب	امکانات آموزشی	جو و فضای مدرسه	ایجاد فرصت یادگیری	برانگیختن معلمان		
					۰/۶۶۵	معلمان موفق را تشویق می‌کنند.	۲
					۰/۵۵۷	در معلمان انگیزه ایجاد می‌کنند.	۱۵
					۰/۵۴۲	از زحمات معلمان قدردانی می‌کنند.	۱۷
					۰/۴۶۰	به مقام و جایگاه معلمان توجه می‌کنند.	۲۷
				۰/۴۲۴		توزیع و تبادل اطلاعات را در بین معلمان تشویق می‌کنند.	۳
				۰/۴۸۷		فرصت ادامه تحصیل معلمان را فراهم می‌کنند.	۴
				۰/۵۵۶		اردوی آموزشی را جهت دانش‌افزایی معلمان تدارک می‌بینند.	۵
				۰/۵۴۸		پارک علم و فناوری را جهت دانش‌افزایی معلمان تدارک می‌بینند.	۹
				۰/۶۸۴		از شبکه‌های اجتماعی جهت دانش‌افزایی استفاده می‌کنند.	۱۰
				۰/۴۹۵		از تجارب معلمان باسابقه استفاده می‌کنند.	۱۶
				۰/۵۹۰		سعی می‌کنند رضایت‌خاطر معلمان را از فضای مدرسه فراهم کنند.	۷
			۰/۴۸۹			از معلمان نظرخواهی می‌کنند و نظرات آن‌ها را به کار می‌برند.	۸
			۰/۶۳۸			با معلمان رابطه‌ی دوستانه برقرار می‌کنند.	۲۳
			۰/۶۴۳			در مدرسه جو همکاری ایجاد می‌کنند.	۲۴
			۰/۵۰۰			سعی می‌کنند محیط مدرسه را شاداب نگه‌دارند.	۲۵
			۰/۴۵۰			محیط آرامی را در مدرسه ایجاد می‌کنند.	۲۶
		۰/۴۸۸				محیط آموزشی را بهبود می‌بخشند.	۱۲
		۰/۴۴۶				امکانات آموزشی را در مدرسه فراهم می‌کنند.	۱۳

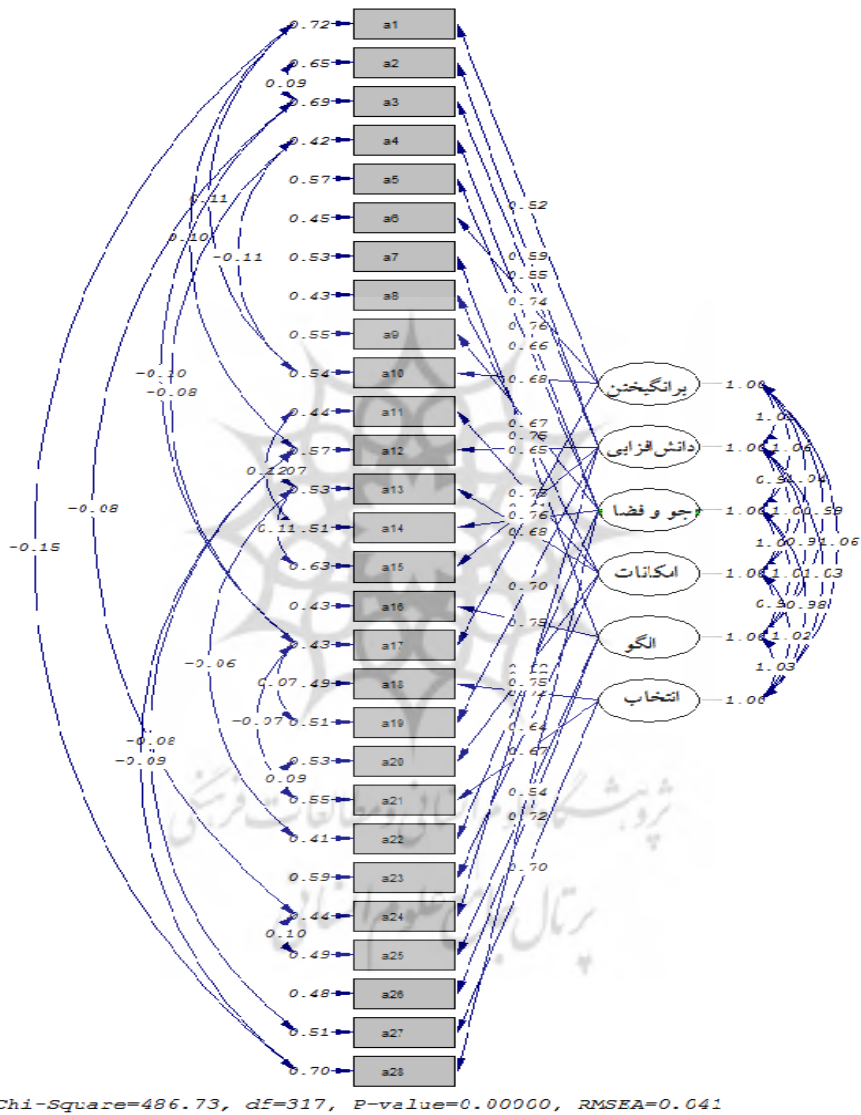
		۰/۴۶۹			تسهیلات لازم را جهت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان فراهم می‌کنند.	۱۸
		۰/۵۵۶			مدرسه را به فناوری‌های الکترونیکی و رایانه‌ای تجهیز می‌کنند.	۲۱
		۰/۶۴۲			امکانات و وسایل رفاهی را در مدرسه فراهم می‌کنند.	۲۲
	۰/۵۸۵				فرصت انتخاب پایه‌ی کلاس تحصیلی را برای معلمان فراهم می‌کنند.	۱۴
	۰/۵۱۸				فرصت انتخاب کلاس درس را برای معلمان فراهم می‌کنند.	۲۰
	۰/۴۶۸				فرصت انتخاب محل کلاس را برای معلمان فراهم می‌کنند.	۲۸
۰/۵۰۹					برای معلم و دانش‌آموز الگو هستند.	۱
۰/۷۰۸					زمانی که معلمان دچار اشتباه می‌شوند، به آن‌ها تذکر دوستانه می‌دهند.	۶
۰/۵۴۸					برای معلمان و دانش‌آموز الگوی رفتاری هستند.	۱۱
۰/۴۳۹					زمانی که معلمان دچار اشتباه می‌شوند، به صورت انفرادی به آن‌ها تذکر می‌دهند.	۱۹

همان‌گونه که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، اغلب گویه‌ها، بار عاملی بالایی دارند. با دقت در بار عاملی، می‌توان به نقش بااهمیت هر یک از گویه‌ها در تبیین و معرفی ابعاد شش‌گانه پی برد.

برای آزمون ابعاد شناسایی شده در بخش کیفی در خصوص وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی، مقادیر پارامتر β توان بالای هر کدام از نشانگرها را در اندازه‌گیری هر یک از ابعاد نشان داد. علاوه بر آن، مقادیر t بزرگ‌تر از ۲، حاکی از معناداری تمام آن‌ها بود. به‌علاوه تمامی شاخص‌ها از جمله تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا: $^1/0/41$ ؛ نیکویی برازش: $^2/0/99$ ؛ تعدیل شده نیکویی برازش: $^3/0/88$ ؛ برازش مقایسه‌ای: $^4/0/99$ ؛ نماد شاخص برازندگی نرمال: $^1/0/98$

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
2. Goodness of Fit Index (GFI)
3. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
4. Comparative Fit Index (CFI)

۰/۹۸ و نماد شاخص برازندگی نرمال نشده: ۰/۹۹^۲ برازش مناسبی را نشان داد؛ بنابراین در پاسخ به سؤال اول پژوهش این نتیجه حاصل شد که وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان در ۶ بُعد و ۲۸ نشانگر طبقه‌بندی می‌شود.



شکل (۱): خروجی نرم‌افزار لیزرل در حالت تخمین استاندارد

1. Normal fit index (NFI)
2. Non – normed fit index (NNFI)

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که به بررسی وضع موجود وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان شهر خرم‌آباد به تفکیک ۶ بُعد شناسایی شده (برانگیختن معلمان، ایجاد فرصت‌هایی جهت دانش‌افزایی، جو و فضای مدرسه، امکانات آموزشی، دادن فرصت انتخاب و ایفای الگوی نقش) می‌پردازد، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. از آنجا که سطح معناداری در هر ۶ بُعد وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، نتیجه می‌گیریم که تفاوت میانگین با مقدار ثابت عدد ۳ معنادار است و با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان گفت وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان شهر خرم‌آباد در ابعاد شش‌گانه: برانگیختن معلمان، ایجاد فرصت‌هایی جهت دانش‌افزایی، جو و فضای مدرسه، امکانات آموزشی، دادن فرصت انتخاب و ایفای الگوی نقش به طور معنادار بالاتر از متوسط بوده است. نتایج در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول (۵): نتایج آزمون T تک‌نمونه‌ای ابعاد نقش و وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان

Test value=3					عامل
سطح معناداری	درجه آزادی	انحراف معیار	میانگین	تی	
۰/۰۰۰	۳۲۴	۰/۸۸	۳/۱۰۷	۶۳/۴۰۳	۱ برانگیختن معلمان
۰/۰۰۰	۳۲۴	۰/۸۱	۳/۱۱۱	۶۸/۹۷۴	۲ ایجاد فرصت‌هایی جهت دانش‌افزایی
۰/۰۰۰	۳۲۴	۰/۸۳	۳/۱۸۴	۶۹/۱۰۳	۳ جو و فضای مدرسه
۰/۰۰۰	۳۲۴	۰/۸۶	۳/۱۱۷	۶۴/۹۵۲	۴ امکانات آموزشی
۰/۰۰۰	۳۲۴	۰/۹۲	۳/۱۸۰	۶۲/۱۹۰	۵ دادن فرصت انتخاب
۰/۰۰۰	۳۲۴	۰/۹۱	۳/۱۹۶	۶۳/۳۱۸	۶ ایفای الگوی نقش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان انجام شد. در مرحله‌ی کیفی ۲۸ نشانگر کامیابی شغلی شناسایی و در قالب ۶ بُعد شامل «برانگیختن معلمان»، «ایجاد فرصت یادگیری»، «جو و فضای مدرسه»، «امکانات آموزشی»، «دادن فرصت انتخاب» و «ایفای الگوی نقش» طبقه‌بندی شد. همچنین در تحلیل

عاملی تأییدی، نقش هر یک از نشانگرها در اندازه‌گیری ابعاد شش‌گانه وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان بررسی و تأیید شد.

اولین بُعد وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان، برانگیختن معلمان است. مدیران مدارس از طریق بهبود شرایط کاری، فراهم کردن زمینه‌ی مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و اهمیت دادن و استفاده از نظرات معلمان در مدارس می‌توانند روحیه و انگیزه‌ی معلمان را افزایش داده و کیفیت عملکرد آن‌ها را بهبود بخشند. پژوهش‌ها حاکی از آن است که معلمان با انگیزه خلاق‌تر و نوآورتر هستند. آن‌ها زمان و انرژی بیشتری را صرف انجام وظایف خود کرده و در شغل خود عملکرد بهتری دارند (انتصار فومنی، ۱۳۹۴). در مدل مفهومی کامیابی شغلی اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۵) مشخص شده است که برقراری ارتباط، توجه و تشویق کارکنان به تمرکز بیشتر بر کار، جست‌وجوی راه‌های جدید و نهایتاً کامیابی شغلی کارکنان منجر می‌شود. این بُعد با نتایج پژوهش‌های اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۵)؛ عبید و همکاران (۲۰۱۵) همسوست. بُعد دوم وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان، ایجاد فرصت‌هایی جهت دانش‌افزایی است. تغییر محتوای کتاب‌های درسی، استفاده از روش‌های تدریس جدید، روش‌های ارزشیابی توصیفی، ظهور مدارس هوشمند و ورود فناوری‌های الکترونیکی به داخل کلاس‌ها... امواج متلاطمی هستند که در سال‌های اخیر باعث تحول و دگرگونی سیستم آموزشی شده‌اند. لذا لازم است که تمامی عناصر و اجزای نظام آموزش و پرورش خود را با این تغییرات همراه و سازگار کنند. مدیران مدارس با ایجاد فرصت‌های دانش‌افزایی برای معلمان هم در دوره‌های آموزشی حین و ضمن خدمت و هم در دوره‌های تحصیلی در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها فرصت‌هایی را جهت یادگیری حرفه‌ای و رشد و پیشرفت معلمان فراهم می‌کنند. یادگیری حرفه‌ای معلمان، راهبردی برای بهبود کیفیت و افزایش اثربخشی مدرسه، بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای معلم و بهبود فعالیت‌های آموزشی است. یادگیری معلمان باعث بهبود تدریس، بهبود یادگیری دانش‌آموزان و افزایش اثربخشی تدریس می‌شود (عبداللهی، ۱۳۹۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که معلمان یادگیرنده در شغل خود انعطاف‌پذیرترند. آن‌ها برای غلبه بر چالش‌های شغلی خود توانمندتر عمل کرده و در تدریس و آموزش موفق‌ترند (ورمنت، ۲۰۱۴^۱؛ کورسگن، ۲۰۱۷^۲). مدیران مدارس با طرح مسائل و مشکلات مدرسه و ایجاد زمینه‌های بحث گروهی پیرامون این مسائل باعث توزیع عقاید در بین معلمان، رشد و بهتر شدن چیزی که در حال انجام است، می‌شوند.

پژوهشگران حوزه‌ی کامیابی شغلی از جمله اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۵ و ۲۰۱۲)؛ کارمیلی و اسپریتزر (۲۰۰۹) و عبید و همکاران (۲۰۱۵) بر نقش یادگیری و ایجاد فرصت‌های دانش‌افزایی در افزایش کامیابی شغلی مستقیماً اشاره کرده‌اند.

بعد سوم وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان، جو و فضای مدرسه است. مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که معلمان احساس کنند افراد مهمی هستند، نظر و عقاید آن‌ها برای مدیران مهم است و بین آن‌ها اعتماد متقابل به وجود می‌آورد. همچنین مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری به احساس تعلق خاطر، یگانگی و تعهد بیشتر معلمان به سازمان آموزش و پرورش منجر می‌شود و زمینه‌های استفاده از تخصص و قابلیت‌های معلمان، افزایش بهره‌وری معلمان، بهبود فرد و سازمان را فراهم می‌آورد. پژوهش‌های اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۵)؛ پاتوسون و همکاران (۲۰۱۴) و تانوا و ارنولد (۲۰۱۵) ادعان شده است که ایجاد جو اعتماد و احترام، توسعه‌ی منابع، توزیع اطلاعات و تفویض اختیار در سازمان از شرایطی است که به کامیابی شغلی کارکنان کمک می‌کند. چهارمین بعد وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان، امکانات آموزشی است. تأسیس و آماده‌سازی مدارس با استانداردهای بالا دغدغه‌ی همیشگی مدیران بوده و هست. به‌طور یقین مدیران با فراهم‌آوردن زمینه‌ها، امکانات و تجهیزات آموزشی در مدارس سبب به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس، افزایش عمق یادگیری مطالب در ذهن دانش‌آموزان، رشد خلاقیت و نوآوری در بین دانش‌آموزان، تقویت روحیه‌ی پرسشگری، مشارکت و تفکر دانش‌آموزان، تقویت فرایندهای آموزشی (یادگیری و یاددهی) و در نهایت ارتقای سطح کیفی آموزش می‌شود. یکی از مشارکت‌کنندگان با ۱۷ سال سابقه‌ی خدمت (۱۰ سال در سمت معلم و ۷ سال در سمت مدیر مدرسه) اشاره می‌کند که: «فراهم‌آوردن امکانات و تجهیزات آموزشی در مدارس منجر به تسهیل فرایند آموزش معلم، بهبود یادگیری دانش‌آموز و اشاعه‌ی احساس تحرک و سرزندگی در مدرسه می‌شود.»

بعد پنجم وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان، دادن فرصت انتخاب است. پژوهش‌های انجام‌شده در بین معلمان حاکی از آن است که اعطای حد معقولی از خودمختاری و استقلال، عملکرد و انگیزش معلمان را افزایش می‌دهد. زمانی که افراد طبق خواست و اراده‌ی خود عمل کنند، احتمالاً شور و نشاط و یادگیری بیشتری را تجربه می‌کنند (رایان و دسی ۲۰۰۰ به نقل از اسپریتزر و همکاران، ۲۰۰۵). اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲ و ۲۰۰۵) اشاره می‌کنند که داشتن اختیار تصمیم‌گیری و فرصت انتخاب، کامیابی

شغلی را افزایش می‌دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان با ۱۵ سال سابقه‌ی خدمت (۷ سال در سمت معلم و ۸ سال در سمت مدیر مدرسه) در آموزش و پرورش متذکر شد که:

«دادن فرصت انتخاب پایه‌ی کلاس تحصیلی و مدرسه به معلمان به هماهنگی و ارتباط بیشتر با شغل، کامیابی و لذت بیشتر از شغل منجر می‌شود. معلمان این احساس‌ها را به کلاس و دانش‌آموزان انتقال می‌دهند و موجب افزایش کارایی و بازدهی هر دو گروه می‌شود.»

ششمین و آخرین بُعد وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان، ایفای الگوی نقش است. بدون شک بیشتر وقت مدیران صرف تماس‌های مستقیم و غیرمستقیم با معلمان می‌شود. کیفیت رفتار و انجام وظایف مدیریتی آن‌ها بیش از گفتار و سخنانشان روی معلمان تأثیر دارد. مدیران در زمینه‌ی علمی، دینی، اخلاقی، انضباطی، قانون‌مداری و شخصیتی الگوهای رفتاری برای معلمان هستند. تجربه نشان داده است که هرچقدر مدیران به معلمان در مدارس توجه کرده و از زمان و امکانات در جهت بهبود کلاس و مدرسه استفاده کنند، معلمان نیز به همان اندازه به دانش‌آموزان توجه می‌کنند و از زمان کلاس و امکانات آموزشی به بهترین نحو در جهت رشد و پیشرفت دانش‌آموزان استفاده می‌کنند. پژوهش‌های در پورث و همکاران (۲۰۱۲)؛ اسپریتزر و همکاران (۲۰۱۲)؛ پاتوسون و همکاران (۲۰۱۴) و عبید و همکاران (۲۰۱۵) اشاره شده که سبک رفتار رهبر، پشتیبانی سرپرست و حمایت سازمانی از کارکنان به کامیابی شغلی آن‌ها منجر شود.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود: ۱- پژوهش‌های کمی در زمینه‌ی شناسایی وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان در حوزه‌ی تعلیم و تربیت صورت گرفته و ادبیات پژوهشی غنی در این زمینه وجود ندارد؛ ۲- بررسی وضع موجود وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان با نظرسنجی از خود معلمان انجام شده و مشاهده‌ی عینی پژوهشگران از پدیده‌ی مورد نظر صورت نگرفته است؛ به عبارت دیگر پژوهشگران با محدودیت ناشی از سنجش متغیر ملاک یعنی وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان مواجه بودند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش، علاوه‌بر توصیه به انجام مطالعات بیشتر در زمینه‌ی شناخت وظایف مدیران مدارس جهت تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان به پژوهشگران حوزه‌ی تعلیم و تربیت، به نظام آموزش و پرورش نیز توصیه می‌شود که: ۱- فرایند جذب و به‌کارگیری مدیران مدارس را براساس نشانگر شناسایی‌شده موردبازنگری و اصلاح قرار دهند؛ ۲- با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، مهارت‌های مدیران مدارس را در جهت تقویت و توسعه‌ی

کامیابی شغلی معلمان رشد و توسعه دهند؛ ۳-همچنین با واگذاری اختیارات بیشتر به مدیران مدارس، زمینه و شرایط لازم را برای تقویت و توسعه‌ی کامیابی شغلی معلمان فراهم آورند.



منابع

- انتصار فومنی، غلامحسین (۱۳۹۴)، رابطه‌ی انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران در سازمان آموزش و پرورش استان زنجان، *مدیریت بهره‌وری*، ۸(۳۲): ۱۷۱-۱۹۰.
- نولان، جیمز و هوور، لیندا، ای (۲۰۰۸)، *نظارت آموزشی و ارزشیابی عملکرد معلم: نظریه و عمل*، ترجمه‌ی بیژن عبداللهی، (۱۳۹۵)، تهران: آثار معاصر.
- هرسی، پال و بلانچار، کنت (۱۳۹۴)، *مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)*، ترجمه‌ی علی علاقه بند، تهران: امیرکبیر، چاپ چهارم.
- Abid, G., Zahra, I., Ahmed, A. (2015), Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, *innovative work behavior and turnover intention. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3): 982-998.
- Bredeson, P.V. (2000), The school principal's role in teacher professional development. *Journal of in-service education*, 26(2): 385-401.
- Carmeli, A., Spreitzer, G.M. (2009), Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3): 169-191.
- Cherian, F., Daniel, Y. (2008), Principal leadership in new teacher induction: Becoming agents of change. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 3(2): 1-11.
- Dutton, J. E., Glynn, M.A., Spreitzer, G. (2007), Positive organizational scholarship. *Encyclopedia of Positive Psychology*. BlacNwell Publishing. Available on the Internet: <http://webuser.bupp.pdf>.
- Kira, M., Balkin, D.B. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review*, 24(2): 131-143.
- Korthagen, F. (2017), Inconvenient truths about teacher learning: towards professional development 3.0. *Teachers and Teaching*, 23(4): 387-405.
- Levene, R.A. (2015). *Positive Psychology at Work: Psychological Capital and Thriving as Pathways to Employee Engagement*.
- Locke, E.A. (1976), The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. The nature and causes of job satisfaction: *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Maslow, A. H., Stephens, D. C., Heil, G., Bennis, W. (1998), *Maslow on management*. New York: John Wiley.
- Niessen, C., Sonnentag, S., Sach, F. (2012), Thriving at work—A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 468-487.
- Paterson, T.A., Luthans, F., Jeung, W. (2014), Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3): 434-446

- Pfeffer, J. (2010), Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1): 34-45.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. (2008), Antecedents and consequences of thriving at work across six organizations. In A paper presented at the 2008 Academy of Management Meeting in Anaheim, CA.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., Garnett, F. G. (2012), Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2): 250-275.
- Ross, D. J., Cozzens, J. A. (2016). The Principal ship: Essential Core Competencies for Instructional Leadership and Its Impact on School Climate. *Journal of Education and Training Studies*, 4(9): 162-176.
- Scott, S.G., Kowalski, K.B. (2011), Self-construction, work adjustment and thriving at work. *International Journal of Management Development*, 1(1): 98-109.
- Spreitzer, G., Porath, C. (2013), Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory, 245-258.
- Spreitzer, G., Porath, C.L., Gibson, C.B. (2012), Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2): 155-162.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A.M. (2005), A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549.
- Taneva, S., Arnold, J. (2015), Hanging on or bowling along? Thriving, surviving and performing in late career.
- Vermunt, J.D. (2014), Teacher learning and professional development. *Teachers' professional development: Assessment, training, and learning*, 79-95.
- Visser, C.F. (2012), How the Solution-Focusedness of Coaches is Related to Their Thriving at Work. Retrieved from www.solutionfocusedchange.com.
- Wallace, J.C., Butts, M.M., Johnson, P.D., Stevens, F.G., Smith, M.B. (2013), A multilevel model of employee innovation understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4): 982-1004.
- Wood, A.L. (2005), The importance of principals: Site administrators' roles in novice teacher induction. *American Secondary Education*, 33(2): 39-62.