

## The Roles of School Principals in Strengthening and Developing Thriving at Work among Teachers: the Results of a Mixed Research

Sakineh Ashrafi<sup>1\*</sup>, Hassanreza Zinabadi<sup>2</sup>

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

صفحات: ۳۳۶-۳۱۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۱۲  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۳

### Abstract

Introduction: School principals play a pivotal role in the success of schools. They have a unique opportunity to influence the implementation of regulations and provide opportunities for the growth and development of teachers, staff, and students. Numerous studies have noted the impact of school principals on the structure, culture, and missions of the school, creating and maintaining a healthy and positive learning environment, the growth and development of teachers' professions, encouraging teachers, ensuring their satisfaction, and Thriving (Cherian & Daniel, 2008; Ross & Cozzens, 2016). Thriving at work is one of the examples of people's growth in work environments. During thriving at work, employees feel empowered and experience a high level of psychological performance (self-fulfillment) (Nielsen et al, 2012). Thriving at work is a mental state in which people experience a sense of excitement and learning together in their work. The learning dimension refers to the knowledge and skills acquired, and the enthusiasm dimension refers to the positive and energetic feeling of being in the work environment (Spretizer et al, 2005). Both Common Sense and research in the field of thriving at work suggest that thriving at work has benefits such as a healthier lifestyle and better judgment about conditions, well-being, physical and mental health for employees and better work performance, innovative work behaviors, organizational citizenship behaviors for their organizations (Carmeli & Spretizer, 2009; Spretizer et al, 2012; Paterson et al, 2014). Researchers believe that factors such as trust and respect, resource development, information distribution, and adequate oversight, safe working conditions, organizational support, leadership style, and behavior leaders affect a

---

1. Instructor, Department of Education, Payame-Noor University, Tehran, Iran.

\* Corresponding Author:

Email: sohilaashrafi@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

thriving at work (Spretizer et al, 2012; Taneva & Arnold, 2015; Abid et al, 2015). Method: The present mixed research has been implemented to identify the roles of school principals in strengthening thriving at work among teachers and evaluating the existent status of Khorramabad schools. For this purpose, descriptive phenomenology was applied as a qualitative research method. In the qualitative section, by using purposeful and snowball sampling, 13 famous, experience, and excellent teachers and principals, who according to parents' and administrators' reports can be regarded as enjoying thriving at work, were selected and interviewed. The data were collected by semi-structured, interview, and general guidance methods and it continued until theoretical saturation. The data analysis using the inductive content analysis method was conducted in three open, axial, and selective levels.

Results: 28 indicators and 6 dimensions (stimulating teachers, its creation of opportunities to enhance knowledge, school atmosphere, education supplies, the opportunity to choose and playing role model) were recognized by using content analysis and coding procedure of interviews. In the quantitative section of this research applied a descriptive correlation and based on the identified indicators and dimensions a valid and reliable questionnaire was developed and completed by 325 teachers selected from 2650 teachers in Khorramabad using a stratified random sampling method and Cochran's formula. Exploratory factor analysis was performed to investigate the Factor structure and dimensional status. In exploratory factor analysis, the factor structure of the questionnaire was examined using the "Principal Component Analysis" method. In the next step, an "Oilman rotation" was performed to determine the most appropriate factors.

By exploratory factor analyses is, 28 indicators were identified and were classified into 6 dimensions (stimulating teachers, its creation of opportunities to enhance knowledge, school atmosphere, education supplies, the opportunity to choose, and playing role model (in the next step, To test the dimensions identified in the qualitative section regarding roles of school principals in strengthening thriving at work among teachers, second-order confirmatory factor analysis was used. Results of confirmatory factor analysis revealed that the measurement model of latent variable has a good fit with observed data. To evaluating the existing status of the roles of school principals in strengthening thriving at work among teachers of Khorramabad schools in 6-dimension has been used t-test. Since the level of significance in all 6 dimensions of the roles of school principals in strengthening thriving at work among teachers of Khorramabad schools is less than 0.05, it can be said with 0.95 confidence that the roles of school principals in strengthening thriving at work among teachers of Khorramabad schools has been significantly higher than average in 6 dimensions. Discussion and Conclusion: Based on the results, it can be claimed that all 6 dimensions obtained from the duties of school principals (stimulating teachers, its creation of opportunities to enhance knowledge, school atmosphere,

education supplies, the opportunity to choose and playing role model) have an important and effective role in strengthening and developing thriving at work of Khorramabad school teachers so that school principals can increase the morale and motivation of teachers and improve the quality of their performance by improving working conditions, providing the ground for teachers' participation in decisions, and giving importance and using teachers' opinions in schools. They create knowledge-generating opportunities for teachers in both in-service training courses both courses in higher education centers and universities provide opportunities for professional learning and the growth and development of teachers. Teachers' participation in decision-making also makes teachers feel that they are important people, that their opinions and ideas are important to principals, and that they build mutual trust between them. Teachers' participation in decision-making leads to a greater sense of belonging, unity, and commitment of teachers to the educational organization and provides opportunities to use the expertise and capabilities of teachers, increase teacher productivity, improve the individual and the organization. In addition, principals provide educational facilities, facilities, and equipment in schools causes the use of new teaching methods, increases the depth of learning in the minds of students, growth of creativity and innovation among students, strengthens the spirit of inquiry, participation, and thinking of students, strengthens educational processes (learning and teaching) and ultimately improves the quality of education. They increase teachers' performance and motivation by giving them a reasonable degree of autonomy and independence. People are more likely to experience more excitement and learning when they act on their will. In addition to the above, it can be said that without a doubt, most of the principals' time is spent in direct and indirect contact with teachers. The quality of behavior, speech and managerial duties of school principals has a significant impact on teachers. They are role models for teachers in the scientific, religious, moral, disciplinary, legal, and personality fields. The results show that no matter how much school principals try to stimulating teachers, its creation of opportunities to enhance knowledge, school atmosphere, education supplies, the opportunity to choose and playing role model, teachers also pay more attention to students. And they make the best use of class time and educational facilities for the growth and development of students and experience more thriving in their work.

**Keywords:** Stimulating teachers, its creation of opportunities to enhance knowledge, school atmosphere, education supplies, the opportunity to choose and playing role model.

## نقش مدیران مدارس در توسعه کامیابی شغلی معلمان: پژوهشی ترکیبی

سکینه اشرفی<sup>۱\*</sup>، حسن رضا زین‌آبادی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش آمیخته حاضر با هدف شناسایی نشانگان وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان و ارزیابی وضع موجود آن در میان مدارس شهر خرم‌آباد انجام شد. در بخش کیفی 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 بعد (برانگیختن معلمان، ایجاد فرصت‌هایی برای دانش‌افزایی، جو و فضای مدرسه، امکانات آموزشی، دادن فرصت انتخاب و ایفای الگوی نقش) طبقه‌بندی شد. در بخش کمی پژوهش راهبرد توصیفی از نوع همبستگی به کار گرفته شد و با استفاده از نشانگرهای شناسایی شده، پرسش‌نامه‌ای با روایی محتوایی تأیید و پایایی مناسب (آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۸) تدوین شد و ۳۲۵ معلم آن را تکمیل کردند. از طریق تحلیل عاملی اکتشافی ۲۸ نشانگر شناسایی شده در ۶ بعد (برانگیختن معلمان، ایجاد فرصت‌هایی برای دانش‌افزایی، جو و فضای مدرسه، امکانات آموزشی، دادن فرصت انتخاب و ایفای الگوی نقش) طبقه‌بندی شد. در گام بعد با انجام تحلیل عاملی تأییدی، الگوی اندازه‌گیری متغیر نهفته برازش قابل قبولی با داده‌ها نشان داد. در مرحله بعد با توجه به نتایج آزمون (T تک نمونه‌ای)، ابعاد شش‌گانه وظایف مدیران مدارس به طور معناداری بالاتر از متوسط ارزیابی شد.

**کلیدواژه‌ها:** برانگیختن معلمان، ایجاد فرصت یادگیری، جو و فضای مدرسه، امکانات آموزشی، دادن فرصت انتخاب و ایفای الگوی نقش.

۱. مربی گروه علوم تربیتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\* نویسنده مسؤل:

Email: sohilaashrafi@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## مقدمه

مدیران مدارس نقش محوری در موفقیت مدارس بازی می‌کنند. آن‌ها موقعیت بی‌نظیری برای تأثیرگذاری بر اجرای آیین‌نامه‌ها و فراهم کردن 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 توسعه حرفه‌ای معلمان، تشویق و برانگیختن معلمان، تأمین رضایت و کامیابی آن‌ها متذکر شده‌اند (Bredeson, 2000; Wood, 2005; Cherian & Daniel, 2008; Ross & Cozzens, 2016). کامیابی شغلی یکی از نمونه‌های رشد افراد در محیط‌های شغلی است. در حین کامیابی شغلی کارکنان احساس قدرت می‌کنند و سطح بالایی از عملکرد روانی (خودشکوفایی) را تجربه می‌کنند (Niessen, Sonnentag & Sach, 2012). کامیابی شغلی وضعیت 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 کسب شده فرد و بعد شورونشاط به احساس مثبت و پرنرژی بودن فرد در محیط شغلی اشاره دارد (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005:P538). هم عقل سلیم و هم پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه کامیابی شغلی حاکی از آن است که کامیابی شغلی مزایایی همچون سبک زندگی سالم‌تر و قضاوت بهتر درباره شرایط، بهزیستی، سلامت فیزیکی و روحی برای کارکنان (Pfeffer, 2010) و عملکرد شغلی بهتر، رفتارهای نوآورانه شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی برای سازمان‌هایشان (Spreitzer et al, 2005; Porath, Spreitzer & Gibson, 2008; Niessen et al, 2012; Porath, Spreitzer, Gibson & Garnett, 2012; Paterson, Luthans & Jeung, 2014; Taneva & Arnold, 2015) را به همراه دارد. پژوهشگران معتقدند عواملی همچون جو اعتماد و احترام، توسعه منابع، توزیع اطلاعات و تفویض اختیار نظارت کافی، شرایط کاری ایمن، فضا و ابزار، تهیه طرح شغل، پشتیبانی سرپرست، حمایت سازمانی، سبک و رفتار رهبر بر کامیابی شغلی تأثیر دارد (Spreitzer et al, 2005; Porath et al, 2012; Spreitzer, Porath & Gibson, 2012; Paterson et al, 2014; Taneva & Arnold, 2015; Abid, Zahra & Ahmed, 2015). کامیابی حس پیشرفت و ترقی افراد را در سازمان (و به طور کلی در زندگی) را منعکس می‌کند، این حالت می‌تواند در یک لحظه و یا در طول زمان تداوم داشته باشد. بر این اساس، کامیابی یک مقیاس مهم است برای سنجش اینکه افراد «چگونه کار می‌کنند؟»، «آیا آن‌ها در مسیر شغلی خود رشد و پیشرفت دارند؟» و یا آنکه «آن‌ها می‌توانید به سازگاری و رشد خود در محل کار کمک کنند؟»

(Dutton & Sonenshein, 2007). هر دو بعد کامیابی؛ احساس شورونشاط و یادگیری انعکاسی از خودتنظیمی افراد در محیط شغلی است و به کارکنان کمک می‌کند تا رشد و پیشرفت خود را در محیط شغلی ارزیابی کنند (Wallace, Butts, Johnson, Stevens & Smith, 2013). ویژگی کلیدی متمایزکننده کامیابی شغلی از سایر عوامل مذکور این است که کامیابی شغلی ترکیبی از دو بعد شورونشاط و یادگیری بود و حضور هر دو بعد برای رشد کارکنان ضروری است. برای مثال، می‌توان کارکنانی را تصور کرد که در محیط شغلی خود شورونشاط دارند اما اگر آن‌ها در طول زمان فرصت برای یادگیری و رشد نداشته باشند؛ این شورونشاط احتمالاً از بین خواهد رفت. در مقابل، می‌توان کارکنانی را نیز تصور کرد که به‌طور مداوم درگیر فعالیت‌های یادگیری هستند اما فاقد حس شورونشاط برای استفاده از دانش و مهارت‌های جدید خود در طول زمان هستند. دو بعد کامیابی شغلی برای ایجاد احساس رشد و پیشرفت در شغل باهم در تعامل هستند و این ابعاد باهم کامیابی شغلی را می‌سازند (Paterson et al, 2014).

پژوهشگران بین مفهوم کامیابی با مفاهیم دیگر نظیر بهزیستی روانی، خودشکوفایی و رضایت شغلی تفاوت قائل می‌شوند. Diener et al بهزیستی روانی را عبارت از درجه قضاوت مثبت افراد درباره حوزه‌های مختلف زندگی مانند زندگی کاری و خانوادگی یا کل زندگی می‌دانند (Spreitzer et al, 2005). مفهوم بهزیستی روانی در مقایسه با کامیابی، سنجش کلی‌تری از شرایط مثبت فرد را نشان می‌دهد. مفهوم خودشکوفایی به فعلیت رسیدن استعداد بالقوه اشاره دارد (Maslow, Stephens, Heil & Bennis, 1998). 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) ارضا شده باشد و تنها حدود ۲٪ از افراد به خودشکوفایی می‌رسند. درحالی‌که پژوهش Sonenshein et al در حوزه 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 (Spreitzer et al, 2005). درنهایت، رضایت شغلی یک نگرش شغلی بوده و حالت هیجانی مثبت یا خوشایندی است که از ارزیابی شاغل از شغل یا تجربیات شغلی‌اش نشأت می‌گیرد (Locke, 1976). رضایت شغلی تابعی از سازگاری انتظارات سازمانی با نیازهای فطری فرد است (Heresy & Belanchard, 2015). درحالی‌که کامیابی شغلی حالت روان‌شناختی است که ترکیبی از داشتن احساس شورونشاط و یادگیری در شغل است. مدل مفهومی Spreitzer et al

(2005) از کامیابی شغلی ارائه دادند. این مدل بر نقش منابع اجتماعی تجدیدپذیر<sup>۱</sup> و ویژگی‌های ساختار اجتماعی<sup>۲</sup> یک شغل، واحد سازمانی یا سازمان در شکل دادن به رفتارهای کاری<sup>۳</sup> تأکید دارد که نهایتاً رفتارهای کاری به افزایش کامیابی شغلی می‌انجامد. (2005) Spreitzer et al بر دو جنبه از محیط شغلی ۱- هنجارها<sup>۴</sup> (ساختار تصمیم منعطف<sup>۵</sup>، تسهیم اطلاعات وسیع<sup>۶</sup> و اعتماد و احترام متقابل<sup>۷</sup>) و ۲- منابع اجتماعی تجدیدپذیر (دانش<sup>۸</sup>، مفهیم مثبت<sup>۹</sup>، احساس<sup>۱۰</sup> و ارتباط<sup>۱۱</sup>) 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، جستجوگری و وابستگی پایدار) به این نوع محیط‌ها واکنش نشان می‌دهند. سپس آن‌ها یک سری از منابع تجدیدپذیر را که صرف انجام رفتارهای کاری شده، دوباره در حین کار تولید می‌کنند که این منابع به نوبه خود کامیابی شغلی افراد را افزایش می‌دهد (Spreitzer et al, 2005). مدل مفهومی کامیابی شغلی Spreitzer et al (2005) 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، مفهیم مثبت، احساس و ارتباط) فعال شده و رفتارهای کاری، مقدمه کامیابی شغلی هستند. در این مدل یک نوع حرکت مارپیچی بین ساختار اجتماعی محیط کار، منابع تولید شده 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 می‌کند و این دو موجب تقویت رفتارهای کاری می‌شود و از طرفی رفتارهای کاری باعث بهبود منابع تجدیدپذیر می‌شود و در نتیجه با انجام رفتارهای کاری کامیابی شغلی افراد افزایش می‌یابد. نتایج پژوهش Paterson et al (2007) نشان داد؛ کارکنانی که از سطح بالای سرمایه روانشناختی برخوردارند شغل را بیشتر به‌عنوان منبع نشاط و سرزندگی تجربه می‌کنند و یادگیری بیشتری در حین کار

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

کسب می‌کنند. آن‌ها همچنین ادعا کردند بعد یادگیری کامیابی از بعد نشاط و سرزندگی پویاتر است و عوامل فردی، به‌عنوان مثال، سابقه کار، مهارت در زبان و یا تجربه‌های قبلی کار در سطح بین‌المللی در ادراک کامیابی شغلی افراد تأثیرگذار نبوده است. (Scott & Kowalski (2011)

سازگاری شغلی به عنوان یک فرایند به‌جای نتیجه تعریف کرده‌اند که از طریق خودسازی اجتماعی رخ می‌دهد. آن‌ها به سه راه افزایش سازگاری شغلی که عبارت‌است از: ۱- درک مفهوم خود ۲- هویت‌سازمانی ۳- تأثیر متقابل ویژگی مثبت مفهوم خود و هویت سازمانی اشاره کرده‌اند. (Spreitzer & Porath (2014) اشاره می‌کنند که کامیابی نشانگر رشد و پیشرفت فرد در شغل بود 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 بررسی شد. (Spreitzer & Porath (2014) از طریق ایجاد ارتباط بین نظریه خودتعیینی و کامیابی، یک الگوی یکپارچه از رشد انسان در شغل ارائه دادند. آن‌ها در این الگو به توضیح چگونگی پرورش کامیابی شغلی از طریق سه بعد نظریه خودتعیینی یعنی احساس استقلال، شایستگی و تعلق پرداختند. (Paterson et al (2014) پژوهشی با استفاده از مدل معادلات ساختاری ارتباط کامیابی شغلی با رفتارهای کاری (تمرکز بر کار، جستجوگری و وابستگی پایدار) و دو متغیر پیش‌بین جدید (سرمایه روان‌شناختی و جو حمایتی سرپرست) را بررسی کردند. (Kira & Balkin (2014) در یک الگوی مفهومی به بررسی تعاملات بین جنبه‌های شناخته‌شده و جنبه‌های کمتر بررسی‌شده کار و هویت و نتایج متنوع حاصل از آن‌ها مانند: کامیابی، فرسودگی شغلی کارکنان، هویت تابع و هویت توانمند پرداخته شد. مدل مذکور امکان ارزیابی فواید احتمالی و عوارض جانبی ناشی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که به دنبال هماهنگ‌سازی شغل با شاغل است را فراهم می‌کند. (Abid et al (2015) 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 را بررسی کردند. نتایج پژوهش نقش میانجی‌گر کامیابی شغلی را بین دریافت حمایت سازمانی با رفتار کاری خلاقانه و قصد ترک شغل تأیید کرد. (Levene (2015) در پژوهشی ابتدا عجین شدن کارکنان، تاریخچه و اصول آن در روانشناسی مثبت‌گرا را تعریف کرد و سپس توضیح می‌دهد که چگونه دو سازه سرمایه روان‌شناختی و کامیابی، نقطه شروعی برای شکل‌گیری و بهبود عجین شدن با شغل کارکنان است و درنهایت، درباره چگونگی استفاده سازمان از این دو سازه به‌عنوان اهرم‌های افزایش عجین شدن با شغل برای افزایش منافع اقتصادی برای فرد و سازمان بحث می‌کند.



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

- (۱) برای تقویت و توسعه 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 برای تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر نخست با استفاده از رویکرد کیفی، مهم‌ترین نشانگان وظایف مدیران مدارس در قبال تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان شناسایی شدند. سپس با یک مطالعه کمی، وضع موجود وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه 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 است و در رویکرد کمی روش‌های توصیفی و استنباطی (آزمون تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و آزمون t تک نمونه‌ای) به کار گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معلمان دوره‌های تحصیلی ابتدایی (دوره اول و دوم) و متوسطه (دوره اول و دوم) شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ بودند. براساس آمار دریافت شده از سازمان آموزش و پرورش شهر خرم‌آباد تعداد کل معلمان ۲۶۵۰ نفر بوده که از این تعداد، ۹۴۱ زن و ۳۹۸ مرد در دوره ابتدایی و ۷۹۴ زن و ۵۱۷ مرد در دوره متوسطه

مشغول تحصیل بودند. در بخش کیفی با توجه به ماهیت پژوهش، برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، ابتدا از شیوه «نمونه‌گیری هدفمند» استفاده شده است. در این پژوهش مدیران و معلمان انتخاب شدند که بیشترین و مناسب‌ترین اطلاعات را در مورد وظایف مدیران مدارس در قبال تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان داشتند. با استفاده از تکنیک گلوله برفی، مدیران و معلمان دیگری نیز معرفی شدند که بیشترین نشانگان وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان را 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، به عنوان نمونه انتخاب شدند.

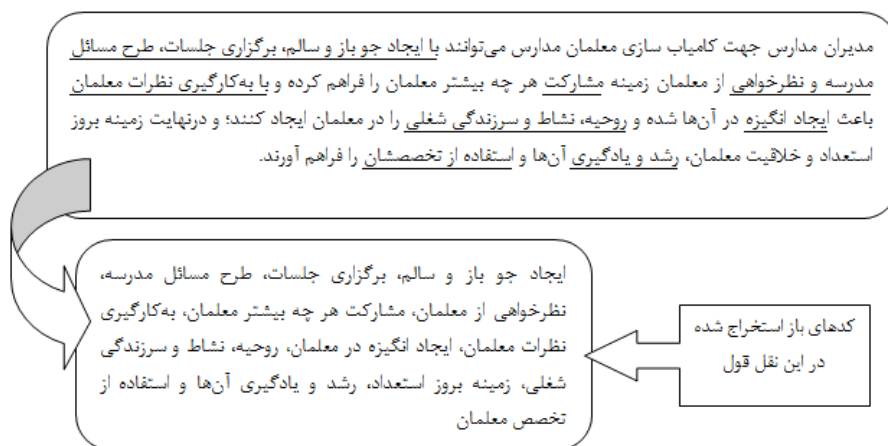
در این پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه «نیمه هدایت شده» استفاده شده است. از مشارکت‌کنندگان درباره تجارب و مشاهدات‌شان از مصادیق وظایف مدیران مدارس در برابر تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان سؤال شد. سؤالات مورد استفاده در مصاحبه‌ها مشخص بود و پاسخگویان در ارائه پاسخ‌های خود به مصاحبه‌کننده آزادی کاملی داشتند. البته پژوهشگر در حین مصاحبه علاوه بر سؤالات کلی، سؤال‌های دیگری را نیز برای تشریح بیشتر هر سؤال مطرح می‌کرد. شایان‌ذکر است که انجام این مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع<sup>۱</sup> (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 تحلیل می‌شد. داده‌های کیفی فراهم شده در دو مرحله شامل کدگذاری باز و محوری تحلیل شد. لازم به ذکر است که کد انتخابی همان عبارت «وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان» بود. تحلیل مصاحبه‌ها پس از انجام هر مصاحبه صورت گرفت. به این ترتیب که با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده، صدای مکالمه ضبط می‌شد و مکالمات ضبط‌شده پس از هر مصاحبه بر روی کاغذ پیاده می‌شد. سپس ۱۳ فایل پیاده شده به‌طور جداگانه مجدداً با تأکید بر نکات مهم و موردنظر در وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان بررسی شد. در این مرحله در حقیقت مجموعه‌ای از کدهای باز که از منظر خبرگان (مدیران و معلمان

---

1. Saturation

باتجربه) عنوان شده بود، شناسایی و سپس خوشه‌بندی و طبقه‌بندی شد؛ به این ترتیب که با بررسی چندباره کدهای باز و کنار هم گذاشتن 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 شناسایی شده، ارزیابی شد به نحوی 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



پس از اینکه مصاحبه‌ها تحلیل شدند، با استفاده از نتایج تحلیل‌ها، پرسش‌نامه وظایف مدیران مدارس در برابر تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان در ۶ بعد و ۲۸ گویه و در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی و برای اجرا در بخش کمی آماده شد. در بررسی روایی مصاحبه‌ها از روایی محتوایی به این صورت که پرسش‌های مصاحبه با تنی چند از استادان گروه علوم تربیتی و نیز صاحب‌نظران حوزه پژوهش کیفی مشورت شد. همچنین برای سنجش پایایی پرسش‌های مصاحبه از روش پایایی هم‌زمان که ناظر بر مقایسه و هم‌افزایی مشاهدات هم‌زمان است، استفاده شد. 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 پرسش نامه وظایف مدیران مدارس

آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها	ابعاد وظایف مدیران مدارس
۰/۹۵	۴	برانگیختن معلمان
۰/۷۷	۶	ایجاد فرصت‌هایی برای 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 به منظور شناسایی نشانگان وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان انجام گردید. پس از تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته، ۴۰ نشانگر شناسایی شدند که پس از بررسی چند باره‌ای 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 بعد 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 بعد و ۲۸ نشانگر تقسیم می‌شود.

جدول ۳. ابعاد و نشانگرهای کامیابی شغلی شناسایی شده.

ردیف	ابعاد	نشانگرها
۱	برانگیختن معلمان	معلمان موفق را تشویق می‌کنند. در معلمان انگیزه ایجاد می‌کنند. از زحمات معلمان قدردانی می‌کنند. به مقام و جایگاه معلمان توجه می‌کنند.
۲	ایجاد فرصت یادگیری	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.

سعی می‌کنند رضایت خاطر معلمان را از فضا مدرسه فراهم کنند. از معلمان نظرخواهی می‌کنند و نظرات آن‌ها را به کار می‌برند. با معلمان رابطه 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. 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.	امکانات آموزشی	۴
فرصت انتخاب پایه 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.	دادن فرصت انتخاب	۵
برای معلم و دانش‌آموز الگو می‌باشد. زمانی که معلمان دچار اشتباه می‌شوند به آن‌ها تذکر دوستانه می‌دهند. برای معلمان و دانش‌آموز الگو رفتاری می‌باشند. زمانی که معلمان دچار اشتباه می‌شوند به صورت انفرادی به آن‌ها تذکر می‌دهند.	ایفای الگوی نقش	

بر اساس نتایج به دست آمده در بخش آمار توصیفی، از ۳۲۵ نفر از نمونه آماری که دوره‌های تحصیلی ابتدایی (۱۶۰ زن، ۵۹ مرد) متوسطه (۵۲ زن، ۵۴ مرد) بودند؛ حدود ۲۰٪ تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری، ۸۰٪ کارشناسی و پایین‌تر داشتند. از تعداد مذکور ۷۰٪ ایشان دارای سابقه شغلی ۱۵ سال یا کمتر و مابقی بالای ۱۵ سال سابقه داشتند. بیشترین تعداد از نظر مقطع تحصیلی مربوط به تحصیلات لیسانس (۷۲٪) و از نظر سابقه خدمت بین ۱۵-۱۱ سال (۲۴٪) هستند. برای بررسی ساختار عامل و وضعیت ابعاد، تحلیل عاملی اکتشافی انجام گرفت. در تحلیل عاملی اکتشافی، با به‌کارگیری روش «تحلیل مؤلفه‌های اصلی»<sup>۱</sup> ساختار عاملی پرسش‌نامه بررسی شد. اندازه «مقیاس کایرز-مایر اولکین برای کفایت نمونه‌گیری»<sup>۲</sup> برابر ۰/۷۸۵ و نتیجه آزمون «کرویت بارتلت»<sup>۳</sup>، با درجه آزادی ۳۷۸، در سطح معناداری صفر، برابر با ۲۲۰۸/۴۰۶ به دست آمد. با توجه به آن که ۱- اندازه کفایت نمونه‌گیری بالاتر از ۰/۷ به دست آمد و از روش قابل قبولی برخوردار بود. ۲- آزمون کرویت بارتلت معنادار شد و ۳- مقادیر

1. Principal Component Analysis

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

3. Bartlett's test of sphericity

محاسبه شده در قطر همبستگی «ضد تصویر» همگی بزرگ‌تر از ۰/۵ بودند، امکان انجام دادن تحلیل عاملی برای این پرسش‌نامه فراهم شد. در مرحله بعد، برای تعیین مناسب‌ترین عامل‌ها، «چرخش متمایل» انجام شد که در گام بعد با توجه به ماهیت و درون‌مایه گویه‌های بار گرفته زیر هر عامل، نام هر عامل به ترتیب ذکر شده در جدول (۲) مشخص شد.

جدول ۴. ماتریس چرخش یافته عوامل پرسش‌نامه

شماره گویه	گویه‌ها	عوامل
		ابعاد وظایف مدیران مدارس
		ایجاد فرصت یادگیری
		جو و فضای مدرسه
		امکانات آموزشی
		دادن فرصت انتخاب
		ایفای الگوی نقش
۲	معلمان موفق را تشویق می‌کنند.	۰/۶۶۵
۱۵	در معلمان انگیزه ایجاد می‌کنند.	۰/۵۵۷
۱۷	از زحمات معلمان قدردانی می‌کنند.	۰/۵۴۲
۲۷	به مقام و جایگاه معلمان توجه می‌کنند.	۰/۴۶۰
۳	توزیع و تبادل اطلاعات را در بین معلمان تشویق می‌کنند.	۰/۴۲۴
۴	فرصت ادامه تحصیل معلمان را فراهم می‌کنند.	۰/۴۸۷
۵	اردوی آموزشی را جهت دانش‌افزایی معلمان تدارک می‌بینند.	۰/۵۵۶
۹	پارک علم و فناوری را جهت دانش‌افزایی معلمان تدارک می‌بینند.	۰/۵۴۸
۱۰	از شبکه‌های اجتماعی جهت دانش‌افزایی استفاده می‌کنند.	۰/۶۸۴

				۰/۴۹۵	از تجارب معلمان باسابقه استفاده می کنند.	۱۶
			۰/۵۹۰		سعی می کنند رضایت خاطر معلمان را از فضا مدرسه فراهم کنند.	۷
			۱/۴۸۹		از معلمان نظرخواهی می کنند و نظرات آن ها را به کار می برند.	۸
			۰/۶۳۸		با معلمان رابطه دوستانه برقرار می کنند.	۲۳
			۰/۶۴۳		در مدرسه جو همکاری ایجاد می کنند.	۲۴
			۰/۵۰۰		سعی می کنند محیط مدرسه را شاداب نگه دارند.	۲۵
			۰/۴۵۰		محیط آرامی را در مدرسه ایجاد می کنند.	۲۶
		۰/۴۸۸			محیط آموزشی را بهبود می بخشند.	۱۲
		۰/۴۴۶			امکانات آموزشی را در مدرسه فراهم می کنند.	۱۳
		۰/۴۶۹			تسهیلات لازم جهت آموزش و یادگیری دانش آموزان را فراهم می کنند.	۱۸
		۰/۵۵۶			مدرسه را به فناوری های الکترونیکی و رایانه ای تجهیز می کنند.	۲۱
		۰/۶۴۲			امکانات و وسایل رفاهی را در مدرسه فراهم می کنند.	۲۲
	۰/۵۸۵				فرصت انتخاب پایه کلاس تحصیلی را برای معلمان فراهم می کنند.	۱۴
	۰/۵۱۸				فرصت انتخاب کلاس درس را برای معلمان فراهم می کنند.	۲۰
	۰/۴۶۸				فرصت انتخاب محل کلاس	۲۸

						را برای معلمان فراهم می‌کنند.	
۰/۵۰۹						برای معلم و دانش‌آموز الگو می‌باشد.	۱
۰/۷۰۸						زمانی که معلمان دچار اشتباه می‌شوند به آن‌ها تذکر دوستانه می‌دهند.	۶
۰/۵۴۸						برای معلمان و دانش‌آموز الگو رفتاری می‌باشند.	۱۱
۰/۴۳۹						زمانی که معلمان دچار اشتباه می‌شوند به صورت انفرادی به آن‌ها تذکر می‌دهند.	۱۹

همان‌گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود که اغلب گویه‌ها، بار عاملی بالایی دارند. با دقت در بار عاملی، می‌توان به نقش با اهمیت 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 برابر تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی، مقادیر پارامتر  $\beta$  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. به علاوه تمامی شاخص‌ها از جمله تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا:  $۰/۰۴۱$ ؛ نیکویی برازش<sup>۲</sup>:  $۰/۹۹$ ؛ تعدیل شده نیکویی برازش<sup>۳</sup>:  $۰/۸۸$ ؛ برازش مقایسه‌ای<sup>۴</sup>:  $۰/۹۹$ ؛ نماد شاخص برازندگی نرمال<sup>۵</sup>:  $۰/۹۸$  و نماد شاخص برازندگی نرمال نشده<sup>۶</sup>:  $۰/۹۹$  برازش مناسبی را نشان داد. بنابراین در پاسخ به سؤال اول پژوهش این نتیجه حاصل شد که وظایف مدیران مدارس در قبال تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان در ۶ بعد و ۲۸ نشانگر طبقه‌بندی می‌شود.

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

2. Goodness of Fit Index (GFI)

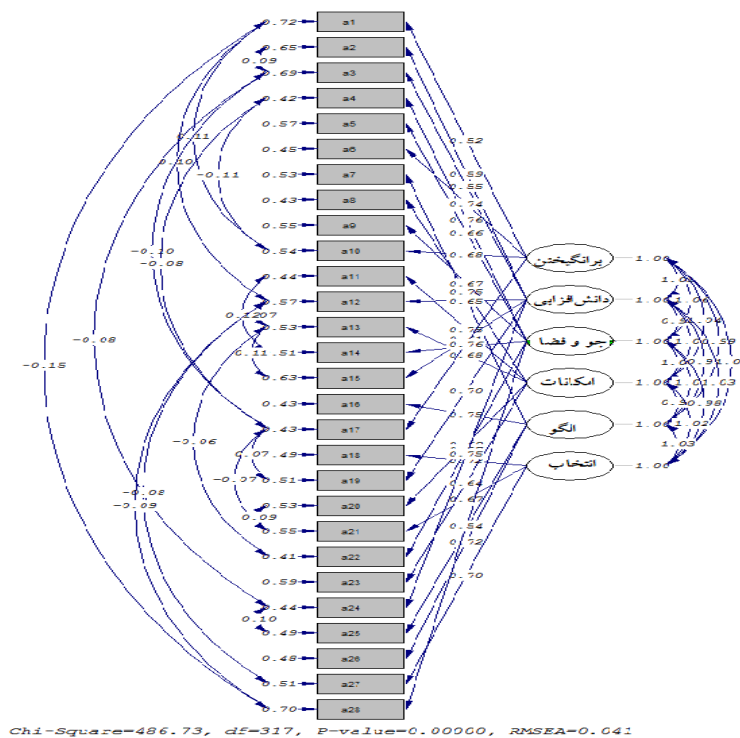
3. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

4. Comparative Fit Index (CFI)

5. Normal fit index (NFI)

6. Non – normed fit index (NNFI)





شکل ۱) خروجی نرم افزار لیزرل در حالت تخمین استاندارد

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که به بررسی وضع موجود وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان شهر خرم‌آباد به تفکیک شش بعد شناسایی شده (برانگیختن معلمان، ایجاد فرصت‌هایی برای دانش‌افزایی، جو و فضای مدرسه، امکانات آموزشی، دادن فرصت انتخاب و ایفای الگوی نقش) می‌پردازد، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. از آنجا که سطح معناداری در هر شش بعد وظایف مدیران مدارس در برابر تقویت و توسعه 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 توسعه 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 (۴) نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون T تک‌نمونه‌ای ابعاد نقش و وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان

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

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان انجام شد. در مرحله کیفی ۲۸ نشانگر کامیابی شغلی شناسایی و در قالب شش بعد 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 ۶ گانه وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان بررسی و تأیید شد. اولین بعد وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان، برانگیختن معلمان است. مدیران مدارس از طریق بهبود شرایط کاری، فراهم کردن زمینه مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و اهمیت دادن و استفاده از نظرات معلمان در مدارس می‌توانند روحیه و انگیزه معلمان را افزایش دهند 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 می‌کنند و در شغل خود عملکرد بهتری دارند (Antisar Fomani, 2015). در مدل مفهومی کامیابی شغلی (Spreitzer et al (2005) مشخص شده است که برقراری ارتباط، توجه و تشویق کارکنان به تمرکز بیشتر بر کار، جستجوی راه‌های جدید و نهایتاً کامیابی شغلی کارکنان منجر می‌شود. این بعد با نتایج پژوهش‌های (Spreitzer et al (2005); Abid et al (2015) هم‌سو است. بعد دوم وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه 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 کلیه 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 برای 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 (abdollahi, 2016). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که معلمان یادگیرنده در شغل خود انعطاف‌پذیرترند. آن‌ها برای غلبه بر چالش‌های شغلی خود توانمندتر عمل می‌کنند و در تدریس و آموزش موفق‌ترند (Vermunt, 2014; Korthagen, 2017). مدیران مدارس با طرح مسائل و مشکلات مدرسه و ایجاد زمینه‌های بحث گروهی پیرامون این مسائل باعث می‌شوند که توزیع عقاید در بین معلمان، رشد و بهتر شدن چیزی که در حال انجام است. پژوهشگران حوزه کامیابی شغلی از جمله Spreitzer et al (2015); Carmeli & Spretizer (2009); Abid et al (2012, 2005); et al بر نقش یادگیری و ایجاد فرصت‌های دانش‌افزایی در افزایش کامیابی شغلی مستقیماً اشاره کرده‌اند.

بعد سوم وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه 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 (Spreitzer et al (2005); Paterson et al (2014); Taneva & Arnold (2015) اذعان شده است که ایجاد جو اعتماد و احترام، توسعه 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 توسعه کامیابی شغلی معلمان، امکانات آموزشی است. تأسیس و آماده‌سازی مدارس با استانداردهای بالا دغدغه همیشگی مدیران بوده و هست. به‌طور یقین

مدیران با فراهم آوردن 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 روحیه پرسشگری، مشارکت و تفکر دانش‌آموزان، تقویت فرایندهای آموزشی (یادگیری و یاددهی) و درنهایت ارتقای سطح کیفی آموزش می‌شوند. یکی از مشارکت‌کنندگان با ۱۷ سال سابقه خدمت (۱۰ سال در سمت معلم و ۷ سال در سمت مدیر مدرسه) اشاره می‌کند که «فراهم آوردن امکانات و تجهیزات آموزشی در مدارس منجر به تسهیل فرایند آموزش معلم، بهبود یادگیری دانش‌آموز و اشاعه احساس تحرک و سرزندگی در مدرسه می‌شود» بعد پنجم وظایف مدیران مدارس در زمینه مورد بحث، دادن فرصت انتخاب است. پژوهش Ryan and Desi که میان معلمان انجام شده است، 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 اراده خود عمل کنند احتمالاً شورونشاط و یادگیری بیشتری را تجربه می‌کنند (Spreitzer et al, 2005). (Spreitzer et al, 2005) اشاره می‌کنند که داشتن اختیار تصمیم‌گیری و فرصت انتخاب، کامیابی شغلی را افزایش می‌دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان با ۱۵ سال سابقه خدمت (۷ سال در سمت معلم و ۸ سال در سمت مدیر مدرسه) در آموزش و پرورش متذکر شد که «دادن فرصت انتخاب پایه کلاس تحصیلی و مدرسه به معلمان منجر به هماهنگی و ارتباط بیشتر با شغل، کامیابی و لذت بیشتر از شغل می‌شود. معلمان این احساس‌ها را به کلاس و دانش‌آموزان انتقال می‌دهند و موجب افزایش کارایی و بازدهی هر دو گروه می‌شوند» ششمین و آخرین بعد وظایف مدیران مدارس، 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 زمینه علمی، دینی، اخلاقی، انضباطی، قانون مداری و شخصیتی الگوهای رفتاری برای معلمان هستند. تجربه نشان داده است که هرچقدر مدیران به معلمان در مدارس توجه 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 برای رشد و پیشرفت دانش‌آموزان استفاده می‌کنند. در پژوهش‌های Paterson et al (2012) Porath et al (2015) Abid et al (2014)؛ Spreitzer et al (2012) 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؛ از جمله: پژوهش‌های کمی در زمینه شناسایی وظایف مدیران مدارس در قبال تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان در حوزه تعلیم و تربیت صورت

گرفته و ادبیات پژوهشی غنی در این زمینه وجود ندارد. بررسی وضع موجود وظایف مدیران مدارس در جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان با نظرسنجی از خود معلمان انجام شد و مشاهده عینی پژوهشگران از پدیده مورد نظر صورت نگرفته است؛ به عبارت دیگر پژوهشگران با محدودیت ناشی از سنجش متغیر ملاک یعنی وظایف مدیران مدارس در برابر تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان مواجه بودند.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، علاوه بر توصیه به انجام مطالعات بیشتر در زمینه شناخت وظایف مدیران مدارس جهت تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان به پژوهشگران حوزه تعلیم و تربیت، به نظام آموزش و پرورش نیز پیشنهاد می‌شود که فرایند جذب و به‌کارگیری مدیران مدارس را بر اساس نشانگر شناسایی شده مورد بازنگری و اصلاح قرار دهند. با برگزاری کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های مدیران مدارس را برای تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان رشد و توسعه دهند و همچنین با واگذاری اختیارات بیشتر به مدیران مدارس زمینه و شرایط لازم برای تقویت و توسعه کامیابی شغلی معلمان فراهم آورند.

#### منابع

- 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. *The 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., & Sonenshein, S. (2007). Positive Organizational Scholarship, [w:] *Encyclopedia of Positive Psychology*.

- Entesar foomani, GH. H. (2015). Relationship between Job Motivation, Job Involvement and Organizational Commitment of Teachers and Managers' Productivity in Education Administration of Zanjan. *The Journal of Productivity Management*, Volume 9, 1(32): 171-190. [In Persian].
- Hersey, P., Blanchard, K. (2015) Management of organizational behavior: (utilizing human resources), Translated by Ali Alaghband, Tehran, Amirkabir, 40th edition. [In Persian].
- Kira, M., & Balkin, D. B. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self. *The Journal of Human Resource Management Review*, 24(2): 131-143.
- Korthagen, F. (2017). Inconvenient truths about teacher learning: towards professional development 3.0. *The Journal of 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*.
- 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. *The Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 468-487.
- Nolan, J., & Hoover, L. (2008). Teacher supervision evaluation: theory into practice, 2nd, Translation Bijan Abdollahi, 2010. Tehran, contemporary works. [In Persian].
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *The Journal of Organizational Behavior*, 35(3): 434-446
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Journal of Academy of Management Perspectives*, 24, 34-45.
- Porath, C., Spreitzer, G., & Gibson, C. (2008, August). 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. *The Journal of Organizational Behavior*, 33(2): 250-275.
- Ross, D. J., & Cozzens, J. A. (2016). The Principals' Essential Core Competencies for Instructional Leadership and Its Impact on School Climate. *The 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. M., & Porath, C. (2014). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 90, 245-258.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *The Journal of 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. In *Teachers' professional development* (pp. 79-95). SensePublishers.
- Visser, C. F. (2012). How the solution-focusedness of coaches is related to their thriving at work.
- 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. *The Journal of Management*, 42(4): 982-1004.
- Wood, A. L. (2005). The importance of principals: Site administrators' roles in novice teacher induction. *The Journal of American Secondary Education*, 33(2): 39-62.