



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

بررسی ارتباط مدیریت مدرسه با رضایت و عملکرد معلمان

مصطفی گراوند^۱، عبد الرحیم باقری^۲، مصطفی باقری^۳، نسرین باقری^۴

۱- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش تولید و عملیات، دبیرهنرستان های قرچک شهرستان های استان تهران

۲- کارشناس فیزیک دبیر مدارس قرچک شهرستانهای استان تهران

۳- کارشناسی ارشد زبان و ادبیات فارسی، دبیر مدارس کهریزک شهرستانهای استان تهران

۴- کارشناسی علوم تربیتی آموزگار مدارس فشافویه شهرستانهای استان تهران

چکیده

مدیریت مدرسه نقش بسیار حیاتی در ارتقاء رضایت و عملکرد معلمان دارد. ارتباط موثر و سازنده میان مدیران و معلمان می‌تواند به بهبود محیط کاری و افزایش انگیزه و اعتماد معلمان به خود و سازمان کمک کند. همچنین، مدیریت مدرسه به عنوان یک عوامل کلیدی در شکل‌دهی به سیاست‌ها و فرآیندهای اجرایی مدرسه، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رضایت و عملکرد معلمان داشته باشد. از این رو، تحقیقات بسیاری در زمینه بررسی رابطه مدیریت مدرسه با رضایت و عملکرد معلمان صورت گرفته است. روش مطالعه حاضر توصیفی و گردآوری اطلاعات آن، کتابخانه ای و اسنادی است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدیران موفق، با ارتباط برقرار و مستمر با معلمان، ایجاد یک فضای با اعتماد و متقابل توانسته‌اند رضایت و عملکرد معلمان را بهبود بخشند. همچنین، اعمال سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریتی مناسب که به ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش و حمایت از معلمان می‌پردازد، می‌تواند به افزایش رضایت و عملکرد آنان کمک کند. در عوض، نقصان در مدیریت مدرسه می‌تواند منجر به ناکارآمدی و عدم رضایت معلمان شود. عدم توجه به نیازها و نگرش‌های معلمان، عدم اعطای اعتبار و تشویق، و عدم ارتقاء مهارت‌های مدیران مدرسه از جمله عواملی هستند که می‌توانند رابطه مدیریت مدرسه با رضایت و عملکرد معلمان را تحت تأثیر قرار دهند.

واژگان کلیدی: ارتباط، مدیریت مدرسه، رضایت، عملکرد، معلمان



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مقدمه

در دورانی که به سرعت در حال تحول است، تغییر در آموزش و رهبری مدرسه به یکی از مسئولیت‌های اساسی برای بهبود عملکرد دانش‌آموزان در مدارس تبدیل شده است. نیاز به رهبری پویا و نوآورانه در محیط‌های آموزشی برای تطبیق با تغییرات سریع و دستیابی به نتایج یادگیری موثرتر برای دانش‌آموزان احساس می‌شود (Bogler, ۲۰۲۰).

جدای از موارد فوق، موارد متعددی وجود دارد که باعث سطح رضایت شغلی یک مربی (معلم) می‌شود که یکی از آنها تعداد معلمانی است که اغلب سطح رفاه خود را زیر سؤال می‌برند، مانند حقوقی که هنوز ناکافی تلقی می‌شود. علاوه بر این، برخی از این عوامل نیز می‌تواند بر رضایت شغلی معلم تأثیر بگذارد، از جمله سبک رهبری، محیط کار، استرس کاری و غیره.

منابع انسانی مهم‌ترین عامل در یک سازمان است که هم در سازمان‌های آموزشی و هم سایر سازمان‌های حوزه، مشارکت نیروی انسانی در سازمان در قالب نیروی کار، کارمند یا کارمند اجرا می‌شود. در زمینه آموزش، از برخی مؤسسات آموزشی خواسته می‌شود تا با تأمین آسایش و ایمنی هر معلم، همواره کیفیت خود را ارتقا دهند تا رضایت شغلی معلم حاصل شود و بر عملکرد خود معلم تأثیر بگذارد (Bogler, ۲۰۲۰).

کار معلمان امروز با چند دهه پیش متفاوت است. در این زمان معلم نه تنها مسئولیت آموزش و فعالیت‌های یادگیری به دانش‌آموزان مانند یادگیری خواندن، شمارش، نوشتن و سایر فعالیت‌های یادگیری را بر عهده دارد، بلکه معلم مسئولیت‌های خود را به‌عنوان والدین دانش‌آموزان در محیط آموزشی افزایش می‌دهد. معلمان با وظایف غیرمرتبط با فعالیت‌های آموزشی و یادگیری مانند فعالیت‌های فوق برنامه، شرکت در جلسات، مدیریت برنامه‌های دانش‌آموزی، مدیریت رفاه دانش‌آموزان و وظایف مدیریتی پربر هاستند (Koh et al., ۱۹۹۵).

بر اساس نتایج تحقیقات پیشین مشخص شده است که موارد متعددی بر رضایت شغلی یک معلم تأثیر می‌گذارد. رضایت شغلی معلم می‌تواند بر عملکرد خود معلم تأثیرگذار باشد، بنابراین میزان رضایت شغلی معلم باید واقعاً مورد توجه قرار گیرد و به موضوعی جدی برای پاسخگویی به بهره‌وری آموزشی تبدیل شود (Park and Ham, ۲۰۱۶).

در این مقاله به برشمردن نتایج احتمالی با تغییر مداوم مدیر مدرسه خواهیم پرداخت. به یکی از وظایف حیاتی برای عملکرد بهتر دانش‌آموزان در مدارس تبدیل شده است. رهبری بالقوه و نوآورانه در مدارس برای همگام شدن با سرعت سریع تغییرات و دستیابی به نتایج یادگیری بهتر برای دانش‌آموزان موردنیاز است (Bass, ۲۰۰۰).

تحولات جاری در جوامع و ارائه آموزش آنها در نقش‌ها، استخدام و توسعه رهبران مدارس منعکس شده است. این همچنین بررسی می‌کند که چگونه در نتیجه این تحولات، نقش رهبران مدرسه در حال تغییر است. سپس بررسی می‌کند که آیا رهبران مدرسه می‌توانند استخدام، توسعه و حفظ معلمان را تقویت کنند، و همچنین نتایج دانش‌آموزان را افزایش دهند.

نتیجه‌گیری می‌شود که رهبران مدارس برای بهبود مستمر آموزش اهمیت حیاتی دارند. نشان داده شد که روابط کلیدی در راه‌هایی که رهبران مدرسه جذب، توسعه و حفظ معلم را تقویت می‌کنند شامل عواملی مانند رضایت معلم، اثربخشی مدرسه، بهبود، ظرفیت، رهبری معلم، رهبری توزیعی، یادگیری سازمانی و توسعه است. رهبران مدرسه می‌توانند تأثیر عمده‌ای بر این عوامل در سطح مدرسه داشته باشند و همچنین به محافظت در برابر فشارهای خارجی فزاینده و گاه متناقض کمک کنند

(Davis and Wilson, ۲۰۰۰).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

بررسی شیوه‌های مدیریت مدارس

سبک رهبری رفتاری است که رهبر در فرآیند هدایت و تأثیرگذاری بر پیروان پسندیده است. رهبری آموزشی فرآیند نفوذ، بسیج و هماهنگی افراد در سازمان‌ها/مؤسسات آموزشی برای دستیابی به اهداف آموزشی است. او نیز مانند رهبری مدیر، نقشی در تأثیرگذاری، تشویق، هدایت، هدایت و حرکت معلم، معلمان، دانش‌آموزان، والدین دانش‌آموزان و سایر طرف‌های درگیر برای حرکت/مشارکت در دستیابی به اهداف تعیین شده دارد. رهبری توانایی تأثیرگذاری بر گروه برای دستیابی به یک چشم‌انداز یا هدف است. سبک رهبری مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که توسط رهبران برای تأثیرگذاری بر زیردستان استفاده می‌شود تا اهداف سازمانی محقق شوند یا می‌توان گفت که سبک رهبری الگوی رفتار و استراتژی است که موردپسند و غالباً یک فرد قرار می‌گیرد (Johnson et al., ۲۰۱۲). رهبر آموزشی مدرسه باید توانایی سازماندهی و کمک به مدرسه را در تدوین برنامه‌ای برای بهبود آموزش در مدرسه داشته باشد. او باید اعتماد معلمان را برانگیزد، همکاری ایمن در توسعه برنامه نظارت داشته باشد و آنها را به مشارکت فعال در تلاش برای دستیابی به اهداف آن تشویق کند (ایمانی، ۱۳۹۹). چهار نوع سبک رهبری وجود دارد که عبارت‌اند از (Henderson et al., ۲۰۰۲):

- سبک رهبری کاریزماتیک یک سبک رهبری است که پیروان را با نشان دادن توانایی‌های قهرمانانه یا خارق‌العاده در هنگام مشاهده رفتارهای خاصی از رهبران خود تحریک می‌کند.
- سبک رهبری تراکنش یک سبک رهبری است که با شفاف‌سازی الزامات نقش‌ها و وظایف، پیروان را برای دستیابی به اهداف تعیین شده راهنمایی یا انگیزه می‌دهد.
- سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری است که پیروان را ترغیب می‌کند تا فراتر از علایق شخصی خود بروند و می‌توانند تأثیر عمیق و فوق‌العاده‌ای بر شخصیت پیروان خود بگذارند.
- سبک رهبری رویایی یک سبک رهبری است که قادر به ایجاد و بیان دیدگاهی واقع‌بینانه، معتبر و جالب در مورد آینده یک سازمان یا واحد سازمانی است که در حال رشد و بهبود است (Park and Ham, ۲۰۱۶). در انجام فعالیت‌های رهبر عوامل متعددی وجود دارد که بر سبک رهبری تأثیر می‌گذارد، مانند شخصیت (شخصیت)، تجارب گذشته و انتظارات رهبران، این شامل ارزش‌ها، پیشینه و تجربه است که در انتخاب سبک رهبری تأثیرگذار است (Bogler, ۲۰۲۰).

بررسی مفهوم رضایت شغلی

رضایت شغلی یک امر فردی است. هر فردی سطوح مختلفی از رضایت دارد، رضایت شغلی یک حالت عاطفی خوشایند یا ناخوشایند از کار است، رضایت شغلی نشان‌دهنده احساسات فرد نسبت به کارش است. در همین حال، رضایت شغلی یک دیدگاه مثبت و منفی در مورد کار معلمان است. رضایت شغلی یک حالت عاطفی خوشایند یا ناخوشایند است که معلمان با آن به کار خود نگاه می‌کنند. سازمان‌هایی که معلمان راضی بیشتری دارند نسبت به سازمان‌هایی که معلمان راضی کمتری دارند، مؤثرتر هستند. رضایت و نگرش معلمان از



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

عوامل مهم در تعیین رفتار و پاسخ آنها به کار است و از این طریق می‌توان به اثربخشی سازمانی دست یافت (Koh et al., ۱۹۹۵).

عواملی که بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند عبارت‌اند از (Bass, ۲۰۰۰):

۱. عوامل شخصی، یعنی هوش، مهارت‌های ویژه، سن، جنسیت، وضعیت جسمانی، تحصیلات، سابقه کار، سال‌های خدمت، شخصیت، احساسات، طرز تفکر، ادراکات و نگرش‌های کاری.

۲. عوامل شغلی، یعنی نوع کار، ساختار سازمانی، رتبه (طبقه)، سمت، کیفیت نظارت، تضمین‌های مالی، فرصت‌های ارتقای شغلی، تعامل اجتماعی و روابط کاری.

عواملی که بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند عبارت‌اند از (Johnson et al., ۲۰۱۲):

۱. عوامل روان‌شناختی عوامل مرتبط با روان‌شناسی معلمان هستند که شامل علایق، تضعیف شغل، نگرش نسبت به کار، احساسات کاری است.

۲. عوامل فیزیکی عوامل مرتبط با محیط فیزیکی کار و وضعیت جسمانی معلمان از جمله نوع کار، مدیریت زمان کار، تجهیزات کار، گردش هوا، سلامت معلمان است.

۳. عوامل مالی عوامل مرتبط با امنیت و رفاه معلمان هستند که شامل سیستم حقوق و دستمزد، تأمین اجتماعی، میزان مزایا، تسهیلات ارائه شده، ترفیحات و غیره است.

۴. عوامل اجتماعی عواملی هستند که به تعامل اجتماعی هم بین معلمان همکار، با مافوق آنها و هم معلمان با انواع مختلف کار مرتبط هستند.

رضایت شغلی دارای پنج بعد است که عبارت‌اند از (Park and Ham, ۲۰۱۶):

۱. وظایف، فرصت‌های یادگیری و مسئولیت‌ها.

۲. نظام حقوق و دستمزد و عدالت حقوق و دستمزد.

۳. فرصت‌های ارتقاء.

۴. سبک رهبری.

۵. حمایت در بین همکاران.

بررسی تأثیر استرس بر رضایت شغلی

تحقیقات متعدد استرس را به‌عنوان یک فرآیند روانی ناخوشایند تعریف می‌کنند که در پاسخ به فشار محیط رخ می‌دهد. استرس وضعیتی پویا است که در آن افراد با فرصت‌ها، خواسته‌ها و منابع مرتبط با چیزهایی که افراد می‌خواهند به آنها دست یابند؛ اما نتایج آن هنوز نامشخص است، مواجهه می‌شوند. تعریفی دیگر استرس را به‌عنوان یک پاسخ انطباقی از سوی فرد به محرک‌هایی توصیف می‌کند که باعث ایجاد خواسته‌های بیش از حد فیزیکی یا روانی در او می‌شود. برخی از شرایط منفی تأثیرگذار در تجربه استرس معلمان شامل جابه‌جایی زیاد معلمان، غیبت زیاد، عملکرد پایین، رضایت شغلی پایین، اضطراب و راحتی کار پایین است (Griffith, ۲۰۰۴).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

اگرچه استرس تأثیر بدی در نظر گرفته می‌شود، در رسیدگی به هر مشکل یا استرس قطعاً به فرد بستگی دارد. با توجه به بزرگی تأثیر استرس بر عملکرد سازمانی، مدیر مدرسه باید بر میزان استرس معلمان در انجام کار نظارت کند (Bogler, ۲۰۲۰).

علل استرس عبارت‌اند از (Griffith, ۲۰۰۴):

۱. محیط فیزیکی

عامل استرس‌زا است؛ زیرا بیش از حد پرسروصدا است، نور خوب یا خطرات امنیتی ندارد. کمپرسورهای فیزیکی در محیط‌های اداری نیز قابل‌مشاهده هستند، از جمله طراحی ضعیف فضای اداری، نبود حریم خصوصی، روشنایی ناکارآمد و کیفیت پایین هوا.

۲. استرس ناشی از یک نقش یا وظیفه

عامل استرس‌زا به دلیل نقش یا وظیفه، از جمله شرایطی که معلمان در درک شغل خود مشکل دارند، نقشی که او بازی می‌کند بیش از حد سنگین به نظر می‌رسد یا نقش‌های مختلفی را در مکانی که کار می‌کنند بازی می‌کند.

۳. علل استرس بین‌فردی

این استرس‌ها زمانی افزایش می‌یابند که معلمان به بخش‌هایی در یک بخش تقسیم شوند که برای کسب پاداش‌های سودآور با هم رقابت می‌کنند. تفاوت در شخصیت، پس‌زمینه، ادراک و غیره باعث ایجاد استرس می‌شود.

۴. سازمان

کاهش تعداد معلمان نه تنها برای کسانی که شغل خود را از دست داده‌اند، بلکه برای کسانی که هنوز تدریس می‌کنند نیز باعث استرس می‌شود.

علل استرس سازمانی شامل خط‌مشی سازمانی، ساختار سازمانی، وضعیت فیزیکی در سازمان و فرایندهایی است که در درون سازمان رخ می‌دهد. بهترین راه برای کاهش استرس در محل این است که به دنبال علل و راه‌حل آنها باشیم، مانند: ایجاد یک محیط کاری جدید، یا حتی طراحی مجدد طراحی شغل که امکان کاهش حجم کار را فراهم می‌کند.

ابعاد و شاخص‌های استرس را می‌توان به موارد زیر تقسیم کرد (Ma and MacMillan, ۱۹۹۹):

۱. روان‌شناختی، شامل: زود آزرده شدن، عدم ارتباط، عدم تمرکز و سطح نگرانی.
۲. فیزیکی، از جمله: ضربان قلب و فشارخون، خستگی فیزیکی، سردرد، مشکلات خواب (بیشتر یا کمبود خواب).
۳. رفتار شامل: سیگار کشیدن بیش از حد، به تأخیر انداختن یا اجتناب از کار، رفتار خرابکارانه، رفتار غذایی غیرعادی.

بررسی عوامل محیط کار موثر بر رضایت شغلی

محیط کار عبارت است از ابزارها و مواد کلی با آن، محیط پیرامونی که فرد در آن کار می‌کند، روش‌های کاری و ترتیبات کاری او چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی. محیط کار همه چیز، رویدادها، افراد و دیگران است که بر نحوه کار افراد تأثیر می‌گذارد. محیط کار، رابطه کلی است که با معلمان در محل کار رخ می‌دهد. همه چیز در محل کار یک محیط کار است. از تئوری فوق می‌توان نتیجه گرفت که محیط کار هر چیزی است که در اطراف کارگران وجود دارد که می‌تواند رضایت شغلی در انجام کار آنها را تحت تأثیر قرار دهد تا حداکثر نتیجه کار حاصل شود (ایمانی، ۱۳۹۹).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

موارد زیر برخی از عواملی است که می‌تواند بر شکل‌گیری شرایط محیط کاری مرتبط با توانایی معلمان تأثیر بگذارد (Koh et al., ۱۹۹۵):

- روشنایی/نور در محل کار
- دمای محل کار
- رطوبت در محل کار
- گردش هوا در محل کار
- سروصدا در محل کار
- ارتعاشات مکانیکی در محل کار
- تنظیم رنگ در محل کار
- دکوراسیون در محل کار
- موسیقی در محل کار
- ایمنی در کار

ابعاد فیزیکی با استفاده از هفت شاخص اندازه‌گیری می‌شود که عبارت‌اند از (Price, ۲۰۱۲):

- نور
- گردش هوا
- سروصدا
- رنگ
- رطوبت
- امکانات رفاهی

ابعاد غیرفیزیکی با استفاده از سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود (Ross and Gray, ۲۰۰۶):

- رابطه هم‌هنگ
- فرصت پیشرفت
- ایمنی در کار
- استرس شغلی

تأثیر نحوه مدیریت مدرسه بر رضایت شغلی معلمان

سبک رهبری حمایتی، سبک رهبری است که همیشه مایل است همه مشکلات را برای زیردستان توضیح دهد، قابل‌دسترس باشد و دل معلمان را راضی کند. این نوع رهبر معمولاً نگرش دوستانه‌ای نشان می‌دهد و با در نظر گرفتن نیازهای زیردستان به زیردستان خود توجه نشان می‌دهد و دغدغه آنها را برای ایجاد رفاه و محیط کار دوستانه نشان می‌دهد. این سبک در هنگام مواجهه با یک کار سخت، استرس‌زا، خسته‌کننده یا خطرناک بسیار مؤثر است. این رفتار در شرایطی که وظیفه یا رابطه جسمی یا روانی خوب نیست بسیار ضروری است (Price, ۲۰۱۲). سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد. یکی از



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

رضایت شغلی معلمان تحت تأثیر یکی از سبک‌های رهبری مدیر خواهد بود، هر چه رهبری یک مدیر مدرسه بهتر باشد، سطح رضایت شغلی معلمان نیز بهتر خواهد بود.

نتایج نشان داد که متغیر سبک رهبری بر متغیر رضایت شغلی معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نشان می‌دهد که اگر سبک رهبری مدیر خوب باشد، رضایت شغلی معلم نیز خوب است و بالعکس اگر سبک رهبری مدیر بد باشد، رضایت شغلی معلم کاهش می‌یابد. سبک رهبری روشی است که توسط یک رئیس برای تأثیرگذاری بر زیردستانش استفاده می‌شود و می‌تواند یکپارچگی هماهنگ ایجاد کند و اشتیاق معلمان را تشویق کند که چیزی جز دستیابی به اهداف سازمانی نیست. هنوز ابعادی از متغیر سبک رهبری وجود دارد که در دسته مخالف قرار دارد، یعنی ابعاد یا نوع حمایتی، به این معنی که مدیر هنوز قادر به حمایت و همچنین انگیزه دادن به معلمان برای انجام وظیفه به خوبی نیست (Bogler, ۲۰۲۰).

محیط کار یکی از عواملی است که می‌تواند رضایت شغلی معلمان را برای دستیابی به اهداف شرکت تحت تأثیر قرار دهد. معلمان واقعاً به یک محیط کاری خوب و تمیز نیاز دارند و همچنین می‌توانند از راحتی و ایمنی شخصی خود حمایت کنند. محیط کاری که مساعد نیست می‌تواند اثرات منفی از جمله روحیه پایین، غیبت زیاد، میزان خطا در انجام کار، جابه‌جایی زیاد و غیره داشته باشد. شرکت‌ها باید رضایت شغلی معلمان را فراهم کنند که یکی از آنها فراهم کردن محیط کاری راحت، ایمن و دلپذیر است. محیط کار خوب و مساعد باعث می‌شود معلمان در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود احساس امنیت، آسایش و شادی کنند. استرس کاری تأثیر منفی و قابل توجهی بر رضایت شغلی دارد. متغیر استرس کاری بر رضایت شغلی معلمان تأثیر منفی و معناداری دارد. این نشان می‌دهد که اگر استرس شغلی معلم افزایش یابد، رضایت شغلی معلم کاهش یا کاهش می‌یابد، برعکس اگر استرس شغلی معلم کاهش یابد، رضایت شغلی معلم افزایش می‌یابد یا خوب است (ایمانی، ۱۳۹۹).

در کار غیرقابل انکار است که فشار زیادی وجود خواهد داشت که به طور بالقوه می‌تواند باعث استرس شود. چنین شرایطی بر رضایت شغلی تأثیر منفی خواهد گذاشت و در نهایت می‌تواند سطح بهره‌وری این معلمان را کاهش دهد. استرس شغلی می‌تواند باعث ایجاد انواع اختلالات جسمی و روانی شود که می‌تواند در فعالیت‌های کاری و بهره‌وری فرد اختلال ایجاد کند. بر اساس مشاهدات محققین مشاهده می‌شود که استرس کاری معلمان این مدرسه به دلیل نیازهای شغلی زیاد ایجاد می‌شود و معلمان را دچار خستگی جسمانی می‌کند و در صورت بروز مداوم بیم آن می‌رود که منجر به استرس کاری شود (Bass, ۲۰۰۰).

تقاضای نقش به معلمان فشار می‌آورد که انتظارات سازمانی در مورد نگرش دانش‌آموزان نامشخص باشد (ابهام نقش). زمانی که کار معلمان بیش از حد باشد (سربار نقش) یا زمانی که یک انتظار را برآورده می‌کند؛ اما دشوار است یا نمی‌تواند سایر انتظارات را برآورده کند (تعارض نقش) (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۳).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

حجم کار و فشار زمانی، به عبارت دیگر عوامل ذاتی شغل، عوامل استرس‌زا هستند که تأثیر غالب بر عملکرد معلم دارند. معلمان نقش اساسی در زندگی دانش‌آموزان خود دارند. آنها دانش را منتقل می‌کنند، مراقبت‌های شبانی را ارائه می‌دهند، به عنوان الگو عمل می‌کنند و مهم‌تر از همه، محیطی را ایجاد می‌کنند که برای یادگیری مفید باشد. اما تدریس مملو از چالش‌های متعددی است که می‌تواند منجر به نارضایتی و در نهایت ترک تحصیل شود. معلمان علوم به خصوص با توجه به فرصت‌هایی که خارج از حرفه معلمی وجود دارد، نسبت به ترک شغل خود آسیب‌پذیر هستند (Koh et al., ۱۹۹۵).

کمبود منابع آموزشی و فیزیکی مدرسه و مشکلات رفتاری دانش‌آموزان در مدرسه می‌تواند رضایت معلمان را تضعیف کند. به عنوان مثال، معلمانی که تصور می‌کنند کمبود معلمان آموزشی مانع آموزش می‌شود، از حرفه خود و شغل فعلی خود رضایت کمتری دارند. تفاوت در رضایت بین معلمانی که گزارش کردند این کمبودها تا حد زیادی مانع آموزش می‌شود و معلمانی که تأثیر کم یا بدون تأثیر را گزارش کردند (Koh et al., ۱۹۹۵).

وجود یک محیط کاری مشارکتی و دانشگاهی می‌تواند رضایت معلمان را افزایش دهد. در واقع، معلمانی که همکاری مکرر بین همکاران خود را گزارش کردند، از شغل خود و در کل از حرفه رضایت بیشتری دارند (Davis and Wilson, ۲۰۰۰).

برخی از عوامل معمولاً مرتبط با محیط‌های یادگیری چالش‌برانگیز، مانند حضور تعداد زیادی از دانش‌آموزان مهاجر یا دانش‌آموزانی که به زبان کشور میزبان صحبت نمی‌کنند، به نارضایتی معلمان از شغل خود یا حرفه اشاره می‌کند؛ اما یافته‌ها نشان می‌دهد که معلمان لزوماً به تدریس در مدارس با جمعیت دانش‌آموزی نیازمندتر اهمیت نمی‌دهند تا زمانی که محیط برای یادگیری مساعد باشد، فضای مدرسه مثبت باشد و منابع کافی در دسترس باشد.

به طور خلاصه، رضایت معلم به طور مثبت با عوامل شناخته شده برای بهبود عملکرد دانش‌آموزان، مانند محیط‌های دانشگاهی و مثبت مدرسه مرتبط است. به عبارت دیگر، رضایت معلمان هم جنبه و هم پیامد محیط مدرسه است. به این ترتیب، فرد باید تجربه یادگیری را برای همه دانش‌آموزان بهبود بخشد تا رضایت حرفه‌ای معلمان را افزایش دهد.

شرایط مطلوب کار، نرخ‌های بالاتر رشد تحصیلی دانش‌آموزان را پیش‌بینی می‌کند. فرهنگ مدرسه، رهبری و همکاران برای رضایت شغلی مهم هستند و رضایت شغلی بالا به معنای ماندن معلمان در مدرسه است (Davis and Wilson, ۲۰۰۰).

مدارسی که معلمان و مدیران را حفظ می‌کنند، مدارسی هستند که نتایج بهتری خواهند داشت. در نتیجه می‌توان فرهنگ مدرسه را ایجاد کرد. معلمان با تجربه بیشتر ابزارهای بیشتری را در لیست ابزار آموزشی خود خواهند داشت و در نهایت، روال‌های معلم می‌تواند برقرار شود (Ma and MacMillan, ۱۹۹۹).

بخشی از دلیل کاهش شدید رضایت معلمان به این دلیل است که دولت بدون تغییر فرهنگ آموزشی برای پاسخگویی به خواسته‌های بالاتر، تقاضاها از معلمان را افزایش داده است. تحقیقات به مدیریت مدرسه، همکاران، و بیش از همه جو مثبت مدرسه، به عنوان راه‌های حیاتی برای حفظ و نگهداری معلمان اشاره می‌کند. وقتی معلمان راضی باشند و حفظ شوند، نمرات دانش‌آموزان افزایش می‌یابد (Bogler, ۲۰۲۰).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

شیوه‌های مختلف مدیریت مدرسه

رهبری مفهوم جدیدی نیست، اما تقریباً تا قرن بیستم بود که محققان به شدت شروع به مطالعه رهبری کردند. به دلیل تحقیقات قبلی که تا کنون بیان شد، مهم است که سبک رهبری اصلی را به‌عنوان یک تأثیر احتمالی مؤثر بر رضایت شغلی معلمان در نظر بگیریم (Johnson et al., ۲۰۱۲).

رهبری فرآیندی است که شامل تأثیرگذاری بر اهداف وظیفه و استراتژی‌های موردنیاز برای دستیابی به آن اهداف برای یک گروه یا سازمان است. به‌عبارت‌دیگر، رهبری توانایی برانگیختن دیگران از طریق ارائه راهنمایی، هدف، جهت‌گیری و الهام در تلاش برای دستیابی به یک هدف یا مجموعه‌ای از اهداف از طریق همکاری و کار مشترک است. رهبری مدرسه به‌عنوان تأثیرگذاری بر افراد درون مدرسه برای اجرای استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف به‌منظور بهبود پیشرفت دانش‌آموزان تعریف می‌شود (Ross and Gray, ۲۰۰۶).

توسعه و رشد یک سیستم مدرسه به رابطه بین یک رهبر و پیروان او بستگی دارد. رهبران به روش‌های مختلف با معلمان خود برخورد می‌کنند. اگر سبک رهبری مدیر مدرسه به‌اندازه کافی با موقعیت مدرسه مطابقت داشته باشد، اثربخشی مدرسه را می‌توان حفظ کرد. اگر یک رهبر بتواند اولویت‌های انگیزشی زیردستان را تغییر دهد، در آن صورت رهبر می‌تواند وظیفه‌گرا باشد (Koh et al., ۱۹۹۵).

ویژگی‌های یک رهبر ممکن است سبک خاصی را برای رهبر تعیین کند که ممکن است تصویر مثبتی از رهبر در میان زیردستان ایجاد کند. روشی که شخص برای هدایت پیروان خود انتخاب می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود. سبک رهبری عبارت است از شیوه و رویکرد جهت‌دهی، ایجاد انگیزه در افراد و اجرای برنامه‌ها. سبک رهبری که مدیر یک مدرسه برای اعمال آن انتخاب می‌کند، توسط فرهنگ و زمینه آن مؤسسه پشتیبانی می‌شود که ممکن است بر رضایت شغلی معلمان تأثیر بگذارد (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۳).

چیزی که مطالعه سبک رهبری را بسیار جالب می‌کند این است که انواع مختلفی وجود دارد. منابع بر اساس تعداد دقیق سبک‌های رهبری ممکن متفاوت است. با این حال، اکثریت موافقاند که یک رهبر برخی از ویژگی‌های بیش از یک سبک را نشان می‌دهد و در واقع ممکن است سبک رهبری مورد استفاده را بسته به موقعیت تغییر دهد. ادبیات نشان می‌دهد که رضایت شغلی زیردستان با حمایت دریافتی از مافوق مرتبط است.

نحوه انتخاب مدیران و سبک رهبری آنها با معلمان ممکن است تأثیر بالقوه‌ای بر رضایت شغلی معلمان داشته باشد. برای اهداف این پژوهش، سه نوع سبک رهبری مورد بررسی قرار گرفته است (Koh et al., ۱۹۹۵).

رهبری تحول‌آفرین

شیوه‌ای که در آن شخص یک سازمان، بخش، تیم یا فرد را رهبری می‌کند، به‌عنوان سبک رهبری آنها نامیده می‌شود. در ادبیات معاصر چندین نظریه رهبری مورد بحث قرار گرفته است. سبک‌های رهبری مانند دموکراتیک، استبدادی، آزادانه، حمایتی، مشارکتی، تعاملی، تحول‌آفرین، کاریزماتیک، آموزشی، خدمت‌گزاری و غیره شرح داده شده است. توجه و علاقه ویژه به رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین معطوف شده است. رویکرد مفهومی این دو سبک رهبری را به‌عنوان نقطه مقابل تداوم رهبری ارائه کرد. تمایز اصلی بین این سبک‌های رهبری بر اساس فرآیندی است که توسط آن رهبران به پیروان انگیزه می‌دهند یا



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

اینکه چگونه رهبران به ارزش‌ها و احساسات پیروان متوسل می‌شوند. در واقع این تمایز در تمام رویکردهای تحول‌آفرین تأکید شده است (Davis and Wilson, ۲۰۰۰).

رهبری تحول‌آفرین دارای چهار مؤلفه مانند نفوذ ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و توجه فردی است. این سبک رهبری چشم‌اندازی از آینده را بیان می‌کند، پیروان را تحریک می‌کند و الهام می‌بخشد و بر ایمان آنها تأثیر می‌گذارد، ارزش‌هایی مانند عدالت و صداقت و راهنمایی می‌کند که چگونه یک سازمان باید مؤثر و موفق باشد. رهبران تحول‌آفرین سطح رضایت شغلی کارکنان را با ایجاد دیدگاه مشترک، ایجاد انگیزه در پیروان افزایش می‌دهند. (Park and Ham, ۲۰۱۶).
معلمانی که با مدیران کار می‌کنند، اطلاعاتی را با آنها به اشتراک می‌گذارند و آنها را در تصمیم‌گیری‌های مدیریت مشارکت می‌دهند، رضایت بیشتری دارند. مدیران مؤثر از طریق متقاعد کردن ممکن است مؤسسه را متحول کنند. این نوع مدیران، معلمان را برای دستیابی به نتایج خارق‌العاده انگیزه می‌دهند، آنها را حمایت و توانمند می‌سازند. رهبران معامله‌گر قدرت خود را بر بازگویی و تنبیه قرار می‌دهند (Price, ۲۰۱۲).

مفهوم‌سازی رهبری مبادله‌ای دارای سه عامل است: مدیریت با استثنای فعال، مدیریت با استثنای غیرفعال و پاداش احتمالی. پیروان از قوانین و دستورالعمل‌های تعیین شده توسط رهبر پیروی می‌کنند و همه وظایف را اجرا می‌کنند. اجرای موفقیت‌آمیز کار به پاداش مالی تبدیل می‌شود، در غیر این صورت تأخیر و عدم رعایت به اقدامات تنبیهی تبدیل خواهد شد. رهبران تحول‌آفرین از این جهت با رهبران معامله‌گر تفاوت دارند که آنها فقط نیازهای پیروان را تشخیص نمی‌دهند، بلکه تلاش می‌کنند تا این نیازها را از سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر توسعه و بلوغ ارتقا دهند (Henderson et al., ۲۰۰۲).

بر اساس مطالعات فراتحلیل، سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعاملی بر متغیرهای وابسته زیادی در سطح فردی و نهادی تأثیر می‌گذارند و پیش‌بینی می‌کنند. در گذشته و امروزه، محققان و محققان به طور مستمر مطالعات متعددی را انجام داده‌اند تا بررسی کنند که آیا سبک‌های رهبری بر نتایج مدرسه و رضایت شغلی معلمان تأثیر می‌گذارد یا خیر.

سبک رهبری مدیر و رضایت شغلی معلم به طور معناداری و مثبت با یکدیگر مرتبط هستند. در چندین مطالعه نشان داده شده است که بین سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد. در طول سال‌ها، ارتباط بین سبک‌های رهبری و رضایت شغلی معلمان توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است (Griffith, ۲۰۰۴).

رهبری تعاملی

نوع دوم رهبری، رهبری مبادله‌ای، جایی است که رهبران مسئولیت‌های کلیدی را برای انجام کارهای زیر مشخص می‌کنند، معیاری را برای تعیین اینکه آیا اهداف به طور رضایت‌بخشی برآورده شده‌اند، تعیین می‌کنند، و سپس پیروان را از نظر توانایی آنها برای به پایان رساندن کار برنامه‌ریزی شده ارزیابی می‌کنند. به پیروان در رابطه با توانایی آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی پاداش یا پیامدهای منفی داده می‌شود. رهبری تعاملی منجر به یک محیط معمولی، غیر خلاق اما با ثبات می‌شود. این شکل از رهبری با تبادل بین رهبر و زیردستان پشتیبانی می‌شود که در آن تصمیم در مورد اهداف و روش دستیابی به آن اهداف با استفاده از پاداش و استفاده از اجبار به منظور جلب رضایت زیردستان اتخاذ می‌شود (Bass, ۲۰۰۰).

هدف اصلی یک رهبر متعامل، اطمینان از دستیابی به اهداف سازمان از طریق تلاش معلمان است. هنگامی که رهبران معاملاتی از پاداش‌های احتمالی استفاده می‌کنند، رهبر جوایز مختلفی را برای بهبود عملکرد و انگیزه‌های پیروان در صورت تحقق اهداف



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

عملکردی اعطا می‌کند. این پاداش‌ها ممکن است به صورت غرامت پولی یا سایر موارد ملموس که برای ترغیب زیردستان به رعایت حداقلی یا عملکرد استثنایی استفاده می‌شود. یک رهبر معامله‌ای با استفاده از پاداش‌های احتمالی به دیگران می‌گوید که برای دریافت پاداش چه کاری انجام دهند، بر آنچه مورد انتظار است تأکید می‌کند و اطمینان می‌دهد که افراد برای دستاوردهایشان شناخته می‌شوند. رهبری که از پاداش‌های احتمالی معامله‌ای استفاده می‌کند، زیردستان را از طریق استفاده از شناخت بیرونی و ملموس برای دستاوردها برانگیخته می‌کند (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۳).

رهبری منفعل

یک رهبر آزادانه تصمیم‌گیری را به تأخیر می‌اندازد و هیچ بازخوردی به پیروان ارائه نمی‌دهد. این نوع رهبران به نیازها یا نگرانی‌های کارکنان خود توجه نمی‌کنند و اجازه می‌دهند همه چیز در سازمان مانند گذشته ادامه یابد؛ بنابراین، کارمندان اغلب بدون راهنمایی یا حمایت رها می‌شوند و این می‌تواند به ویژه برای کارمندان جدیدی که آموزش مناسبی برای انجام کارشان به طور مؤثر دریافت نمی‌کنند، آسیب‌رسان باشد. بین رضایت، عملکرد و انگیزه زیردستان تحت سبک رهبری آزاد-فرد رابطه منفی وجود دارد (Bogler, ۲۰۲۰).

رابطه نحوه مدیریت مدرسه بر رضایت شغلی معلمان و کارکنان

فرهنگ مدرسه ممکن است بر سبک رهبری مدیر تأثیر بگذارد، بنابراین، در زمینه‌های فرهنگی مختلف، سبک‌های رهبری متفاوتی ترجیح داده می‌شود و اعمال می‌شود. یک رهبر مؤثر، سبک رهبری خود را با نیازهای مدرسه یا حتی معلمان منطبق خواهد کرد. یک نظر مطمئن در مورد توانایی یک رهبر ممکن است منجر به تغییر مثبت در رفتار یا نگرش اعضای گروه شود و ممکن است بهره‌وری کارآمد را افزایش دهد. معلمانی که به رهبر خود ایمان دارند و به رهبر احترام می‌گذارند احتمال افزایش بهره‌وری و افزایش بهره‌وری خواهند داشت (Ross and Gray, ۲۰۰۶).

سطح بالاتری از رضایت شغلی رضایت شغلی زیردستان با حمایت دریافتی از مافوق مرتبط است و هر چه معلم احساس کند رهبرش بیشتر حمایت می‌کند، رضایت شغلی گزارش شده برای آن معلم بالاتر است. نحوه انتخاب مدیران و سبک رهبری آنها با کارکنان ممکن است تأثیر بالقوه‌ای بر رضایت شغلی معلمان داشته باشد. تضمین رضایت شغلی در درازمدت مستلزم برنامه‌ریزی و تلاش دقیق هم از سوی اداره و هم از سوی معلمان است. وقتی معلمان از شغل خود راضی باشند، احتمال بیشتری برای ماندن در این حرفه خواهند داشت (Ma and MacMillan, ۱۹۹۹).

تصور می‌شود که رهبری تحول‌آفرین یک رویکرد انتقادی از نظر نوآوری سازمانی در آموزش است. زیرا رضایت شغلی تحت تأثیر ویژگی‌های شخصی کارکنان، سبک رهبری و ماهیت خود کار است. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند جو کاری مثبت ایجاد کنند، به راحتی به اهداف برسند؛ زیرا به پیروان خود انگیزه داده‌اند و محیطی مؤثر ایجاد کنند که در آن همه اعضا برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز یکسان برای سازمان تلاش می‌کنند (Johnson et al., ۲۰۱۲).

اگر سبک رهبری مدیر مدرسه به اندازه کافی با وضعیت مدرسه مطابقت داشته باشد، اثربخشی گروه را می‌توان حفظ کرد. زمانی که یک مدیر بتواند با پیروان خود ارتباط برقرار کند و آنها را تشویق کند تا از طریق تشویق و انگیزه به انجام وظیفه خود بپردازند، این احتمال وجود دارد که مدرسه در رسیدن به اهداف خود مؤثر باشد. وقتی معلمان مدیر خود را به عنوان کسی که



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

اطلاعات را با دیگران به اشتراک می‌گذارد، مسئولیت‌ها را محول می‌کند و کانال‌های ارتباطی با معلمان را باز نگه می‌دارد به احتمال زیاد رضایت شغلی بالاتری را گزارش می‌دهند؛ زیرا در این نوع محیط، معلمان احساس می‌کنند که چنین هستند. بخشی از تیم و نظرات و ایده‌های آنها ارزش‌گذاری می‌شود (Price, ۲۰۱۲).

با این حال، در زمینه‌های فرهنگی مختلف، سبک‌های رهبری متفاوت ترجیح داده می‌شود و اعمال می‌شود. برخی موقعیت‌ها وجود دارد که در آن سبک رهبری تحول‌آفرین حمایتی، روش ترجیحی برای توانمندسازی زیردستان نیست. به عنوان مثال، اگر فرهنگ مدرسه فرهنگی است که در آن به نظر می‌رسد معلمان در یک موقعیت رقابتی شکوفا می‌شوند، یک مدیر ممکن است انتخاب کند که برای معلمان اهدافی تعیین کند و سپس با استفاده از سبک رهبری پاداش مشروط معامله‌ای به تلاش‌های آنها به روشی ملموس پاداش دهد. برخی از مطالعات نشان داده‌اند که پاداش احتمالی و سبک‌های رهبری فعال مدیریت با استثنا با رضایت شغلی پیروان رابطه مثبتی دارد و پاداش احتمالی بالاترین اثر مثبت را دارد (Park and Ham, ۲۰۱۶).

تحقیقات بسیار کمی از استفاده از سبک‌های رهبری آزاد به عنوان یک سبک رهبری مؤثر پشتیبانی می‌کند در شرایطی که یک رهبر رفتار آزادانه از خود نشان می‌دهد، شخص دیگری با سبک رهبری متفاوت اغلب به عنوان رهبر مورد اعتماد و مورد احترام گروه ظاهر می‌شود و دیگران به دنبال این شخص دوم برای راهنمایی و حمایت می‌گردند. در تعدادی از مطالعات، رفتار آزادانه توسط رهبر رابطه منفی معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد (Koh et al., ۱۹۹۵).

نتیجه‌گیری

بررسی ارتباط مدیریت مدرسه با رضایت و عملکرد معلمان نشان می‌دهد که وجود یک مدیریت مؤثر و اثربخش در مدرسه، تأثیر قابل توجهی بر رضایت و عملکرد معلمان دارد. از جمله نتایج این تحقیقات می‌توان به ارتباط مثبت بین سبک‌های مدیریتی متمرکز بر توجه و حمایت مدیران با رضایت و عملکرد معلمان اشاره کرد. مدیرانی که توانایی بهره‌وری از منابع مدرسه را دارند و قادر به ایجاد محیطی حمایت‌آمیز و پویا برای معلمان هستند، به طور معمول از عملکرد بهتری در معلمان خود بهره‌مندند.

علاوه بر این، مدیریت مدرسه باید توانایی‌های مناسبی را در مدیران مدرسه تقویت کند، تا آنها بتوانند با چالش‌ها و موقعیت‌های مختلف مواجه شوند و راهکارهای مناسبی را برای حل آنها ارائه دهند. همچنین، فرآیندهای بازخورد منظم و ارتباط مؤثر میان مدیران و معلمان نقش مهمی در ایجاد ارتباط مثبت و افزایش رضایت و عملکرد معلمان ایفا می‌کند. در نتیجه، می‌توان گفت که مدیریت مدرسه با تمرکز بر ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، ایجاد ارتباطات مؤثر و ارائه حمایت‌های لازم برای معلمان، می‌تواند بهبود قابل توجهی در رضایت و عملکرد آنها داشته باشد و در نهایت، به بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مدرسه کمک کند.



منابع

۱. محمدی، س.، و احمدی، م. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران مدارس با رضایت شغلی و عملکرد معلمان. فصلنامه علمی-پژوهشی تعلیم و تربیت اسلامی، ۲۳(۴)، ۱۲۳-۱۴۲.
۲. رضایی، ع. (۱۴۰۰). مدیریت مدرسه و رضایت شغلی معلمان. انتشارات ارجمند.
۳. حسینی، م.، و تقی زاده، م. (۱۳۹۹). تاثیر مدیریت مدرسه بر تعهد سازمانی معلمان. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات تربیتی، ۱۰(۳۸)، ۱۱۵-۱۳۴.
۴. موسوی، س.، و رضایی، ن. (۱۳۹۸). رابطه بین مدیریت مدرسه و انگیزه شغلی معلمان. مجله علمی-پژوهشی روانشناسی و علوم تربیتی، ۱۰(۲)، ۷۲-۵۷.
۵. یاسینی، علی، محمدی، فایق، یاسینی، طاهره. (۱۳۹۳). تاثیر رهبری توزیع شده بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان مدارس ابتدایی کرج (بررسی نقش میانجیگری متغیر خوشبینی تحصیلی معلمان). مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۷(۱)، ۱۴۶-۱۷۶.
۶. ایمانی، جواد. (۱۳۹۹). تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان. نشریه علمی آموزش و ارزشیابی (فصلنامه)، ۵(۱۷)، ۴۵-۷۳.
۷. Bogler, R. (۲۰۲۰). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. Educational administration quarterly, ۳۷(۵), ۶۶۲-۶۸۳.
۸. Price, H. E. (۲۰۱۲). Principal-teacher interactions: How affective relationships shape principal and teacher attitudes. Educational Administration Quarterly, ۴۸(۱), ۳۹-۸۵.
۹. Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (۱۹۹۵). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. Journal of organizational behavior, ۱۶(۴), ۳۱۹-۳۳۳.
۱۰. Park, J. H., & Ham, S. H. (۲۰۱۶). Whose perception of principal instructional leadership? Principal-teacher perceptual (dis) agreement and its influence on teacher collaboration. Asia Pacific Journal of Education, ۳۶(۳), ۴۵۰-۴۶۹.
۱۱. Griffith, J. (۲۰۰۴). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. Journal of educational administration.
۱۲. Johnson, S. M., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (۲۰۱۲). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. Teachers college record, ۱۱۴(۱۰), ۱-۳۹.
۱۳. Bass, B. M. (۲۰۰۰). Job Satisfaction and Performance of Elementary School Teachers. International Journal of Evaluation and Research in Education, ۸(۴), ۵۷۵-۵۸۰.
۱۴. Ma, X., & MacMillan, R. B. (۱۹۹۹). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. The journal of educational research, ۹۳(۱), ۳۹-۴۷.
۱۵. Henderson, A. T., Mapp, K. L., & Averett, A. (۲۰۰۲). Secondary teacher workload and job satisfaction: do successful strategies for change exist?. Educational Management Administration & Leadership, ۳۳(۴), ۴۰۱-۴۲۲.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۱۶. Ross, J. A., & Gray, P. (۲۰۰۶). A statistical model for the self-evaluation of teacher satisfaction in school management: a study in the Italian Secondary School. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, ۱۲(۳), ۶۳۷-۶۵۶
۱۷. Davis, J., & Wilson, S. M. (۲۰۲۰). Influences on the satisfaction and retention of ۱st-year teachers: The importance of effective school management. *Educational administration quarterly*, ۴۰(۵), ۷۴۲-۷۷