



عنوان: تقویت انگیزه معلم: بینش‌های نظام رتبه‌بندی معلمان

رقیه نظری^{۱*} و احمد آرش^۲

اطلاعات مربوط به مقاله

چکیده

مقدمه و هدف: این مطالعه مؤلفه‌های انگیزشی را در سیستم‌های رتبه‌بندی معلمان و تأثیر آن‌ها بر انگیزه رشد حرفه‌ای بررسی می‌کند. با استفاده از یک رویکرد مرور سیستماتیک، متون مربوط به سیستم‌های رتبه‌بندی معلمان، انگیزش و ادبیات توسعه حرفه‌ای را بررسی می‌کند. با بررسی متون مختلف و یافته‌های پژوهشی در مورد انگیزش معلم، عوامل مؤثر بر رتبه‌بندی معلمان بر اساس شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای و همچنین تجربه شناسایی می‌شوند. این مطالعه با ترسیم موازی با نظریه انگیزشی هرزبرگ، توصیه‌هایی را برای تقویت انگیزه معلم و رضایت شغلی از طریق بهبود در سیستم رتبه‌بندی ارائه می‌دهد.

کلید واژگان:

نظام رتبه‌بندی، معلم، انگیزه، توسعه حرفه‌ای

^۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران ایران r.nazari.s@gmail.com

^۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات هرمزگان، بندر عباس، ایران Ahmad.Arash.114@gmail.com

مقدمه و بیان مسأله

با شروع هزاره جدید، بسیاری از جوامع در حال درگیر شدن در اصلاحات آموزشی جدی هستند که یکی از عناصر کلیدی در بسیاری از این اصلاحات، توسعه حرفه‌ای معلمان است. تحقیقات نشان داده است مهم‌ترین متغیر در موفقیت دانش‌آموزان کیفیت کار معلم در کلاس درس است. توسعه حرفه‌ای و سیاست‌های آموزش معلمان این قابلیت را دارند که بر توانایی معلمان برای تدریس و به عنوان یک نتیجه، بر توانایی یادگیری دانش‌آموزان تأثیر بگذارند (درخشان‌فر، ۱۳۹۲: ۱). در حوزه صلاحیت و توسعه حرفه‌ای معلمان، تمایلات انگیزشی معلمان از اهمیت بسیاری برخوردار است. انگیزش شغلی از عوامل تعیین‌کننده فرایند آموزش، تعامل اجتماعی، خودشکوفایی حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای معلمان است (بجکیچ، ویوچتیچ و زلاتیچ^۱، ۲۰۱۴).

تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که مدیریت کلاس درس یکی از اجزاء مهم آموزش مؤثر در کلاس است (ایمر و استو^۲، ۲۰۰۱؛ بروفی^۳، ۲۰۰۶؛ کارتر، کوشینگ، سابرز، استاین و برلینر^۴، ۱۹۸۸؛ سوآر و سوآر^۵، ۱۹۷۹؛ ترف و سسیونز^۶، ۲۰۰۵؛ وانگ، هرتل و ولبرگ^۷، ۱۹۹۳).

به اعتقاد پروفیسور گیج (۱۹۷۸)، استاد برجسته تعلیم و تربیت، بدون تردید بر آنچه در مدارس می‌گذرد، جز معلم هیچ فرد دیگری نمی‌تواند تأثیر بیش‌تری داشته باشد. معلم می‌تواند تعلیم و تربیت را فرایندی توأم با لذت و کامیابی یا فرایندی بی‌ثمر کند (گیج، ترجمه مهرمحمدی، ۱۳۷۹).

رتبه‌بندی معلمان جزء سیاست‌ها و برنامه‌هایی است که در آموزش و پرورش برای بهبود کیفیت آموزش و پیشرفت دانش‌آموزان اجرا می‌شود (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۰) و شامل اصول، مقررات، راهکارها و روش‌هایی برای ارزیابی و رتبه‌بندی معلمان است که بر اساس عملکرد و توانمندی‌های آن‌ها رتبه‌بندی انجام می‌شود (معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۲). رتبه‌بندی معلمان می‌تواند به ایجاد انگیزه بیش‌تر در معلمان برای بهبود عملکرد و ارتقاء کیفیت آموزش کمک کند (اسماعیلی، سامری، حسنی، ۱۳۹۸). در هر صورت،

^۱. Bjekića, Vučetić & Zlatić

^۲. Emmwr & Stough

^۳. Brophy

^۴. Carter, Cushing, Sabers, Stein & Berliner

^۵. Soar & Soar

^۶. Torff & Sessions

^۷. Wang, Haertel, & Walberg

مهم است که سیستم رتبه‌بندی به شکلی طراحی شود که معلمان را بهبود عملکرد خود و بهبود کیفیت آموزش تشویق کند (فاثونی، رامدانی^۱؛ اولرمی^۲؛ آلن، هیده، وائل و نیل^۳؛ سونگ، چای، کیم، بی^۴؛ جو^۵، ۲۰۲۰).

مؤلفه‌های مؤثر بر رتبه‌بندی معلمان ممکن است بر اساس سیاست‌ها و استانداردهای آموزشی هر کشور و حتی هر منطقه متفاوت باشند؛ اما در سنجش مهارت‌های معلمان، برخی از مؤلفه‌های مهم که در جوامع مختلف به آن‌ها توجه شده است عبارت از ارزیابی عملکرد معلم در کلاس درس، توانایی ارائه مطالب، تعامل با دانش‌آموزان و ایجاد محیط آموزشی، توانایی معلم در استفاده از روش‌های آموزشی جدید، فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، و دستیابی به دانش و مهارت‌های جدید در حوزه تخصصی خود، مشارکت معلمان در توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی نوآورانه و همچنین در پژوهش‌های آموزشی، ارزیابی نظرات و بازخوردهای دانش‌آموزان و والدین درباره عملکرد معلمان، توانایی معلم در مدیریت رفتارها و محیط کلاس درس به منظور ارتقاء فرآیند آموزش و یادگیری، مشارکت معلمان در فعالیت‌های مدیریتی مدرسه، گروه‌های کاری و فعالیت‌های اجتماعی دیگر است. بنابراین، به طور کلی می‌توان گفت در رتبه‌بندی معلمان باید به عملکرد تدریس، به‌روز بودن دانش و مهارت‌ها، مشارکت در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، رضایت و بازخورد دانش‌آموزان و والدین، توانایی مدیریت کلاس، مشارکت در فعالیت‌های مدیریتی و اجتماعی معلمان توجه شود (شعاری‌نژاد، ۱۳۸۱؛ معروفی، ۱۳۸۴؛ مهرمحمدی، ۱۳۷۹؛ دلور، ترجمه دفتر همکاری‌های علمی و بین‌المللی، ۱۳۷۶؛ رئوف، ۱۳۷۹).

در ایران نیز برای سنجش و رتبه‌بندی معلمان، از سال ۱۳۸۳، سه موضوع مهم اجرای «رتبه‌بندی»، «سنجش صلاحیت‌ها» و «نظام پرداخت معلمان» با عناوین گوناگون مطرح و در قالب یک مجموعه بارها به دولت (آموزش و پرورش) ارائه شد و بررسی نهایی لایحه نظام رتبه‌بندی معلمان، در سال ۱۴۰۰ تصویب شد.

در این قانون ذکر شده است که به منظور افزایش کیفی فرآیند تعلیم و تربیت، اعتلای کرامت و منزلت اجتماعی معلمان، استقرار نظام پرداخت‌ها بر اساس تخصص و شایستگی‌ها، عملکرد رقابتی معلمان، مهندسی نیروی انسانی، توسعه مستمر و نظام‌مند شایستگی‌های عمومی، تخصصی، حرفه‌ای و تربیتی و کیفیت عملکرد معلمان، تقویت انگیزه و رضایت‌مندی شغلی و ارتقاء تعهد و تقویت هویت حرفه‌ای معلمان بر اساس نقشه جامع علمی کشور و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، نظام رتبه‌بندی معلمان تعیین و اجرا می‌شود. بر اساس این قانون تعاریف زیر ارائه شد:

^۱. Fathoni and Ramdani

^۲. Oluremi

^۳. Allen, Hyde, Whannel and Neill

^۴. Song, Chai, Kim and Bae

^۵. Joo

-معلمان: به افرادی اطلاق می‌شود که صرفاً رسالت خطیر تعلیم و تربیت دانش‌آموزان را در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی برعهده دارند؛ مانند آموزگار، دبیر، هنرآموز، مربی امور تربیتی، مشاور واحد آموزشی، مراقب سلامت، نیروهای توانبخشی مدارس استثنائی، مدیر و معاون در واحدهای آموزشی و تربیتی

-شایستگی: ترکیبی است از دانش، مهارت، نگرش، بینش، خلاقیت، نوآوری و ویژگی‌های فردی مبتنی بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که به فرد معلم این امکان را می‌دهد تا وظایف مربوط به شغل را به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد.

-صلاحیت معلمی: مجموعه‌ای از شایستگی‌های ناظر بر جنبه‌های هویت فردی و حرفه‌ای (اخلاق و تعهد حرفه‌ای، دانش تخصصی، دانش و مهارت‌های تربیتی) که معلم باید در جهت تقویت و ارتقای توانمندی‌های ضروری مرتبط با فرآیند تعلیم و تربیت کسب و برای بهبود مستمر آن تلاش کند و برآیند شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای است.

○ شایستگی عمومی: مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌های شخصیتی فرد، شامل باورها، نگرش‌ها، اعتقادات و رفتار مبتنی بر نظام ارزشی، فرهنگی و اخلاقی جامعه اسلامی و نظام آموزش و پرورش کشور است که زمینه را برای انجام کار متعهدانه آماده می‌کند و پایبندی فرد را به ارزش‌های اسلامی و انقلاب اسلامی، قوانین و مقررات آشکار می‌سازد. این دسته از شایستگی‌ها در طول خدمت مشمولین بررسی و تأیید می‌شود.

○ شایستگی تخصصی: مجموعه‌ای از توانمندی‌های مرتبط با تسلط بر فرآیند و برآیند دانش تخصصی (موضوع تدریس)، دانش تربیتی و سایر حوزه‌های دانشی مرتبط با یاددهی - یادگیری، دستاوردها، خلاقیت و نوآوری‌های علمی مرتبط، آخرین مدرک تحصیلی و توانایی تفکر علمی و انجام پژوهش در آن حیطه که فرد برای انجام مؤثر وظایف شغلی خود باید از آن‌ها بهره‌مند باشد.

○ شایستگی حرفه‌ای: مجموعه‌ای از توانمندی‌های مرتبط با به کارگیری تلفیقی دانش، نگرش و مهارت‌های تخصصی و تربیتی و عملکرد رقابتی معلمان در موقعیت آموزشی و تربیتی مبتنی بر نظام آموزشی معیار در جمهوری اسلامی ایران

-تجربه: توانمندی‌هایی است که افراد مذکور در طی سال‌های خدمت در حیطه تعلیم و تربیت و مدیریتی مرتبط با معلمی کسب کرده‌اند.

-نظام رتبه‌بندی معلمان: نظامی مستقل و ویژه معلمان وزارت آموزش و پرورش است، شامل مجموعه‌ای از اصول، قواعد و فرآیندهایی که به منظور کسب اهداف مندرج در ماده (۱) این قانون مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در چهارچوب این قانون طراحی و اجراء می‌شود.

-رتبه : سطحی از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، تجربیات، شایستگی‌ها و عملکردهای فردی و شغلی معلمان است که بر مبنای نتایج ناشی از فرآیند ارزشیابی تعیین می‌شود.

در ماده ۳ این قانون آمده است که معلمان بر اساس شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای و تجربه خود در رتبه‌های پنجگانه به ترتیب: آموزشیار معلم، مربی معلم، استادیار معلم، دانشیار معلم و استاد معلم قرار می‌گیرند.

در ماده ۵ تأکید شده است که کسب رتبه‌های بالاتر مستلزم حداقل پنج سال خدمت در هر یک از رتبه‌ها و کسب سایر شرایط لازم تعیین شده در آیین نامه اجرایی این قانون خواهد بود.

در ماده ۶ آمده است که برای رتبه‌های موضوع این قانون، فوق‌العاده رتبه‌بندی در احکام کارگزینی معلمان تعیین می‌شود. فوق‌العاده مذکور برای معلمان با رتبه آموزشیار معلم حداقل چهل و پنج درصد (۴۵٪)، مربی معلم حداقل پنجاه و پنج درصد (۵۵٪)، استادیار معلم حداقل شصت و پنج درصد (۶۵٪)، دانشیار معلم حداقل هفتاد و پنج درصد (۷۵٪) و استاد معلم حداقل نود درصد (۹۰٪) مجموع امتیازات حق شغل و حق شاغل و فوق‌العاده شغل است.

تبصره ۱- فوق‌العاده رتبه‌بندی معلمان جزء عوامل مبنای محاسبه حداقل حقوق کارکنان دولت و حداقل دریافتی مقرر در قوانین بودجه سنواتی نیست.

تبصره ۲- دولت مکلف است همه امتیازات و درصدهای موضوع فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری را برابر سایر کارکنان دولت، به مشمولان این قانون اختصاص دهد و فوق‌العاده رتبه‌بندی موضوع این ماده علاوه بر امتیازات و درصدهای مزبور است و مشمول کسور بازنشستگی نیز می‌شود (معاونت حقوقی ریاست جمهوری، ۱۴۰۰).

همان‌طور که در متن قانون تصویب‌شده اشاره شده است یکی از اهداف تصویب قانون نظام رتبه‌بندی تقویت انگیزه و رضایت‌مندی شغلی معلمان بوده است. به همین دلیل پژوهشگران ادبیات مرتبط با انگیزه و انگیزش پیشرفت را مطالعه کرده و خلاصه‌ای از مطالعات مرتبط و تعاریف را ارائه داده‌اند. بر اساس ادبیات موجود انگیزه سبب، علت و آنچه کسی را به کار وادار کند، انگیزش یعنی تحریک و ترغیب (گنجی، ۲۰۱۳). در تعریف دیگری انگیزه عبارت است از یک محرک درونی برای یک اقدام بیرونی توسط فرد که ممکن است فیزیکی، فکری یا هنری باشد (میرسپاسی، ۲۰۰۶). از نظر سازمانی انگیزه عبارت است از فرایندهای درونی که رفتار را تحریک کرده و آن را به سوی راه‌هایی هدایت می‌کند که سازمان به‌عنوان یک مجموعه از آن سود می‌برد (بهادری و همکاران، ۲۰۱۳). انگیزش پیشرفت، یعنی گرایش کلی به تلاش برای موفقیت و انتخاب فعالیت‌هایی که هدف آن رسیدن به موفقیت درونی یا دوری از شکست است (برلایتر و کالفی، ۱۹۹۶). رابینز^۱ (۱۹۹۸) معتقد است که انگیزه پیشرفت، تمایل برای پیشی گرفتن از

^۱. Robbins

دیگران و تلاش برای موفقیت و پیشرفت بر اساس معیارهای خاص و مشخص است. ریو^۱ (۲۰۱۴) بیان می‌کند که انگیزه پیشرفت، نیرو یا محرکی برای انجام خوب کارها در مقایسه با معیارهای عالی است. انگیزه پیشرفت به معنای انجام امور برای نشان دادن شایستگی و صلاحیت است یا به عبارت دیگر انگیزه برای برتری و موفقیت و در رابطه با مجموعه‌ای از معیارها و تلاش برای رسیدن به موفقیت (آرگیل^۲ و همکاران، ۱۹۸۹).

از بین تعاریف مختلف ارائه شده راجع به انگیزه، یک تعریف کاربردی از آن یعنی چیزی است که انسان را به کار و می‌دارد و او را به جهت خاصی سوق می‌دهد؛ و انگیزش^۳ یعنی حالتی که در اثر دخالت یک انگیزه به شخص دست می‌دهد. برخی انگیزش را درونی خوانده و این چنین تعریف کرده‌اند: انگیزش، کشمکش درونی، جنبش هدفمندی است که سبب می‌شود شخص به روش معینی عمل کند، یا به سمت هدف مشخصی حرکت کند (گاول^۴، ۲۰۲۱). با این تعریف، انگیزش از درون فرد می‌جوشد نه از بیرون. شما انگیزش ایجاد نمی‌کنید، بلکه انگیزشی را که قبلاً وجود داشته ترسیم می‌کنید و به آن جهت داده، هدایتش می‌کنید یا آن را تقویت می‌کنید. انگیزش را می‌توان عاملی تعریف کرد که به افراد انرژی می‌دهد، آن‌ها را هدایت می‌کند و باعث تداوم رفتارهای خاص می‌شود و در مدیریت نیروهای انسانی این اصطلاح به معنی علاقه‌مندی فرد در جهت انجام کار به نحو احسن است تا حاصل آن پیشرفت فرد و سازمان باشد.

کدیور (۲۰۱۷) افراد دارای انگیزه پیشرفت و افراد فاقد انگیزه پیشرفت را در ۱۰ ویژگی تفکیک کرده است.

ویژگی‌های افراد دارای انگیزش پیشرفت	ویژگی‌های افراد فاقد انگیزش پیشرفت
داشتن انگیزه برای دستیابی به موفقیت	داشتن انگیزه برای دوری از شکست
موفقیت‌مدار	شکست‌مدار
انتخاب تکلیف با دشواری متوسط	انتخاب تکلیف آسان یا سخت
دارای اعتماد به نفس	مضطرب
مستقل	وابسته به بازخورد و هدایت
با پشتکار و پیگیر	بی میل و ناراضی

^۱. Reeve

^۲. Argyle

^۳. motivation

^۴. Gaweł

شکست را نتیجه فقدان تلاش تلقی می کنند.	شکست را نتیجه فقدان توانایی می دانند.
اهداف طولانی مدت دارند.	اهداف کوتاه مدت دارند.
با اشتیاق و بلندپرواز	بی تفاوت
از آنچه انجام می دهند احساس غرور می کنند.	به آنچه انجام می دهند احساس شرم می کنند.

هرمنس^۱ (۱۹۷۰) بر مبنای دانش نظری و تجربی و نیز پژوهش های پیشین خود ده ویژگی متمایزکننده افراد دارای انگیزه پیشرفت بالا از افراد با انگیزه پیشرفت پایین را به شرح زیر تهیه کرد ۱. بالا بودن سطح آرزو؛ ۲. انگیزه قوی برای تحرک به سوی بالا؛ ۳. مقاومت طولانی در مواجهه با تکالیف با سطح دشواری متوسط؛ ۴. تمایل به اعمال چالش مجدد در انجام تکالیف نیمه تمام؛ ۵. درکی پویا از زمان، یعنی درک این موضوع که امور سریع رخ می دهند؛ ۶. آینده نگری؛ ۷. توجه به ملاک شایستگی و لیاقت در انتخاب دوست و همکار؛ ۸. بازشناسی از طریق عملکرد خوب در کار. ۹. انجام کار به بهترین شکل ممکن؛ ۱۰. رفتار مخاطره آمیز پایین. به نظر می رسد هرچه قدر معلم از انگیزه کاری بالاتری برخوردار باشد به همان میزان می تواند در کلاس از کارایی بیش تری برخوردار شود.

کیزلیک (۲۰۰۹) نشان داد که انتخاب بهترین راهبرد مدیریت متناسب با کلاس درس نیاز به دانش، انگیزش و تجربه خاصی دارد، زیرا همه راهبردهای مدیریت متناسب برای همه کلاس ها نیستند. یکی از رویکردهای انگیزشی که در سال های اخیر توجه زیادی به خود جلب کرده، نظریه خود تعیین گری است که توسط دسی و ریان (۱۹۸۴-۲۰۰۲) مطرح شد که تمرکز عمده این نظریه بر انگیزه درونی، بیرونی و بی انگیزگی است. نظریه خودتعیین گری که بر انواع گوناگون انگیزش در افراد به جای مقدار آن تمرکز دارد و توجه ویژه ای به مفهوم انگیزش خودتعیین گری، انگیزش کنترل شده و بی انگیزگی به عنوان پیش بین های مهم پیامدهای عملکرد و بهزیستی دارد (گاگنه و دسی، ۲۰۰۵). به اعتقاد والرند^۲ (۱۹۹۷)، به نقل از نعامی و پیریایی (۱۳۹۰) انگیزش شغلی دارای سه سطح انگیزش درونی، انگیزش بیرونی و بی انگیزگی است. به پیشنهاد والرند (۱۹۹۷، نعامی و پیریایی، ۱۳۹۰)، بی انگیزگی در افراد دو منشأ درونی و بیرونی دارد. در تنظیم بیرونی، افراد با هدف دست یافتن به پیامدهای مطلوب یا اجتناب از پیامدهای نامطلوب فعالیت می کنند؛ در نتیجه تنها تا زمانی انرژی صرف می کنند

^۱. Hermans

^۲. Gagne & Deci

^۳. Valerlan

که آن عمل، وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف آن‌ها باشد، لذا تنظیم بیرونی رفتار توسط پاداش‌ها و تنبیه‌ها هدایت می‌شود (دسی و رایان ۲۰۰۰). در انگیزش درونی که تلاشی است که در غیاب پیامدها و پاداش‌های بیرونی انجام می‌شود؛ از نظر دسی و رایان (۱۹۹۱) افرادی که دارای انگیزش درونی هستند، برای خود اهدافی تعیین می‌کنند و در جهت رسیدن به آن می‌کوشند.

در سال ۱۹۵۹، فردریک هرزبرگ، دانشمند علوم رفتاری، نظریه دو عاملی یا نظریه محرک-بهداشتی را ارائه کرد. به گفته هرزبرگ، برخی از عوامل شغلی هستند که به رضایت منجر می‌شوند، در حالی که عوامل شغلی دیگری وجود دارند که از نارضایتی جلوگیری می‌کنند. به گفته هرزبرگ، نقطه مقابل «رضایت» «عدم رضایت» و نقطه مقابل «نارضایتی» «عدم نارضایتی» است.

هرزبرگ این عوامل شغلی را در دو دسته طبقه‌بندی کرد:

۱. عوامل بهداشتی: عوامل بهداشتی آن دسته از عوامل شغلی هستند که برای وجود انگیزه در محل کار ضروری هستند. این‌ها برای درازمدت به رضایت مثبت منجر نمی‌شوند. اما اگر این عوامل وجود نداشته باشند / اگر این عوامل در محل کار وجود نداشته باشد، منجر به نارضایتی می‌شود. به عبارت دیگر عوامل بهداشتی عواملی هستند که در صورت کافی/معقول بودن در یک شغل باعث آرامش کارکنان می‌شود و باعث نارضایتی آنها نمی‌شود. این عوامل برای کار بیرونی هستند. عوامل بهداشتی همچنین به عنوان عوامل نارضایتی یا نگهدارنده نامیده می‌شوند زیرا برای جلوگیری از نارضایتی لازم هستند. این عوامل محیط/سناریوی شغلی را توصیف می‌کنند. عوامل بهداشتی نمادی از نیازهای فیزیولوژیکی است که افراد می‌خواهند و انتظار برآورده شدن آن‌ها را داشتند. عوامل بهداشتی عبارتند از:
 - پرداخت: ساختار حقوق و دستمزد باید مناسب و معقول باشد. باید با کسانی که در همان صنعت در همان حوزه هستند، برابر و رقابتی باشد.
 - خط‌مشی‌های شرکت و سیاست‌های اداری: سیاست‌های شرکت نباید خیلی سخت و سفت باشد. آن‌ها باید منصفانه و واضح باشند. این باید شامل ساعات کاری انعطاف‌پذیر، کد لباس، استراحت، تعطیلات و غیره باشد.
 - مزایای جانبی: به کارمندان باید برنامه‌های مراقبت بهداشتی، مزایا برای اعضای خانواده، برنامه‌های کمک به کارمندان و غیره ارائه شود.
 - شرایط فیزیکی کار: شرایط کار باید ایمن، تمیز و بهداشتی باشد. تجهیزات کار باید به روز شده و به خوبی نگهداری شوند.
 - وضعیت: وضعیت کارکنان در سازمان باید آشنا و حفظ شود.

- روابط بین فردی: رابطه کارکنان با همسالان، مافوق و زیردستان باید مناسب و قابل قبول باشد. هیچ عنصر تضاد یا تحقیر نباید وجود داشته باشد.
- امنیت شغلی: سازمان باید امنیت شغلی کارکنان را تامین کند.
- ۲. عوامل انگیزشی: از نظر هرزبرگ، عوامل بهداشتی را نمی توان به عنوان محرک در نظر گرفت. عوامل انگیزشی باعث رضایت مثبت می شود. این عوامل ذاتی کار هستند. این عوامل انگیزه کارکنان را برای عملکرد برتر می کنند. به این عوامل راضی کننده می گویند. این ها عواملی هستند که در انجام کار نقش دارند. کارمندان این عوامل را ذاتاً پاداش دهنده می دانند. محرک ها نماد نیازهای روانی بودند که به عنوان یک مزیت اضافی درک می شدند. عوامل انگیزشی عبارتند از:
 - شناخت: کارکنان باید توسط مدیران به خاطر دستاوردهایشان تحسین و شناسایی شوند.
 - احساس موفقیت: کارکنان باید احساس موفقیت داشته باشند. این بستگی به شغل دارد. باید نوعی میوه در کار وجود داشته باشد.
 - فرصت های رشد و ترفیع: باید فرصت های رشد و پیشرفت در یک سازمان وجود داشته باشد تا انگیزه کارکنان برای عملکرد خوب ایجاد شود.
 - مسئولیت: کارکنان باید خود را مسئول کار بدانند. مدیران باید مالکیت کار را به آنها بسپارند. آنها باید کنترل را به حداقل برسانند اما مسئولیت پذیری را حفظ کنند.
 - معنی دار بودن کار: خود کار باید برای کارمند پرمعنا، جالب و چالش برانگیز باشد تا بتواند آن را انجام دهد و انگیزه پیدا کند (برادران کاظم زاده، رضا، و هاشمی، مه سیم، ۱۳۸۸)
- مؤلفه های انگیزه پیشرفت هرزبرگ به طور عمومی عوامل درونی و بیرونی را شامل می شود که افراد را به تلاش برای بهبود و پیشرفت تحریک می کنند. برخی از مؤلفه های انگیزه پیشرفت هرزبرگ عبارتند از:
 ۱. افزایش خودآگاهی: شناخت و فهم بهتر از نقاط قوت و ضعف خود و تمرکز بر بهبود نقاط ضعف.
 ۲. هدف گذاری: تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه گیری که به فرد کمک می کند برای رسیدن به پیشرفت و بهبود مداوم تلاش کند.
 ۳. اعتماد به نفس: ایجاد اعتماد به نفس برای مواجهه با چالش ها و تسلط بر موقعیت های جدید.
 ۴. تکیه بر خودتنظیمی: توانایی مدیریت و کنترل بر روند یادگیری و پیشرفت شخصی.
 ۵. ارتباط معنادار: برقراری ارتباط مؤثر با دیگران، از جمله اعضای خانواده، دوستان و همکاران، که انگیزه و حمایت لازم برای پیشرفت فرد را فراهم می کند.

۶. علاقه و اشتیاق: علاقه فرد به فعالیت‌ها و موضوعات مرتبط با پیشرفت و توسعه شخصی.

۷. تجربه موفقیت: تجربه‌های موفق گذشته که افراد را به تلاش بیشتر و ادامه راه پیشرفت ترغیب می‌کند.

۸. ارزش‌ها و اعتقادات: پیروی از ارزش‌ها و اعتقادات شخصی که به فرد کمک می‌کند تا در مسیر پیشرفت و بهبود مداوم باقی بماند.

انگیزه پیشرفت هرزبرگ مفهومی است که به تلاش برای بهبود و پیشرفت شخصیت و عملکرد فرد اشاره دارد. از رتبه‌بندی معلمان نیز می‌توان به عنوان ابزاری به منظور ایجاد انگیزه و تحریک معلمان برای پیشرفت و بهبود عملکرد در محیط آموزشی استفاده کرد، به عبارت دیگر، انگیزه دورنی و شخصیتی معلمان بیش‌تر از پاداش‌های بیرونی مانند رتبه‌بندی‌ها تأثیرگذار است. انگیزه پیشرفت هرزبرگ، بدون وابستگی و توجه به مقدار و اندازه جوایز و رتبه‌بندی‌های بیرونی، می‌تواند معلمان را به ارتقاء مهارت‌ها، بهبود عملکرد و ایجاد تغییرات مثبت در فرآیند آموزش و پرورش ترغیب کند (یعقوب‌پور و فاطمی‌نژاد، ۱۳۹۶؛ قادرنژاد، فهیم‌دوین، مقدم و اسماعیل‌زاده قندهاری، ۱۴۰۱).

در حوزه صلاحیت و توسعه حرفه‌ای معلمان، تمایلات انگیزشی معلمان از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین انگیزش شغلی از عوامل تعیین‌کننده فرآیند آموزش، تعامل اجتماعی، خود شکوفایی حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای معلمان است (بجکیچ، ویوچیتچ و زالتیچ، ۲۰۱۴). علاوه بر این سطح انگیزش معلمان نقش مهم‌تری نسبت به صلاحیت حرفه‌ای در آموزش و یادگیری دانش‌آموزان دارد (گوکسه^۱، ۲۰۱۰).

بر اساس یافته‌های برخی از پژوهش‌ها انگیزه پیشرفت معلمان می‌تواند تأثیر بسیار مهمی در بهبود کیفیت آموزش و پرورش داشته باشد. برخی عوامل که می‌توانند انگیزه پیشرفت معلمان را تحریک کنند عبارتند از:

۱. تأثیر مثبت بر دانش‌آموزان: احساس موفقیت در ارتقاء عملکرد و پیشرفت دانش‌آموزان می‌تواند معلمان را تحریک کند تا در پیشرفت فرآیند آموزش و یادگیری بیشتر تلاش کنند.
۲. تقدیر: تشویق و اعتراف به تلاش‌ها و موفقیت‌های معلمان می‌تواند انگیزه آن‌ها را افزایش دهد و احساس ارزشمند بودن کارشان را به آن‌ها القا کند.
۳. فرصت‌های آموزشی: ارائه فرصت‌هایی برای آموزش و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های معلمان به ویژه در زمینه‌های نوآورانه و جدید می‌تواند انگیزه آن‌ها را افزایش دهد.
۴. مشارکت در تصمیم‌گیری: فراهم کردن فرصت‌هایی برای مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با فرآیند آموزش و پرورش می‌تواند احساس مسئولیت و انگیزه آن‌ها را تقویت کند.

^۱. Gokce

۵. پشتیبانی و حمایت: داشتن حمایت و پشتیبانی از سوی مدیران و همکاران می‌تواند به افزایش اعتماد و انگیزه معلمان کمک کند.

همچنین، توجه به نیازها و ارزش‌های شخصی معلمان و ایجاد فضایی مناسب برای توسعه حرفه‌ای و شخصی آن‌ها نیز می‌تواند به تقویت انگیزه پیشرفت آن‌ها کمک کند (نظری، ۱۳۹۹).

روش

پژوهش کیفی کنونی از لحاظ هدف پژوهش کاربردی - توسعه‌ای است که به روش مرور نظام‌مند انجام شد. میدان پژوهش متون مرتبط با نظام رتبه‌بندی معلمان و پژوهش‌ها و تألیفات مرتبط با آن و همچنین پژوهش‌ها و ادبیات نظری مرتبط با انگیزه و انگیزش پیشرفت بود. پژوهشگران پس از مطالعه و بررسی متون مختلف و یافته‌های پژوهش‌های مختلف شرایط انگیزشی و نیازهای معلمان براساس یافته‌های پژوهش‌های داخلی، بر اساس یکی از اهداف نظام رتبه‌بندی معلمان که افزایش انگیزه و رضایت شغلی معلمان مطرح شده بود و در ماده ۳ این قانون آمده است که معلمان بر اساس شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای و تجربه خود در رتبه‌های پنجگانه به ترتیب: آموزشیار معلم، مربی معلم، استادیار معلم، دانشیار معلم و استاد معلم قرار می‌گیرند. پژوهشگران بعد از بررسی متن قانون نظام رتبه‌بندی و مقایسه آن با مؤلفه‌های انگیزشی هرزبرگ، تجویزها و پیشنهاداتی را برای ارتقاء انگیزشی معلمان ارائه دادند.

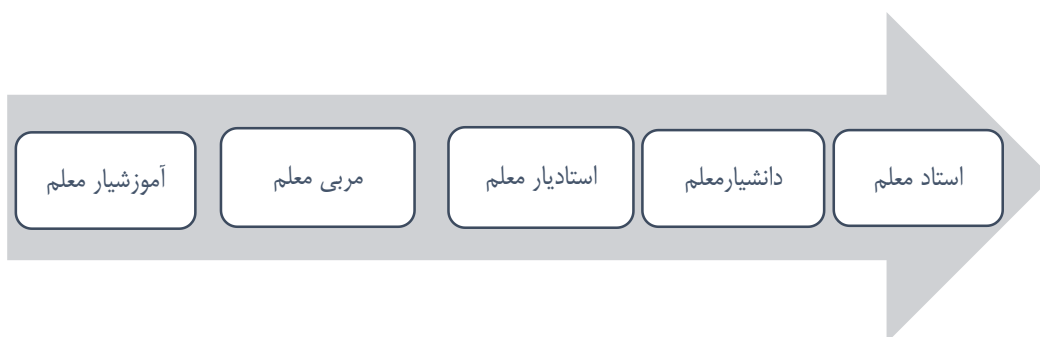
یافته‌ها

در این پژوهش در مرحله اول مؤلفه‌های مندرج در نظام رتبه‌بندی معلمان و نحوه رتبه‌بندی و میزان بهره‌مندی معلمان از مزایایی آن استخراج شد:

بر اساس نظام رتبه‌بندی معلمان، پس از ارزیابی، و احراز شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مندرج در قانون، معلمان در دو بعد علمی و مالی امتیازات را کسب خواهند کرد:

در بعد علمی: معلمان بر اساس شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای و تجربه خود در رتبه‌های پنجگانه به ترتیب آموزشیار معلم، استادیار معلم، دانشیار معلم و استاد معلم قرار می‌گیرند.

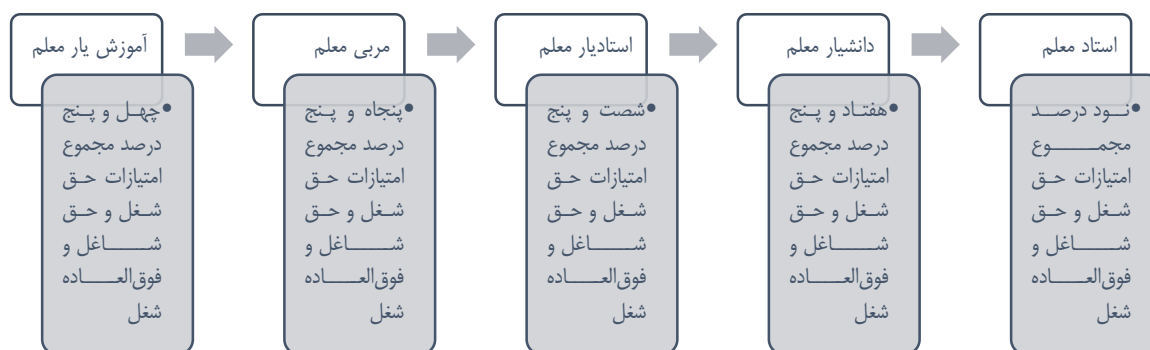
در نمودار ۱ از چپ به راست پایین‌ترین رتبه آموزشیار معلم و بالاترین رتبه استاد معلم مشخص شده است:



نمودار ۱: رتبه معلمان بر اساس نظام رتبه‌بندی معلمان

در بعد مالی: معلمان با رتبه آموزشیار معلم حداقل چهل و پنج درصد (۴۵٪)، مربی معلم حداقل پنجاه و پنج درصد (۵۵٪)، استادیار معلم حداقل شصت و پنج درصد (۶۵٪)، دانشیار معلم حداقل هفتاد و پنج درصد (۷۵٪) و استاد معلم حداقل نود درصد (۹۰٪) مجموع امتیازات حق شغل و حق شاغل و فوق‌العاده شغل را کسب خواهند کرد.

در نمودار ۲ عناوین رتبه‌های کسب‌شده توسط معلمان میزان بهره‌مندی آن‌ها از مزایای مالی از چپ به راست (کم‌ترین به بیش‌ترین) مشخص شده است.



نمودار ۲: عناوین رتبه‌های کسب‌شده توسط معلمان میزان بهره‌مندی آن‌ها از مزایای مالی

در مرحله دوم: عوامل مختلفی که بر اساس ادبیات و پژوهش‌ها برای ایجاد انگیزه و افزایش انگیزش پیشرفت در معلمان معرفی شده بود، به‌طور دقیق بررسی و استخراج شد.



نمودار ۳: عوامل مؤثر بر انگیزش پیشرفت معلمان

بر اساس ادبیات نظری انگیزش پیشرفت، یعنی گرایش کلی به تلاش برای موفقیت و انتخاب فعالیت‌هایی که هدف آن رسیدن به موفقیت است. بر اساس هفت مولفه مذکور در نمودار ۳، هفت مولفه مذکور در ارتقاء انگیزش پیشرفت معلمان تأثیر دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین شاخص ارزیابی کارآمدی هر نظام، منابع انسانی آن و در نظام آموزش و پرورش، معلم است. اگر حال معلم خوب باشد، حال آموزش و پرورش خوب است. و به توسعه و تعالی آن می‌توان امیدوار بود، در غیر این صورت، صحبت از تحول و توسعه بیهوده و بی‌نتیجه خواهد بود. رتبه‌بندی معلمان می‌تواند با تدبیر و نگاه کارشناسی محور، مبنا و سرآغاز تحول اساسی در بسیاری از امور آموزش و پرورش باشد، لذا توجه به رضایت شغلی و انگیزش معلمان از الزاماتی هست که در هر نظام آموزشی به آن توجه شده و به منظور ارتقاء آن گام‌های اساسی برداشته شده است.

رتبه‌بندی معلمان می‌تواند تأثیر زیادی بر انگیزه و پیشرفت آن‌ها داشته باشد. اگر سیستم رتبه‌بندی به‌طور مناسب و عادلانه طراحی شود، این امر می‌تواند معلمان را به بهترین خود تشویق کند و انگیزه آن‌ها را بالا ببرد. اما اگر سیستم رتبه‌بندی نادرست یا ناعادلانه باشد، ممکن است منجر به کاهش انگیزه و احساس عدالت نشود، که این موارد می‌تواند به پیشرفت دانش‌آموزان آسیب بزند. بر اساس یافته‌های پژوهش‌ها در ایران، فرصت‌های ارتقاء معلمان شامل چندین بخش است:

- دوره‌های آموزشی و به‌روزرسانی: معاونت آموزشی و پژوهشی وزارت آموزش و پرورش ایران به صورت دوره‌هایی متنوع در زمینه‌های مختلف برگزار می‌کند که به معلمان فرصت آموزش و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌هایشان را می‌دهد.
 - برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها: موسسات مختلف آموزشی و پژوهشی در سراسر کشور کارگاه‌ها و سمینارهایی با موضوعات مختلف برگزار می‌کنند که به معلمان فرصت شرکت و یادگیری از تجربیات دیگران را می‌دهد.
 - برگزاری آزمون‌های کارشناسی ارشد و دکتری: فرصت شرکت در آزمون‌های کارشناسی ارشد و دکتری به معلمان این امکان را می‌دهد که دانش و تخصص خود را افزایش داده و به سمت‌های مدیریتی و تحقیقاتی در زمینه آموزش و پرورش پیشرفت کنند.
 - فرصت‌های شغلی: در برخی موسسات آموزشی و پژوهشی وزارت آموزش و پرورش و سایر سازمان‌ها و موسسات مرتبط با حوزه آموزش فرصت‌های شغلی برای معلمان فراهم می‌شود که به آن‌ها امکان پیشرفت حرفه‌ای را می‌دهد.
 - برگزاری دوره‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی: برخی از مؤسسات و دانشگاه‌ها دوره‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی در زمینه‌های خاص مانند فناوری اطلاعات، روش‌های آموزشی نوین و ... برگزار می‌کنند که به معلمان فرصت ارتقاء دانش و مهارت‌هایشان را می‌دهد.
- این فرصت‌ها تنها چند مثال از فرصت‌هایی هستند که معلمان ایرانی می‌توانند از آن‌ها بهره‌مند شوند تا در حرفه و کارایی خود پیشرفت کنند.

در نظام رتبه‌بندی معلمان بر اساس شایستگی‌های کسب‌شده دارای پنج رتبه هستند و با استفاده از فرصت‌های فوق‌الذکر معلمان می‌توانند، شایستگی‌های حرفه‌ای و مهارت‌های مورد نیاز را کسب کنند و پس از احراز رتبه‌ها از مزایای مالی مندرج در قانون بهره‌مند شوند.

به طور کلی، ارتباط بین رتبه‌بندی معلمان، انگیزش آن‌ها و پیشرفت و رضایت شغلی معلمان موضوعی پیچیده است که تحت تأثیر عوامل مختلف قرار می‌گیرد. ارزیابی عملکرد معلمان و ارتباط آن با انگیزه و پیشرفتشان نیازمند سیستم‌های عادلانه و شفاف است که به عواملی مانند توانمندی‌های معلم، شرایط کاری، حمایت مدیریتی، واکنش دانش‌آموزان و سایر عوامل مرتبط توجه کند. محدودیت پژوهش از لحاظ انتخاب میدان پژوهش بود که از طریق بررسی، اسناد و کتب و مقالات، راجع به نظام رتبه‌بندی و انگیزش معلمان اطلاعات جمع‌آوری شد. و عدم دسترسی به آمار و ارقام مرتبط به رتبه‌بندی و میزان حقوق دریافتی معلمان از محدودیت‌های دیگر بود.

پیشنهاد می‌شود پژوهشگران از طریق انجام پژوهش‌های کیفی و مصاحبه با معلمان نتایج و تأثیر رتبه‌بندی بر انگیزش معلمان را بررسی کنند.

منابع:

اسماعیلی، الهام، سامری، مریم و حسنی، محمد (۱۳۹۸). تأثیر شرایط سازمانی مدرسه، ادراک رهبری و انگیزش معلمان بر بهبود فعالیت تدریس با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۱۴(۲)، ۱۰۸-۱۲۸.

. doi : ۱۰.۲۲۱۰۸/nea.۲۰۲۰.۱۱۹۸۱۸.۱۴۱۴

برادران کاظم‌زاده، رضا، و هاشمی، مه‌سیما. (۱۳۸۸). بررسی عوامل انگیزش شغلی در سازمان بر اساس نظریه هرزبرگ و ارائه دو مدل اندازه‌گیری پیشنهادی برای عوامل انگیزشی و بهداشتی (مطالعه موردی: شرکت توسعه صنایع نفت و انرژی). *مهندسی صنایع و مدیریت (شریف ویژه علوم مهندسی)*، ۲۵(۴۹) ویژه مهندسی صنایع، مدیریت و اقتصاد، ۲۵-۳۷. SI D. <https://sid.ir/paper/107577/fa>

درخشانفر، تورج. (۱۳۹۲). *بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی شهر یاسوج و خودکارآمدی آنان در سال تحصیلی ۹۱-۹۲*. پایان نامه کارشناسی ارشد، علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

دلور، ژاک (۱۳۸۰). *مجموعه مقاله‌های ارائه شده به کمیسیون بین‌المللی آموزش در قرن بیست و یکم*. ترجمه سید فرهاد افتخارزاده، تهران، عابد.

رئووف، علی (۱۳۷۹). *بررسی جنبش جهانی برای بهسازی تربیت معلم*. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.

شورای عالی آموزش و پرورش - وزارت آموزش و پرورش - دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۰). مصوبه «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش»، (مصوب جلسه ۷۰۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۰/۶ شورای عالی انقلاب فرهنگی).
<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/805637>

شعاری نژاد، علی اکبر (۱۳۸۱). برای رشد علمی و فنی معلمان، رشد معلم شماره ۱۶۷؛ تهران: دفتر انتشارات کمک آموزشی، سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی.

قادر نژاد، علی اکبر، فهیم دوین، حسن، مقدم، امیر و اسماعیل زاده قندهاری، محمدرضا (۱۴۰۱). طراحی الگوی تبیین عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی در مربیان آماتور ورزش کشور با تاکید بر نظریه دو عاملی انگیزش - بهداشت هرزبرگ، سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، دوره ۳۶: ۵۵-۶۳.

گیج، ان، ال (۱۳۷۹). مبانی علمی هنر تدریس. ترجمه محمود، مهر محمدی، تهران: مدرسه

معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۲). نظام رتبه بندی حرفه ای معلمان و جذب و تأمین منابع انسانی، تهران، ایران.

معاونت حقوقی ریاست جمهوری (۱۴۰۰). قانون نظام رتبه بندی معلمان، تهران: معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات.

نعمی، عبدالزهر و پیریایی، صالحه (۱۳۹۰). رابطه ابعاد انگیزش شغلی خودتعیین کنندگی با اشتیاق شغلی، در کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۳(۹): ۴۱-۲۳.

نظری، شهرام (۱۳۹۹). شادکامی و انگیزه پیشرفت در معلمان تربیت بدنی. پژوهش در آموزش علوم ورزشی. ۱۱(۱): ۱۱۷-۱۴۲.

یعقوب پور، سیما، و فاطمی نژاد، محمد. (۱۳۹۶). رابطه رضایت شغلی با انگیزش کارکنان با مدل دوعاملی هرزبرگ. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(۱) (پیاپی ۲۹)، ۲۶۳-۲۸۱.

Allen, W. Hyde, M. Whannel, R. and M. O'Neill. (2017). "Teacher reform in Indonesia: Can offshore programs create lasting pedagogical shift," *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, vol. 46, no. 1, pp. 1-16, 2017, doi: 10.1080/1359866X.2017.1355051.

Argyle, M., Martin, M., & Crossland, J. (1989). Happiness as a function of personality and social encounters. *Recent advances in social psychology: An international perspective*, 189-203 .

Bahadori, M., Babaei, M., & Mehrabian, F. (2013). Prioritization of Factors Influencing Job Motivation in Employees of a Military Center Using Analytical Hierarchy Process (AHP). *Journal of Military Medicine*, 14(4), 237-244 .

- Berliner, D. C., & Calfee, R. C. (1996). *Handbook of educational psychology*: Routledge.
- Bjekića, D., Vučetićb, M., & Zlatićc, L. (2014). Teacher work motivation context of in-service education changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 11(6), 557 – 562
- Brophy, J. (2006). *History of research on classroom management*. In C. M. Evertson & C. S. Weinstein (Eds.), *Handbook of classroom management: Research, practice, and contemporary issues*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carter, K., Cushing, K., Sabers, D., Stein, P. & Berliner, D. (1988). Expert-novice differences in perceiving and processing visual classroom information. *Journal of Teacher Education*, 39(3), 25–31.
- Deci, E.L., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(2), 227–268.
- Deci, E.L., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self – Determination in Human Behavior*, NY: Plenum Press.
- Emmer, E. T., & Stough, L. M. (2001). Classroom management: A critical part of educational psychology, with implications for teacher education. *Educational Psychologist*, 36, 103–112.
- Joo, Y. H. (2020). “The effects of distributed leadership on teacher professionalism: The case of Korean middle schools,” *International Journal of Educational Research*, vol. 99, , doi: 10.1016/j.ijer.2019.101500
- Ganji, H. (2013). *Mental Health*. Arasbaran, Book.
- Gawel JE (2021) *Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs*. Washington: ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation. cited 2021. Sep. 10. Available from: <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/files/herzberg.htm>
- Gokce, F. (2010). Assessment of teacher motivation. *School Leadership and Management*, 30(5), 487-499.
- Hermans, H. J. (1970). A questionnaire measure of achievement motivation. *Journal of applied psychology*, 54(4), 353 .

- Kadivar, P. (2017). *Educational psychology*. Samt publisher, 17 .
- Fathoni, A. B. and Ramdani, Z.(2021). Factors affecting teacher performance , *Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)* 10(4):1462-1468
- DOI:10.11591/ijere.v10i4.21693, LicenseCC BY-NC 4.0,
https://www.researchgate.net/publication/356664542_Factors_affecting_teacher_performance
- Kizlik, B. (2009). *Adprima: Towards the best education information for new and future techers*. Retrieved February 26, 2009 <http://www.adprima.com/assertive.htm>.
- Mirsepasi, N. (2006). *Strategic manangment of human resources and work relationship*. Mir publisher .
- Oluremi, O. F. (2013). “Enhancing educational effectiveness in Nigeria through teacher’s professional development,” *European Scientific Journal*, vol. 9, no. 28, pp. 422-431, 2013.
- Reeve, J. (2014). *Understanding motivation and emotion*: John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th Global ed.). Harlow, UK: Pearson .
- Soar, R., & Soar, R. (1979). *Emotional climate and management*. In P. Peterson & H. Wahlberg (Eds.), *Research on teaching: Concepts, findings, and implications*. Berkeley, CA: McCutchan
- Song, J. H. Chai, D. S. Kim, J. and Bae, S. H. (2018). “Job performance in the learning organization: The mediating impacts of self-effi cacy and work engagement,” *Performance Improvement Quarterly*, vol. 30, no. 4, pp. 249-271, doi: 10.1002/piq.21251.
- Torff, B., & Sessions, D. N. (2005). Principals’ perceptions of the causes of teacher ineffectiveness. *Journal of Educational Psychology*, 97, 530– 537.
- Wang, M., Haertel, G., & Walberg, H. (1993). Toward a knowledge base for school learning. *Review of Educational Research*, 63(3), 249–294.