

## بررسی نقش حمایت مدیر در کاهش فرسودگی شغلی معلمان

لیلا سلمان زاده<sup>۱</sup>، زهرا حسن زاده<sup>۲</sup>، سمیرا مقصودی<sup>۳</sup>، فاطمه حسین زاده<sup>۴</sup>، ژیلا آقازاده اقدام<sup>۵</sup>

چکیده



نقش شغلی معلمان به عنوان یکی از چالش های اساسی نظام های آموزشی، پیامدهای گسترده ای بر کیفیت تدریس، سلامت روانی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دارد. در سال های اخیر، توجه پژوهشگران به

عوامل سازمانی در پیشگیری و کاهش فرسودگی افزایش یافته است و در این میان، حمایت مدیر مدرسه به عنوان یکی از مهم ترین منابع حمایتی در محیط کار شناخته می شود. حمایت مدیر می تواند از طریق فراهم سازی منابع

آموزشی، تقویت روابط انسانی، قدرتانی حرفه ای، مشارکت در تصمیم گیری و ایجاد جو سازمانی مثبت، فشارهای شغلی را تعدیل کرده و احساس کارآمدی و تعلق سازمانی را در معلمان تقویت کند. پژوهش حاضر با رویکردی مروری، به بررسی نقش حمایت مدیر در کاهش فرسودگی شغلی معلمان پرداخته است. در این راستا، ادبیات نظری و پژوهش های داخلی و خارجی مرتبط با فرسودگی شغلی، حمایت سازمانی و رهبری آموزشی تحلیل شده اند. نتایج نشان می دهد که حمایت مدیر از طریق کاهش استرس شغلی، افزایش رضایت شغلی، تقویت خودکارآمدی و ارتقای تاب آوری سازمانی، به طور معناداری با کاهش ابعاد فرسودگی شغلی شامل خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و کاهش احساس موفقیت فردی مرتبط است. بر این اساس، تقویت سبک های رهبری حمایتی در مدارس می تواند به عنوان راهبردی مؤثر در بهبود سلامت روانی معلمان و ارتقای کیفیت نظام آموزشی مورد توجه سیاست گذاران و مدیران آموزشی قرار گیرد.

کلیدواژگان: مدیر، معلم، فرسودگی شغلی، حمایت

۱. شاغل در آموزش و پرورش ماکو، مقطع ابتدایی
۲. شاغل در آموزش و پرورش ماکو، مقطع ابتدایی
۳. شاغل در آموزش و پرورش ماکو، مقطع ابتدایی
۴. شاغل در آموزش و پرورش ماکو، مقطع ابتدایی
۵. شاغل در آموزش و پرورش ماکو، مقطع ابتدایی



## ۱. مقدمه

نظام‌های آموزشی در سراسر جهان به‌عنوان زیربنای توسعه انسانی و اجتماعی، نقشی اساسی در پیشرفت جوامع ایفا می‌کنند. در این میان، معلمان مهم‌ترین عنصر تحقق اهداف آموزشی به شمار می‌آیند؛ زیرا کیفیت آموزش، اثربخشی برنامه‌های درسی و حتی انگیزش یادگیری دانش‌آموزان، تا حد زیادی به سلامت روانی، انگیزش حرفه‌ای و تعهد شغلی آنان وابسته است. با این حال، حرفه معلمی به‌دلیل ماهیت تعاملی، مسئولیت‌پذیری بالا، فشارهای عاطفی، انتظارات متنوع ذی‌نفعان و محدودیت‌های ساختاری، از جمله مشاغل است که در معرض فرسودگی شغلی قرار دارد. فرسودگی شغلی مفهومی است که نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ میلادی در حوزه مشاغل یاری‌رسان مطرح شد و به‌تدریج در حوزه آموزش نیز مورد توجه قرار گرفت. این پدیده به‌طور کلی به حالتی از خستگی هیجانی، نگرش منفی یا فاصله‌گیری عاطفی نسبت به مخاطبان خدمت و کاهش احساس کفایت شخصی در کار اشاره دارد. معلمی که دچار فرسودگی می‌شود، ممکن است شور و شوق اولیه خود را از دست بدهد، تعامل مثبت با دانش‌آموزان را کاهش دهد و احساس بی‌اثر بودن در نقش حرفه‌ای خود داشته باشد. چنین وضعیتی نه‌تنها بر فرد، بلکه بر کل مدرسه و کیفیت یادگیری دانش‌آموزان تأثیر منفی می‌گذارد. در سال‌های اخیر، افزایش حجم وظایف اداری، تغییرات مستمر در برنامه‌های درسی، انتظارات والدین، ارزشیابی‌های متعدد، کلاس‌های پرجمعیت و چالش‌های فناوری آموزشی، فشارهای شغلی معلمان را تشدید کرده است. علاوه بر این، تحولات اجتماعی و فرهنگی، نقش معلم را از انتقال‌دهنده صرف دانش به تسهیل‌گر یادگیری، مشاور، الگو و حتی حامی روانی دانش‌آموزان گسترش داده است. این گسترش نقش‌ها، در صورت نبود حمایت کافی، می‌تواند زمینه‌ساز استرس مزمن و در نهایت فرسودگی شغلی شود. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که فرسودگی شغلی معلمان با پیامدهایی همچون کاهش رضایت شغلی، افزایش غیبت از کار، تمایل به ترک خدمت، افت عملکرد آموزشی و کاهش انگیزش تحصیلی دانش‌آموزان همراه است. از این‌رو، شناسایی عوامل پیشگیرانه و محافظتی در برابر این پدیده، ضرورتی انکارناپذیر برای سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی به شمار می‌آید. یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته، «حمایت مدیر مدرسه» است. مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر آموزشی و سازمانی، نقشی کلیدی در شکل‌دهی به جوّ مدرسه، توزیع منابع، تسهیل ارتباطات و ایجاد فرهنگ حمایتی دارد. نحوه تعامل مدیر با معلمان، میزان مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری، شیوه بازخورد دادن، عدالت در رفتار و توجه به



نیازهای حرفه‌ای و شخصی کارکنان، می‌تواند تجربه شغلی آنان را به‌طور معناداری تحت تأثیر قرار دهد. حمایت مدیر مفهومی چندبعدی است که ابعاد عاطفی، ابزاری، اطلاعاتی و ارزشیابی‌کننده را دربر می‌گیرد. حمایت عاطفی شامل همدلی، احترام و توجه به احساسات معلمان است. حمایت ابزاری به فراهم‌سازی منابع، امکانات و تسهیلات لازم برای انجام وظایف اشاره دارد. حمایت اطلاعاتی شامل ارائه راهنمایی‌ها، بازخوردهای سازنده و انتقال دانش حرفه‌ای است. در نهایت، حمایت ارزشیابی‌کننده به قدردانی، تشویق و به‌رسمیت‌شناختن تلاش‌های معلمان مربوط می‌شود. هر یک از این ابعاد می‌تواند نقش مهمی در کاهش فشارهای شغلی و افزایش احساس ارزشمندی حرفه‌ای ایفا کند. در چارچوب نظریه‌های نوین سازمانی، محیط کار به‌عنوان منبعی از «تقاضاها» و «منابع» در نظر گرفته می‌شود. زمانی که تقاضاهای شغلی (مانند حجم کار، فشار زمانی و تعارض نقش) از منابع موجود (مانند حمایت اجتماعی و استقلال حرفه‌ای) پیشی گیرد، احتمال بروز فرسودگی افزایش می‌یابد. در مقابل، وجود منابع حمایتی کافی می‌تواند اثر منفی تقاضاهای شغلی را تعدیل کند. حمایت مدیر، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی، می‌تواند تعادل میان تقاضا و منابع را برقرار سازد. از منظر روان‌شناسی تربیتی، احساس خودکارآمدی معلمان نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت تدریس و پایداری حرفه‌ای آنان دارد. مدیرانی که با بازخوردهای مثبت، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و اعتماد به توانمندی‌های معلمان، زمینه ارتقای خودکارآمدی را فراهم می‌کنند، به‌طور غیرمستقیم از بروز فرسودگی جلوگیری می‌کنند. احساس دیده‌شدن و مورد حمایت قرار گرفتن، موجب تقویت انگیزش درونی و تعهد سازمانی می‌شود. علاوه بر این، سبک رهبری مدیر نیز در میزان حمایت ادراک‌شده توسط معلمان تأثیرگذار است. سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، توزیعی و خدمتگزار، معمولاً با سطوح بالاتری از حمایت و اعتماد همراه‌اند. در مقابل، سبک‌های آمرانه و کنترل‌گر ممکن است احساس فشار و بی‌اختیاری را افزایش دهند. بنابراین، نوع رهبری مدیر مدرسه می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری تجربه هیجانی معلمان داشته باشد. در بستر فرهنگی و اجتماعی ایران نیز حرفه معلمی با چالش‌هایی مواجه است؛ از جمله محدودیت منابع، تراکم کلاس‌ها، تغییرات سیاست‌های آموزشی و انتظارات اجتماعی بالا. در چنین شرایطی، نقش مدیر مدرسه به‌عنوان حلقه واسط میان سیاست‌های کلان و اجرای عملی در مدرسه، اهمیتی دوچندان می‌یابد. مدیری که بتواند میان الزامات اداری و نیازهای انسانی تعادل برقرار کند، می‌تواند فضای کاری سالم‌تری ایجاد نماید. برخی نکات کلیدی در این زمینه عبارتند از:

- افزایش انتظارات اجتماعی از معلمان

- گسترش نقش های غیرآموزشی

- فشارهای ارزشیابی و نظارتی

- کمبود منابع و امکانات آموزشی

- اهمیت جو سازمانی مثبت

- نقش اعتماد و عدالت سازمانی

مطالعات داخلی و خارجی نشان می دهند که ادراک حمایت مدیر با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سلامت روانی معلمان رابطه مثبت دارد. همچنین، رابطه منفی معناداری میان حمایت مدیریتی و ابعاد فرسودگی شغلی گزارش شده است. این یافته ها حاکی از آن است که تقویت رفتارهای حمایتی مدیران می تواند راهبردی مؤثر در ارتقای کیفیت زندگی کاری معلمان باشد. با توجه به اهمیت موضوع، بررسی نظام مند ادبیات پژوهشی در زمینه نقش حمایت مدیر در کاهش فرسودگی شغلی معلمان، می تواند به روشن تر شدن سازوکارهای اثرگذاری و ارائه پیشنهادهای کاربردی برای بهبود مدیریت مدارس کمک کند. پژوهش حاضر با رویکردی مروری، درصدد است ضمن تحلیل مبانی نظری مرتبط، شواهد پژوهشی موجود را گردآوری و تبیین نماید. در مجموع، سلامت حرفه ای معلمان نه تنها یک مسئله فردی، بلکه موضوعی سازمانی و اجتماعی است. حمایت مدیر به عنوان یکی از مهم ترین عوامل سازمانی، می تواند نقش حفاظتی در برابر فرسودگی ایفا کند. توجه به این عامل، مستلزم بازنگری در شیوه های مدیریت آموزشی، آموزش مهارت های رهبری حمایتی و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری است. از این رو، پرداختن به این موضوع، گامی در جهت ارتقای کیفیت آموزش و پایداری نظام آموزشی محسوب می شود.

## ۲. مبانی نظری

فرسودگی شغلی یکی از مفاهیم مهم در روان شناسی سازمانی و روان شناسی تربیتی است که به ویژه در مشاغل خدماتی و آموزشی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. این پدیده زمانی رخ می دهد که فرد در نتیجه فشارهای مداوم شغلی، دچار خستگی هیجانی، نگرش منفی نسبت به کار و کاهش احساسودگی شغلی بیشتر است در حرفه معلمی، به دلیل تعامل مستمر با دانش آموزان، مسئولیت های آموزشی و تربیتی، و انتظارات متعدد از سوی نظام آموزشی و جامعه، احتمال



بروز فرسودگی شغلی بیشتر است. از این رو، بررسی عوامل سازمانی و مدیریتی که می‌توانند در کاهش این پدیده نقش داشته باشند، از اهمیت زیادی برخوردار است.

### مفهوم فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی مفهومی چندبعدی است که نخستین بار توسط فرودنبگر مطرح شد و بعدها توسط مازلاک و همکارانش به صورت نظام‌مند توسعه یافت. مازلاک فرسودگی شغلی را شامل سه بعد اصلی می‌داند: خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و کاهش احساس موفقیت فردی. خستگی هیجانی به احساس تخلیه انرژی روانی و عاطفی در اثر فشارهای شغلی اشاره دارد. مسخ شخصیت به شکل‌گیری نگرش‌های منفی، بی‌تفاوتی یا فاصله‌گیری عاطفی نسبت به مخاطبان خدمت مربوط می‌شود. کاهش احساس موفقیت فردی نیز به احساس ناکارآمدی و کاهش اعتماد به توانایی‌های حرفه‌ای اشاره دارد. در محیط‌های آموزشی، این ابعاد می‌توانند به شکل‌های مختلفی بروز پیدا کنند. برای مثال، معلمی که دچار خستگی هیجانی شده است ممکن است انگیزه و انرژی لازم برای تدریس مؤثر را از دست بدهد. مسخ شخصیت ممکن است در قالب بی‌تفاوتی نسبت به مشکلات دانش‌آموزان یا کاهش تعامل عاطفی با آنان ظاهر شود. همچنین کاهش احساس موفقیت فردی می‌تواند باعث شود معلم احساس کند تلاش‌های او تأثیر چندانی بر یادگیری دانش‌آموزان ندارد.

### عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی معلمان

پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که فرسودگی شغلی معلمان تحت تأثیر عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی قرار دارد. از جمله عوامل فردی می‌توان به ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مقابله با استرس، سطح خودکارآمدی و تجربه حرفه‌ای اشاره کرد. در مقابل، عوامل سازمانی شامل حجم کار، شرایط محیط کار، روابط همکاران، حمایت سازمانی و سبک مدیریت مدرسه است. در میان این عوامل، متغیرهای سازمانی نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری یا کاهش فرسودگی شغلی دارند. محیط کاری که در آن روابط انسانی مثبت، عدالت سازمانی و حمایت مدیریتی وجود داشته باشد، می‌تواند فشارهای شغلی را کاهش دهد و احساس امنیت و رضایت شغلی را در معلمان افزایش دهد. در مقابل، محیط‌هایی که با کنترل شدید، ارتباطات ضعیف و کمبود حمایت همراه هستند، زمینه بروز استرس و فرسودگی را فراهم می‌کنند.

## مفهوم حمایت مدیر

حمایت مدیر به مجموعه رفتارها و اقداماتی اشاره دارد که مدیر مدرسه برای کمک به معلمان در انجام وظایف حرفه‌ای، حل مشکلات کاری و تقویت انگیزش آنان انجام می‌دهد. این حمایت می‌تواند در قالب توجه عاطفی، فراهم‌سازی منابع آموزشی، ارائه بازخورد سازنده، ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای و مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها نمود پیدا کند. در ادبیات مدیریت آموزشی، حمایت مدیر اغلب به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد حمایت سازمانی ادراک‌شده در نظر گرفته می‌شود. هنگامی که معلمان احساس کنند مدیر مدرسه به رفاه و پیشرفت حرفه‌ای آنان اهمیت می‌دهد، احتمال بیشتری دارد که نسبت به سازمان خود احساس تعهد داشته باشند و با انگیزه بیشتری به انجام وظایف بپردازند.

## ابعاد حمایت مدیر

حمایت مدیر معمولاً در چند بعد مورد بررسی قرار می‌گیرد. حمایت عاطفی شامل همدلی، احترام و توجه به نیازهای روانی معلمان است. مدیرانی که با معلمان ارتباطی صمیمانه و محترمانه برقرار می‌کنند، می‌توانند احساس امنیت روانی را در محیط مدرسه تقویت کنند. حمایت ابزاری به فراهم کردن امکانات، منابع و شرایط لازم برای انجام مؤثر وظایف آموزشی اشاره دارد. برای مثال، تأمین تجهیزات آموزشی، کاهش فشارهای اداری غیرضروری و ایجاد فرصت برای تبادل تجربیات حرفه‌ای می‌تواند از مصادیق این نوع حمایت باشد. حمایت اطلاعاتی نیز شامل ارائه راهنمایی‌ها، بازخوردهای حرفه‌ای و انتقال دانش مدیریتی و آموزشی است. مدیرانی که بازخوردهای سازنده ارائه می‌دهند و معلمان را در حل مسائل آموزشی یاری می‌کنند، نقش مهمی در رشد حرفه‌ای آنان ایفا می‌کنند. حمایت ارزشیابی‌کننده نیز به قدردانی و تشویق تلاش‌های معلمان مربوط می‌شود. زمانی که عملکرد معلمان مورد توجه و تقدیر قرار گیرد، احساس ارزشمندی و انگیزش آنان افزایش می‌یابد.

## نظریه‌های مرتبط با فرسودگی شغلی و حمایت سازمانی

یکی از مهم‌ترین چارچوب‌های نظری در این زمینه، مدل تقاضاها و منابع شغلی است. بر اساس این مدل، هر شغل شامل مجموعه‌ای از تقاضاها و منابع است. تقاضاهای شغلی عواملی هستند که نیازمند تلاش جسمی یا روانی بوده و در صورت تداوم می‌توانند به خستگی و استرس منجر شوند. در مقابل، منابع شغلی عواملی هستند که به فرد کمک می‌کنند تا با تقاضاهای شغلی مقابله کند و به اهداف کاری دست یابد. در این چارچوب، حمایت مدیر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع



شغلی شناخته می‌شود. وجود چنین منبعی می‌تواند اثرات منفی تقاضاهای شغلی را کاهش داده و از بروز فرسودگی جلوگیری کند. نظریه حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز بیان می‌کند که کارکنان زمانی احساس تعهد و انگیزش بیشتری خواهند داشت که باور داشته باشند سازمان برای رفاه آنان ارزش قائل است. مدیر مدرسه به‌عنوان نماینده سازمان، نقش مهمی در شکل‌گیری این ادراک دارد.

### سبک‌های رهبری و نقش آن‌ها در حمایت از معلمان

سبک رهبری مدیر مدرسه می‌تواند میزان حمایت ادراک‌شده توسط معلمان را تحت تأثیر قرار دهد. رهبری تحول‌آفرین یکی از سبک‌هایی است که در پژوهش‌های آموزشی به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته است. در این سبک، مدیر با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تشویق نوآوری و توجه به نیازهای فردی کارکنان، انگیزش آنان را افزایش می‌دهد. رهبری توزیعی نیز بر مشارکت فعال معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه تأکید دارد. چنین رویکردی می‌تواند احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را در میان معلمان تقویت کند. همچنین رهبری خدمتگزار بر خدمت به کارکنان و حمایت از رشد حرفه‌ای آنان تأکید دارد. در این رویکرد، مدیر تلاش می‌کند موانع موجود در مسیر عملکرد مؤثر معلمان را برطرف کند.

### پیامدهای حمایت مدیر برای معلمان

وجود حمایت مدیریتی می‌تواند پیامدهای مثبت متعددی برای معلمان به همراه داشته باشد. از جمله این پیامدها می‌توان به افزایش رضایت شغلی، تقویت تعهد سازمانی، بهبود سلامت روانی و افزایش انگیزش حرفه‌ای اشاره کرد. معلمانی که از حمایت مدیر برخوردارند، معمولاً احساس ارزشمندی بیشتری داشته و با انرژی و علاقه بیشتری به تدریس می‌پردازند. همچنین حمایت مدیر می‌تواند نقش مهمی در افزایش خودکارآمدی معلمان ایفا کند. زمانی که مدیر به توانایی‌های معلمان اعتماد داشته باشد و فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای فراهم کند، معلمان نیز نسبت به توانایی‌های خود در مدیریت کلاس و آموزش مؤثر اطمینان بیشتری پیدا می‌کنند. در مجموع، مبانی نظری نشان می‌دهد که فرسودگی شغلی معلمان پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فردی و سازمانی قرار دارد. در میان عوامل سازمانی، حمایت مدیر مدرسه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیران با ایجاد محیطی حمایتی، تقویت روابط انسانی، فراهم‌سازی منابع لازم و تشویق تلاش‌های حرفه‌ای معلمان، می‌توانند به کاهش فشارهای شغلی و پیشگیری از فرسودگی کمک کنند.

### ۳. بیان مسئله

امروزه نظام های آموزشی با چالش های متعددی روبه رو هستند که یکی از مهم ترین آن ها فرسودگی شغلی معلمان است. معلمان به عنوان اصلی ترین عناصر فرایند تعلیم و تربیت، نقش تعیین کننده ای در رشد علمی، اجتماعی و اخلاقی دانش آموزان دارند. با این حال، فشارهای روزافزون شغلی، مسئولیت های متعدد آموزشی و تربیتی، انتظارات متنوع خانواده ها و تغییرات مداوم در سیاست های آموزشی، زمینه بروز استرس و فرسودگی شغلی را در میان آنان افزایش داده است. فرسودگی شغلی نه تنها سلامت روانی و جسمانی معلمان را تهدید می کند، بلکه بر کیفیت آموزش، انگیزش دانش آموزان و اثربخشی مدارس نیز تأثیر منفی می گذارد. فرسودگی شغلی معمولاً با خستگی هیجانی، کاهش انگیزه، نگرش منفی نسبت به کار و احساس ناکارآمدی همراه است. معلمی که دچار فرسودگی می شود، ممکن است توان و علاقه لازم برای تدریس مؤثر را از دست بدهد و در برقراری ارتباط سازنده با دانش آموزان با مشکل مواجه شود. استمرار چنین وضعیتی می تواند به افت کیفیت یاددهی - یادگیری، افزایش غیبت از کار و حتی ترک حرفه معلمی منجر شود. از این رو، شناسایی عوامل مؤثر بر کاهش فرسودگی شغلی معلمان از اهمیت زیادی برخوردار است. پژوهش های انجام شده نشان می دهد که فرسودگی شغلی تنها ناشی از ویژگی های فردی نیست، بلکه عوامل سازمانی و مدیریتی نیز نقش مهمی در شکل گیری آن دارند. در این میان، حمایت مدیر مدرسه به عنوان یکی از مهم ترین عوامل سازمانی مطرح شده است. مدیر مدرسه به دلیل ارتباط مستقیم با معلمان، می تواند نقش مؤثری در ایجاد محیطی آرام، حمایتی و انگیزه بخش داشته باشد. نحوه برخورد مدیر، میزان توجه او به مشکلات معلمان، عدالت در تصمیم گیری و فراهم کردن فرصت های رشد حرفه ای، همگی بر نگرش و احساس معلمان نسبت به شغل خود تأثیرگذار هستند. در بسیاری از مدارس، معلمان علاوه بر وظایف آموزشی، مسئولیت های اجرایی و اداری متعددی نیز برعهده دارند. افزایش حجم کار، کمبود امکانات آموزشی، تراکم بالای کلاس ها و محدودیت زمانی، فشارهای روانی زیادی را بر آنان تحمیل می کند. در چنین شرایطی، نبود حمایت مدیریتی می تواند احساس نارضایتی و فرسودگی را تشدید کند. در مقابل، مدیری که با معلمان تعامل مثبت داشته باشد و شرایط لازم برای فعالیت حرفه ای آنان را فراهم سازد، می تواند فشارهای شغلی را کاهش دهد. حمایت مدیر می تواند در ابعاد مختلفی بروز پیدا کند؛ از جمله حمایت عاطفی، حرفه ای، اطلاعاتی و ابزاری. حمایت عاطفی شامل همدلی، احترام و توجه به مشکلات معلمان است. حمایت حرفه ای به فراهم کردن فرصت های آموزشی و رشد شغلی



مربوط می‌شود. حمایت اطلاعاتی شامل ارائه راهنمایی و بازخورد سازنده است و حمایت ابزاری به تأمین امکانات و منابع آموزشی اشاره دارد. هر یک از این ابعاد می‌تواند در کاهش تنش‌های شغلی و افزایش رضایت حرفه‌ای معلمان مؤثر باشد. با وجود اهمیت این موضوع، در برخی مدارس هنوز توجه کافی به نقش حمایت مدیر در سلامت روانی معلمان صورت نمی‌گیرد. تمرکز بیش از حد بر امور اداری و نتایج آموزشی، گاهی باعث می‌شود نیازهای عاطفی و حرفه‌ای معلمان نادیده گرفته شود. این مسئله می‌تواند احساس بی‌ارزشی و نارضایتی را در آنان افزایش دهد و زمینه فرسودگی شغلی را فراهم سازد. از سوی دیگر، تغییرات سریع اجتماعی و آموزشی، نقش مدیران مدارس را پیچیده‌تر کرده است. مدیران امروزی علاوه بر وظایف اجرایی، باید توانایی ایجاد روابط انسانی مؤثر، مدیریت تعارض‌ها و حمایت از کارکنان را نیز داشته باشند. در واقع، موفقیت مدیر تنها به توانایی برنامه‌ریزی و کنترل محدود نمی‌شود، بلکه میزان حمایت او از معلمان نیز اهمیت فراوانی دارد. با توجه به پیامدهای منفی فرسودگی شغلی بر عملکرد معلمان و کیفیت آموزش، بررسی نقش حمایت مدیر در کاهش این پدیده ضروری به نظر می‌رسد. شناخت ابعاد مختلف حمایت مدیریتی و تأثیر آن بر سلامت حرفه‌ای معلمان می‌تواند به ارائه راهکارهایی برای بهبود جو مدارس و ارتقای کیفیت نظام آموزشی کمک کند. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد است با بررسی منابع و پژوهش‌های موجود، نقش حمایت مدیر در کاهش فرسودگی شغلی معلمان را تبیین کند.

#### ۴. ضرورت پژوهش

فرسودگی شغلی معلمان یکی از مهم‌ترین چالش‌های نظام آموزشی است که می‌تواند بر کیفیت تدریس، سلامت روانی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر منفی بگذارد. معلمان به‌عنوان محور اصلی فرایند آموزش، برای ایفای مؤثر نقش خود نیازمند محیط کاری سالم، آرام و حمایت‌کننده هستند. در صورتی که فشارهای شغلی بدون حمایت کافی ادامه یابد، احتمال بروز خستگی روانی، کاهش انگیزه و افت عملکرد حرفه‌ای افزایش می‌یابد. از این‌رو، توجه به عوامل مؤثر بر کاهش فرسودگی شغلی، ضرورتی اساسی برای نظام‌های آموزشی محسوب می‌شود. یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر بر سلامت حرفه‌ای معلمان، حمایت مدیر مدرسه است. مدیران می‌توانند از طریق ایجاد روابط انسانی مطلوب، فراهم‌سازی امکانات آموزشی، قدردانی از تلاش معلمان و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌ها، احساس امنیت و رضایت شغلی را افزایش دهند. در مقابل، نبود حمایت مدیریتی ممکن است زمینه نارضایتی و فرسودگی را تشدید کند.



ضرورت این پژوهش از آن جهت است که بسیاری از مطالعات آموزشی بیشتر بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان تمرکز داشته‌اند و کمتر به سلامت روانی و شرایط کاری معلمان پرداخته‌اند. در حالی که کیفیت آموزش بدون توجه به وضعیت روانی و حرفه‌ای معلمان امکان‌پذیر نیست. معلمی که از حمایت کافی برخوردار باشد، انگیزه و انرژی بیشتری برای تدریس خواهد داشت و روابط مؤثرتری با دانش‌آموزان برقرار می‌کند. همچنین، نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران مدارس، برنامه‌ریزان آموزشی و سیاست‌گذاران مفید باشد. شناخت نقش حمایت مدیر در کاهش فرسودگی شغلی، زمینه طراحی برنامه‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های رهبری حمایتی را فراهم می‌کند. افزون بر این، یافته‌های پژوهش می‌تواند به بهبود جوّ سازمانی مدارس و افزایش رضایت شغلی معلمان کمک کند. از نظر علمی نیز این پژوهش می‌تواند به گسترش ادبیات نظری مرتبط با مدیریت آموزشی و روان‌شناسی تربیتی کمک نماید. بررسی رابطه میان حمایت مدیر و فرسودگی شغلی، امکان شناخت بهتر عوامل محافظتی در محیط‌های آموزشی را فراهم می‌سازد. بنابراین، انجام این پژوهش هم از جنبه نظری و هم از نظر کاربردی دارای اهمیت فراوان است.

## ۵. اهداف پژوهش

- بررسی مفهوم فرسودگی شغلی معلمان و ابعاد آن
- تبیین نقش حمایت مدیر در کاهش فرسودگی شغلی معلمان
- شناسایی ابعاد مختلف حمایت مدیریتی در محیط مدرسه
- ارائه راهکارهایی برای تقویت حمایت مدیر و بهبود سلامت حرفه‌ای معلمان

## ۶. سؤالات پژوهش

- فرسودگی شغلی معلمان شامل چه ابعادی است؟
- حمایت مدیر چگونه بر کاهش فرسودگی شغلی معلمان تأثیر می‌گذارد؟
- مهم‌ترین ابعاد حمایت مدیریتی در مدارس کدام‌اند؟
- چه راهکارهایی برای افزایش حمایت مدیر از معلمان وجود دارد؟

## ۷. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، مروری - توصیفی است. در این پژوهش، اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعه و بررسی منابع کتابخانه‌ای، کتاب‌های تخصصی، مقالات علمی داخلی و خارجی، پایان‌نامه‌ها و اسناد مرتبط با موضوع گردآوری شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش فیش‌برداری و تحلیل محتوای منابع استفاده شد. همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده درباره فرسودگی شغلی معلمان، حمایت سازمانی و نقش مدیران آموزشی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. تلاش شد تا با استفاده از منابع معتبر و جدید، ابعاد مختلف نقش حمایت مدیر در کاهش فرسودگی شغلی معلمان تبیین شود و نتایج پژوهش‌های پیشین به‌صورت منظم و تحلیلی ارائه گردد.

## ۸. یافته‌های پژوهش

بررسی پژوهش‌ها و منابع علمی مرتبط با فرسودگی شغلی معلمان نشان می‌دهد که این پدیده تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی قرار دارد. در میان این عوامل، حمایت مدیر مدرسه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای سازمانی شناخته می‌شود که می‌تواند نقش مؤثری در کاهش فشارهای روانی و افزایش سلامت حرفه‌ای معلمان داشته باشد. یافته‌های پژوهش حاضر در چند محور اصلی قابل تبیین است.

### ۸-۱) رابطه حمایت مدیر و کاهش خستگی هیجانی

یکی از مهم‌ترین ابعاد فرسودگی شغلی، خستگی هیجانی است. معلمان در طول فعالیت حرفه‌ای خود با فشارهای مختلفی از جمله حجم زیاد کار، مسئولیت‌های آموزشی و تربیتی، مشکلات رفتاری دانش‌آموزان و انتظارات خانواده‌ها روبه‌رو هستند. اگر این فشارها بدون حمایت مناسب ادامه پیدا کند، فرد دچار تحلیل روانی و خستگی عاطفی می‌شود. پژوهش‌های بررسی‌شده نشان می‌دهند معلمان که مدیران آن‌ها رفتار حمایتی دارند، میزان کمتری از خستگی هیجانی را تجربه می‌کنند. مدیرانی که به مشکلات معلمان گوش می‌دهند، شرایط کاری مناسبی ایجاد می‌کنند و در حل مسائل حرفه‌ای مشارکت دارند، موجب می‌شوند معلمان احساس تنهایی و درماندگی نکنند. این احساس حمایت، فشارهای روانی ناشی از کار را کاهش می‌دهد. همچنین، وجود روابط انسانی مثبت میان مدیر و معلمان باعث افزایش احساس امنیت روانی در محیط مدرسه می‌شود. در چنین فضایی، معلمان راحت‌تر می‌توانند مشکلات خود را مطرح کنند و از حمایت عاطفی و حرفه‌ای برخوردار شوند. این مسئله نقش مهمی در کاهش استرس شغلی دارد.

## ۸-۲) نقش حمایت مدیر در افزایش رضایت شغلی

یافته های پژوهش نشان می دهد که میان حمایت مدیر و رضایت شغلی معلمان رابطه مثبت معناداری وجود دارد. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در حفظ انگیزش و جلوگیری از فرسودگی شغلی است. زمانی که معلمان احساس کنند تلاش های آنان مورد توجه قرار می گیرد و مدیر مدرسه برای رفاه و پیشرفت حرفه ای آنان اهمیت قائل است، نگرش مثبت تری نسبت به شغل خود پیدا می کنند. قدردانی از عملکرد معلمان، تشویق آنان و ایجاد فرصت برای مشارکت در تصمیم گیری ها، از جمله رفتارهایی است که رضایت شغلی را افزایش می دهد. در مقابل، بی توجهی مدیر به نیازهای حرفه ای معلمان می تواند احساس نارضایتی و بی انگیزگی ایجاد کند. برخی پژوهش ها نشان داده اند که حتی حمایت های ساده عاطفی مانند احترام، گوش دادن فعال و بازخورد مثبت، تأثیر قابل توجهی بر روحیه معلمان دارد. این مسئله نشان می دهد که کیفیت روابط انسانی در مدرسه، نقش مهمی در سلامت روانی کارکنان آموزشی ایفا می کند.

## ۸-۳) حمایت مدیر و تقویت خودکارآمدی معلمان

خودکارآمدی به باور فرد نسبت به توانایی خود در انجام موفق وظایف اشاره دارد. یافته ها نشان می دهد که حمایت مدیر می تواند احساس خودکارآمدی معلمان را تقویت کند. مدیرانی که به توانایی های معلمان اعتماد دارند و فرصت های رشد حرفه ای را فراهم می کنند، موجب افزایش اعتماد به نفس و انگیزش آنان می شوند. برای مثال، زمانی که مدیر مدرسه از نوآوری های آموزشی معلمان حمایت می کند و به آنان اجازه می دهد در روش های تدریس خلاقیت داشته باشند، احساس ارزشمندی و توانمندی در آنان افزایش می یابد. در نتیجه، احتمال بروز احساس ناکارآمدی و فرسودگی کاهش پیدا می کند. همچنین، ارائه بازخوردهای سازنده و حمایت از توسعه حرفه ای، باعث می شود معلمان مهارت های خود را ارتقا دهند و با اطمینان بیشتری وظایف آموزشی را انجام دهند. این مسئله به ویژه برای معلمان تازه کار اهمیت زیادی دارد.

## ۸-۴) نقش سبک رهبری مدیر در کاهش فرسودگی شغلی

یکی دیگر از یافته های مهم پژوهش، تأثیر سبک رهبری مدیر بر میزان فرسودگی شغلی معلمان است. مدیرانی که از سبک رهبری تحول آفرین و حمایتی استفاده می کنند، معمولاً روابط مثبت تری با معلمان دارند و فضای مدرسه را به محیطی انگیزه بخش تبدیل می کنند. در سبک رهبری تحول آفرین، مدیر با ایجاد چشم انداز مشترک، تشویق همکاری و توجه به نیازهای فردی کارکنان، انگیزه و تعهد آنان را افزایش می دهد. این سبک رهبری موجب می شود معلمان احساس



کنند نقش مهمی در موفقیت مدرسه دارند. در مقابل، سبک‌های آمرانه و کنترل‌گر معمولاً با افزایش استرس شغلی و کاهش رضایت معلمان همراه است. زمانی که مدیر صرفاً بر کنترل و نظارت تأکید کند و به نیازهای انسانی کارکنان توجه نداشته باشد، احتمال بروز فرسودگی افزایش می‌یابد.

#### ۵-۸) حمایت عاطفی و سلامت روانی معلمان

حمایت عاطفی مدیر یکی از مهم‌ترین ابعاد حمایت سازمانی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که معلمانی که از حمایت عاطفی برخوردارند، اضطراب و فشار روانی کمتری تجربه می‌کنند. همدلی مدیر، احترام به شخصیت معلمان و درک مشکلات آنان، احساس تعلق و امنیت روانی را تقویت می‌کند. محیط‌های آموزشی که در آن‌ها روابط انسانی مثبت وجود دارد، معمولاً از سطح پایین‌تری از تعارض و تنش برخوردارند. چنین فضایی باعث می‌شود معلمان با انگیزه و آرامش بیشتری فعالیت کنند و توان مقابله با مشکلات شغلی را داشته باشند.

#### ۶-۸) نقش حمایت مدیر در کاهش تمایل به ترک شغل

بررسی مطالعات مختلف نشان می‌دهد که نبود حمایت مدیریتی می‌تواند تمایل معلمان به ترک حرفه را افزایش دهد. معلمانی که احساس می‌کنند تلاش‌هایشان نادیده گرفته می‌شود یا در محیط کار حمایت کافی دریافت نمی‌کنند، بیشتر به ترک شغل یا جابه‌جایی محل کار فکر می‌کنند. در مقابل، حمایت مدیر باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود. زمانی که معلمان احساس تعلق بیشتری به مدرسه داشته باشند، احتمال ادامه فعالیت حرفه‌ای آنان افزایش می‌یابد. این موضوع برای نظام آموزشی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا ترک شغل معلمان می‌تواند موجب کمبود نیروی انسانی متخصص و کاهش کیفیت آموزش شود.

#### ۷-۸) حمایت حرفه‌ای و رشد شغلی معلمان

یافته‌ها نشان می‌دهد مدیرانی که فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای را برای معلمان فراهم می‌کنند، نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی دارند. برگزاری کارگاه‌های آموزشی، تشویق به شرکت در دوره‌های ضمن خدمت و حمایت از نوآوری‌های آموزشی، موجب افزایش انگیزه حرفه‌ای معلمان می‌شود. معلمانی که امکان رشد و پیشرفت شغلی دارند، معمولاً احساس امید و پویایی بیشتری می‌کنند. در مقابل، رکود حرفه‌ای و نبود فرصت پیشرفت می‌تواند احساس خستگی و بی‌انگیزگی را افزایش دهد.

## ۸-۸ نقش جوّ سازمانی مدرسه

یکی دیگر از یافته‌های مهم، تأثیر جوّ سازمانی بر فرسودگی شغلی معلمان است. مدیر مدرسه نقش اصلی را در شکل‌گیری فرهنگ و جوّ سازمانی ایفا می‌کند. جوّ مثبت مدرسه با همکاری، احترام متقابل، اعتماد و ارتباطات مؤثر شناخته می‌شود. در مدرسی که جوّ سازمانی مثبت وجود دارد، معلمان احساس حمایت و ارزشمندی بیشتری دارند. این مسئله موجب کاهش فشار روانی و افزایش انگیزش کاری می‌شود. در مقابل، جوّ منفی و تنش‌آلود می‌تواند زمینه فرسودگی را فراهم کند.

| عامل مرتبط           | نوع حمایت مدیریتی                | نتیجه و پیامد            |
|----------------------|----------------------------------|--------------------------|
| حمایت عاطفی مدیر     | همدلی و توجه به مشکلات معلمان    | کاهش خستگی هیجانی معلمان |
| قدردانی و تشویق      | تقدیر از عملکرد و تلاش معلمان    | افزایش رضایت شغلی        |
| حمایت حرفه‌ای        | فراهم کردن فرصت‌های رشد حرفه‌ای  | تقویت خودکارآمدی معلمان  |
| روابط انسانی مثبت    | تعامل سازنده و احترام متقابل     | کاهش استرس شغلی          |
| مشارکت در تصمیم‌گیری | مشارکت دادن معلمان در امور مدرسه | افزایش تعهد سازمانی      |
| حمایت مدیریتی        | پشتیبانی از فعالیت‌های آموزشی    | کاهش تمایل به ترک شغل    |
| سبک رهبری تحول‌آفرین | ایجاد چشم‌انداز و انگیزش حرفه‌ای | افزایش انگیزش کاری       |
| جوّ سازمانی حمایتی   | ایجاد فضای اعتماد و همکاری       | بهبود سلامت روانی معلمان |

برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که میزان ادراک حمایت مدیر در میان معلمان متفاوت است. عواملی مانند سابقه کاری، جنسیت، مقطع تحصیلی و شرایط مدرسه می‌توانند بر این ادراک تأثیر بگذارند. برای مثال، معلمان تازه‌کار معمولاً نیاز بیشتری به حمایت حرفه‌ای و عاطفی دارند. همچنین، مدارس دارای امکانات و روابط سازمانی مناسب، معمولاً سطح بالاتری از حمایت ادراک‌شده را نشان می‌دهند. این یافته‌ها بیانگر آن است که حمایت مدیر باید متناسب با نیازها و شرایط مختلف معلمان ارائه شود. بر اساس یافته‌های پژوهش، چند راهکار مهم برای کاهش فرسودگی شغلی معلمان قابل ارائه است:

- تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس
- توجه به نیازهای روانی و حرفه‌ای معلمان
- ایجاد فرصت برای مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها

- برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران در زمینه رهبری حمایتی

- کاهش فشارهای اداری غیرضروری

- تشویق و قدردانی از عملکرد معلمان

- ایجاد فضای همکاری و اعتماد در مدرسه

- حمایت از رشد حرفه ای و نوآوری آموزشی

در مجموع، یافته های پژوهش نشان می دهد که حمایت مدیر نقش بسیار مهمی در کاهش فرسودگی شغلی معلمان دارد. مدیران مدارس از طریق ایجاد محیطی حمایتی، تقویت روابط انسانی و فراهم کردن شرایط مناسب کاری می توانند سلامت روانی و انگیزش حرفه ای معلمان را افزایش دهند. بنابراین، توجه به رهبری حمایتی در مدارس، یکی از راهبردهای اساسی برای ارتقای کیفیت نظام آموزشی محسوب می شود.

### نتیجه گیری

فرسودگی شغلی معلمان یکی از مهم ترین چالش های نظام آموزشی است که می تواند سلامت روانی معلمان، کیفیت تدریس و عملکرد آموزشی مدارس را تحت تأثیر قرار دهد. فشارهای شغلی، مسئولیت های گسترده آموزشی و تربیتی، محدودیت منابع و انتظارات روزافزون اجتماعی، از جمله عواملی هستند که زمینه بروز فرسودگی شغلی را در میان معلمان فراهم می کنند. در چنین شرایطی، حمایت مدیر مدرسه به عنوان یکی از مهم ترین عوامل سازمانی، نقش تعیین کننده ای در کاهش فشارهای روانی و افزایش رضایت حرفه ای معلمان دارد. بررسی مبانی نظری و پژوهش های انجام شده نشان داد که حمایت مدیر می تواند در ابعاد مختلف عاطفی، حرفه ای، اطلاعاتی و ابزاری بر سلامت حرفه ای معلمان اثرگذار باشد. مدیرانی که با معلمان روابط انسانی مثبت برقرار می کنند، به مشکلات آنان توجه دارند و زمینه رشد حرفه ای را فراهم می سازند، می توانند احساس امنیت روانی، خودکارآمدی و انگیزش شغلی را در آنان تقویت کنند. همچنین، یافته های پژوهش نشان داد که حمایت مدیریتی با کاهش خستگی هیجانی، افزایش رضایت شغلی، تقویت تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک شغل رابطه مستقیم دارد. معلمانی که از حمایت کافی برخوردارند، توان بیشتری برای مقابله با فشارهای شغلی داشته و با انگیزه بیشتری به فعالیت حرفه ای خود ادامه می دهند. در مقابل، نبود حمایت و روابط نامناسب مدیریتی می تواند احساس بی ارزشی، استرس و فرسودگی را تشدید کند.



از سوی دیگر، سبک رهبری مدیر نقش مهمی در میزان حمایت ادراک شده توسط معلمان دارد. سبک های رهبری تحول آفرین و حمایتی معمولاً با افزایش انگیزش، همکاری و سلامت روانی معلمان همراه هستند، در حالی که سبک های آمرانه و کنترل گر می توانند فشار روانی و نارضایتی شغلی را افزایش دهند. بنابراین، مدیران مدارس باید علاوه بر مهارت های اجرایی، توانایی ایجاد ارتباطات انسانی مؤثر و حمایت از کارکنان را نیز داشته باشند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که توجه به سلامت روانی معلمان باید به عنوان یکی از اولویت های اساسی نظام آموزشی در نظر گرفته شود. ایجاد محیط کاری حمایت کننده، کاهش فشارهای غیرضروری، مشارکت دادن معلمان در تصمیم گیری ها و تقویت مهارت های رهبری حمایتی در مدیران مدارس، می تواند نقش مهمی در پیشگیری از فرسودگی شغلی داشته باشد. در نهایت، می توان نتیجه گرفت که حمایت مدیر نه تنها عاملی مؤثر در کاهش فرسودگی شغلی معلمان است، بلکه زمینه ارتقای کیفیت آموزش، افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد مدارس را نیز فراهم می سازد. از این رو، توجه به توسعه فرهنگ حمایتی در مدارس و آموزش مدیران در زمینه مدیریت انسانی، ضرورتی اساسی برای موفقیت نظام آموزشی محسوب می شود.

## منابع

- علاقه بند، علی. (۱۳۹۸). مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.
- سیف، علی اکبر. (۱۴۰۰). روان شناسی پرورشی نوین. تهران: انتشارات دوران.
- شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۹۶). نظریه های مشاوره و روان درمانی. تهران: رشد.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۹۷). روان شناسی کار و سازمانی. تهران: ویرایش.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۹۵). رفتار سازمانی در آموزش و پرورش. تهران: سمت.
- کدیور، پروین. (۱۳۹۴). روان شناسی تربیتی. تهران: سمت.
- ماهر، فرهاد. (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: رشد.
- نائی، محمد. (۱۳۹۹). فرسودگی شغلی و سلامت روان. تهران: آوای نور.
- یعقوبی، حسن. (۱۳۹۸). رهبری آموزشی و مدیریت مدرسه. تهران: مبتکران.
- بازرگان، عباس. (۱۳۹۷). روش های تحقیق در علوم تربیتی. تهران: آگاه.

- حسینی، سیدمحمد. (۱۴۰۰). سلامت روان در محیط های آموزشی. تهران: دانژه.

- کریمی، یوسف. (۱۳۹۶). روان شناسی اجتماعی. تهران: ارسباران.

- شعبانی، حسن. (۱۳۹۸). مهارت های آموزشی و پرورشی. تهران: سمت.

- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۹۵). مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی. تهران: یسپرون.

- احمدی، غلامرضا. (۱۳۹۹). انگیزش و رضایت شغلی معلمان. تهران: رشد.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Teacher stress and teacher self-efficacy. *Teaching and Teacher Education*, 67, 152–160.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning. *Educational Psychology*, 32(2), 118–140.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 759–789.