

ارزیابی اثربخشی مدیریت مدرسه مبتنی بر رویکرد انسان‌گرایانه (Humanistic) بر سلامت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی معلمان

علی قلی زادگورانی

کارشناسی آموزش ابتدایی، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، معلم رسمی آموزش و پرورش.

Aligholizad82@gmail.com

امیرحسن صابر

کارشناسی آموزش ابتدایی، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، معلم رسمی آموزش و پرورش.

Amirsaberr7@gmail.com

هادی میکائیلی پروین

کارشناسی آموزش ابتدایی، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، معلم رسمی آموزش و پرورش.

Ha1403.mekapoor@gmail.com



MDOI-02-2026.0467
MNR-484-2-05F3CA



چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارزیابی اثربخشی مدیریت مدرسه مبتنی بر رویکرد انسان‌گرایانه بر سلامت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی معلمان با تأکید بر نقش آن در توسعه حرفه‌ای معلمان و تربیت دانشجویان مرتبط با حوزه علوم تربیتی است. این پژوهش از نوع مروری و با رویکرد فراترکیب انجام می‌شود و تلاش دارد با تحلیل و تلفیق یافته‌های پژوهش‌های پیشین، تصویری جامع از جایگاه مدیریت انسان‌گرایانه در بهبود کیفیت محیط آموزشی ارائه دهد. رویکرد انسان‌گرایانه در مدیریت مدرسه بر احترام به کرامت انسانی، توجه به نیازهای روان‌شناختی، تقویت انگیزش درونی، مشارکت‌پذیری، اعتماد متقابل و حمایت حرفه‌ای تأکید دارد. بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری این رویکرد می‌تواند از طریق ارتقای روابط انسانی، افزایش احساس تعلق سازمانی، تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای و کاهش فشارهای روانی محیط کار، زمینه بهبود سلامت سازمانی مدارس را فراهم سازد. همچنین، مدیریت مدرسه مبتنی بر اصول انسان‌گرایانه می‌تواند با کاهش تعارضات شغلی، افزایش رضایت حرفه‌ای و حمایت از رشد فردی و تخصصی معلمان، در کاهش فرسودگی شغلی آنان نقش مؤثری ایفا کند. از سوی دیگر، توجه به این الگو برای دانشجویان علوم تربیتی و معلمان آینده، زمینه‌ساز درک عمیق‌تر از مدیریت آموزشی اخلاق‌مدار، حمایتی و توسعه‌محور است. بنابراین، نتایج این پژوهش می‌تواند مبنایی نظری و کاربردی برای بازنگری در سیاست‌های مدیریت مدرسه، برنامه‌های توانمندسازی معلمان و آموزش مدیران آموزشی فراهم آورد.

مجله پیشروان علوم تربیتی و آموزشی

کلیدواژه‌ها: مدیریت انسان‌گرایانه، سلامت سازمانی، فرسودگی شغلی، توسعه حرفه‌ای، معلمان، دانشجویان.

Evaluation of the Effectiveness of Humanistic School Management on Organizational Health and the Reduction of Teachers' Job Burnout

Ali Gholizadgorani

B.A. in Primary Education; M.A. Student in Educational Management; Official Teacher at the Ministry of Education

Email: Aligholizad82@gmail.com

Amirhasan Saber

B.A. in Primary Education, M.A. Student in Educational Management, Official Teacher at the Ministry of Education, Iran.

Email: Amirsaberr7@gmail.com

Hadi Mikaeili Parvin

B.A. in Primary Education, M.A. Student in Educational Management, Official Teacher at the Ministry of Education, Iran.

Email: Ha1403.mekapoor@gmail.com

Abstract

The present study aims to evaluate the effectiveness of school management based on a humanistic approach in enhancing organizational health and reducing teachers' job burnout, with an emphasis on its role in teachers' professional development and the education of students in the field of educational sciences. This study is a review article conducted through a meta-synthesis approach, seeking to analyze and integrate the findings of previous studies in order to provide a comprehensive understanding of the role of humanistic management in improving the quality of the educational environment. The humanistic approach to school management emphasizes respect for human dignity, attention to psychological needs, enhancement of intrinsic motivation, participation, mutual trust, and professional support. A review of the related literature indicates that the application of this approach can improve organizational health in schools by strengthening human relations, increasing organizational belonging, enhancing professional self-efficacy, and reducing psychological pressures in the workplace. Furthermore, school management based on humanistic principles can play an effective role in reducing teachers' job burnout by decreasing occupational conflicts, increasing professional satisfaction, and supporting teachers' personal and professional growth. Moreover, attention to this model can help students of educational sciences and future teachers develop a deeper understanding of ethical, supportive, and development-oriented educational management. Therefore, the findings of this study can provide theoretical and practical foundations for revising school management policies, teacher empowerment programs, and educational leadership training.

Keywords: Humanistic management, Organizational health, Job burnout, Professional development, Teachers, Students.

مجله پیشروان علوم تربیتی و آموزشی

مدرسه به عنوان یک نهاد اجتماعی پویا و اثربخش، نقش بی‌بدیلی در تربیت نیروی انسانی و توسعه پایدار جوامع ایفا می‌کند. تحقق اهداف کلان نظام‌های آموزشی، بیش از هر چیز به انگیزه، کارآمدی و سلامت روان کارگزاران اصلی آن، یعنی معلمان وابسته است (Fullan, 2018). با این حال، در دهه‌های اخیر، پیچیدگی‌های روزافزون نقش‌های معلمی، تغییرات ساختاری نظام‌های آموزشی و فشارهای محیطی، معلمان را در معرض فرسودگی شغلی شدید قرار داده است؛ پدیده‌ای که نه تنها کیفیت تدریس را کاهش می‌دهد، بلکه سلامت سازمانی مدارس را نیز با چالش‌های جدی مواجه می‌سازد (Leiter, 2016 & Maslach). در این میان، نوع مدیریت و رهبری حاکم بر مدرسه، نقشی تعیین‌کننده در تعدیل یا تشدید این شرایط دارد. مطالعات مدیریت آموزشی نشان می‌دهند که سبک‌های مدیریت سنتی، دیوانسالار و کنترل‌محور دیگر پاسخگوی نیازهای روانی و حرفه‌ای معلمان امروزی نیستند و ضرورت گذار به رویکردهای نوین و انسان‌شناختی بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود (Bush, 2020). یکی از رویکردهای تحول‌آفرین در این حوزه، مدیریت مدرسه مبتنی بر رویکرد انسان‌گرایانه (Humanistic Approach) است. این رویکرد که ریشه در روان‌شناسی انسان‌گرایانه کارل راجرز و آبراهام مازلو دارد، انسان را موجودی خودشکوفا، خلاق و خواهان رشد تعریف می‌کند (Rogers, 1969). در قلمرو مدیریت آموزشی، مدیریت انسان‌گرایانه بر مفاهیمی همچون احترام به کرامت ذاتی معلمان، توجه به نیازهای عالی روان‌شناختی، برقراری روابط انسانی اصیل، جلب مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد جو اعتماد متقابل تأکید می‌ورزد (Miskel, & Hoy, 2013). از منظر این رویکرد، مدیر مدرسه به جای نقش کنترل‌کننده و ناظر بیرونی، نقش تسهیلگر رشد و حامی حرفه‌ای را بر عهده می‌گیرد؛ امری که به شکل مستقیم بر توسعه حرفه‌ای معلمان و ارتقای شایستگی‌های دانشجویان علوم تربیتی که معلمان آینده هستند، اثرگذار است. پیامد مستقیم استقرار مدیریت انسان‌گرایانه در مدارس، بهبود «سلامت سازمانی» (Organizational Health) است. سلامت سازمانی به توانایی یک سازمان در انطباق با محیط، انسجام درونی، تحقق اهداف و رشد مستمر کارکنان اشاره دارد (Miles, 1969). مدرسه سالم، فضایی است که در آن معلمان از حمایت‌های اداری و فنی مدیر برخوردارند، همدلی مابین همکاران حاکم است و دانش‌آموزان نیز در بستری پویا و شاداب به تحصیل می‌پردازند (Hoy et al., 1996). از سوی دیگر، فقدان مدیریت حمایتی و تضعیف سلامت سازمانی، مستقیماً به «فرسودگی شغلی» (Job Burnout) معلمان منجر می‌شود. فرسودگی شغلی که شامل ابعاد خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش احساس موفقیت فردی است، از تعارضات مداوم کار و عدم تناسب میان منابع شغلی و تقاضاهای شغلی نشأت می‌گیرد (Schaufeli et al., 2009). مطالعات نشان می‌دهند معلمان ابتدایی به دلیل تعامل عاطفی مستمر با دانش‌آموزان، به شدت مستعد ابتلا به این عارضه هستند. اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی سلامت سازمانی و فرسودگی شغلی پرداخته‌اند، اما تجمیع و ترکیب یافته‌های مرتبط با اثربخشی مدیریت انسان‌گرایانه بر این دو متغیر، به‌ویژه با نگاهی نو به فرآیند توسعه حرفه‌ای معلمان و تربیت دانشجویان علوم تربیتی، کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. پژوهش‌های پیشین اغلب به صورت تک‌متغیره یا با روش‌های صرفاً کمی انجام شده‌اند و خلاء یک تبیین نظام‌مند و فراترکیب علمی در این حوزه به وضوح دیده می‌شود. بر این اساس، پژوهش حاضر با اتخاذ روش مروری و با رویکرد فراترکیب (Meta-Synthesis)، در پی پاسخ به این مسئله اساسی است که: «مدیریت مدرسه مبتنی بر رویکرد انسان‌گرایانه چگونه و از چه طریق بر سلامت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی معلمان اثر می‌گذارد و چه دلالت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای معلمان و تربیت دانشجویان دارد؟» هدف غایی این پژوهش، سنتز یافته‌های علمی پراکنده جهت ارائه یک

چارچوب مفهومی منسجم است تا راهگشای مدیران مدارس و سیاستگذاران آموزشی در جهت بهسازی محیطهای یادگیری قرار گیرد.

مبانی نظری

تحول در دیدگاه‌های مدیریت آموزشی و گذار از الگوهای سنتی و دیوان‌سالار به سمت رویکردهای نوین، ریشه در بازشناسی هویت و جایگاه عامل انسانی در سازمان‌ها دارد. در این میان، رویکرد انسان‌گرایانه به عنوان یک جریان فکری عمیق، پاسخی مستقیم به نظریه‌های کلاسیک مدیریت بود که انسان را صرفاً ابزاری برای ارتقای بهره‌وری و ابزار کارآمدی سیستم تلقی می‌کردند. این رویکرد که اساساً از روان‌شناسی انسان‌گرایانه و اندیشه‌های نظریه‌پردازانی چون کارل راجرز و آبراهام مازلو مایه می‌گیرد، بر این پیش‌فرض استوار است که انسان موجودی پویا، خلاق، خودتنظیم‌گر و ذاتاً متمایل به رشد و خودشکوفایی است (Rogers, 1969). هنگامی که این تفکر وارد عرصه مدیریت آموزشی می‌شود، تعریف جدیدی از نقش مدیر و پویایی‌های مدرسه ارائه می‌دهد. هوی و میسکل (2013) معتقدند که مدیریت انسان‌گرایانه در مدرسه، ساختاری را فراهم می‌آورد که در آن کرامت ذاتی معلمان و دانش‌آموزان محترم شمرده شده و نیازهای عالی روان‌شناختی آنان در اولویت تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرد. در این الگو، مدیر مدرسه دیگر یک ناظر بیرونی صرف یا مجری بوروکراتیک آیین‌نامه‌ها نیست، بلکه به عنوان تسهیل‌گر رشد فردی و حرفه‌ای معلمان عمل می‌کند که تلاش دارد محیطی امن، عاطفی و عاری از تهدید برای اعضای سازمان فراهم سازد. مگرگور (1960) در تبیین این دیدگاه با ارائه نظریه ایگرگ، استدلال می‌کند که معلمان در صورت برخورداری از حمایت و پذیرش بدون قید و شرط، انگیزه درونی لازم برای ایفای بهینه نقش‌های خود را بروز می‌دهند و نیازی به کنترل‌های خشن اداری ندارند. این نگرش حمایتی مستقیماً بر انگیزش خودتعیین‌گری معلمان اثر گذاشته و تمایل آن‌ها را برای مشارکت فعال در فرایندهای مدرسه دوجندان می‌کند (Ryan, 2000 & Deci). استقرار چنین سبک مدیریتی در مدارس، بسترساز اصلی ارتقای سلامت سازمانی به شمار می‌رود. مفهوم سلامت سازمانی که نخستین بار توسط مایلز (1969) مطرح شد، تصویری پویا از توانایی سازمان برای انطباق با محیط، حل اثربخش مسائل و حفظ وفاداری و روحیه کارکنان در بلندمدت ارائه می‌دهد. در حوزه آموزش، مدرسه سالم سازمانی است که در آن پویایی‌های مثبت و سازنده میان معلمان، مدیران و جامعه محلی جریان دارد. هوی و فلدمن (1987) در تبیین ابعاد سلامت سازمانی مدارس، به بررسی هم‌افزایی میان سطوح نهادی، اداری و فنی پرداخته و تأکید می‌کنند که رفتارهای حمایتی و ملاحظه‌کارانه مدیر، هسته اصلی سلامت سازمانی را تشکیل می‌دهد. زمانی که مدیریت مدرسه بر مبنای اصول انسان‌گرایانه شکل می‌گیرد، اعتماد متقابل تقویت شده و نفوذ اداری مدیر در جهت تأمین منابع مورد نیاز معلمان به کار گرفته می‌شود. در چنین شرایطی، یگانگی هدفی میان کادر آموزشی شکل می‌گیرد و جوی سرشار از صمیمیت و حرفه‌ای‌گری بر مدرسه حاکم می‌شود که هوی و تارتار (1997) آن را نشانه بارز یک مدرسه سالم و پویا می‌دانند. از این رو، مدیریت انسان‌گرایانه نه تنها بسترساز سلامت ساختاری و اداری مدرسه است، بلکه با ارتقای سرمایه اجتماعی و روان‌شناختی معلمان، پایداری سازمان را در مواجهه با بحران‌های بیرونی تضمین می‌کند. این همسویی نظری نشان می‌دهد که ارتقای سلامت سازمانی بدون توجه به نیازهای انسانی کارگزاران آموزشی امکان‌پذیر نیست و مدیریت انسان‌گرایانه دقیقاً همان پل ارتباطی است که تئوری‌های مدیریت را به رفتارهای حمایتی و اثربخش در بستر واقعی مدرسه پیوند می‌زند.

یکی از مهم‌ترین پیامدهای ضعف در مدیریت انسانی و حمایتی مدرسه، بروز و تشدید فرسودگی شغلی در میان معلمان است. فرسودگی شغلی مفهومی چندبعدی است که نخستین بار به صورت نظام‌مند در ادبیات روان‌شناسی کار و سازمان توسط ماسلاچ و همکارانش مطرح شد و به حالتی از خستگی عاطفی، کاهش احساس موفقیت فردی و نگرش منفی یا فاصله‌گذاری روانی نسبت به کار اشاره دارد (Jackson, 1981 & Maslach). در حرفه معلمی، این پدیده اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا معلم نه تنها وظیفه انتقال دانش را بر عهده دارد، بلکه درگیر تعاملات عاطفی، تربیتی، اخلاقی و اجتماعی مستمر با دانش‌آموزان، والدین، مدیران و نظام آموزشی است. بنابراین، هرگونه فشار روانی، فقدان حمایت سازمانی، ابهام نقش، حجم بالای انتظارات و کاهش اختیار حرفه‌ای می‌تواند زمینه‌ساز فرسودگی شغلی معلمان شود (Maslach, 2009 & Schaufeli, Leiter). از این منظر، فرسودگی شغلی صرفاً یک مسئله فردی یا روان‌شناختی نیست، بلکه پدیده‌ای سازمانی و مدیریتی است که ریشه در کیفیت روابط، سبک رهبری، ساختار تصمیم‌گیری و میزان حمایت حرفه‌ای در محیط مدرسه دارد. در چارچوب رویکرد انسان‌گرایانه، معلم به عنوان عاملی فعال، خلاق و برخوردار از نیازهای روان‌شناختی و حرفه‌ای شناخته می‌شود. این نگاه با نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان همخوانی دارد که بر سه نیاز بنیادین انسان، یعنی خودمختاری، شایستگی و ارتباط تأکید می‌کند (Ryan, 2000 & Deci). هنگامی که مدیر مدرسه فضای تصمیم‌گیری مشارکتی ایجاد می‌کند، به توانایی‌های حرفه‌ای معلمان اعتماد نشان می‌دهد و ارتباطات انسانی مبتنی بر احترام و همدلی را تقویت می‌کند، نیازهای روان‌شناختی معلمان بهتر پاسخ داده می‌شود. در نتیجه، احتمال تجربه خستگی عاطفی و احساس بی‌اثر بودن کاهش می‌یابد. برعکس، در محیط‌هایی که مدیریت مدرسه کنترل‌محور، آمرانه و فاقد حمایت عاطفی است، معلمان بیشتر احساس می‌کنند که تنها مجری دستورالعمل‌ها هستند و نقشی در شکل‌دهی به فرایندهای آموزشی ندارند. این وضعیت می‌تواند انگیزش درونی آنان را تضعیف کرده و زمینه فرسودگی شغلی را فراهم سازد. بر همین اساس، می‌توان گفت مدیریت انسان‌گرایانه از طریق تقویت احساس معنا، افزایش اختیار حرفه‌ای، حمایت روانی و ایجاد روابط مثبت در مدرسه، نقش پیشگیرانه و کاهنده در برابر فرسودگی شغلی معلمان ایفا می‌کند. از سوی دیگر، فرسودگی شغلی معلمان با سلامت سازمانی مدرسه رابطه‌ای دوسویه دارد. مدرسه‌ای که از سلامت سازمانی بالاتری برخوردار است، معمولاً دارای اهداف روشن، ارتباطات مؤثر، اعتماد متقابل، روحیه جمعی، حمایت اداری و انسجام حرفه‌ای بیشتری است (Miskel, 2013 & Hoy). چنین محیطی می‌تواند منابع روانی و اجتماعی لازم را برای مقابله معلمان با فشارهای شغلی فراهم کند. در مقابل، کاهش سلامت سازمانی، با افزایش تعارضات درون‌سازمانی، ضعف ارتباطات، بی‌اعتمادی، ناهماهنگی در اهداف و احساس بی‌عدالتی همراه می‌شود و این عوامل می‌توانند فرسودگی شغلی را تشدید کنند. مدل تقاضاها و منابع شغلی نیز این ارتباط را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد زمانی که تقاضاهای شغلی بالا و منابع حمایتی پایین باشد، احتمال فرسودگی افزایش می‌یابد؛ اما وجود منابع سازمانی مانند حمایت مدیر، مشارکت، بازخورد سازنده و فرصت رشد حرفه‌ای می‌تواند آثار منفی فشارهای شغلی را کاهش دهد (Demerouti, 2007 & Bakker). بنابراین، مدیریت انسان‌گرایانه از آن جهت اهمیت دارد که منابع سازمانی و روان‌شناختی مدرسه را تقویت کرده و توازن میان انتظارات شغلی و ظرفیت‌های حمایتی را بهبود می‌بخشد. در این میان، توسعه حرفه‌ای معلمان به عنوان یکی از محورهای اصلی مدیریت انسان‌گرایانه، جایگاهی بنیادین دارد. توسعه حرفه‌ای تنها به شرکت در دوره‌های ضمن خدمت یا کسب مهارت‌های آموزشی محدود نمی‌شود، بلکه فرایندی مستمر، تأملی و زمینه‌مند است که به رشد دانش تخصصی، هویت حرفه‌ای، توانمندی عاطفی، مهارت‌های ارتباطی و

ظرفیت تصمیم‌گیری معلمان منجر می‌شود (Avalos, 2011). در رویکرد انسان‌گرایانه، توسعه حرفه‌ای زمانی معنا پیدا می‌کند که معلم احساس کند در مسیر رشد خود دیده، حمایت و توانمند می‌شود. به بیان دیگر، مدیر مدرسه باید شرایطی را فراهم سازد که معلمان بتوانند درباره تجربه‌های آموزشی خود تأمل کنند، از همکاران بازخورد بگیرند، در تصمیم‌سازی‌های آموزشی مشارکت داشته باشند و برای نوآوری در کلاس درس احساس امنیت کنند. چنین فضایی با مفهوم «جامعه یادگیری حرفه‌ای» نیز پیوند دارد؛ زیرا در مدارس برخوردار از فرهنگ یادگیری جمعی، معلمان نه به عنوان نیروهای منفرد، بلکه به عنوان اعضای یک اجتماع حرفه‌ای در حال رشد عمل می‌کنند (Thomas, 2006 & Stoll, Bolam, McMahon, Wallace). ارتباط میان مدیریت انسان‌گرایانه و توسعه حرفه‌ای معلمان از آن جهت ارزشمند است که این رویکرد، یادگیری حرفه‌ای را به نیازهای واقعی، انگیزه‌های درونی و تجارب زیسته معلمان پیوند می‌زند. بسیاری از برنامه‌های رسمی توسعه حرفه‌ای زمانی اثربخشی محدودی دارند که بدون توجه به نیازهای معلمان و صرفاً بر اساس دستورالعمل‌های اداری اجرا شوند. در مقابل، زمانی که مدیر مدرسه با رویکردی انسان‌گرایانه نیازهای آموزشی معلمان را شناسایی می‌کند، فرصت‌های یادگیری را بر اساس مشارکت آنان طراحی می‌کند و از خطاهای حرفه‌ای به عنوان فرصتی برای یادگیری استفاده می‌کند، توسعه حرفه‌ای به فرآیندی زنده و معنادار تبدیل می‌شود. این موضوع با دیدگاه گاسکی همخوان است که معتقد است توسعه حرفه‌ای مؤثر باید با تغییر در باورها، نگرش‌ها و عملکردهای واقعی معلمان همراه باشد و نهایتاً به بهبود یادگیری دانش‌آموزان منجر شود (Guskey, 2002). بنابراین، مدیریت انسان‌گرایانه نه تنها بر احساسات و روابط معلمان اثر می‌گذارد، بلکه می‌تواند کیفیت عمل حرفه‌ای آنان را نیز ارتقا دهد.

همچنین، در مقاله حاضر توجه به دانشجویان علوم تربیتی و دانشجویان معلمان از این جهت اهمیت دارد که آنان نیروهای آینده نظام آموزشی محسوب می‌شوند و نگرش آنان نسبت به مدیریت مدرسه، نقش معلم و روابط انسانی در محیط آموزشی از همان دوران تربیت حرفه‌ای شکل می‌گیرد. اگر دانشجویان در فرآیند آموزش دانشگاهی با الگوهای مدیریتی انسان‌گرایانه، اخلاق‌مدار و حمایتگر آشنا شوند، در آینده بهتر می‌توانند نقش خود را در ایجاد مدارس سالم و یادگیرنده ایفا کنند. نظریه یادگیری تجربی کلب نشان می‌دهد که یادگیری عمیق زمانی رخ می‌دهد که فرد بتواند تجربه، تأمل، مفهوم‌سازی و عمل را به هم پیوند دهد (Kolb, 1984). بر این اساس، آشنایی دانشجویان با مدیریت انسان‌گرایانه نباید صرفاً در سطح نظری باقی بماند، بلکه باید در قالب مشاهده، تحلیل موقعیت‌های واقعی مدرسه، کارورزی، گفت‌وگوی حرفه‌ای و تأمل انتقادی تقویت شود. چنین رویکردی می‌تواند دانشجویان را برای مواجهه با پیچیدگی‌های واقعی محیط مدرسه آماده سازد و آنان را نسبت به اهمیت سلامت سازمانی و پیشگیری از فرسودگی شغلی آگاه‌تر کند. از منظر نظری، مدیریت انسان‌گرایانه را می‌توان حلقه اتصال میان سلامت سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی و توسعه حرفه‌ای معلمان دانست. این رویکرد با تأکید بر کرامت انسانی، اعتماد، مشارکت، حمایت، رشد و معنا، زمینه‌ای فراهم می‌کند که در آن مدرسه از یک ساختار اداری صرف به یک محیط یادگیری انسانی و پویا تبدیل شود. در چنین مدرسه‌ای، معلمان احساس می‌کنند که صدای آنان شنیده می‌شود، تلاش‌هایشان ارزشمند است و فرصت رشد و اثرگذاری دارند. این احساس ارزشمندی و تعلق، یکی از عوامل اساسی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تعهد حرفه‌ای است. افزون بر این، سلامت سازمانی مدرسه نیز زمانی پایدار می‌ماند که روابط درونی آن بر پایه اعتماد، عدالت، ارتباط مؤثر و حمایت متقابل شکل گرفته باشد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت مدرسه

مبتنی بر رویکرد انسان‌گرایانه، نه یک سبک مدیریتی صرف، بلکه چارچوبی نظری و کاربردی برای بازانديشی در کیفیت زیست حرفه‌ای معلمان، تربیت دانشجویان علوم تربیتی و ارتقای اثربخشی مدارس است. در مجموع، ادبیات نظری نشان می‌دهد که هر سه متغیر اصلی پژوهش، یعنی مدیریت انسان‌گرایانه، سلامت سازمانی و فرسودگی شغلی، در پیوندی عمیق با توسعه حرفه‌ای معلمان قرار دارند. مدیریت انسان‌گرایانه با ایجاد محیطی حمایتی و معنادار، سلامت سازمانی را تقویت می‌کند؛ سلامت سازمانی با فراهم کردن منابع عاطفی، اجتماعی و حرفه‌ای، فشارهای شغلی را کاهش می‌دهد؛ و کاهش فرسودگی شغلی نیز به معلمان امکان می‌دهد با انگیزه، خلاقیت و تعهد بیشتری در مسیر رشد حرفه‌ای حرکت کنند. از این رو، بررسی فراترکیبی این روابط می‌تواند به تولید چارچوبی جامع برای مدیران مدارس، سیاست‌گذاران آموزشی، برنامه‌ریزان تربیت معلم و پژوهشگران علوم تربیتی منجر شود؛ چارچوبی که هم پشتوانه نظری دارد و هم برای بهبود عملی محیط‌های آموزشی قابل استفاده است. در تحلیل عمیق‌تر مدیریت مدرسه مبتنی بر رویکرد انسان‌گرایانه، باید به این نکته توجه داشت که این رویکرد صرفاً یک شیوه نرم در تعاملات اداری نیست، بلکه بیانگر نوعی نگرش فلسفی به انسان، یادگیری و سازمان آموزشی است. در این نگاه، مدرسه نه یک ساختار رسمی و صرفاً مقررات‌محور، بلکه محیطی زنده، پویا و انسانی تلقی می‌شود که کیفیت روابط در آن، به اندازه ساختارها و برنامه‌ها اهمیت دارد. بر همین اساس، مدیر مدرسه در رویکرد انسان‌گرایانه وظیفه دارد میان اهداف سازمانی و نیازهای انسانی معلمان نوعی توازن معنادار ایجاد کند. این توازن زمانی تحقق می‌یابد که مدیر بتواند ضمن حفظ انسجام و اثربخشی سازمان، شرایطی فراهم آورد که معلمان احساس امنیت روانی، تعلق حرفه‌ای و فرصت رشد داشته باشند. چنین برداشتی با نظریه راجرز درباره «روابط تسهیل‌گر» همخوان است؛ راجرز بر این باور بود که رشد انسان در بستری از پذیرش، همدلی و اصالت تحقق می‌یابد و هرگونه فضای تهدیدآمیز، قضاوت‌گر یا تحمیل‌گر، ظرفیت رشد را محدود می‌کند (Rogers, 1969). در محیط مدرسه نیز، زمانی که مدیر در تعامل با معلمان از پذیرش حرفه‌ای، گوش‌دادن فعال و اعتماد متقابل بهره می‌گیرد، زمینه برای شکل‌گیری روابط تسهیل‌گر فراهم می‌شود و معلمان با انگیزه بیشتری در فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مشارکت می‌کنند. در همین چارچوب، پیوند مدیریت انسان‌گرایانه با رهبری حمایتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. رهبری حمایتی به رفتاری از سوی مدیر اشاره دارد که در آن توجه به رفاه کارکنان، حمایت عاطفی، درک مسائل حرفه‌ای، دسترس‌پذیری و احترام به شأن افراد در کانون عمل مدیریتی قرار می‌گیرد. پژوهش‌های حوزه رهبری آموزشی نشان داده‌اند که مدیران حمایت‌گر می‌توانند از طریق کاهش فشارهای روانی، تسهیل ارتباطات حرفه‌ای و تقویت اعتماد جمعی، میزان رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان را افزایش دهند (Hopkins, 2020 & Leithwood, Harris). هنگامی که این رهبری حمایتی با اصول انسان‌گرایانه همراه می‌شود، مدیریت مدرسه از سطح هماهنگی اداری فراتر رفته و به یک عامل پرورش‌دهنده ظرفیت انسانی تبدیل می‌شود. در چنین فضایی، معلمان صرفاً مجریان برنامه‌های از پیش تعیین‌شده نیستند، بلکه به عنوان افرادی صاحب‌نظر، دارای توان حرفه‌ای و شایسته مشارکت در تصمیم‌سازی آموزشی در نظر گرفته می‌شوند. این رویکرد از طریق به رسمیت شناختن هویت حرفه‌ای معلمان، احساس ارزشمندی آنان را افزایش می‌دهد و این امر، مقدمه‌ای مهم برای سلامت روانی و حرفه‌ای آنان است. یکی از متغیرهای مهمی که در پرتو مدیریت انسان‌گرایانه دستخوش تحول می‌شود، جو سازمانی مدرسه است. جو سازمانی به ادراک مشترک اعضای سازمان از کیفیت محیط کار، روابط، سبک مدیریت، سطح اعتماد، عدالت، حمایت و الگوهای رفتاری حاکم بر سازمان اشاره دارد (Hoy, 2000).

Tarter, & Kottkamp, 1991). در مدارس، جو سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت تجربه شغلی معلمان دارد، زیرا آنان بخش زیادی از زندگی حرفه‌ای خود را در همین فضا سپری می‌کنند. اگر جو مدرسه مبتنی بر ترس، کنترل، بی‌اعتمادی و فشار مستمر باشد، معلمان دچار تنش روانی، کاهش انرژی و افت انگیزش می‌شوند. در مقابل، اگر جو مدرسه مبتنی بر احترام، شفافیت، همکاری، حمایت و مشارکت باشد، بستر مناسبی برای رشد حرفه‌ای، خلاقیت آموزشی و سلامت روانی فراهم می‌شود. مدیریت انسان‌گرایانه با تأکید بر روابط انسانی، بیش از هر سبک دیگری می‌تواند چنین جوی را شکل دهد. این نوع مدیریت، از طریق افزایش کیفیت ارتباطات میان مدیر و معلمان و همچنین میان خود معلمان، جو مدرسه را از یک فضای اداری خشک به یک محیط یادگیری مشارکتی و انسانی تبدیل می‌کند. از منظر نظریه‌های سازمانی، این وضعیت را می‌توان با مفهوم «توانمندسازی روان‌شناختی» نیز تبیین کرد. توانمندسازی روان‌شناختی حالتی است که در آن افراد نسبت به کار خود احساس معنا، شایستگی، حق انتخاب و اثرگذاری دارند (Spreitzer, 1995). زمانی که مدیر مدرسه با رویکرد انسان‌گرایانه عمل می‌کند، معلمان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی نقش بیشتری می‌یابند، برای قضاوت‌های حرفه‌ای آنان ارزش قائل می‌شود و فرصت می‌یابند بر روندهای مدرسه اثر بگذارند. در نتیجه، آنان نه تنها احساس می‌کنند که کارشان معنا دارد، بلکه باور می‌کنند که می‌توانند در بهبود کیفیت مدرسه سهم واقعی داشته باشند. این تجربه درونی از توانمندی، یکی از عوامل مهم در پیشگیری از فرسودگی شغلی است؛ زیرا فرسودگی معمولاً در شرایطی تشدید می‌شود که فرد احساس کند در محیط کار کنترل اندکی دارد، تلاش‌هایش دیده نمی‌شود و نمی‌تواند تغییری در وضعیت ایجاد کند. بنابراین، مدیریت انسان‌گرایانه از طریق تقویت توانمندسازی روان‌شناختی، هم کیفیت عملکرد معلمان را بهبود می‌بخشد و هم از تحلیل انرژی روانی آنان جلوگیری می‌کند. از سوی دیگر، سلامت روانی معلمان در سال‌های اخیر به یکی از دغدغه‌های جدی نظام‌های آموزشی تبدیل شده است. فشار ناشی از مسئولیت‌های آموزشی، انتظارات والدین، الزامات ارزشیابی، تغییرات برنامه درسی و محدودیت‌های ساختاری، همگی می‌توانند معلمان را در معرض اضطراب، خستگی عاطفی، احساس ناکارآمدی و حتی کناره‌گیری روانی از کار قرار دهند. پژوهشگران تأکید کرده‌اند که حمایت سازمانی ادراک‌شده، یکی از مهم‌ترین عوامل محافظت‌کننده در برابر این آسیب‌هاست (Eisenberger et al., 1986). هنگامی که معلمان احساس کنند سازمان و مدیر مدرسه به رفاه، رشد و مشکلات آنان توجه دارند، توان مقابله آنان با تنش‌های شغلی افزایش می‌یابد. این نکته در رویکرد انسان‌گرایانه جایگاه محوری دارد، زیرا این رویکرد مدیر را به سوی درک عمیق‌تر تجربه زیسته معلمان سوق می‌دهد. به بیان دیگر، در مدیریت انسان‌گرایانه مسئله فقط اجرای دستورالعمل‌ها نیست، بلکه فهم این است که معلم در محیط کار چه احساسی دارد، با چه چالش‌هایی روبه‌روست و چگونه می‌توان شرایطی فراهم کرد که او با احساس کرامت و امید به کار ادامه دهد. در تداوم این بحث، باید به پیوند میان مدیریت انسان‌گرایانه و هویت حرفه‌ای معلمان نیز اشاره کرد. هویت حرفه‌ای معلم، حاصل درهم‌تنیدگی باورها، ارزش‌ها، تجربه‌ها، ادراک از نقش حرفه‌ای و معنایی است که فرد برای شغل خود قائل است (Beijaard, Meijer, & Verloop, 2004). این هویت در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه به‌شدت از فرهنگ مدرسه، نوع روابط سازمانی و شیوه مدیریت تأثیر می‌پذیرد. مدیری که با رویکرد انسان‌گرایانه عمل می‌کند، به معلم امکان می‌دهد خود را صرفاً مجری محتوا نداند، بلکه به عنوان یک کنشگر تربیتی، اخلاقی و خلاق در فرایند یاددهی - یادگیری حضور یابد. چنین مدیری با حمایت از استقلال حرفه‌ای، فرصت تأمل، مشارکت در تصمیم‌گیری و بازخورد سازنده، هویت حرفه‌ای معلمان را تقویت می‌کند. تقویت این هویت، خود عاملی اساسی در توسعه

حرفه‌ای است؛ زیرا معلمی که نسبت به نقش خویش درک روشن‌تر، ارزشمندتر و معنادارتری دارد، آمادگی بیشتری برای یادگیری، نوآوری و استمرار در مسیر رشد شغلی خواهد داشت. در همین راستا، می‌توان گفت که مدیریت انسان‌گرایانه بستری مناسب برای شکل‌گیری فرهنگ مدرسه یادگیرنده فراهم می‌آورد. مدرسه یادگیرنده مدرسه‌ای است که در آن اعضا به طور مستمر در حال بازاندیشی، تبادل تجربه، اصلاح عملکرد و یادگیری جمعی هستند. سَنگه در نظریه سازمان یادگیرنده تأکید می‌کند که یادگیری واقعی در سازمان زمانی رخ می‌دهد که افراد احساس امنیت برای بیان ایده‌ها، اشتباهات و تجربه‌های خود داشته باشند و یادگیری به امری جمعی تبدیل شود (Senge, 2006). در مدارس نیز، اگر مدیر به جای سرزنش خطاها، آن‌ها را فرصتی برای یادگیری تلقی کند و اگر به جای تمرکز صرف بر اطاعت، بر گفت‌وگوی حرفه‌ای و یادگیری مشترک تأکید ورزد، معلمان با آمادگی بیشتری در مسیر بهبود مستمر گام برمی‌دارند. این رویکرد با بنیان‌های انسان‌گرایی کاملاً سازگار است، زیرا رشد را فرایندی درونی، تدریجی و وابسته به کیفیت محیط می‌داند. از این منظر، مدرسه‌ای که با مدیریت انسان‌گرایانه اداره می‌شود، نه تنها محیطی کم‌تنش‌تر و سالم‌تر است، بلکه ظرفیت بیشتری برای یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای پایدار دارد. در تحلیل جامع مدیریت انسان‌گرایانه، بررسی الگوهای موفق نظام‌های آموزشی پیشرو در جهان، مانند فنلاند و ژاپن، دلالت‌های ارزشمندی برای درک عمیق‌تر این رویکرد فراهم می‌سازد. در نظام آموزشی فنلاند، مدیریت مدرسه بر پایه «اعتماد حرفه‌ای» و «خودمختاری معلمان» بنا شده است که از ارکان اصلی فلسفه انسان‌گرایی به شمار می‌روند. در این الگو، مدیران به جای اعمال کنترل‌های بیرونی و ارزیابی‌های فرساینده، نقش تسهیلگر و حامی را ایفا می‌کنند و این اطمینان را به معلمان می‌دهند که تخصص و کرامت حرفه‌ای آنان محترم شمرده می‌شود. این سطح از اعتماد، منجر به کاهش چشمگیر استرس شغلی و افزایش سلامت سازمانی در مدارس فنلاند شده است (Sahlberg, 2011). به طور مشابه، در نظام آموزشی ژاپن، مفهوم «رشد جمعی» و روش‌هایی مانند «درس‌پژوهی» (Lesson Study)، بازتابی از مدیریت انسان‌گرایانه در قالب کار گروهی و حمایت متقابل است. در اینجا، مدیر مدرسه فضایی فراهم می‌سازد که در آن معلمان نه به صورت منزوی، بلکه در یک شبکه حمایتی انسانی به تبادل تجربه می‌پردازند. این تجارب بین‌المللی نشان می‌دهند که هرگاه ساختار مدیریت مدرسه از الگوهای مکانیکی به سمت الگوهای ارگانیکی و انسان‌محور حرکت کرده، شاخص‌های سلامت سازمانی ارتقا یافته و پدیده فرسودگی شغلی به شکل معناداری مدیریت شده است. علاوه بر ساختارهای کلان، مؤلفه‌های خرد روان‌شناختی نظیر «هوش عاطفی» مدیر نیز در اثربخشی مدیریت انسان‌گرایانه نقشی حیاتی ایفا می‌کند. مدیرانی که دارای هوش عاطفی بالایی هستند، توانایی بیشتری در درک وضعیت هیجانی معلمان، همدلی با چالش‌های آنان و مدیریت تعارضات میان‌فردی دارند. از منظر انسان‌گرایی، مدرسه محیطی سرشار از عواطف و احساسات است و نادیده گرفتن این بعد انسانی در مدیریت، منجر به خشک شدن چشمه‌های انگیزه در معلمان می‌شود. پژوهش‌ها مؤید آن است که مدیریت مدرسه با رویکرد عاطفی و همدلانه، از طریق تقویت «تاب‌آوری معلمان»، به عنوان یک متغیر میانجی عمل کرده و اثرات سوء فشارهای کاری را خنثی می‌کند (Goleman, 2006). در واقع، وقتی معلم احساس کند که مدیر مدرسه نه تنها به عملکرد فنی او، بلکه به احساسات، دغدغه‌های خانوادگی و بهزیستی روانی او نیز اهمیت می‌دهد، نوعی امنیت روانی عمیق در سازمان شکل می‌گیرد که مانع از بروز نشانگان خستگی عاطفی و مسخ شخصیت می‌شود. در نهایت، باید به «اثر بازگشتی» یا پیامد ثانویه مدیریت انسان‌گرایانه بر کیفیت یادگیری دانش‌آموزان اشاره کرد. سلامت سازمانی مدرسه و کاهش

فرسودگی معلمان صرفاً یک هدف درونی برای رفاه کارکنان نیست، بلکه پیش‌شرط اساسی برای تحقق عدالت آموزشی و ارتقای یادگیری است. معلمی که تحت فشار روانی شدید قرار دارد و در یک ساختار مدیریتی غیرانسانی و کنترلی فعالیت می‌کند، ناخودآگاه این تنش را به کلاس درس منتقل کرده و محیطی سرد و اضطراب‌آلود برای دانش‌آموزان ایجاد می‌کند. در مقابل، مدیریت انسان‌گرایانه با ایجاد نشاط سازمانی و رضایت شغلی در معلمان، باعث می‌شود آنان با سعه‌صدر، خلاقیت و اشتیاق بیشتری در کلاس حاضر شوند. این امر، منجر به شکل‌گیری روابط انسانی بهتر میان معلم و شاگرد شده و در نهایت، عملکرد تحصیلی و رشد اجتماعی دانش‌آموزان را بهبود می‌بخشد. بنابراین، مدیریت انسان‌گرایانه در مدرسه را می‌توان یک سرمایه‌گذاری استراتژیک دانست که از مدیر آغاز شده، در سلامت و توانمندی معلم متبلور گشته و در نهایت در سیمای رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان تجلی می‌یابد. این پیوستگی میان سبک مدیریت و خروجی‌های تربیتی، ضرورت بازنگری در الگوهای سنتی مدیریت مدرسه و حرکت به سمت پارادایم‌های انسان‌مدار را بیش از پیش آشکار می‌سازد. علاوه بر نظریه‌های کلاسیک انگیزش، تبیین دقیق مدیریت انسان‌گرایانه در مدارس بدون ارجاع به «نظریه خودتعیین‌گری» (Self-Determination Theory) ناقص خواهد بود. دسی و رایان در این نظریه استدلال می‌کنند که انسان‌ها برای رشد روان‌شناختی، بهزیستی و عملکرد بهینه، نیازمند ارضای سه نیاز اساسی روان‌شناختی یعنی خودمختاری (Autonomy)، شایستگی (Competence) و ارتباط (Relatedness) هستند (Ryan, 2000 & Deci). مدیریت مدرسه مبتنی بر رویکرد انسان‌گرایانه، دقیقاً برآورده ساختن این سه نیاز حیاتی را در اولویت قرار می‌دهد. زمانی که مدیر مدرسه به معلمان استقلال عمل می‌دهد تا روش‌های تدریس خود را متناسب با نیاز دانش‌آموزان انتخاب کنند، نیاز به خودمختاری آنان ارضا می‌شود. هم‌زمان، با فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و بازخوردهای مثبت، حس شایستگی حرفه‌ای در آنان تقویت شده و از طریق ایجاد فضایی همدلانه و صمیمی، نیاز به تعلق و ارتباط برطرف می‌گردد. ارضای این نیازهای سه‌گانه، انگیزه بیرونی و اجباری را به انگیزه درونی تبدیل می‌کند؛ انگیزه‌ای که نیرومندترین سپر دفاعی در برابر فرسودگی شغلی است، زیرا معلمی که از درون برانگیخته شده باشد، خستگی عاطفی کمتری را تجربه می‌کند و کار خود را معنادار و لذت‌بخش می‌یابد. یکی دیگر از سازوکارهای کلیدی که مدیریت انسان‌گرایانه را به سلامت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی پیوند می‌دهد، ایجاد «امنیت روان‌شناختی» (Psychological Safety) در محیط مدرسه است. امنیت روان‌شناختی، یعنی باور مشترک اعضای تیم به اینکه سازمان محیطی امن برای ریسک‌پذیری میان‌فردی است و افراد به خاطر بیان ایده‌ها، پرسش‌ها، دغدغه‌ها یا حتی ابراز اشتباهات خود، تنبیه، طرد یا تحقیر نمی‌شوند (Edmondson, 1999). در مدارس بوروکراتیک و کنترل‌محور، فقدان امنیت روان‌شناختی باعث می‌شود معلمان چالش‌ها و ضعف‌های آموزشی خود را پنهان کنند که این امر به انباشت استرس و در نهایت خستگی عاطفی منجر می‌شود. اما مدیر انسان‌گرا با پذیرش بی‌قیدوشرط و ایجاد فضای گفتگوی آزاد، این امنیت را تضمین می‌کند. در چنین بستری، معلمان نه تنها ترس از قضاوت ندارند، بلکه با به اشتراک گذاشتن چالش‌های تدریس خود، به راه‌حل‌های مشترک دست می‌یابند. این امنیت روان‌شناختی، بنیان سلامت سازمانی را تقویت کرده و با کاهش اضطراب ناشی از ارزیابی‌های تنبیهی، مانع از تحلیل رفتن قوای روانی معلمان می‌شود. در ادامه این فرآیند، توجه به مفهوم «عاملیت معلم» (Teacher Agency) و نقش آن در پیشگیری از بیگانگی شغلی ضرورت دارد. عاملیت به توانایی و ظرفیت معلمان برای جهت‌دهی فعالانه به مسیر حرفه‌ای خود و اثرگذاری بر محیط آموزشی اشاره دارد (Priestley et al., 2015). در مقابل عاملیت، پدیده بیگانگی شغلی قرار دارد که در آن معلم احساس می‌کند ابزاری بی‌اختیار در دست یک سیستم

بزرگ است و کار او فاقد هویت و معناست. مدیریت مدرسه با رویکرد انسان‌گرایانه، عاملیت معلمان را به عنوان یک حق حرفه‌ای به رسمیت می‌شناسد. مدیر با تفویض اختیار، مشارکت دادن معلمان در سیاست‌گذاری‌های مدرسه و حمایت از طرح‌های نوآورانه آنان، به تقویت این عاملیت کمک می‌کند. معلمی که خود را عاملی مؤثر در سرنوشت مدرسه می‌بیند، پیوند عاطفی عمیقی با کار خود برقرار می‌کند و این احساس تسلط و اثرگذاری، مستقیماً با بعد «کاهش احساس موفقیت فردی» (که از ارکان فرسودگی شغلی است) مقابله می‌کند. به این ترتیب، سلامت سازمانی مدرسه از طریق توزیع قدرت و عاملیت‌بخشی به معلمان، به پایداری پویایی‌های آموزشی کمک شایانی می‌کند. همچنین، باید به نقش مدیریت انسان‌گرایانه در تعدیل «تضاد نقش» (Role Conflict) و «ابهام نقش» (Role Ambiguity) به عنوان دو عامل فرساینده در محیط‌های آموزشی اشاره کرد. معلمان در مدارس غالباً با انتظارات متناقضی از سوی والدین، مدیران، بخشنامه‌های دولتی و نیازهای واقعی دانش‌آموزان مواجه می‌شوند. این تضادها و ابهام‌ها، بار شناختی و روانی مضاعفی به معلم تحمیل کرده و او را به سمت فرسودگی سوق می‌دهد. مدیر مدرسه با رویکرد انسان‌گرایانه، از طریق تسهیل ارتباطات، شفاف‌سازی انتظارات متناسب با توان واقعی معلمان و اولویت دادن به رفاه روانی آنان بروکرسی‌های زائد را فیلتر می‌کند. این نقش واسطه‌ای و حمایتی مدیر، به معلمان اجازه می‌دهد تا با تمرکز بر نقش اصلی خود یعنی آموزش و پرورش دانش‌آموزان، از سردرگمی نقش‌رهایی‌یابند که این امر به بهبود ملموس شاخص‌های سلامت سازمانی مدرسه و ارتقای بهزیستی حرفه‌ای معلمان می‌انجامد. تحلیل عمیق ساختار مدارس نشان می‌دهد که هرگونه تحول در راستای ارتقای سلامت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی معلمان، مستلزم بازنگری در الگوهای کلان فرهنگ سازمانی است. بر اساس نظریه فرهنگ سازمانی ادگار شاین، فرهنگ یک سازمان شامل سه سطح مفروضات بنیادین، ارزش‌های حمایتی و مصنوعات فیزیکی و رفتاری است که هدایت‌کننده رفتارهای روزمره اعضا می‌باشند (Schein, 2010). در تبیین این پویایی‌ها در محیط‌های آموزشی، مدل رقابت ارزش‌ها (Competing Values Framework) چارچوب مناسبی ارائه می‌دهد تا تفاوت میان مدارس بوروکراتیک و مدارس مبتنی بر رویکرد انسان‌گرایانه مشخص شود (Quinn, 2011 & Cameron). در مدارس بوروکراتیک، فرهنگ حاکم بر پایه سلسله‌مراتب، ثبات، کنترل و تمرکز شدید بر قوانین اداری استوار است. در چنین فضایی، معلمان به عنوان مجریان بی‌اختیار دستورالعمل‌ها تلقی می‌شوند و هویت حرفه‌ای آنان در سایه کنترل‌های بوروکراتیک تضعیف می‌گردد. این تصلب ساختاری، فضایی خشک و بی‌روح ایجاد می‌کند که در آن نیازهای عاطفی و حرفه‌ای معلمان نادیده گرفته شده و نرخ فرسودگی شغلی افزایش می‌یابد. در مقابل، مدیریت مدرسه با رویکرد انسان‌گرایانه به دنبال استقرار فرهنگ حمایتی یا فرهنگ خانوادگی (Clan Culture) است. این الگوی فرهنگی، مدرسه را به عنوان یک اجتماع یادگیری تعریف می‌کند که در آن مشارکت، کار تیمی، توسعه شایستگی‌های فردی و توجه به کرامت انسانی در اولویت قرار دارد. در این فرهنگ، سلامت سازمانی به صورت ادراک عدالت، اعتماد متقابل و احساس ارزشمندی در بین کارکنان تجلی می‌یابد و مدرسه به جایگاه امنی برای رشد حرفه‌ای معلمان تبدیل می‌شود. علاوه بر ابعاد کلان فرهنگی، پویایی‌های ارتباطی روزمره در سطح خرد، نقش مستقیمی در پیشگیری از خستگی عاطفی و مسخ شخصیت معلمان دارند. در این راستا، کاربری «نظریه ارتباط بدون خشونت» (Nonviolent Communication) که توسط مارشال روزنبرگ توسعه یافته است، دلالت‌های عمیقی برای مدیریت مدرسه دارد (Rosenberg, 2015). این نظریه بر این فرض استوار است که رفتارهای خشونت‌آمیز یا سلطه‌جویانه در کلام، ناشی از عدم درک نیازهای ارضاننده انسانی است. در مدارس بوروکراتیک، ارتباطات مدیر با معلمان غالباً

جنبه دستوری، قضاوتی و انتقادی دارد که این امر منجر به ایجاد حالت‌های دفاعی، اضطراب و کاهش انگیزه در معلمان می‌شود. مدیریت انسان‌گرایانه با اتکا به ارتباط همدلانه، این ساختار فرساینده را دگرگون می‌سازد. مدیر مدرسه با استفاده از چهار گام اصلی ارتباط بدون خشونت یعنی مشاهده بدون قضاوت رفتارهای آموزشی، ابراز احساسات ناشی از این مشاهدات، شناسایی نیازهای واقعی معلمان (نظیر نیاز به احترام، حمایت یا ابزارهای آموزشی) و در نهایت ارائه درخواست‌های مشخص و محترمانه به جای دستورهای تحکمی، فضای تعاملی مدرسه را بازسازی می‌کند. این سبک از ارتباط، به معلمان اجازه می‌دهد بدون ترس از ارزیابی‌های تنبیهی، چالش‌های خود را مطرح کنند و این امنیت ارتباطی، مستقیماً به کاهش اضطراب و پیشگیری از فرسودگی شغلی منجر می‌شود. علاوه بر این، تعاملات همدلانه، «جغرافیای عاطفی» مدرسه را تلطیف کرده و روابط میان همکاران را بهبود می‌بخشد (Hargreaves, 2001).

تحلیل رابطه بین مدیریت انسان‌گرایانه و کاهش فرسودگی شغلی معلمان بدون در نظر گرفتن مفهوم «کار عاطفی» (Emotional Labor) و نحوه مدیریت هیجانات در محیط‌های آموزشی ناتمام خواهد بود. تدریس اساساً شغلی با شدت عاطفی بالا است که در آن معلمان باید به طور مداوم احساسات خود را در تعامل با دانش‌آموزان، والدین و همکاران مدیریت کنند (Hochschild, 1983). بر اساس نظریه کار عاطفی، کارکنان برای انطباق با قوانین نمایشی سازمان، دست به دو نوع اقدام می‌زنند: بازیگری سطحی (Surface Acting) که شامل پنهان کردن احساسات واقعی و تظاهر به احساسات مطلوب است، و بازیگری عمیق (Deep Acting) که در آن فرد تلاش می‌کند احساسات درونی خود را واقعاً با شرایط همسو کند (Grandey, 2000). بازیگری سطحی به دلیل ایجاد ناهماهنگی شناختی-عاطفی مستمر، یکی از پیش‌بین‌های اصلی فرسودگی شغلی و خستگی عاطفی در معلمان است (Yin et al., 2013). در مدارس بوروکراتیک و کنترل‌محور، معلمان مجبور به بازیگری سطحی مداوم هستند زیرا مجالی برای ابراز خستگی یا دغدغه‌های واقعی خود ندارند. اما مدیریت انسان‌گرایانه با فراهم کردن محیطی حمایتی و پذیرنده، نیاز به بازیگری سطحی را در معلمان کاهش می‌دهد. مدیر مدرسه با به رسمیت شناختن احساسات واقعی معلمان و ایجاد فضایی برای تخلیه هیجانی مثبت، به آنان کمک می‌کند تا به سمت بازیگری عمیق و اصیل حرکت کنند که این امر به طور معناداری بهزیستی روانی آنان را ارتقا داده و از فروپاشی عاطفی معلمان جلوگیری می‌سازد. در کنار این سازوکارها، ارتقای «سرمایه روان‌شناختی» (Psychological Capital) معلمان به عنوان متغیر میانجی کلیدی در رابطه میان سبک مدیریت مدرسه و فرسودگی شغلی عمل می‌کند. سرمایه روان‌شناختی فراتر از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، به ویژگی‌های روان‌شناختی مثبت فرد اشاره دارد که شامل خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری است (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). مدیریت مدرسه با رویکرد انسان‌گرایانه مستقیماً این سازه‌های چهارگانه را تقویت می‌کند. در محیطی که معلمان استقلال حرفه‌ای دارند و از حمایت‌های مستمر مدیر برخوردارند، باور به توانایی‌های خود (خودکارآمدی) در هدایت کلاس‌های درس افزایش می‌یابد. ایجاد اهداف معنادار و مسیرهای منعطف برای رسیدن به آنها، روحیه امیدواری را در معلمان زنده نگه می‌دارد. همچنین، شیوه رهبری حمایتی باعث می‌شود معلمان چالش‌ها را به عنوان فرصت‌های موقت تحلیل کنند که این امر ویژگی خوش‌بینی را در آنان نهادینه می‌سازد. در نهایت، حمایت عاطفی و ساختاری مدیر، تاب‌آوری معلمان را در مواجهه با فشارهای خارجی ارتقا می‌دهد (Avey et al., 2011). معلمان با سرمایه روان‌شناختی بالا، از منابع درونی غنی‌تری برای مقابله با استرسورهای آموزشی برخوردارند و در نتیجه، فرسودگی شغلی کمتری را تجربه کرده و پویایی و سلامت سازمانی مدرسه را بهبود می‌بخشند. در بررسی ابعاد توسعه حرفه‌ای معلمان و دانشجویان علوم

تربیتی، تلفیق مدیریت انسان‌گرایانه با نظریه‌های یادگیری بزرگسالان (Andragogy) دلالت‌های ارزشمندی را به دست می‌دهد. مالکم نولز در نظریه یادگیری بزرگسالان تأکید می‌کند که بزرگسالان زمانی به بهترین شکل یاد می‌گیرند که موضوع یادگیری با نیازهای واقعی آنان مرتبط باشد، تجارب قبلی آنان محترم شمرده شود و خودشان در طراحی فرآیند یادگیری نقش داشته باشند (Knowles et al., 2020). در مدارس بوروکراتیک، دوره‌های توسعه حرفه‌ای معلمان معمولاً به صورت اجباری، بالا به پایین و بدون توجه به نیازهای واقعی آنان برگزار می‌شود که این امر منجر به مقاومت و بیگانگی معلمان از مسیر رشد شغلی می‌گردد. در مقابل، مدیر مدرسه با رویکرد انسان‌گرایانه، بستر توسعه حرفه‌ای را بر اساس اصول یادگیری بزرگسالان طراحی می‌کند. در این مدل، معلمان در شناسایی نیازهای آموزشی خود مشارکت فعال دارند، تجارب زیسته آنان به عنوان یک منبع ارزشمند یادگیری در جلسات مشترک مورد استفاده قرار می‌گیرد و فرآیند رشد به صورت خودهدایت‌شونده دنبال می‌شود. این رویکرد نه تنها دانش تخصصی معلمان را ارتقا می‌دهد، بلکه با تقویت احساس کنترل و خودمختاری حرفه‌ای، مانع از بروز احساس بیهودگی و فرسودگی شغلی شده و سلامت سازمانی مدرسه را از طریق ایجاد یک جامعه یادگیری مستمر تضمین می‌کند. به طور هم‌زمان، شایان ذکر است که اثرات مدیریت انسان‌گرایانه بر کاهش فرسودگی شغلی معلمان، از طریق یک کانال بازخورد مثبت به بهبود «عدالت آموزشی ادراک‌شده» توسط دانش‌آموزان منجر می‌شود. هنگامی که معلمان در بستری عاری از تهدید و سرشار از حمایت عاطفی فعالیت می‌کنند، ظرفیت همدلی و پذیرش بی‌پایان خود را به دانش‌آموزان منتقل می‌سازند. این انتقال عاطفی مثبت، جو کلاس را از یک محیط کنترل‌محور به یک فضای انسانی تبدیل می‌کند که در آن نیازهای یادگیری هر دانش‌آموز متناسب با تفاوت‌های فردی او برآورده می‌شود (Noddings, 2013). به عبارت دیگر، مدیریت مدرسه با رویکرد انسان‌گرایانه نوعی اثر دومینویی دارد؛ این رویکرد ابتدا به سلامت روان‌شناختی و توانمندسازی معلم می‌انجامد و سپس معلم توانمند و باانگیزه، اصول انسان‌گرایی و اخلاق مراقبت را در تعاملات کلاسی خود بازتولید می‌کند. این پیوستگی زنجیره‌ای از سطح مدیریت تا سطح یادگیری کلاس درس، اهمیت استراتژیک تغییر پارادایم مدیریت مدارس را آشکار می‌سازد و نشان می‌دهد که کیفیت خروجی‌های آموزشی نظام‌های تعلیم و تربیت، به شدت با کیفیت زیست سازمانی و کرامت انسانی معلمان در مدارس گره خورده است.

با مذاقه در مبانی نظری ارائه شده، می‌توان استنتاج کرد که مدیریت مدرسه با رویکرد انسان‌گرایانه، صرفاً یک سبک مدیریتی در کنار سایر سبک‌ها نیست؛ بلکه یک «تغییر پارادایم» بنیادین از نگاه ابزاری به نگاه کرامت‌محور در نظام تعلیم و تربیت است. برآیند نظریات مطرح شده نشان می‌دهد که فرسودگی شغلی معلمان، نه یک ناتوانی فردی، بلکه واکنشی طبیعی به ساختارهای صلب بوروکراتیک و محیط‌های سازمانی تهی از معناست. هنگامی که مدرسه از الگوی مدیریت مکانیکی فاصله گرفته و به سمت مدیریت انسان‌گرایانه حرکت می‌کند، سلامت سازمانی از یک مفهوم انتزاعی به یک واقعیت زیسته تبدیل می‌شود. در این میان، نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان در کنار مفاهیم امنیت روان‌شناختی آدموندسون، چارچوبی را ترسیم می‌کنند که در آن، معلم از یک «مجری فرامین» به یک «عامل تغییر» و «یادگیرنده مادام‌العمر» ارتقا می‌یابد. یافته‌های نظری این پژوهش تا به اینجای کار نشان می‌دهد که کاهش فرسودگی شغلی معلمان در گرو ایجاد زنجیره‌ای از حمایت‌های ساختاری و روانی است. این زنجیره با «فرهنگ حمایتی» آغاز شده، از مجرای «ارتباطات بدون خشونت» عبور کرده و در نهایت به تقویت «سرمایه روان‌شناختی» معلمان ختم می‌شود. در واقع، مدیریت انسان‌گرایانه با

تعدیل فشارهای ناشی از «کار عاطفی» و جایگزینی آن با «اصالت حرفه‌ای»، تکیه‌گاهی مستحکم برای معلمان فراهم می‌آورد تا در مواجهه با چالش‌های کلاس درس، به جای تحلیل رفتن عاطفی، به بالندگی حرفه‌ای دست یابند. این رویکرد، سلامت سازمانی مدرسه را نه با شاخص‌های کمی و صوری، بلکه با میزان نشاط، امیدواری و تعهد معلمان و دانشجویان علوم تربیتی می‌سنجد. در نهایت، مرور نظام‌مند الگوهای موفق جهانی نظیر فنلاند و ژاپن در کنار مبانی نظری داخلی، مؤید این مطلب است که برای دستیابی به مدرسه‌ای پویا و سالم، باید محوریت «انسان» را به صدر اولویت‌های مدیریت آموزشی بازگرداند. این چارچوب نظری جامع که مفاهیم کلاسیک (مانند نظریات مازلو و راجرز) را با سازه‌های نوپدید (مانند هوش عاطفی و اخلاق مراقبت) پیوند داده است، اکنون مبنای تحلیل دقیق در بخش‌های بعدی این مقاله قرار خواهد گرفت. بر این اساس، پژوهش حاضر در گام بعد با استفاده از روش «فرا ترکیب»، به دنبال استخراج مولفه‌های نهایی و ارائه الگویی عملیاتی است که بتواند مدیریت انسان‌گرایانه را از ساحت نظر به عرصه عمل در مدارس کشور منتقل نماید.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، کیفی با رویکرد فرا ترکیب (Meta-synthesis) مبتنی بر الگوی هفتمرحله‌ای سندلوفسکی و باروسو (2007) است. جامعه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی-پژوهشی داخلی و خارجی مرتبط با مدیریت انسان‌گرایانه، سلامت سازمانی و فرسودگی شغلی معلمان بود که در پایگاه‌های استنادی معتبر و نمایه شده در منابع علمی ملی و بین‌المللی انتشار یافته بودند. جستجوی متون با استفاده از کلیدواژه‌های تخصصی و عملگرهای منطقی انجام شد و مقالات یافته‌شده بر اساس معیارهای ورود و خروج غربال شدند. ارزیابی کیفیت متدولوژیک مطالعات اولیه با بهره‌گیری از ابزار ارزیابی حیاتی (CASP) صورت گرفت و در نهایت منابع دارای روایی علمی انتخاب گردیدند. استخراج یافته‌ها از طریق روش تحلیل مضمون انجام شد؛ بدین صورت که پس از مطالعه عمیق متون، کدهای اولیه استخراج و بر اساس تشابهات مفهومی در قالب مضامین فرعی و اصلی مقوله‌بندی شدند. جهت روایی و پایایی تحلیل‌ها، از روش زاویه‌بندی و نظارت کدهای استخراج‌شده توسط متخصصان حوزه مدیریت آموزشی استفاده شد. در نهایت، با تلفیق و سنتز مضامین، الگوی مفهومی اثربخشی مدیریت انسان‌گرایانه بر سلامت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی معلمان طراحی و تدوین گردید.

یافته‌ها

سنتز کیفی یافته‌های حاصل از تحلیل عمیق متون و مقالات منتخب بر اساس الگوی فرا ترکیب سندلوفسکی و باروسو، نشان‌دهنده یک الگوی ساختارمند و چندبعدی است که چگونگی اثربخشی مدیریت انسان‌گرایانه بر سلامت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی معلمان را تبیین می‌کند. فرایند کدگذاری باز و محوری داده‌ها منجر به شناسایی و استخراج سه بعد کلیدی به عنوان مضامین اصلی پژوهش گردید که شامل «رهبری حمایتی و امنیت روان‌شناختی»، «توانمندسازی ساختاری و تسهیل‌گری سازمانی» و «تقویت عاملیت و سرمایه‌های درونی معلمان» است. در بعد نخست یعنی رهبری حمایتی و امنیت روان‌شناختی، یافته‌ها نشان می‌دهند که گذار از مدیریت کنترل‌گر و دیوانسالارانه به سمت رفتارهای همدلانه و مبتنی بر کرامت انسانی، سنگ بنای ارتقای سلامت سازمانی است. مدیرانی که این الگو را اتخاذ می‌کنند، با ایجاد جوی عاری از تهدید و سرزنش، اعتماد متقابل را در مدرسه نهادینه می‌سازند. این امنیت روان‌شناختی به معلمان اجازه می‌دهد بدون ترس از ارزیابی‌های تنبیهی، به نوآوری آموزشی بپردازند. تبیین این یافته بر اساس نظریه Y مکگریگور نشان می‌دهد که فرض داشتن انگیزه درونی در معلمان، به بهبود یگانگی

ساختاری و نفوذ سودمند مدیر منجر شده و به طور مستقیم با کاهش ابهام و تعارض نقش، از فرسودگی و تحلیل رفتن قوای عاطفی معلمان پیشگیری می‌کند.

در بعد دوم که به توانمندسازی ساختاری و تسهیل‌گری سازمانی اختصاص دارد، یافته‌ها بر سازوکارهای پشتیبانی همه‌جانبه مدرسه از نیازهای حرفه‌ای و عاطفی معلمان تمرکز دارند. بر اساس این یافته‌ها، توزیع عادلانه منابع آموزشی، فراهم‌سازی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مشارکتی و به رسمیت شناختن کار عاطفی معلمان بر اساس اخلاق مراقبت نادرینگز، نقش کلیدی در بهبود سلامت سازمانی دارد. زمانی که ساختارهای مدرسه به جای اعمال استانداردهای صلب و فرساینده، در نقش تسهیل‌گر و حامی ظاهر شوند، معلمان احساس خودکارآمدی بالاتری را تجربه می‌کنند. این امر موجب می‌شود که معلمان در مواجهه با چالش‌های کلاس درس، به جای استفاده از کار عاطفی سطحی و تظاهر به احساسات که عامل اصلی مسخ شخصیت و خستگی مفرط است، به کار عاطفی عمیق روی آورده و انطباق‌پذیری بالاتری از خود نشان دهند.

در نهایت، بعد سوم یافته‌ها بر تقویت عاملیت و سرمایه‌های درونی معلمان دلالت دارد. تحلیل یافته‌ها در این بخش نشان داد که پیامد نهایی مدیریت انسان‌گرا، ارتقای مؤلفه‌های خودتعیین‌گری شامل احساس شایستگی، خودمختاری و ارتباط‌مندی در معلمان است. مشارکت دادن واقعی معلمان در تصمیم‌گیری‌های کلان مدرسه، عاملیت حرفه‌ای آن‌ها را تقویت کرده و سرمایه روان‌شناختی آنان شامل خوش‌بینی، تاب‌آوری، خودکارآمدی و امیدواری را به طور معناداری افزایش می‌دهد. این سرمایه‌های درونی به عنوان یک سپر دفاعی قوی در برابر عوامل استرس‌زای شغلی عمل کرده و با تبدیل خستگی ناشی از تدریس به اشتیاق مستمر شغلی، مانع از شکل‌گیری نشانگان فرسودگی شغلی در معلمان می‌شود. در مجموع، الگوی حاصل از فراترکیب نشان می‌دهد که مدیریت انسان‌گرا از طریق بازآفرینی روابط قدرت و ساختارهای حمایتی، پویایی سازمانی مدرسه را ارتقا داده و زمینه را برای زیست حرفه‌ای سالم معلمان فراهم می‌سازد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف سنتز یافته‌های علمی پیرامون اثربخشی مدیریت انسان‌گرایانه بر سلامت سازمانی و فرسودگی شغلی معلمان انجام شد. تحلیل نهایی نشان می‌دهد که رویکرد انسان‌گرا، صرفاً یک سبک مدیریتی نیست، بلکه یک بازآفرینی بنیادین در فلسفه اداره مدرسه است که بر کرامت، عاملیت و نیازهای روان‌شناختی معلمان استوار است. یافته‌های این فراترکیب با نظریه انسان‌گرایانه کارل راجرز و آبراهام مازلو همسویی کامل دارد؛ چرا که نشان داد وقتی مدیریت مدرسه بر «شکوفایی استعدادها» و «احترام اصیل» متمرکز می‌شود، سلامت سازمانی از یک مفهوم انتزاعی به یک واقعیت زیسته تبدیل می‌گردد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که مدیریت انسان‌گرا با جایگزینی «کنترل بوروکراتیک» با «رهبری حمایتی»، اعتماد متقابل را در بدنه مدرسه تزریق می‌کند. این امر، مطابق با نظریه Y مک‌گریگور، باعث می‌شود معلمان به جای واکنش‌های دفاعی و گریز از مسئولیت، به سوی خودکنترلی و خلاقیت حرکت کنند که این پویایی، شاخص‌های سلامت سازمانی (مانند نفوذ مدیر و یگانگی ساختاری) را به طور چشم‌گیری ارتقا می‌دهد. در بخش دیگری از تحلیل، نتایج نشان داد که مدیریت انسان‌گرا قدرتمندترین پادزهر برای مقابله با فرسودگی شغلی است. بر اساس مدل ماسلاچ، فرسودگی شغلی از سه بعد تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی رنج می‌برد. یافته‌های پژوهش حاضر تبیین می‌کنند که رویکرد انسان‌گرا از طریق سازوکار «امنیت روان‌شناختی» و «حمایت عاطفی»، فشار کار عاطفی را از روی دوش معلمان برمی‌دارد. هنگامی که مدیر مدرسه بر اساس «اخلاق مراقبت» نادرینگز عمل می‌کند، معلم احساس می‌کند که به

عنوان یک «انسان» و نه صرفاً یک «ابزار آموزشی» دیده می‌شود. این تغییر نگرش، مانع از بروز احساس مسخ شخصیت شده و با تقویت انگیزه درونی (نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان)، اشتیاق شغلی را جایگزین تحلیل عاطفی می‌کند. در واقع، مدیریت انسان‌گرا با توانمندسازی روان‌شناختی، تاب‌آوری معلمان را در برابر چالش‌های کلاس درس افزایش داده و از تبدیل شدن فشارهای مقطعی به فرسودگی مزمن جلوگیری می‌کند. در نهایت، نتیجه‌گیری کلی پژوهش حاکی از آن است که بهبود سلامت سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی در نظام آموزشی، نیازمند عبور از الگوهای مدیریت ماشینی و حرکت به سمت پارادایم انسان‌گرایی است. مدرسه‌ای که در آن «عاملیت معلم» به رسمیت شناخته شود و روابط بر پایه همدلی شکل بگیرد، نه تنها محیطی سالم برای اشتغال معلمان است، بلکه بستری پویا برای رشد دانش‌آموزان خواهد بود. بر اساس این یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، بر مهارت‌های هوش عاطفی، ارتباط بدون خشونت و شیوه‌های رهبری تسهیل‌گر تأکید کنند. پیاده‌سازی این الگو می‌تواند هزینه‌های ناشی از ترک خدمت، غیبت و افت کیفیت تدریس ناشی از فرسودگی را به شدت کاهش داده و پایداری نظام آموزشی را تضمین نماید. در تحلیل نهایی، مدیریت انسان‌گرا نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت راهبردی برای مدارس در عصر حاضر است تا بتوانند در عین حفظ سلامت روان‌شناختی نیروی انسانی، به اهداف متعالی تعلیم و تربیت دست یابند.

مجله پیشروان علوم تربیتی و آموزشی

1. استوار، ن.، و غیاثی، پ. (۱۴۰۰). پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس سلامت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان ابتدایی. نشریه روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه، ۱۰(۲)، ۸۸-۱۰۵.
2. عبدالهی، ب.، و نوه ابراهیم، ع. (۱۳۹۶). توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر ویرایش.
3. علاقه‌بند، ع. (۱۳۹۹). مدیریت عمومی. تهران: نشر روان. (بخش مربوط به تئوری‌های مدیریت آموزشی).
4. نعامی، ع. (۱۳۹۴). رابطه بین کیفیت زندگی کاری و ساختار سازمانی با فرسودگی شغلی معلمان. مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۲۲(۱)، ۱۲۱-۱۴۰.
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
6. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
7. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
8. Hoy, W. K., & Feldman, J. A. (1987). Organizational health: The concept and its measure. *Journal of Research & Development in Education*, 20(4), 30-37.
9. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
10. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
11. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
12. Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education*. University of California Press.
13. Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
14. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
15. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.