مجلهٔ پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت

شمارهٔ پیاپی ۶۸، بهار و تابستان، سال ۱۴۰۱

Journal of research on Issues of Education

مقاله علمی پژوهشی http://isoed.ir Research Article

عنوان: تقویت انگیزهٔ معلم: بینش‌های نظام رتبه‌بندی معلمان

رقیه نظری*[۱] و احمد آرش[۲]

چکیده

مقدمه و هدف: این مطالعه مؤلّفه‌های انگیزشی را در سیستم‌های رتبه‌بندی معلمان و تأثیر آن‌ها بر انگیزهٔ رشد حرفه ای بررسی می‌کند. با استفاده از یک رویکرد مرور سیستماتیک، متون مربوط به سیستم‌های رتبه بندی معلمان، انگیزش و ادبیات توسعه حرفه ای را بررسی می کند. 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 نظریهٔ انگیزشی هرزبرگ، توصیه‌هایی را برای تقویت انگیزه معلم و رضایت شغلی از طریق بهبود در سیستم رتبه‌بندی ارائه می‌دهد.

اطلاعات مربوط به مقاله

کلید واژگان:

نظام رتبه‌بندی، معلم، انگیزه، توسعهٔ 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

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

مقدمه و بیان مسأله

با شروع هزارهٔ جدید، بسیاری از جوامع در حال درگیرشدن در اصلاحات آموزشی جدی هستند که یکی از عناصر کلیدی در بسیاری از این اصلاحات، توسعهٔ حرفه‌ای معلمان است. تحقیقات نشان داده است مهم‌ترین متغیر در موفقیت دانش‌آموزان کیفیت کار معلم در کلاس درس است. توسعهٔ 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 حوزهٔ صلاحیت و توسعهٔ حرفه‌ای معلمان، تمایلات انگیزشی معلمان از اهمیت بسیاری برخوردار است. انگیزش شغلی از عوامل تعیین‌کنندهٔ فرایند آموزش، تعامل اجتماعی، خودشکوفایی حرفه‌ای و توسعهٔ حرفه‌ای معلمان است (بجکیچ، ویوچتیچ و زالتیچ[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 پروفسورگیج(۱۹۷۸)، استاد برجستهٔ 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، ترجمهٔ 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 توسعهٔ مدیریت و پشتیبانی وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۲). رتبه‌بندی معلمان می‌تواند به ایجاد انگیزهٔ بیش‌تر در معلمان برای بهبود عملکرد و ارتقاء کیفیت آموزش کمک کند(اسماعیلی، سامری، حسنی،۱۳۹۸). در هر صورت،

۱. Bjekića, Vučetićb & Zlatićc
۲. Emmwr & Stough
۳. Brophy
۴. Carter, Cushing, Sabers, Stein & Berliner
۵. Soar & Soar
۶. Torff & Sessions
۷. Wang, Haertel, & Walberg

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

مهم است که سیستم رتبه‌بندی به شکلی طراحی شود که معلمان را بهبود عملکرد خود و بهبود کیفیت آموزش تشویق کند(فاثونی، رامدانی[۱]،۲۰۲۱ ؛اولرمی[۲]،۲۰۱۳،آلن، هیده، وانل و نیل[۳]،۲۰۱۷؛ سونگ، چای، کیم، بی[۴]؛ ۲۰۱۸؛ 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 مهارت های معلمان، برخی از مؤلّفه‌های مهم که در جوامع مختلف به آن ها 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(I CT)، و دستیابی به دانش و مهارت‌های جدید در حوزۀ تخصصی خود، مشارکت معلمان در توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی نوآورانه و همچنین در پژوهش‌های آموزشی، ارزیابی نظرات و بازخوردهای دانش‌آموزان و والدین دربارۀ عملکرد معلمان، توانایی معلم در مدیریت رفتارها و محیط کلاس درس به‌منظور ارتقاء فرآیند آموزش و یادگیری، مشارکت معلمان در فعالیت‌های مدیریتی مدرسه، گروه‌های کاری و فعالیت‌های اجتماعی دیگراست. بنابراین، به طور کلی می‌توان گفت در رتبه بندی 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، ترجمۀ 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 لایحۀ نظام رتبه‌بندی معلمان، درسال ۱۴۰۰ تصویب شد.

در این قانون ذکر شده است که به‌منظور افزایش کیفی فرآیند تعلیم و تربیت، اعتلای کرامت و منزلت اجتماعی معلمان، استقرار نظام پرداخت‌ها براساس تخصص و شایستگی‌ها، عملکرد رقابتی معلمان، مهندسی نیروی انسانی، توسعۀ مستمر و نظام‌مند شایستگی‌های عمومی، تخصصی، حرفه‌ای و تربیتی و کیفیت عملکرد معلمان، تقویت انگیزه و رضایت‌مندی شغلی و ارتقاء تعهد و تقویت هویّت حرفه‌ای معلمان براساس نقشۀ 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

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

-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، خلّاقیت، 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 هویّت 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 وتربیت 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 جامعهٔ 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، خلّاقیت و نوآوری‌های علمی مرتبط، آخرین مدرک تحصیلی و توانایی تفکّر 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 حیطهٔ 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 به‌منظور کسب اهداف مندرج در ماده (۱) این قانون مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در چهارچوب این قانون طراحی و اجراء می‌شود.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

-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 رتبهٔ 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 رتبه بندی 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(برلاینر و کالفی، ۱۹۹۶). رابینز[1] (۱۹۹۸) معتقد است که انگیزهٔ پیشرفت، تمایل برای پیشی گرفتن از

[1]. Robbins

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

دیگران و تلاش برای موفقیت و پیشرفت بر اساس معیارهای خاص و مشخص است. ریو[1] (۲۰۱۴) بیان می‌کند که انگیزهٔ پیشرفت، نیرو یا محرکی برای انجام خوب کارها در مقایسه با معیارهای عالی است. انگیزهٔ پیشرفت به معنای انجام امور برای نشان‌دادن 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[2] و همکاران، ۱۹۸۹).

از بین تعاریف مختلف ارائه‌شده راجع به انگیزه، یک تعریف کاربردی از آن یعنی چیزی است که انسان را به کار وا می‌دارد و او را به جهت خاصی سوق می‌دهد؛ و انگیزش[3] 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[4]، 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 انگیزهٔ پیشرفت و افراد فاقد انگیزهٔ 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

[1]. Reeve
[2]. Argyle
[3]. motivation
[4]. Gawel

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

شکست را نتیجه فقدان تلاش تلقی می‌کنند.	شکست را نتیجه فقدان توانایی می‌دانند.
اهداف طولانی مدت دارند.	اهداف کوتاه مدت دارند.
با اشتیاق و بلندپرواز	بی‌تفاوت
از آنچه انجام می‌دهند احساس غرور می‌کنند.	به آنچه انجام می‌دهند احساس شرم می‌کنند.

هرمنس[1](۱۹۷۰) بر مبنای دانش نظری و تجربی و نیز پژوهش‌های پیشین خود ده ویژگی متمایزکنندهٔ افراد دارای انگیزهٔ پیشرفت بالا از افراد با انگیزهٔ پیشرفت پایین را به شرح زیر تهیه کرد ۱. بالا بودن سطح آرزو ؛۲. انگیزهٔ 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 نیمه‌تمام؛ ۵. درکی پویا از زمان، یعنی درک این موضوع که امور سریع رخ می‌دهند؛۶. آینده‌نگری؛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 مخاطره‌آمیز پایین. به نظر می‌رسد هرچه قدر معلم از انگیزهٔ کاری بالاتری برخوردار باشد به همان میزان می‌تواند در کلاس از کارایی بیش‌تری برخوردار شود.

کیزلیک(۲۰۰۹) نشان داد که انتخاب بهترین راهبرد مدیریت متناسب با کلاس درس نیاز به دانش، انگیزش و تجربهٔ خاصی دارد، زیرا همهٔ راهبردهای مدیریت متناسب برای همهٔ کلاس‌ها نیستند. یکی از رویکردهای انگیزشی که در سال‌های اخیر توجه زیادی به خود جلب کرده، نظریهٔ خود تعیین‌گری است که توسط دسی و ریان (۱۹۸۴-۲۰۰۲) مطرح شد که تمرکز عمدهٔ این نظریه بر انگیزهٔ درونی، بیرونی و بی‌انگیزگی است. نظریهٔ خودتعیین‌گری که بر انواع گوناگون انگیزش در افراد به جای مقدار آن تمرکز دارد و توجه ویژه‌ای به مفهوم انگیزش خودتعیین‌گری، انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی به عنوان پیش‌بین‌های مهم پیامدهای عملکرد و بهزیستی دارد(گاگنه و دسی[2]،۲۰۰۵). به اعتقاد والرند[3](۱۹۹۷، به نقل از نعامی و پیریایی۱۳۹۰) انگیزش شغلی دارای سه سطح انگیزش درونی، انگیزش بیرونی و بی‌انگیزگی است. به پیشنهاد والرند (۱۹۹۷، نعامی و پیریایی۱۳۹۰)، بی‌انگیزگی 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 می‌کنند؛ در نتیجه تنها تا زمانی انرژی صرف می‌کنند

[1]. Hermans

[2]. Gagne & Deci

[3]. Valerlan

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

کـه آن عمـل، وسـیله‌ای بـرای رسـیدن بـه اهـداف آن‌هـا باشـد، لـذا تنظـیم بیرونـی رفتـار توسـط پـاداش‌هـا و تنبیـه‌هـا هـدایت می‌شود(دسی ورایان۲۰۰۰). در انگیـزش درونـی کـه تلاشـی اسـت کـه در غیـاب پیامـدها و پـاداش‌هـای بیرونـی انجـام مـی‌شـود؛ از نظر دسی و رایان (۱۹۹۱) افرادی کـه دارای انگیـزش درونـی هسـتند، بـرای خـود اهـدافی تعیـین مـی‌کننـد و در جهـت رسـیدن بـه آن می‌کوشند.

در سال ۱۹۵۹، فردریک هرزبـرگ، دانشـمند علـوم رفتـاری، نظریـه دو عـاملی یـا نظریـهٔ محـرک–بهداشـتی را ارائـه کـرد. بـه گفتـهٔ هرزبرگ، برخی از عوامل شغلی هسـتند کـه بـه رضـایت منجـر مـی‌شـوند، در حـالی کـه عوامـل شـغلی دیگـری وجـود دارنـد کـه از نارضـایتی جلـوگیری مـی‌کننـد. بـه گفتـه هرزبـرگ، نقطـهٔ مقابـل «رضـایت» «عـدم رضـایت» و نقطـه مقابـل «نارضـایتی» «عدم‌نارضایتی» است.

هرزبرگ این عوامل شغلی را در دو دسته طبقه‌بندی کرد:

۱. عوامـل بهداشـتی: عوامـل بهداشـتی آن دسـته از عوامـل شـغلی هسـتند کـه بـرای وجـود انگیـزه در محـل کـار ضـروری هسـتند. این‌ها برای درازمدت به رضایت مثبـت منجـر نمـی‌شـوند. امـا اگـر ایـن عوامـل وجـود نداشـته باشـند / اگـر ایـن عوامـل در محـل کـار وجـود نداشـته باشـد، منجـر بـه نارضـایتی مـی شـود. بـه عبـارت دیگـر عوامـل بهداشـتی عـواملی هسـتند کـه در صـورت کافی/معقول بـودن در یـک شـغل باعـث آرامـش کارکنـان مـی شـود و باعـث نارضـایتی آنهـا نمـی شـود. ایـن عوامـل بـرای کـار بیرونی هستند. عوامل بهداشـتی همچنـین بـه عنـوان عوامـل نارضـایتی یـا نگهدارنـده نامیـده مـی شـوند زیـرا بـرای جلـوگیری از نارضـایتی لـازم هسـتند. ایـن عوامـل محیط/سـناریوی شـغلی را توصـیف مـی کننـد. عوامـل بهداشـتی نمـادی از نیازهـای فیزیولوژیکی است که افراد می‌خواستند و انتظار برآورده شدن آن‌ها را داشتند. عوامل بهداشتی عبارتند از:

– پرداخت: ساختار حقوق و دستمزد باید مناسـب و معقـول باشـد. بایـد بـا کسـانی کـه در همـان صـنعت در همـان حـوزه هسـتند، برابـر و رقابتی باشد.

– خط‌مشـی‌هـای شـرکت و سیاسـت‌های اداری: سیاسـت‌های شـرکت نبایـد خیلـی سـفت و سـخت باشـد. آن‌هـا بایـد منصـفانه و واضح باشند. این باید شامل ساعات کاری انعطاف‌پذیر، کد لباس، استراحت، تعطیلات و غیره باشد.

– مزایای جانبی: به کارمندان باید برنامـه‌هـای مراقبـت بهداشـتی، مزایـا بـرای اعضـای خـانواده، برنامـه‌هـای کمـک بـه کارمنـدان و غیره ارائه شود.

– شـرایط فیزیکـی کـار: شـرایط کـار بایـد ایمـن، تمیـز و بهداشـتی باشـد. تجهیـزات کـار بایـد بـه روز شـده و بـه خـوبی نگهـداری شوند.

– وضعیت: وضعیت کارکنان در سازمان باید آشنا و حفظ شود.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

- 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 راضی‌کننده می‌گویند. این‌ها عواملی هستند که در انجام کار نقش دارند. کارمندان این عوامل را ذاتاً پاداش‌دهنده می‌دانند. محرک‌ها نماد نیازهای روانی بودند که به‌عنوان یک مزیت اضافی درک می‌شدند. 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.
- فرصت‌های رشد و ترفیع: باید فرصت‌های 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.
- معنی‌دار 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 سیما،۱۳۸۸)

مؤلّفه‌های انگیزۀ پیشرفت هرزبرگ به طور عمومی عوامل درونی و بیرونی را شامل می‌شود که افراد را به تلاش برای بهبود و پیشرفت تحریک می‌کنند. برخی از مؤلّفه‌های انگیزۀ پیشرفت هرزبرگ عبارتند از:

۱. افزایش خودآگاهی: شناخت و فهم بهتر از نقاط قوت و ضعف خود و تمرکز بر بهبود نقاط ضعف.

۲. هدف‌گذاری: تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری که به فرد کمک می‌کند برای رسیدن به پیشرفت و بهبود مداوم تلاش کند.

۳. اعتماد به نفس: ایجاد اعتماد به نفس برای مواجهه با چالش‌ها و تسلط بر موقعیت‌های 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 می‌کند.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

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.

انگیزۀ 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. انگیزۀ پیشرفت هرزبرگ، بدون وابستگی و توجه به مقدار و اندازۀ 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، فهیم دوین، مقدم و اسماعیل‌زاده قندهاری،۱۴۰۱).

در حوزۀ صلاحیت و توسعۀ حرفه‌ای معلمان، تمایلات انگیزشی معلمان از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین انگیزش شغلی از عوامل تعیین‌کنندۀ فرآیند آموزش، تعامل اجتماعی، خود شکوفایی حرفه‌ای و توسعۀ حرفه‌ای معلمان است(بجکیچ، ویوچتیچ 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 انگیزۀ پیشرفت معلمان می‌تواند تأثیر بسیار مهمی در بهبود کیفیت آموزش و پرورش داشته باشد. برخی عوامل که می‌توانند انگیزۀ 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

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

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 توسعهٔ 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 رتبه بندی 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 تجربهٔ 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 رتبه بندی و مقایسهٔ آن با مولّفه‌های انگیزشی هرزبرگ، تجویزها و پیشنهاداتی را برای ارتقاء انگیزشی معلمان ارائه دادند.

یافته‌ها

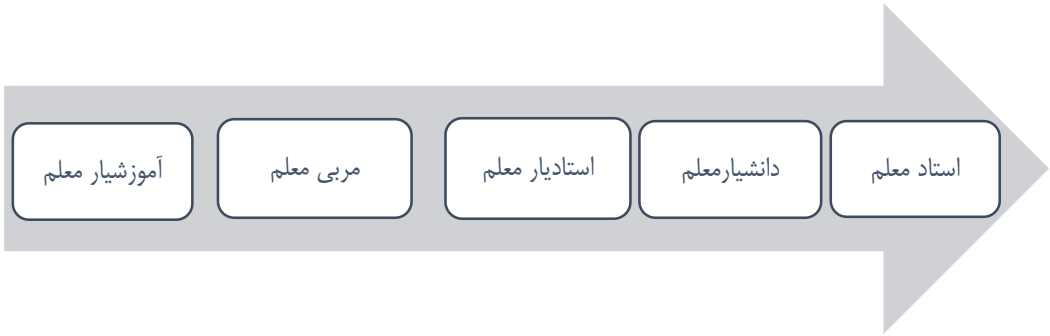
در این پژوهش در مرحلهٔ اول مؤلّفه‌های مندرج در نظام رتبه‌بندی معلمان و نحوهٔ رتبه‌بندی و میزان بهره‌مندی معلمان از مزایایی آن استخراج شد:

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 تجربهٔ خود در رتبه‌های پنجگانه به ترتیب آموزشیار معلم، استادیار معلم، دانشیار معلم و استاد معلم قرار می‌گیرند.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

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

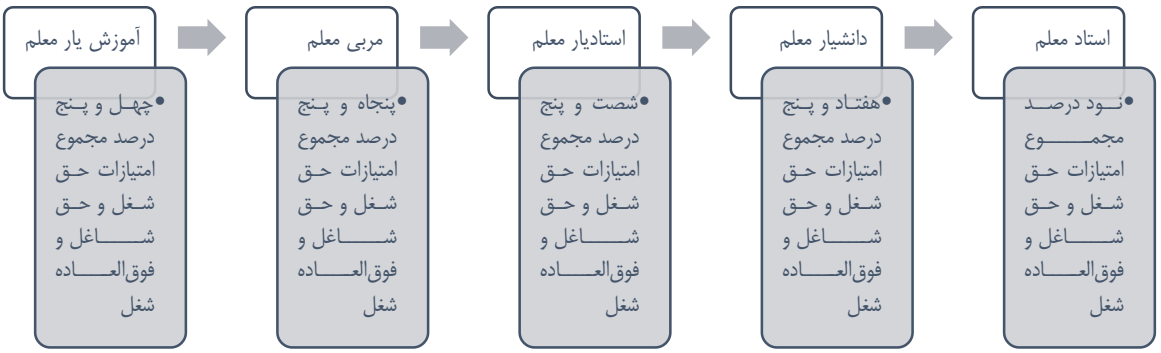


نمودار ۱: رتبهٔ معلمان بر اساس نظام رتبه‌بندی معلمان

در بعد مالی: معلمان با رتبهٔ 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 راس (کم‌ترین به بیش‌ترین) مشخص شده است.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]



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

در مرحلهٔ 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

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

بـر اسـاس ادبیـات نظـری انگیـزش پیشـرفت، یعنـی گـرایش کلـی بـه تلـاش بـرای موفقیـت و انتخـاب فعالیت‌هـایی کـه هـدف آن رسیدن به موفقیت اسـت. بـر اسـاس هفـت مولفـۀ مـذکور در نمـودار ۳ ، هفـت مولّفـه مـذکور در ارتقـاء انگیـزش پیشـرفت معلمـان تأثیر دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین شاخص ارزیابی کارآمدی هـر نظـام، منـابع انسـانی آن و در نظـام آمـوزش و پـرورش، معلـم اسـت. اگـر حـال معلـم خـوب باشد، حال آموزش و پرورش خـوب اسـت. و بـه توسـعۀ و تعـالی آن مـی‌تـوان امیـدوار بـود، در غیـر ایـن صـورت، صـحبت از تحـول و توسعۀ بیهـوده و بـی‌نتیجـه خواهـد بـود. رتبه‌بنـدی معلمـان مـی‌توانـد بـا تـدبیر و نگـاه کارشناسـی محـور، مبنـا و سـرآغاز تحـول اساسی در بسـیاری از امـور آمـوزش‌وپرورش باشـد، لـذا توجـه بـه رضـایت شـغلی و انگیـزش معلمـان از الزامـاتی هسـت کـه در هـر نظام آموزشی به آن توجه شده و به منظور ارتقاء آن گام‌های اساسی برداشته شده است.

رتبه‌بندی معلمان می‌تواند تأثیر زیـادی بـر انگیـزه و پیشـرفت آن‌هـا داشـته باشـد. اگـر سیسـتم رتبه‌بنـدی بـه‌طور مناسـب و عادلانـه طراحی شود، این امـر مـی‌توانـد معلمـان را بـه بهتـرین خـود تشـویق کنـد و انگیـزه آن‌هـا را بالـا ببـرد. امـا اگـر سیسـتم رتبه‌بنـدی نادرست یا ناعادلانه باشد، ممکـن اسـت منجـر بـه کـاهش انگیـزه و احسـاس عـدالت نشـود، کـه ایـن مـوارد مـی‌توانـد بـه پیشـرفت دانش‌آموزان آسیب بزند. بر اساس یافته‌های پژوهش‌ها در ایران، فرصت‌های ارتقاء معلمان شامل چندین بخش است:

- دوره‌هـای آموزشـی و به‌روزرسـانی: معاونـت آموزشـی و پژوهشـی وزارت آمـوزش و پـرورش ایـران بـه صـورت دوره‌هـایی متنـوع در زمینه‌های مختلف برگزار می‌کند که به معلمان فرصت آموزش و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌هایشان را می‌دهد.
- برگزاری کارگاه‌هـا و سـمینارها: موسسـات مختلـف آموزشـی و پژوهشـی در سراسـر کشـور کارگاه‌هـا و سـمینارهایی بـا موضـوعات مختلف برگزار می‌کنند که به معلمان فرصت شرکت و یادگیری از تجربیات دیگران را می‌دهد.
- برگـزاری آزمون‌هـای کارشناسـی ارشـد و دکتـری: فرصـت شـرکت در آزمون‌هـای کارشناسـی ارشـد و دکتـری بـه معلمـان ایـن امکـان را مـی‌دهـد کـه دانـش و تخصـص خـود را افـزایش داده و بـه سـمت‌های مـدیریتی و تحقیقـاتی در زمینـه آمـوزش و پرورش پیشرفت کنند.
- فرصـت‌های شـغلی: در برخـی موسسـات آموزشـی و پژوهشـی وزارت آمـوزش و پـرورش و سـایر سـازمان‌ها و موسسـات مـرتبط با حوزه آموزش فرصت‌های شغلی برای معلمان فراهم می‌شود که به آن‌ها امکان پیشرفت حرفه‌ای را می‌دهد.
- برگـزاری دوره‌هـای تخصصـی و کارگاه‌هـای آموزشـی: برخـی از مؤسسـات و دانشـگاه‌ها دوره‌هـای تخصصـی و کارگاه‌هـای آموزشی در زمینـه‌های خـاص ماننـد فنـاوری اطلاعـات، روش‌هـای آموزشـی نـوین و ... برگـزار مـی‌کننـد کـه بـه معلمـان فرصـت ارتقاء دانش و مهارت‌هایشان را می‌دهد.

این فرصت‌ها تنها چند مثـال از فرصـت‌هایی هسـتند کـه معلمـان ایرانـی مـی‌تواننـد از آن‌هـا بهره‌منـد شـوند تـا در حرفـه و کـارآیی خود پیشرفت کنند.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

در نظام رتبه‌بندی معلمان بر اساس شایستگی‌های کسب‌شده دارای پنج رتبه هستند و با استفاده از فرصت‌های فوق الذکر معلمان می‌توانند، شایستگی های 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 محدودیت های دیگر بود.

پیشنهاد می‌شود پژوهشگران از طریق انجام پژوهش‌های کیفی و مصاحبه با معلمان نتایج و تأثیر رتبه بندی 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 توسعهٔ حرفه‌ای معلمان ابتدائی .*رویکردهای نوین آموزشی، ۱۴(۲)، ۱۰۸-۱۲۸.*

. doi : ۱۰.۲۲۱۰۸/nea.۲۰۲۰.۱۱۹۸۱۸.۱۴۱۴

برادران کاظم‌زاده، رضا، و هاشمی، مه سیما. (۱۳۸۸). بررسی عوامل انگیزش شغلی در سازمان بر اساس نظریه هرزبرگ و ارائه دو مدل اندازه‌گیری پیشنهادی برای عوامل انگیزشی و بهداشتی (مطالعهٔ 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 رابطهٔ توسعهٔ حرفه‌ای معلمان ابتدائی شهریاسوج وخودکارآمدی آنان درسال تحصیلی.۹۱-۹۲.* پایان نامهٔ کارشناسی ارشد، علوم تربیتی، دانشکدهٔ روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

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

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

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

شورای عالی آموزش و پرورش ـ وزارت آموزش و پرورش ـ 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

شعاری‌نژاد، علی اکبر(۱۳۸۱). *برای رشد علمی و فنی معلمان*، رشد معلم شماره ۱۶۷؛ تهران: دفتر انتشارات کمک آموزشی، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.

قادرنژاد، علی اکبر.، فهیم دوین، حسن.، مقدم، امیر و اسماعیل زاده قندهاری، محمدرضا (۱۴۰۱). طراحی الگوی تبیین عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی در مربیان آماتورورزش کشور با تاکید برنظریه دو عاملی انگیزش – بهداشت هرزبرگ، *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، دورهٔ ۶:۳۶-۵۵

گیج، ان، ال (۱۳۷۹). *مبانی علمی هنر تدریس*. ترجمهٔ محمود، مهرمحمدی، تهران: مدرسه

معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۲). *نظام رتبه‌بندی حرفه‌ای معلمان و جذب و تأمین منابع انسانی*، تهران، ایران.

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

نعامی، عبدالزهرا و پیریایی، صالحه (۱۳۹۰). رابطه ابعاد انگیزش شغلی خودتعیین‌کنندگی 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. ۱(۱):۱۱۷-۱۴۲.*

یعقوب‌پور، 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 .

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

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). Expertnovice 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/file s/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 .

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

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.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]