مدیریت برآموزش سازمانها سال سیزدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۳ شماره صفحه ۲۴۷-۲۱۹

واکاوی نقش مدیران مدارس در کاهش پدیده فلات‌زدگی شغلی در معلمان

*حسن رضا زین‌آبادی، استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

زهرا کائیدی، دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

چکیده

یکی از مهمترین عواملی که موفقیت در مسیر شغلی معلمان در سازمان را با خطر جدی مواجه می‌سازد، فلات‌زدگی شغلی است. رکود و سکون در مسیر شغلی معلمان نیازمند مدیریت و تعدیل است. هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین نقش مدیران مدارس در کاهش پدیده فلات‌زدگی شغلی در بین معلمان بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی بوده که بر اساس رویکرد پدیدارشناسی صورت گرفته است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، شامل ۲۵ نفر از معلمان، مدیران و سرگروه‌های آموزشی بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با تکنیک گلوله‌برفی تا مرز اشباع نظری تکمیل شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای استقرایی با استفاده از تکنیک کدگذاری در سه سطح باز، محوری و گزینشی استفاده شد. اعتبار یافته‌های پژوهش با روش بررسی به‌وسیله مشارکت‌کنندگان مورد تأیید قرار گرفت. پایایی یافته‌ها نیز با استفاده از روش توافق بین دو کدگذار بررسی شد و عدد ۸۱٪ محاسبه گردید که حاکی از پایایی مناسب یافته‌هاست. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، سه بعد برای نقش مدیران در کاهش فلات شغلی معلمان شناسایی شد که عبارتند از: ۱- راهبردهای حمایتی ۲- راهبردهای توسعه‌ای و ۳- راهبردهای نظارتی. بعد رهبردهای حمایتی مدیر شامل سه مؤلفه است که عبارتند از: ایجاد جو آرام و مطلوب، افزایش انگیزه در معلمان و مشاوره. بعد راهبردهای توسعه‌ای شامل سه مؤلفه است: ترغیب و التزام معلمان برای یادگیری و رشد و توسعه حرفه‌ای، ایجاد تنوع و چالش در محیط کاری و و مربیگری و راهنمایی همتا. بعد راهبردهای نظارتی شامل دو مؤلفه است: نظارت و راهنمایی آموزشی دقیق و ارزیابی و مداخله به‌هنگام. مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در کنار یکدیگر، مجموعه‌ای از نقش مدیران مدارس در کاهش این پدیده شغلی را فراهم می‌کنند که می‌تواند مورد توجه متخصصان آموزش و پرورش در این حوزه قرار گیرد و در مقابله با اثرات منفی فلات شغلی در مدارس مؤثر باشد. شناسایی نقش مدیران برای مقابله با پدیده فلات شغلی در معلمان به مدیریت هرچه بیشتر این پدیده و مسیر شغلی معلمان کمک کرده و می‌تواند به مدیران مدارس کمک کند تا راه‌حل‌های مناسب، مقتضی و به‌هنگام جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند.

واژگان کلیدی: فلات شغلی، نقش مدیران، پدیدار شناسی، معلمان مدارس

* نویسنده مسئول: zeinabadi_hr@khu.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۲۸

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

Managing Education in Organizations Vol.13/No.1/ Spring 2024 Page 219-247

Evaluating the Role of School Principals in Reducing the Phenomenon of Career Plateau among Teachers

*Hassan Reza Zeinabadi, Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Zahra Kaeidi, PhD in Educational Administration, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Abstract

Career plateau is one of the most important factors that poses a severe risk to teachers' career success in the organization. Quiescence and stasis in a teacher's professional career path call for management and realignment. This study aimed to explain the role of school principals in reducing the career plateau among teachers. This qualitative research was conducted on 25 teachers, principals, and heads of educational groups who were selected through purposive sampling and completed with the snowball technique until the limit of theoretical saturation. The data were collected using semi-structured interviews, and the coding technique in three open, central, and selective levels was utilized in inductive content analysis. The research validity was confirmed by the survey method by the participants. The reliability was also checked using the agreement method between two coders (81%), which was appropriate. Based on data analysis, three dimensions were compiled for the role of principals in reducing career plateau among teachers. 1- Support strategies, 2- development strategies, 3- supervisory strategies. The dimension of managers' support strategies included: creating a peaceful and favorable atmosphere, increasing teachers' motivation and counseling. The dimension of development strategies included: persuading, and committing teachers to learn, grow, and develop professionally, creating diversity and challenges in the work environment, coaching, and peer guidance. The dimension of supervisory strategies included: monitoring and detailed educational guidance, evaluation, and early intervention. The identified components and dimensions provided a set of the role of Principals in reducing this job phenomenon in teachers, which can be considered by education experts in dealing with the negative effects of career plateau in schools. Identifying the role of managers to deal with the phenomenon of career plateau in teachers has helped to manage this phenomenon and the career path of teachers and can help principals to adopt appropriate and timely solutions to adjust this phenomenon.

Keywords: career plateau, role of managers, phenomenology, school teachers

* Corresponding author: zeinabadi_hr@khu.ac.ir

Receiving Date: 12/2/2024 Acceptance Date: 18/3/2024

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

مقدمه

پیچیدگی روزافزون نظام آموزشی و عوامل تأثیرگذار بر این سازمان و معلمان، موجب شده است که معلمان به عنوان منابع انسانی این سازمان تحت تأثیر عوامل و تهدیدهای مختلفی قرار بگیرند (Hatami, 2017). معلمان با چالش‌های مختلف مانند چالش‌های مربوط به دانش‌آموزان، همکاران، استرس زمانی یا بار کاری مواجهند (Gordon, 2020; Hong, 2012; Mansfield, Beltman& Price, 2014).

از جمله عواملی که در چرخه مسیر شغلی به عنوان عاملی اثرگذار برای پیامدهای سازمانی و انگیزه‌های کاری کارکنان شناسایی شده است پدیده فلات‌زدگی شغلی است (Khanifar et al, 2021). اغلب افراد، حرفه خود را با انتظار ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می‌کنند و اکثر آن‌ها به رشد و ترقی، کسب قدرت، رسیدن به بالاترین پست‌ها و مسئولیت‌ها و دریافت بیشترین پاداش‌ها اهمیت می‌دهند (Clark, 2005). توسعهٔ حرفه‌ای به طور عمده به چگونگی پیشرفت حرفه‌ای مربوط است که از منزلت شغلی و اثر متعادل مثلث شغلی کار، ارتباط با همکاران و توسعه شخصی تأثیر می‌گیرد. بی‌تعادلی این مثلث شغلی به هر دلیل ناراحت کننده، ممکن است سبب ایجاد تعدادی نگرش منفی در کار شود (Heidari et al, 2020).

فلات شغلی یک نگرانی اصلی برای بسیاری از کارمندان باتجربه است، زیرا آن‌ها اغلب بیش از حد انتظار در موقعیت یکسانی می‌مانند و به مرور زمان دچار کمبود چالش‌های شغلی می‌شوند (Lin & Chen, 2021). به دلیل تأثیر فلات شغلی بر پیامدهای رفتاری، این پدیده به یک دغدغه مهم برای سازمان ها و کارکنان باتجربه تبدیل شده است. این وضعیت زمانی ایجاد می‌شود که یک کارمند بیش از حد انتظار در یک موقعیت باقی بماند و چالش‌های شغلی نداشته باشد. این پدیده به یک جزء جدایی‌ناپذیر از پیشرفت شغلی بیشتر کارکنان تبدیل شده است (Kurji, Abdulwahhab & Majeed, 2023). از آنجا که سازمان‌های آموزشی سیستم‌های سلسله مراتبی مسطحی هستند و در نتیجه فرصت‌های تقریباً کمی برای ارتقاء معلمان درون سازمان وجود دارد، لذا معلمان مستعد ابتلا به فلات شغلی هستند (Milstein & Bader, 1992). پدیده فلات شغلی به‌عنوان یکی از خصوصیات حرفه تدریس شناخته شده است (Atteberry et al, 2013; Wangechi, 2018).

تجربه فلات شغلی توسط کارمند ممکن است احساس ارزش و هدفمندی و احترام کارمند را نسبت به شغل انتخابی زیر سؤال ببرد (McCleese and Eby, 2006). بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که کارکنان معمولاً با نگرش‌های منفی کاری و سازمانی به فلات ساختاری یا محتوای شغلی واکنش نشان می‌دهند (Jiang, 2016; Xie, Lu & Zhou, 2015). از جمله رضایت شغلی کمتر (Hurst et al, 2017; Lee, 2003; Hu et al, 2022)، نیت ترک شغل (Hofstetter & Cohen, 2014) و رفتار غیرمولد (Hu et al, 2022). ابتلا به فلات شغلی تأثیر منفی بر تعهد شغلی (هویت

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

شغلی، بینش شغلی و تاب‌آوری شغلی) دارد (Lin & Chen, 2021; Hu et al, 2022) و همچنین فلات شغلی ادراک شده منجر به تجربیات استرس‌زا در کارکنان می‌شود (Lin & Chen, 2021). اکثر مردم موافق هستند که تجربه این که در یک شغل گیر افتاده‌اید یا دچار عدم پیشرفت در حرفه خود شده‌اید، بسیار ناامید کننده و از بین برنده انگیزه است (Darling & Cunningham, 2023). برای اکثر افراد تقریباً حدود سه سال طول می‌کشد که در یک شغل ماهر شوند و برآن تسلط یابند. از این به‌بعد کار برای آنان معمول و یکنواخت شده و دیگر چیزی جدیدی برای یادگرفتن وجود ندارد (Bardwick, 1986). لذا ممکن است در دام فلات شغلی گرفتار شوند.

تعریف و عملیاتی‌سازی فلات شغلی در طول سال‌ها تکامل یافته است. در دهه ۱۹۷۰ و ادامه آن در دهه ۱۹۸۰، محققان شروع به شناسایی ساختاری جدید به نام فلات شغلی در ادبیات رفتار سازمانی کردند (Njuguna, 2013). تعاریف اولیه فلات‌زدگی شغلی از فلات‌زدگی به‌عنوان نقطه‌ای یاد می‌کنند که احتمال ارتقاء سلسله مراتب اضافه بسیار کم است (Ference, Stoner & Warren, 1977). یعنی تعاریف اولیه بیشتر بر ارتقاء عمودی در سازمان اشاره دارد. این تعریف دیدگاه محدودی از پیشرفت شغلی ارائه می‌دهد زیرا در آن تنها حرکت در ساختار به‌عنوان موفقیّت شغلی در نظر گرفته شده بود. بعدها تعریف فلات‌زدگی شغلی از تمرکز صرف روی ارتقاء به سمت بالا، بر تمرکز بر دریافت تکالیف بیشتر و مسئولیت‌های افزایش یافته تکامل یافت (Njuguna, 2013).

در رایجترین طبقه‌بندی Bardwick (1986) فلات شغلی را به سه بعد «فلات ساختاری» و «فلات محتوای شغلی» و «فلات زندگی» تقسیم کرد. وی فلات ساختاری را با استفاده از همان تعریف فرنس تعریف کرد، یعنی جایی که احتمال کارمندان برای ارتقاء سلسله مراتبی اضافی بسیار بعید است. فلات ساختاری مربوط به مقوله ساختار سازمان و ارتقای شغلی در سازمان است (Khanifar, 2006). فلات شغلی ساختاری زمانی اتفاق می‌افتد که کارمند به بالاترین سطح در سازمان برسد. این امر در نتیجه محدودیت در ساختار سلسله مراتبی سازمانی است (ShakilaDevi & Basariya, 2017). فلات محتوای شغلی از دیدگاه Bardwick (1986) نقطه‌ای است که فرد دیگر توسط کار یا مسئولیت شغلی خود به چالش کشیده نشود. در سازمان‌هایی که تنوع کمتری دارند، کارکنان مجبورند در همان شغل و در همان سطح بمانند. این وضعیت می‌تواند به سرخوردگی و کاهش انگیزه کارمندان منجر شود. احساس نارضایتی شغلی منجر به رکود می‌شود و در آنجا نیز فلات شغلی ایجاد می‌شود (ShakilaDevi & Basariya, 2017). در این باره Jung & Tak (2008) نیز معتقدند فلات‌زدگی محتوایی حالتی است که محتوای شغل برای کارمند چالشی نباشد. به‌عبارتی؛ هر آنچه باید در آن شغل بداند، دانسته و فرصتی برای یادگیری بیشتر وجود ندارد. در حقیقت، فلات‌زدگی محتوایی وقتی رخ می‌دهد که فرد به شغل کاملاً تسلط پیدا کرده و دیگر امکان یادگیری بیشتر ندارد. با این حال فلات محتوایی، بر خلاف

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

فلات‌زدگی ساختاری، اجتناب ناپذیر نیست: "هیچ کس تا به حال همه چیز را نمی‌داند، هیچ کس تا به حال همه چیز را انجام نداده است. هیچ محدودیتی برای تغییر و به چالش کشیدن وجود ندارد، جز آنچه در اثر ترس شخصی یا تنبلی سازمانی ایجاد شده است" (Bardwick, 1986). فلات‌زدگی در زندگی شامل احساس اجبار برای انجام دادن کارهایی است که فرد درگذشته برای انجام دادن آن‌ها تعهد داده است و اکنون دیگر چندان احساس تعلقی به آن‌ها ندارد؛ به‌عبارت دیگر، فلات‌زدگی زیستی نوعی احساس فردی را توصیف می‌کند، به‌گونه‌ای که افراد در وظیفه‌ای خارج از کار خود گرفتار شده باشند. این عوامل به زندگی و حیات فرد باز می‌گردد، زمانی که فرد دچار روزمرگی شود و هیچگونه علاقه و لذّتی در زندگی شخصی احساس نکند (Lentz, 2004).

در بروز پدیده فلات شغلی عوامل فردی، خانوادگی از یک طرف و عوامل سازمانی از طرف دیگر مؤثرند (Tremblay & Roger, 1993). دلایل فردی و خانوادگی را شامل سن، رتبه، کانون کنترل بیرونی، مشغولیت شغلی همسر، میزان بار کار مربوط به خانواده می‌دانند و دلایل سازمانی را شامل موفقیّت‌های پیشین در سازمان، تمایل به پیشرفت، پست عملیاتی، ارزیابی سرپرست و تعهد به کار می‌دانند. Baghban, Hoseinian & Danaee (2018) عوامل مؤثر بر بروز فلات شغلی را به صورت کلی به چهار عامل فردی، شغلی، سازمانی و محیط خارجی تقسیم می‌کنند. در یک پژوهش که Darling & Cunningham (2023) اخیراً انجام داده‌اند علل ابتلای کارکنان به فلات شغلی را در سه حوزه گروه‌بندی کردند: ۱-کمبود در تجربه، مهارت و آموزش،۲- ضعف در مهارت‌های رقابت و۳- ادراکات طرفداری و تبعیض.

در دهه گذشته، این "فلات عملکرد" معلمان به‌عنوان یک واقعیت در ادبیات تحقیق مشخص شده است (Rice, 2013). به‌عنوان مثال، یک اطلاعیه رسمی سال ۲۰۱۲ توسط TNTP [1] گزارش داد: "معلمان به‌تدریج بعد از سه تا پنج سال در شغل خود به فلات‌زدگی می‌رسند" (Papay & Kraft, 2016). تحقیقات Huberman (1995) در مورد مشاغل معلمان نشان داده است که معلمان از مراحل مختلفی در حرفه خود گذر می‌کنند، از افراد تازه کار (در اوایل کار، تازه کارِ تازه وارد)، تا اواسط کار (تثبیت، آزمایش، تأمل یا برآورد کردن) تا اواخر دوره شغلی (آرامش، رهایی از تعهد). به‌زعم Hood (2016) برای تحقق بخشیدن به آرزوی داشتن یک معلم خبره در هر کلاس، ابتدا باید درک کنیم که معلمان در طول زمان چگونه پیشرفت می‌کنند - از زمان شروع آموزش اولیه معلمان تا تسلط آنان بر دانش و مهارت‌های لازم مرتبط با آموزش تخصصی- طی مطالعات پی‌درپی سعی شده است تا این مسیر پیشرفت را ترسیم کنند. مطالعات نشان می‌دهند که به طور میانگین، معلمان در سه سال اول شروع کار

[1] - The New Teacher Project

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

خود به‌سرعت پیشرفت می‌کنند. اما پس از آن، پیشرفت بین سال‌های سه تا پنج و پس از آن دچار فلات و سکون شده و پیشرفت آنان کاهش می‌یابد (Chingos & Peterson, 2011). نتایج پژوهش Shirbagi & Aryamanesh (2017) در مورد تجربه و معنای مسیر شغلی معلمان در ایران حاکی از آن بود که معلمان سه نوع از مفهوم مسیر شغلی شامل: دستیابی به پست‌های مدیریتی، رشد حرفه‌ای و بی‌معنی بودن مفهوم مسیرشغلی را درک و تجربه کرده‌اند. درباره فلات شغلی در معلمان تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

در پژوهشی که Hadi Peikani & Amini (2015) انجام دادند به مطالعه رابطه بین فلات شغلی و رفتارهای انحرافی کارکنان اداره آموزش و پرورش استان اصفهان پرداختند. در این پژوهش ۱۹۶ نفر از کارکنان آموزش و پرورش استان اصفهان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که بین فلات شغلی (در هر دو بعد محتوایی و ساختاری) و رفتارهای انحرافی رابطه معنادار وجود دارد. Ebrahimi et al (2020) به بررسی نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق بر فلات شغلی محتوایی و ساختاری معلمان پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که هر چه حمایت مافوق و حمایت سازمان بیشتر باشد فلات محتوایی و ساختاری معلمان کمتر است. در یک مطالعه که Khanifar et al (2021) با عنوان «بررسی تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان» انجام دادند، دریافتند که بین فلات ساختاری و محتوایی شغلی با انگیزش شغلی رابطه منفی معنادار وجود دارد. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه از نوع گام به گام نشان داد که فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیر منفی روی انگیزش شغلی معلمان دارند. این نتایج نشان می‌دهد هرچه فلات‌زدگی شغلی بیشتر باشد انگیزش کمتر می‌شود. پژوهش Darabi Emarati & Moradi (2023) با موضوع تحلیل اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی معلمان نشان داد که همه ضرایب مسیر بین فلات‌زدگی شغلی شغلی و تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار نیست؛ اما با میانجیگری سکوت سازمانی این رابطه منفی و معنادار است. همچنین سکوت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه منفی و معنادار دارد و فلات‌زدگی شغلی با سکوت سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارند. نتیجه مطالعه karimianpour et al (2023) با موضوع طراحی الگوی عوامل موثر بر سکون‌زدگی شغلی معلمان دوره‌ی ابتدایی منجر به شناسایی ۱۵ مقوله اصلی شامل شرایط علی (فردی، سازمانی، آموزشی، اقتصادی)، مقوله محوری (سکون‌زدگی شغلی)، راهبردها (آموزش و توانمند سازی، حمایت مادی و معنوی، مشاوره شغلی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل اجتماعی، عوامل مدرسه‌ای)، عوامل مداخله‌گر (عوامل خانوادگی) و پیامدها (بی تفاوتی سازمانی، تنبلی سازمانی، یخ‌زدگی ذهنی و ناکارآمدی) در زمینه فلات شغلی معلمان شد. در پژوهشی که Meister & Ahrens (2011) با عنوان «مقاومت در برابر فلات‌زدگی: روایت‌های چهار معلم کهنه‌کار» انجام دادند به توصیف و تفسیر تجارب شغلی چهار معلم باسابقه‌ی متوسطه در پنسیلوانیای آمریکا و توانایی آن‌ها در مقاومت در

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

برابر فلات شغلی پرداختند. در مجموع سه عامل به‌عنوان عوامل اصلی مقاومت در برابر فلات‌زدگی شغلی این معلمان شناسایی شدند: اول، رهبران سازنده که بر شور و شوق و رشد حرفه‌ای آن‌ها تأثیر گذاشتند. دوم، تأثیرات مثبت معلمان بر زندگی دانش‌آموزان که به نوعی تأییدکننده کار آن‌هاست. سوم، تعامل با همکاران که باعث رشد و پیشرفت شد و سیستم‌های پشتیبانی فردی به آن‌ها کمک کردند تا از ناامیدی های شغلی کناره‌گیری کنند. Njuguna (2013) پژوهشی با موضوع تأثیرگذاری فلات شغلی بر روی نگرش و تعهد معلمان نسبت به کار آن‌ها در مدارس متوسطه در مناطق غربی روورو و تیکا کشور کنیا انجام داد وی در این پژوهش دریافت که فلات شغلی منجر به انگیزه پایین، تعهد و رضایت شغلی کم می‌شود. همچنین فلات شغلی منجر به عدم اشتیاق و فداکاری معلمان در انجام وظایف آن‌ها می‌شود. این مطالعه نشان داد که فلات شغلی بر میزان ترک شغل معلمان به میزان پایینی تأثیر می‌گذارد. در پژوهشی که Wangechi (2018) در کشور کنیا انجام داد به بررسی رابطه بین فلات شغلی و تمایل به تغییر شغل و ادامه تحصیل در معلمان مدارس راهنمایی منطقه نیاندارو و مورانگا در کشور کنیا پرداخت. یافته‌ها نشان داد بین هر دو نوع فلات ساختاری شغلی و فلات محتوایی با تمایل به‌تغییر شغل در معلمان رابطه معنادار وجود دارد. معلمانی که مایل به ادامه تحصیل در رشته‌های مرتبط با حرفه تدریس بودند، نسبت به کسانی که مایل به ادامه تحصیل در رشته‌های غیرمرتبط با حرفه بودند، یا کسانی که تمایلی به ادامه تحصیل در هیچ رشته‌ای نداشتند میانگین نمره فلات ساختاری پایین‌تری کسب کردند. همچنین Wang (2024) در پژوهش خود بر روی معلمان کودکستان‌ها در چین دریافت که مدل فلات شغلی این معلمان از سه بعد تشکیل شده است: فلات رشد حرفه‌ای، فلات سلسله مراتبی و فلات عاطفی. در میان این ابعاد، فلات عاطفی به شدت توسط معلمان درک می‌شود. نشانه‌های گویای فلات شغلی معلمان از رکود پیشرفت حرفه‌ای تا از دست دادن حس معنا در کار، شانس کم برای ارتقاء به موقعیت‌های بالاتر، محو شدن مشارکت مثبت عاطفی و افزایش احساسات منفی در محل کار متغیر است.

همانطور که در بررسی پژوهش‌های پیشین مشاهده شد ابتلا به فلات شغلی منجر به پیامدهای شغلی منفی متعددی در معلمان می‌شود. این پیامدهای منفی مسلماً کاهش کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری معلمان و در نتیجه کاهش عملکرد مدارس و سیستم آموزشی را به دنبال خواهد داشت. از آنجایی که فلات شغلی درک شده حالتی رایج اما نامطلوب است که هم برای کارکنان و هم سازمان‌ها مضر است، تحقیقات مدیریت منابع انسانی (HRM) تلاش‌هایی را برای کشف راه‌های مدیریت آن اختصاص داده است (Huo & Jiang, 2023). از طرفی مدیران، یکی از مهمترین ارکان در هر سازمان و به ویژه سازمان‌های آموزشی به شمار می‌آیند که در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی دارند. از این‌رو، همواره موفقیّت‌ها و شکست‌های یک سازمان به‌حساب مدیران آن گذاشته می‌شود. در این میان، درکشورهای در حال توسعه که نگرش سیستمی در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این سازمان‌ها، مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب برخوردار باشند،

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (Pourkarimi & Sedaghat, 2014). از میان مدیریت در سازمان‌های مختلف، مدیریت سازمان‌های آموزشی از اهمیت بسزایی برخوردار است و می‌تواند بر میزان توسعه فرآیندها و شایستگی‌های افراد اثر گذاشته و در نتیجه یادگیری فراگیران را افزایش دهد و در کل باعث یاری رساندن به آموزش و بهبود کار آنان می‌شود. مدیران مدارس ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با معلمان مدارس دارند. در سلسله مدیریت مدیران مختلف آموزش و پرورش مدیران مدارس نخستین کسانی هستند که می‌توانند متوجه نشانگرهای ابتلا به فلات شغلی در معلمان مدارس خود شوند و چنانچه دانش و مهارت کافی در زمینه مقابله با آن داشته باشند می‌توانند از بسیاری از پیامدهای نامطلوب این پدیده در عملکرد شغلی و سازمانی معلمان بکاهند.

شناسایی نقش مدیران (راهبردهایی که می‌توانند در عمل بکار گیرند) برای مقابله با پدیده فلات شغلی در معلمان و در نتیجه کاهش و تعدیل آن در معلمان، به مدیریت هرچه بیشتر این پدیده و مسیر شغلی معلمان کمک می‌کند و می‌تواند به مدیران مدارس کمک کند تا راه‌حل‌های مناسب و مقتضی جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند. لذا این پژوهش به دنبال آن بود که نشانگان، مؤلفه‌ها و ابعاد نقش مدیران مدارس را در کاهش پدیده فلات‌زدگی شغلی در معلمان شناسایی و تبیین کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع کاربردی بود؛ چراکه به دنبال طراحی و تدوین الگویی برای شناسایی نقش مدیران مدارس در کاهش فلات شغلی معلمان مدارس بود. روش انجام پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده و با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی انجام گرفت.

مشارکت‌کنندگان در پژوهش معلمان و مدیران و سرگروه‌های آموزشی آموزش و پرورش استان لرستان بودند. داده‌های مورد نیاز پژوهش از ۲۵ نفر از کارکنان باتجربه آموزش و پرورش شامل ۸ مدیر، ۱۲ معلم و ۵ سرگروه آموزشی جمع‌آوری شد که در جدول ۱ آمده است. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان جهت شرکت در مصاحبه‌ها از نمونه‌گیری هدفمند با روش موارد مطلوب و تکنیک گلوله‌برفی استفاده شد. به این ترتیب که پس از مصاحبه با یک معلم، مدیر یا سرگروه آموزشی از وی درخواست می‌شد که فرد مناسب دیگری را برای انجام تحقیق معرفی نماید. ملاک انتخاب افراد برای مشارکت در مصاحبه، داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار تجربی معلمی و خدمت در مدرسه و داشتن اطلاع کافی در زمینه فلات شغلی بود. لذا افراد کم تجربه‌تر و کسانی که در بخش اداری آموزش و پرورش کار می‌کند و نیز کسانی که اطلاعی از پدیده فلات شغلی نداشتند از انتخاب برای مشارکت در تحقیق کنار گذاشته شدند. پس از انجام ۲۵ مصاحبه

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

اشباع نظری ایجاد شد، به این معنی که دیگر هیچ داده جدیدی یافت نشد که محقق بتواند با استفاده از آن یک مقوله را تدوین کند.

روش اجرای مصاحبه‌ها به این صورت بود که ابتدا با توجه به هدف پژوهش پرسش‌هایی که قرار بود در مصاحبه با شرکت‌کنندگان پرسیده شود مشخص شد. پرسش اصلی برای شناسایی مقوله‌ها در مصاحبه‌ها به این صورت بود که: به‌نظر شما مدیران مدارس چه نقشی در کاهش پدیده فلات‌زدگی شغلی در معلمان دارند؟ البته در طول مصاحبه به‌غیر از این سؤال اصلی از یک سری سؤالات دیگر برای بررسی بیشتر موضوع مورد مطالعه استفاده شد. مثلاً از افراد مورد مصاحبه پرسیده می‌شد به‌نظر شما مدیران مدارس چه مداخلاتی در زمینه تعدیل پدیده فلات شغلی یا کاهش آن در معلمان می‌توانند انجام دهند؟ چه مدیرانی در مدیریت پدیده فلات شغلی موفق‌تر هستند؟ از قبل با مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها تماس گرفته شد و هماهنگی لازم برای مصاحبه با هر مشارکت‌کننده انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس متن آنان با دقّت تمام بر روی کاغذ پیاده سازی شد.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

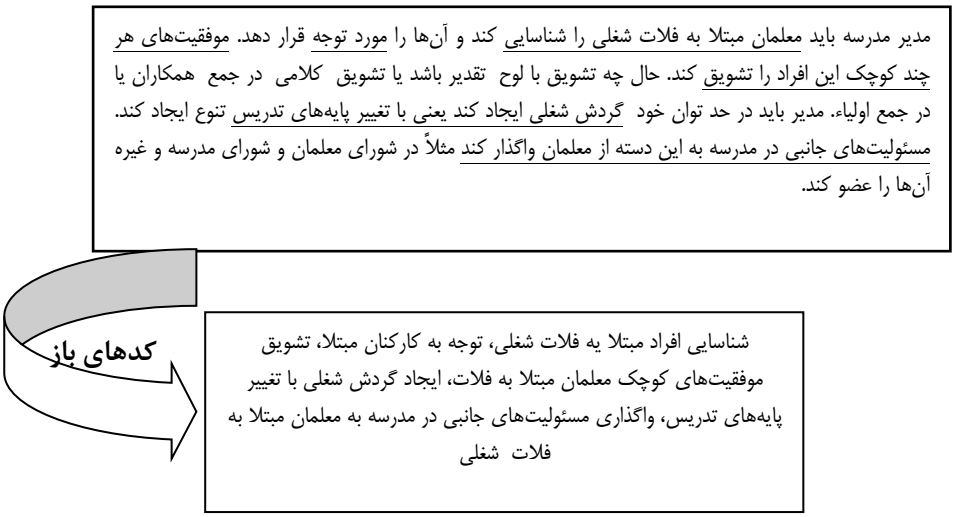
مشارکت‌کنندگان	تعداد	سمت			تحصیلات				جنسیت	
		معلم	مدیر	سرگروه آموزشی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دانشجوی دکتری	دکتری	زن	مرد
مطلعان کلیدی	۲۵ نفر	۱۲	۸	۵	۸	۱۱	۳	۳	۱۲	۱۳

پیاده‌سازی و تحلیل هر مصاحبه پس از پایان هر کدام از مصاحبه‌ها صورت می‌گرفت. متن مصاحبه‌ها مورد بررسی و تحلیل محتوای استقرایی قرار می‌گرفتند تا مفاهیم اصلی هر مصاحبه مشخص شود. در تحلیل محتوای استقرایی پژوهشگر از بـه‌کارگیری طبقات از قبل تعیین شده اجتناب می‌ورزد و درعوض اجازه می‌دهد که طبقات و نامشان از درون داده‌ها بیرون آیند. به‌منظور تجزیه وتحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. از کدگذاری باز اینگونه استفاده شد که با خواندن دقیق جملات مرتبط با سؤالات تحقیق، مفاهیم موجود در متن‌های فیش برداری شده، مفاهیم مختلف در قالب کدهای باز دسته‌بندی شدند. این کدهای استخراج شده پس از چند بار خواندن اصلاح و بازبینی شد و پس از ادغام موارد تکراری و مواردی که با هم همپوشانی داشت، لیست کدهای بازتهیه گردید. پس از تهیه لیست نهایی کدهای باز، کدگذاری محوری (دسته بندی مقوله ها حول یک محور) انجام گرفت و نهایتاً، کدگذاری انتخابی که به انتخاب محور اصلی و ارتباط سایر محورها با آن مربوط می شود. در مرحله کدگذاری محوری و انتخابی ۱۱ مؤلفه و ۲ بعد تدوین شد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

برای رسیدن به قابلیت اعتبار و جهت افزایش روایی پژوهش تکنیک «بررسی به‌وسیله مشارکت‌کنندگان» استفاده شد. در این روش پژوهشگر خلاصه‌ای از یافته‌های خود را در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده و از آن‌ها می‌خواهد در مورد صحت و دقّت یافته‌ها، در بازتاب تجاربشان نظر دهند. برای سنجش پایایی کدهای بدست آمده از مصاحبه‌ها نیز از روش توافق درون موضوعی دو نفر کدگذار (ارزیابی‌کننده) استفاده شد. تعداد کل کدهای ثبت شده توسط دو کدگذار در نمونهٔ انتخابی برابر ۱۱۰، تعداد کل توافقات ۴۵ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۱ مورد بود. بنابراین پایایی بین دو کدگذار، ۸۱٪ محاسبه شد که چون این عدد از ۶۰٪ بالاتر می‌باشد، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت.



شکل۱. یک نمونه کدگذاری باز بر اساس بخشی از یک مصاحبه

یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه با شرکت‌کنندگان در پژوهش در ابتدا ۲۶۶ کدباز شناسایی شد که پس از چند مرحله خواندن و مرور مطالب و ادغام مواردی که همپوشانی داشتند در پایان ۸۶ کد باز استخراج گردید. این کدها در مرحله کدگذاری محوری در قالب ۸ کد محوری (مؤلفه) قرار گرفته و در نهایت سه بعد تشکیل دادند.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

جدول ۲. نتایج کدگذاری یافته‌های پژوهش

نشانگر	مؤلفه	بعد
برقراری رابطه دوستانه نزدیک با معلمان مبتلا به فلات شغلی، برقراری آرامش در محیط کار و دوری از تنش روانی، عدم سرزنش معلمان در جمع، ایجاد جو مناسب در بین همکاران، اغماض و گذشت در برخی رفتارهای این همکاران، انعطاف‌پذیری در برخورد با معلمان، کمک به معلمان در برخی زمینه‌های شخصی، نظارت دوستانه، اعتمادسازی بین خود و معلمان، احترام متقابل	ایجاد جو آرام و مطلوب	راهبردهای حمایتی
مطرح کردن موفقیّت همکاران در جمع، تشویق موفقیّت‌های هر چند کوچک معلمان مبتلا به فلات شغلی، توجه به نیازها و ارزش‌های فردی معلمان، استقبال از طرح‌های پیشنهادی معلمان، فراهم آوردن فعالیت‌های فوق برنامه برای بالا بردن روحیه و شاداب‌سازی، بیان نقاط قوت معلمان در جمع همکاران، تشویق و قدردانی مدیر از خدمات صادقانه معلمان، تشویق‌های کلامی و مادی و معنوی برای ایجاد انگیزه، دعوت از معلمان موفق برای شرح مسیر موفقیّت خود در جمع همکاران، ایجاد انگیزه با گفتگو و تبادل اطلاعات با معلمان فلات‌زده در زمینه شغلی، تشویق بر مبنای تلاش معلمان، ایجاد امید و نشاط با ایجاد رقابت سالم بین کارکنان، معرفی معلمان ساعی به اداره آموزش و پرورش منطقه، توجه به بعد عاطفی و روانی معلمان، قدردانی و معرفی معلمان دارای رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف شغلی، تمرکز بر فعالیت‌های مورد علاقه معلمان مثل ورزش و سرگرمی، استفاده از همکاری کادر اداری و پرورشی و مشاوره برای ایجاد انگیزه در معلمان، توجه به ظاهر مدرسه و شاداب سازی محیط فیزیکی مدرسه، نظرخواهی از معلمان برای نقد و بررسی وضعیت موجود مدرسه	افزایش انگیزه در معلمان	
ارجاع معلمان دارای نشانگرهای فلات شغلی به مراکز مشاوره، ترغیب معلمان برای گفتگو درباره احساسات مربوط به شغل خود، فراهم آوردن خدمات مشاوره‌ای برای جایگزینی انگیزش از منبع بیرونی به درونی، دعوت از مشاوران شغلی به مدرسه برای سخنرانی درباره پدیده فلات شغلی، استفاده از خدمات و همکاری مشاوران شغلی و مدرسان دانشگاه‌های محلی برای آگاهی‌بخشی و مقابله با فلات شغلی، آگاه‌سازی معلمان نسبت به مقوله فلات، ریشه‌یابی علل ابتلا به فلات در بین معلمان مدرسه، شرح پیامدهای منفی فلات بر زندگی کاری معلمان و یادگیری دانش آموزان	مشاوره	
تشویق به افزایش دانش و مهارت‌های شغلی، به‌روز رسانی دانش معلمان با کارگاههای آموزشی با کمک معلمان مدرسه و کارشناسان اداره، ملزم کردن معلمان به استفاده از تکنولوژی‌های نوین در آموزش، ترغیب کارکنان به یادگیری، تقویت فرهنگ یادگیری مادام العمر در بین اعضای مدرسه، تشویق بکارگیری شیوه‌های نوین تدریس و تجهیز معلمان به علم و تکنولوژی نوین آموزش،	ترغیب و التزام معلمان برای یادگیری و رشد و توسعه حرفه‌ای	راهبردهای توسعه‌ای

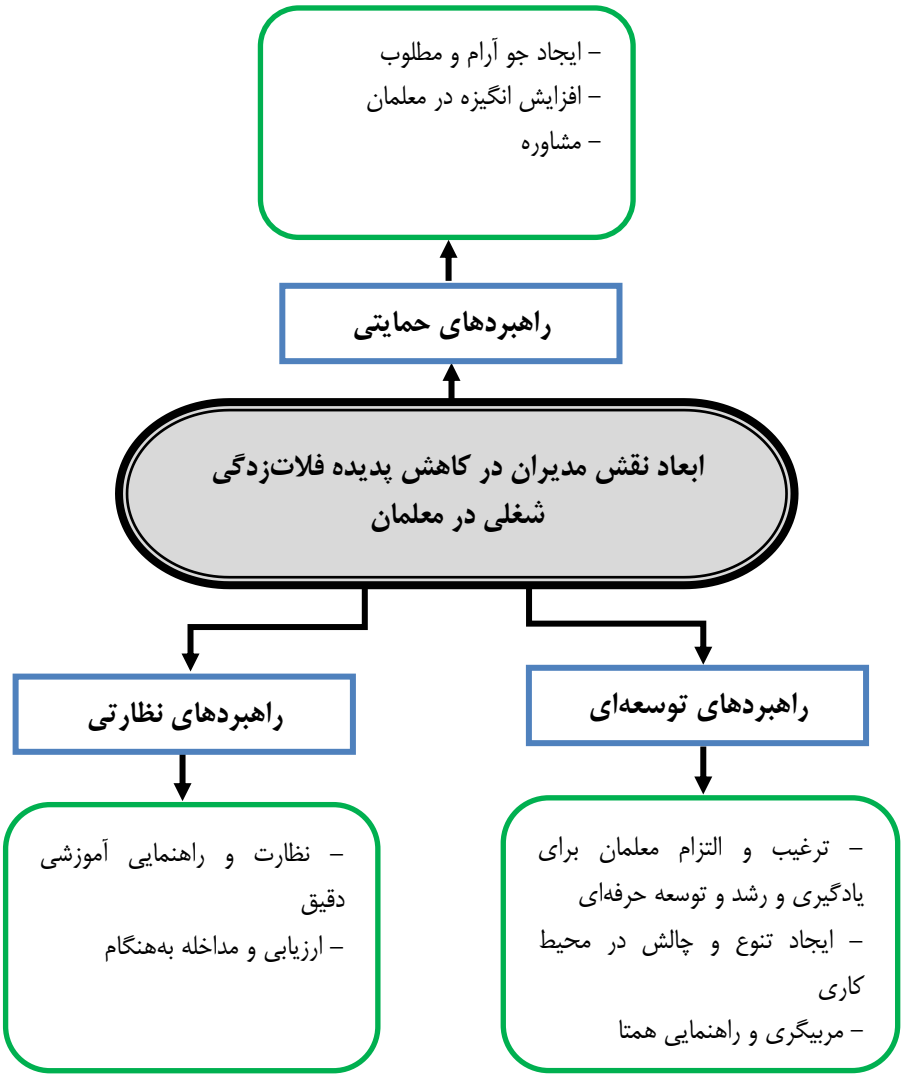
[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

		اطلاع‌رسانی درباره دوره‌ها و کارگاههای ضمن خدمت، همکاری و تشویق معلمان برای ادامه تحصیل، برگزاری بازدیدها و اردوهای علمی-تفریحی برای کسب تجربه از مدارس موفق سایر مناطق
	ایجاد تنوع و چالش در محیط کاری	ایجاد گردش شغلی با تغییر پایه‌های تدریس، به چالش کشیدن مهارت‌های شغلی با برگزاری مسابقات مهارت‌های معلمی (روش تدریس، تولید محتوای الکترونیک و ...)، ایجاد تنوع در شیوه نظارت مدیر، همکاری در زمینه جابجایی محل کار (مدرسه) معلمان، نقل و انتقالات جانبی، درگیر کردن معلمان در فعالیت‌های جدید، تشویق خلاقیت و نوآوری، نظرخواهی از همکاران برای ایجاد تنوع در جلسات شورای معلمان و مدرسه، واگذاری مسئولیت‌های جانبی در مدرسه به معلمان مبتلا به فلات شغلی، تفویض برخی اختیارات به معلمان
	مربیگری و همکاری همتا	استفاده از توانایی خود همکاران برای آموزش و بالابردن مهارت معلمان، فراهم آوردن فرصت همکاری همتا، تقویت روحیه و فرهنگ کار گروهی و تیمی، مداخلات مربیگری (کوچینگ)، ایجاد و سازماندهی گروه‌های کاری پویا، جایگزینی هدفمند معلمان فلات‌زده در کنار معلمان فعال در گروه‌ها، درگیر کردن معلمان دارای علائم فلات شغلی در فعالیت‌های گروهی شغلی، ایجاد فضای مؤثر و کارآمد با برنامه‌ریزی در قالب کارگروههای مدرسه
راهبردهای نظارتی	نظارت و راهنمایی آموزشی دقیق	نظارت و بازدید منظم از کلاس‌ها، همکاری با معلمان در مسائل آموزشی و شغلی، ارائه بازخورد به معلمان از بازدیدهای کلاسی، اصلاح و بازنگری در معیارهای سختگیرانه ارزیابی عملکرد معلمان، تنظیم برنامه‌های بازدید دوره‌ای از کلاس‌ها با کمک معلمان و همکاران، آگاه کردن معلمان از اهداف بازدید کلاسی، ارائه پیشنهاد و راهنمایی برای بهبود روش‌های تدریس و آموزش به معلمان مبتلا به فلات شغلی، مقایسه معلمان فلات‌زده با وضعیت ماههای قبل خودشان، نظرخواهی از معلمان برای نحوه نظارت مدیر بر کلاس‌های درس، ارزشیابی منصفانه از عملکرد معلمان، شفاف‌سازی لازم در زمینه ارزیابی عملکرد معلمان، استفاده از سایر کارکنان مدرسه برای نظارت بهتر بر کلاس‌های درس
	ارزیابی و مداخله به‌هنگام	توجه به علائم فلات شغلی در معلمان، شناسایی به‌موقع افراد مبتلا به فلات شغلی، مقایسه معلمان فلات‌زده با وضعیت ماههای قبل خودشان، اصلاح و بازنگری در معیارهای سختگیرانه ارزیابی عملکرد معلمان، شناخت علائق گوناگون معلمان، شناخت نقاط ضعف سازمانی، شناخت مشکلات شایع در بین معلمان، شناخت و پذیرش تفاوتهای افراد در طی مسیر شغلی، شناخت تفاوت نحوه رفتار معلمان در برخورد با مسئله سکون و روزمرگی شغلی، اقدام مقابله‌ای سریع برای مقابله با فلات

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]



شکل ۲. ابعاد و مؤلفه‌های نقش مدیران در کاهش فلات شغلی معلمان

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

۱. **بعد راهبردهای حمایتی:** اولین بعد شناسایی شده برای ابعاد نقش مدیران درکاهش فلات شغلی، راهبردهای حمایتی بود که مدیران می‌توانند با بکارگیری‌آن‌ها در کاهش و مقابله با پدیده فلات شغلی در معلمان اقدام کنند. ادراک و استنباطی که کارکنان از میزان حمایت مدیریت دارند می‌تواند نقشی مهم در شکل‌گیری رفتارهای مربوط به شغل آنان داشته باشد. بعد راهبردهای حمایتی مدیران شامل ۳ مؤلفه می‌شود که عبارتند از: «ایجاد جو آرام و مطلوب»، «افزایش انگیزه در معلمان» و «مشاوره».

۱-۱.ایجاد جو آرام و مطلوب: محیط هر سازمانی همراه با جوی است که ممکن است آن را گرم و صمیمی یا سرد و غیرقابل تحمل سازد. هر چه جو باز و مثبت‌تر باشد، برقراری روابط انسانی آسان بهتر و کارکرد فرد نیز بهتر است و هر چه بسته و منفی باشد، رضایت و انگیزش شغلی کمتر، ترک خدمت افراد بیشتر و افراد از هم دورتر خواهند شد (Mollazehi, 2016). با توجه به آن‌چه مشارکت‌کنندگان اظهار داشته‌اند مدیران با بکارگیری استراتژی ایجاد جو آرام و مطلوب می‌توانند درکاهش پدیده فلات شغلی در معلمان مؤثر باشند.

به‌عنوان مثال شرکت‌کننده شماره ۱۶ در این باره می‌گوید: «مدیران با برقرای روابط انسانی مطلوب در مجموعه مدرسه خود و فراهم آوردن جو دوستانه می‌توانند معلمان را از لحاظ روحی به مدرسه وابسته کنند. تقویت روحیه جمع‌گرایی و همدلی بین همکاران و تشویق کارهای گروهی، تشکیل گروه‌های مختلف کاری و فوق برنامه در بین همکاران، گفت و شنود صمیمانه بین مدیر و همکاران و نشان دادن توجه به فرد فرد معلمان در این زمینه می‌تواند راهگشا باشد».

۲-۱. افزایش انگیزه در معلمان: همه به‌خوبی به این حقیقت آگاه هستند که اگر معلمان با انگیزه کافی، به انجام وظایف محوله اقدام کنند، عملکرد بهتری از خود نشان خواهند داد. معلمان باانگیزه مؤثر هستند زیرا همیشه به دنبال راه‌های بهتری برای انجام کارهای خود هستند، آن‌ها به‌طور مداوم دانش خود را به‌روز می‌کنند و نیازی به نظارت مستمر ندارند زیرا متعهد، زحمت‌کش، وفادار به مدرسه خود هستند و از شغل خود راضی هستند. با توجه به آنچه در تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های پژوهش به دست آمده مدیران باید با افزایش انگیزه در معلمان به روش‌های گوناگون، به کاهش ابتلای معلمان به فلات شغلی و مقابله با آن کمک کنند.

۳-۱. مشاوره: مدیران باید در برخورد با مشکلات مختلف معلمان خدمات مشاوره‌ای مناسبی ارائه دهند. چنانچه موضوع مورد مشاوره در حیطه شغلی آنان باشد مشاوره لازم را به معلمان ارائه دهند و

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

چنانچه نیاز به استفاده از خدمات مشاوره‌ای تخصصی باشد با ارجاع معلمان به مشاوران متخصص یا دعوت از مشاوران برای کمک به معلمان قدم بردارند. در زمینه فلات شغلی نیز مدیران می‌بایست در حد توان خود برای خروج از این دام شغلی به معلمان مشاوره دهند و در صورت لزوم از مشاوران متخصص کمک بگیرند.

مشارکت‌کننده شماره ۱۵ در این باره می‌گوید: «با دادن اطلاعات به معلمان در زمینه مسیر شغلی دانش آن‌ها درباره فلات شغلی را بالا ببرند تا معلمان مبتلا، نسبت به مشکل خود بیشتر آگاهی یافته و در مقابل پیشنهادات مدیر یا سایر همکاران برای غلبه بر فلات مقاومت نکنند». مشارکت‌کننده شماره ۲۰ نیز معتقد است: «در صورت لزوم از مشاوران شغلی یا مدرسان دانشگاه‌های شهرهای محل خدمت خود برای آگاه‌سازی معلمان در زمینه فلات شغلی کمک بگیرند یا از آن‌ها دعوت کنند تا با سخنرانی در جمع معلمان درباره این پدیده شغلی به آن‌ها آگاهی لازم را بدهند تا هم در جلوگیری از ابتلای معلمان تازه به این پدیده مؤثر باشد و هم معلمان باسابقه‌ای که احتمالاً با این قضیه درگیرند دید روشن‌تری درباره این پدیده پیدا کنند و بدانند که فقط آن‌ها نبوده و نیستند که با این مشکل در مسیر شغلی مواجه شده‌اند».

۲. **بعد راهبردهای توسعه‌ای:** مدیران می‌توانند راهبردهای توسعه‌ای را برای کاهش و مقابله با فلات شغلی در معلمان مدرسه خود به کار بگیرد. می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین پیامدهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها این است که کارکنان از صلاحیت بیشتری برخوردار می‌شوند، چرا که از یک طرف از مجموعه مهارت‌های لازم برای عملکرد شغلی آگاهی بیشتری پیدا کرده و هنجارها و استانداردهای مورد نیاز برای آنان روشن‌تر می‌شود. از طرف دیگر با توسعه توانمندی‌های نیروی انسانی به دلیل افزایش ارتباطات، افراد نقش خود را بهتر درک کرده و رشد همه جانبه آنها میسر می‌شود (Safkaur & Sagrim, 2019). بعد راهبردهای توسعه‌ای شامل ۳ مؤلفه می‌شود که عبارتند از: «ترغیب و التزام معلمان برای یادگیری و توسعه حرفه‌ای»، «ایجاد تنوع و چالش در محیط کاری» و «مربیگری و راهنمایی همتا».

۱-۲. ترغیب و التزام معلمان برای یادگیری و رشد و توسعه حرفه‌ای: دارایی ارزشمندی که برای هر سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، کارکنان سازمان هستند. مدیران باتجربه به این نکته توجه دارند که فرهنگ سازمانی، انگیزش کارکنان و توانمندسازیشان از راه آموزش، آنان را از دیگران متمایز می‌سازد. توسعه حرفه‌ای فرایندی مداوم است که به معلمان کمک می‌کند تا دانش و مهارت‌های الزامی برای شروع کار معلمی را کسب کنند و این مهارت‌ها را در حین کار افزایش دهند (Khorushi, 2016). با توجه به اهمیت یادگیری و به‌روز رسانی دانش در معلمان در افزایش کارایی و اثربخشی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

مدارس و بالا بردن بهره‌وری کار به‌نظر می‌رسد مدیران مدارس باید با به‌کارگیری استراتژی ترغیب و التزام معلمان به یادگیری و رشد و توسعه حرفه‌ای در جهت کاهش فلات شغلی معلمان قدم بردارند.

مشارکت‌کننده شماره ۲۲ در این باره می‌گوید: «تشویق برای به‌روز کردن دانش و اطلاعات معلمان با اطلاع رسانی در مورد دوره‌ها و کلاس‌های ضمن خدمت یا کارگاه‌های آموزشی که در منطقه برگزار می‌شوند؛ اطلاع‌رسانی درباره طرح‌های آموزشی و ترغیب معلمان برای شرکت در این طرح‌ها همچون همایش‌های آموزش و پرورش و مسابقات علمی و مهارتی از قبیل الگوهای برتر تدریس و درس‌پژوهی و اقدام‌پژوهی؛ برگزاری کارگاه‌های آموزشی با همکاری معلمان موفق مدرسه تحت نظارت مدیر و یا دعوت از معلمان برتر سایر مدارس برای اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش بین معلمان در توسعه حرفه‌ای معلمان درگیر فلات شغلی مؤثر است».

۲-۲. ایجاد تنوع و چالش در محیط کاری: از آنجا که فلات شغلی با رکود یکنواختی و سکون در وظایف شغلی همراه است لذا مدیران باید با بکارگیری استراتژی ایجاد تنوع و چالش در محیط کاری، با این پدیده شغلی به مقابله برخیزند.

مشارکت‌کننده شماره ۲۱ در این باره اذعان می‌کند: «به چالش کشیدن مهارت‌های شغلی معلمان با برگزاری مسابقات مربوط به مهارت‌های معلمی از قبیل تسلط بر فنون تدریس نوین، تولید محتواهای الکترونیک، برگزاری مسابقات کتابخوانی و مقاله‌نویسی در زمینه آموزش و پرورشی می‌تواند در ایجاد انگیره برای معلمان در زمینه به‌روز کردن دانش و اطلاعات شغلی و ایجاد تنوع در محیط آموزشی مفید باشد».

۲-۳. مربیگری و راهنمایی همتا: به‌نظر می‌رسد فراهم‌آوردن فرصت مربیگری و نظارت همتا برای معلمان باعث افزایش تنوع و چالش در وظایف شغلی آنان می‌شود و به کاهش فلات‌شغلی در معلمان باتجربه کمک می‌کند و در عین حال شرایط رشد و توسعه حرفه‌ای افراد کم‌تجربه را نیز فراهم می‌آورد.

مشارکت‌کننده شماره ۹ در این باره چنین می‌گوید: «تشکیل کارگروه‌های آموزشی در بین معلمان و قرار دادن فرد فلات‌زده در کنار افراد موفق می‌تواند در زمینه کاهش فلات شغلی مؤثر باشد».

۳. **بعد راهبردهای نظارتی:** نظارت در اصطلاح علمی آن، به معنای تحت نظر قراردادن فعالیت‌ها، به‌منظور کسب اطمینان از اینکه همان‌گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند، انجام می‌پذیرند است و در این زمینه اصلاح کردن انحرافات، بسیار مهم است (Ramazanian Fahandari et al,

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

2023). در پژوهش حاضر بعد راهبردهای نظارتی شامل دو مؤلفه می‌شود: «نظارت و راهنمایی آموزشی دقیق» و «ارزیابی و مداخله به‌هنگام».

۱-۳. نظارت، ارزیابی و راهنمایی آموزشی دقیق: نظارت و ارزیابی از جمله وظایف مدیران در سازمان‌ها می‌باشد. نظارت آموزشی در مدارس مهم است تا اطمینان حاصل شود استانداردهای تعیین شده تا چه میزان رعایت می‌شوند.

مشارکت‌کننده ۱۶ در این باره می‌گوید: «مدیر با همکاری معاونان و خود معلمان، برنامه‌های بازدید دوره‌ای از کلاس‌ها را تنظیم و معلمان را از اهداف این بازدیدها آگاه کنند و با معلمان هماهنگی لازم را در این زمینه به‌عمل آورند. در بازدیدهای دوره‌ای خود دقّت لازم را به‌عمل آورند و نقاط قوت و ضعف معلمان را به آنان گوشزد شود». مشارکت‌کننده شماره ۲۵ نیز معتقد است: «گاهی به جای مقایسه عملکرد معلمان با یکدیگر یا با فرم‌های سنجش شایستگی از پیش تعیین شده وضعیت موجود هر معلم را با وضعیت پیشین خود مقایسه کنند تا در صورت پیشرفت مورد تشویق قرار بگیرند و در صورت تثبیت و یا احیاناً عملکرد نزولی، زودتر مداخله لازم را انجام دهند».

۲-۳. ارزیابی و مداخله به‌هنگام: ارزیابی با هدف بررسی مؤلفه‌های آموزش-رفتاری معلمان با آگاه نمودن معلمان از عملکرد خود، در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی خواهند داشت و این امر نه تنها کارایی معلمان را موجب خواهد شـد، بلکه مسئولیت‌پذیری و رشد شخصی در جهت یک رابطهٔ متعادل بین دانش‌آموزان و رشد حرفه‌ای معلم و بهبود او ایجاد می‌کند (Buchanan et al, 2020). چنانچه مدیران به‌طور منظم ارزیابی و نظارت مناسبی بر کلاس‌های درس معلمان داشته باشند، می‌توانند در همان مراحل اولیه شروع فلات شغلی در معلمان با مشاهده این کاهش عملکرد با بکارگیری استراتژی‌های مختلف به مقابله با آن بپردازند.

مشارکت‌کننده شماره ۲۵ در این باره می‌گوید: «گاهی به جای مقایسه عملکرد معلمان با یکدیگر یا با فرم‌های سنجش شایستگی از پیش تعیین شده وضعیت موجود هر معلم را با وضعیت پیشین خود مقایسه کنند تا در صورت پیشرفت مورد تشویق قرار بگیرند و در صورت تثبیت و یا احیاناً عملکرد نزولی، زودتر مداخله لازم را انجام دهند».

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از عواملی که رضایت و موفقیّت کارکنان را در مسیر شغلی خود را به مخاطره می‌اندازد، فلات‌زدگی شغلی کارکنان است. همانطور که قبلاً گفته شد پدیده فلات شغلی به‌عنوان یکی از خصوصیات حرفه

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

تدریس شناخته شده است و مدارس بخاطر ساختار مسطحی که دارند فرصت ارتقای شغلی محدودی برای معلمان فراهم می‌آورند. مدیران می‌بایست توجه ویژه‌ای را به اثرات نامطلوب این موضوع بر عملکرد کارکنان و کارایی سازمانی، معطوف نمایند (Choudhary, Ramzan & Riaz, 2013). مدیران مدارس بخاطر ارتباط مستقیمی که با معلمان مدارس دارند چنانچه دانش و مهارت کافی در زمینه مقابله با پدیده فلات شغلی داشته باشند می‌توانند از بسیاری از پیامدهای نامطلوب این پدیده در عملکرد شغلی و سازمانی معلمان بکاهند.

در پژوهش حاضر پس از مصاحبه با ۲۵ نفر از معلمان، مدیران و سرگروه‌های آموزشی معلمان، پس از اجرای کد گذاری باز، ۸۶ کدباز شناسایی گردید. در نهایت پس از کدگذاری محوری و انتخابی ۸ مؤلفه و ۳ بعد برای نقش مدیران در کاهش فلات شغلی معلمان تدوین شد. ابعاد شناسایی شده عبارتند از ۱- رهبردهای حمایتی و ۲- راهبردهای توسعه‌ای و ۳- راهبردهای نظارتی. در ادامه به بحث درباره این ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده برای آنان خواهیم پرداخت.

اولین بعد شناسایی شده برای نقش مدیران در کاهش فلات شغلی در معلمان راهبردهای حمایتی است که مدیران باید در مدارس برای مقابله با این پدیده شغلی و کاهش آن بکار بگیرند. این بعد شامل ۳ مؤلفه می‌شود که مؤلفه‌های آن عبارتند از: «ایجاد جو آرام و مطلوب»، «افزایش انگیزه در معلمان» و «مشاوره».

ایجاد جو آرام و مطلوب اولین مؤلفه از بعد استراتژی‌های مدیر در مقابله با پدیده فلات شغلی و کاهش آن در معلمان است. در سازمان‌های آموزشی که مراکزی انسانی محسوب می‌شوند، شناخت ادراکات و احساسات کارکنان به‌منظور ایجاد جو و روحیه‌ای که مشوق اهداف و ارزش‌های مشترک بین کارکنان، معلمان، دانش‌آموزان و اولیاء باشد یک امر ضروری و حتمی احساس می‌گردد (Zabardast et al, 2017). نشانگرهای این مؤلفه «برقراری رابطه دوستانه نزدیک با معلمان مبتلا به فلات شغلی، برقراری آرامش در محیط کار و دوری از تنش روانی، عدم سرزنش معلمان در جمع، ایجاد جو مناسب در بین همکاران، اغماض و گذشت در برخی رفتارهای این همکاران، انعطاف‌پذیری در برخورد با معلمان، کمک به معلمان در برخی زمینه‌های شخصی، نظارت دوستانه، اعتمادسازی بین خود و معلمان و احترام متقابل» می‌باشند. نشانگرهای به‌دست آمده با پژوهش‌های Njuguna (2013)، Zhang (2016) و Hatami (2017) همسویی دارد. به‌عنوان نمونه Njuguna (2013) در این باره می‌گوید: «مدیران باید فضای سازمانی مطلوبی را پرورش دهند. این جو با ویژگی‌های اعتماد، دوست داشتن متقابل و احترام مشخص می‌شود». Hatami (2017) نیز در پژوهش خود اشاره می‌کند که مدیران برای کاهش فلات شغلی می‌بایست محیط تشویق‌آمیز، حمایتی و اطمینان‌بخش برای معلمان فراهم آورند. با توجه به آنچه در پژوهش‌های مرتبط با فلات شغلی در معلمان به‌دست آمده این پدیده با برخی پیامدهای نامطلوب همچون ضعف در بعد روانی، بروز رفتارهای مخرب سازمانی و بروز رفتارهای انزواطلبانه همراه

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

است. چنانچه معلمان در مدیران مدارس جو مطلوب و دوستانه‌ای در مدارس تدارک ببینند معلمان نیز متقابلاً نسبت به انجام فعالیت‌های کاری و مشارکت در فعالیت‌های گروهی مدرسه میل بیشتری از خود نشان می‌دهند و خرسندی آنان افزایش خواهد یافت.

مؤلفه دوم از بعد راهبردهای حمایتی، افزایش انگیزه در معلمان است. از دیدگاه مدیریت، یک پرسنل با انگیزه و خوشحال، کارمندی مولد است. معلمان با انگیزه مؤثر هستند زیرا همیشه به دنبال راه‌های بهتری برای انجام کارهای خود هستند، آن‌ها به‌طور مداوم خود را بهسازی (بازسازی) می‌کنند و نیازی به نظارت مستمر ندارند زیرا متعهد، زحمتکش، وفادار به مدرسه خود هستند و از شغل خود راضی هستند (Sergiovanni & Starratt, 2007). مدیران با بکارگیری استراتژی افزایش انگیزه می‌توانند در کاهش فلات‌زدگی شغلی در معلمان عملکرد مؤثری داشته باشند. این مؤلفه دارای نشانگرهای «مطرح کردن موفقیّت همکاران در جمع، تشویق موفقیّت‌های هر چند کوچک معلمان مبتلا به فلات شغلی، توجه به نیازها و ارزش‌های فردی معلمان، استقبال از طرح‌های پیشنهادی معلمان، فراهم آوردن فعالیت‌های فوق برنامه برای بالا بردن روحیه و شاداب‌سازی، بیان نقاط قوت معلمان در جمع همکاران، تشویق و قدردانی مدیر از خدمات صادقانه معلمان، تشویق‌های کلامی و مادی و معنوی برای ایجاد انگیزه، دعوت از معلمان موفق برای شرح مسیر موفقیّت خود در جمع همکاران، ایجاد انگیزه با گفتگو و تبادل اطلاعات با معلمان فلات‌زده در زمینه شغلی، تشویق بر مبنای تلاش معلمان، ایجاد امید و نشاط با ایجاد رقابت سالم بین کارکنان، معرفی معلمان ساعی به اداره آموزش و پرورش منطقه، توجه به بعد عاطفی و روانی معلمان، قدردانی و معرفی معلمان دارای رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف شغلی، تمرکز بر فعالیت‌های مورد علاقه معلمان مثل ورزش و سرگرمی، استفاده از همکاری کادر اداری و پرورشی و مشاوره برای ایجاد انگیزه در معلمان، توجه به ظاهر مدرسه و شاداب سازی محیط فیزیکی مدرسه، نظرخواهی از معلمان برای نقد و بررسی وضعیت موجود مدرسه» می‌باشد. آنچه در پژوهش‌های Hatami (2017)، Farrell (2014) و Kabeti (2011) آمده با یافته فوق همسویی دارد. برای نمونه Hatami (2017) در این باره اذعان می‌دارد که ارزیابی معلمان از حیث نیازها، انگیزه‌ها، استعدادها، مهارت‌ها، اهداف شغلی و ارزش‌های فردی عامل مهمی در کاهش فلات شغلی است، پس با نیازسنجی معلمان در رفع کاهش فلات شغلی تلاش شود. همچنین ترغیب معلمان به یافتن احساس شاد بودن و شعف خارج از محیط کار نیز می‌تواند مفید باشد. بسیاری از افراد با پرداختن به علایق خارج از محیط کار با فلات شغلی کنار می‌آیند. در این باره Farrell (2014) نیز معتقد است که در واقع، اگر مؤسسات بخواهند معلمان خود را ترغیب به انجام بهتر کار کنند، باید راه‌هایی برای حمایت از معلمان خود و تقویت روحیه آن‌ها بوسیله قدردانی و اظهار کردن نقش مهمشان در سازمان (کلامی یا از طرق دیگر)، پیدا کنند. با توجه به این‌که مدیران مدارس ارتباط بی‌واسطه با معلمان دارند می‌توانند با توجه به شناختی که از معلمان خود دارند با در نظر گرفتن عملکردهای مثبت و پیشرفت‌های معلمان، آنان را مورد تشویق

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

قرار دهند و به‌آنان نشان دهند که تلاش آن‌ها به عنوان یک فرد حرفه‌ای برای مدیر و دیگر ذینفعان مدرسه مهم است. این توجه و قدردانی در افزایش انگیزه معلمان و کاهش پیامدهای منفی فلات شغلی می‌تواند اثرگذار باشد. همه به‌خوبی به این حقیقت آگاه هستند که اگر معلمان با انگیزه کافی، به انجام وظایف محوله اقدام کنند، عملکرد بهتری از خود نشان خواهند داد.

مؤلفه سوم در بعد راهبردهای حمایتی مدیران برای مقابله با پدیده فلات شغلی در معلمان، مشاوره می‌باشد. Young & Dulewicz (2005) از جمله صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران را سرپرستی، همراهی و دلسوزی و مشاوره و راهنمایی در موقع لزوم می‌داند. نشانگرهای «ارجاع معلمان دارای نشانگرهای فلات شغلی به مراکز مشاوره، ترغیب معلمان برای گفتگو درباره احساسات مربوط به شغل خود، فراهم‌آوردن خدمات مشاوره‌ای برای جایگزینی انگیزش از منبع بیرونی به درونی، دعوت از مشاوران شغلی به مدرسه برای سخنرانی درباره پدیده فلات شغلی، استفاده از خدمات و همکاری مشاوران شغلی و مدرسان دانشگاه‌های محلی برای آگاهی‌بخشی و مقابله با فلات شغلی، آگاه‌سازی معلمان نسبت به مقوله فلات، ریشه‌یابی علل ابتلا به فلات در بین معلمان مدرسه، شرح پیامدهای منفی فلات بر زندگی کاری معلمان و یادگیری دانش آموزان» در این مؤلفه قرار می‌گیرند. (Khanifar et al, 2021; Milstein, 1990; Nachbagauer & Riedl, 2002; Hatami, 2017) هر کدام در پژوهش‌های خود به برخی از این نشانگرها اشاره کرده‌اند. Milstein (1990) در این باره معتقد است که مدیران مدارس باید به معلمان و کارکنان کمک کنند تا درک واقع‌بینانه‌ای از پتانسیل ارتقاء در سازمان، گزینه‌های موجود برای آن‌ها در سازمان و جاهای مختلف داشته باشند. Nachbagauer & Riedl (2002) نیز در این باره معتقدند که مشاوره شغلی و توافق‌نامه‌های شغلی بین کارمندان و سرپرستان و شفافیت استانداردهای ارتقاء، اغلب در ارتباط با برنامه‌های صلاحیت و روش‌های ارزیابی به جلوگیری از سرخوردگی از طرف کارمند کمک می‌کند. درباره این یافته پژوهشی می‌توان گفت که با درنظر گرفتن شیوع بالای فلات شغلی در بین کارکنان سازمان‌ها از جمله معلمان افزایش آگاهی معلمان درباره این پدیده شغلی که بر سر راه مسیر شغلی آن‌ها قرار دارد و نیز آگاهی از پیامدها و اثرات سوء آن برای فرد و سازمان و ارائه خدمات مشاوره شغلی برای افزایش مقاومت در برابر آن و کمک به برون رفت از دام این پدیده شغلی مفید خواهد بود.

دومین بعد شناسایی شده برای نقش مدیران در کاهش فلات شغلی در معلمان راهبردهای توسعه‌ای است که مدیران باید در مدارس برای مقابله با این پدیده شغلی و کاهش آن بکار بگیرند. این بعد شامل ۳ مؤلفه می‌شود که مؤلفه‌های آن عبارتند از: «ترغیب و التزام معلمان برای یادگیری و توسعه حرفه‌ای»، «ایجاد تنوع و چالش در محیط کاری» و «مربیگری و راهنمایی همتا».

مربیگری و راهنمایی همتا سومین مؤلفه از بعد بکارگیری راهبردهای توسعه‌ای توسط مدیران برای کاهش فلات شغلی در معلمان می‌باشد. مربیگری نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

زیـردستان در بهبود شـایستگی‌های موجود و به حداکثر رساندن ظرفیت‌های شخصی کارکنان است (Wagstaff et al, 2018). نشانگرهای «استفاده از توانایی خود همکاران برای آموزش و بالابردن مهارت معلمان، فراهم آوردن فرصت همکاری همتا، تقویت روحیه و فرهنگ کار گروهی و تیمی، مداخلات مربیگری، ایجاد و سازماندهی گروه‌های کاری پویا، جایگزینی هدفمند معلمان فلات‌زده در کنار معلمان فعال در گروه‌ها، درگیر کردن معلمان دارای علائم فلات شغلی در فعالیت‌های گروهی شغلی، ایجاد فضای مؤثر و کارآمد با برنامه‌ریزی در قالب کارگروههای مدرسه» مربوط به این مؤلفه می‌باشند. بر اساس مطالعات تجربی مربیگری نتایج مفیدی در زمینه‌هایی چون یادگیری (Matsuo, 2018)، عملکرد (Tanskanen et al, 2019) و رضایت شغلی برای زیردستان به همراه دارد (Zhao & Lio, 2020). چندین مطالعه نشان داده است که مداخلات مربوط به مربیگری (کوچینگ) فردی و توسعه خاص حرفه‌ای متناسب با زمینه، کارآیی معلم را بهبود می‌بخشد (Allen et al, 2011; Blazar & Kraft, 2015; Powell et al, 2010; Matsuo, 2018; Zhao & Liu, 2020).

سومین بعد شناسایی شده برای نقش مدیران در کاهش فلات شغلی در معلمان راهبردهای نظارتی است که مدیران باید در مدارس برای مقابله با این پدیده شغلی و کاهش آن بکار بگیرند. نظارت آموزشی در مدارس مهم است تا اطمینان حاصل شود استانداردهای تعیین شده تا چه میزان رعایت می‌شوند. اینگونه، عملکرد شغلی معلمان نیز باید تحت نظارت قرار گیرد و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی مؤثری صورت گیرد و اطمینان از عملکرد معلمان با دقّت کافی انجام شود. از طریق نظارت آموزشی می‌توان عملکرد معلمان را مشاهده کرد و به‌راحتی آن‌ها را ارزیابی کرد (Al-Munnir, 2018). این بعد شامل دو مؤلفه می‌باشد: «نظارت و راهنمایی آموزشی دقیق» و «ارزیابی و مداخله به‌هنگام».

مؤلفه اول از راهبردهای نظارتی، نظارت و راهنمایی آموزشی دقیق است. نظارت یکی از عملکردهای مدیریت و رهبری است و به‌عنوان راهی برای اطمینان یافتن از انجام فعالیت‌های کارکنان به‌صورت مؤثر و توسعه شایستگی‌ها و توانایی‌های نیروی انسانی سازمان تعریف می‌گردد (Amini et al, 2022). نشانگرهای این بعد «نظارت و بازدید منظم از کلاس‌ها، همکاری با معلمان در مسائل آموزشی و شغلی، ارائه بازخورد به معلمان از بازدیدهای کلاسی، اصلاح و بازنگری در معیارهای سختگیرانه ارزیابی عملکرد معلمان، تنظیم برنامه‌های بازدید دوره‌ای از کلاس‌ها با کمک معلمان و همکاران، آگاه کردن معلمان از اهداف بازدید کلاسی، ارائه پیشنهاد و راهنمایی برای بهبود روش‌های تدریس و آموزش به معلمان مبتلا به فلات شغلی، مقایسه معلمان فلات‌زده با وضعیت ماه‌های قبل خودشان، نظرخواهی از معلمان برای نحوه نظارت مدیر بر کلاس‌های درس، ارزشیابی منصفانه از عملکرد معلمان، شفاف‌سازی لازم در زمینه ارزیابی عملکرد معلمان، استفاده از سایر کارکنان مدرسه برای نظارت بهتر بر کلاس‌های درس» است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

نشانگرهای شناسایی شده در این مؤلفه با نشانگرهای موجود در پژوهش‌های (Mayasari, 2009; Kabeti, 2011; Zhang, 2016) همسویی دارند. به‌عنوان مثال Mayasari (2009) اشاره می‌کند که یک مدیر خوب در سازمان باید اهداف شغلی را مشخص کند، استراتژی‌ها و همچنین برنامه‌های بازخورد در مورد پیشرفت شغلی را تدوین کند. Kabeti (2011) نیز در این باره می‌نویسد: «ارزیابی عملکرد و بازخورد از نقاط قوت و ضعف معلمان به افزایش رضایت شغلی و کاهش فلات کمک می‌کند». در مورد این یافته پژوهشی می‌توان گفت وقتی معلمان مدارس احساس کنند همواره عملکرد شغلی و نحوه انجام وظایف آنان در محیط کار توسط سرپرستان با دقت و منصفانه و به‌دور از تبعیض و تنش‌های روانی بررسی می‌شود و بازخورد مناسب از بازدیدها و نظارت مدیران دریافت کنند سعی می‌کنند عملکرد شغلی خود را در حد مطلوبی نگه دارند و به مرور زمان دچار ضعف در عملکرد و کارکردهای شغلی نشوند.

دومین مؤلفه از راهبردهای نظارتی که مدیران باید بکار بگیرند ارزیابی و مداخله به‌هنگام می‌باشد. برای کاهش فلات شغلی در کارکنان شناسایی سریع علائم بروز مشکل و انجام مداخله و اقدام مقابله‌ای به‌هنگام می‌تواند راهگشا باشد. نشانگرهای مربوط به این مؤلفه (توجه به علائم فلات شغلی در معلمان، شناسایی افراد مبتلا به فلات شغلی، مقایسه معلمان فلات‌زده با وضعیت ماههای قبل خودشان، اصلاح و بازنگری در معیارهای سختگیرانه ارزیابی عملکرد معلمان، شفاف سازی لازم در زمینه ارزیابی عملکرد معلمان، شناخت علائق گوناگون معلمان، شناخت نقاط ضعف سازمانی، شناخت مشکلات شایع در بین معلمان، شناخت و پذیرش تفاوت‌های افراد در طی مسیر شغلی، شناخت تفاوت نحوه رفتار معلمان در برخورد با مسئله سکون و روزمرگی شغلی، اقدام مقابله‌ای سریع برای مقابله با فلات) می‌باشند. Hatami (2017) و Kou (2011) نیز در پژوهش‌های خود برخی از نشانگرهای شناسایی شده در این پژوهش را مورد تأیید قرار داده‌اند. Hatami (2017) در این باره می‌گوید: «ارزیابی و شناخت معلمان از حیث نیازها، انگیزه‌ها، استعدادها، مهارت‌ها، اهداف شغلی و ارزش‌های فردی عامل مهمی در کاهش فلات شغلی است پس مدیر با ارزیابی به موقع معلمان در کاهش فلات شغلی تلاش کند». Kou (2011) نیز درباره اهمیت ارزیابی چندجانبه از معلمان مشکوک به فلات‌زدگی شغلی می‌نویسد: «ایجاد یک سیستم مکانیسم ارزیابی خاص برای افزایش کیفیت ارزیابی معلمان ضروری است. این استانداردهای بازتاب و ارزیابی باید چند جهته، مثبت و ترکیبی از کمی و باشد، تا ارزیابی انعکاسی چند زاویه‌ای انجام شود. همچنین معلمان فلات‌زده باید به طور جدی به قضاوت دیگران درباره آن‌ها گوش دهند». مدیران مدارس به واسطه ارتباط زیادی که با معلمان مدارس دارند می‌توانند شناخت مناسبی از معلمان مدارس داشته باشند. با توجه به این مؤلفه مدیران مدارس می‌توانند با ارزیابی‌های دقیقی که از معلمان به عمل می‌آورند، علائم ابتلا به فلات شغلی را در مراحل اولیه در معلمان شناسایی کنند. چنانچه این ارزیابی به صورت صحیح صورت بگیرد مدیران می‌توانند هر چه سریعتر برای مقابله با فلات شغلی اقدام کنند و پیش از آن‌که پیامدهای نامطلوب

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

فلات شغلی خود را به طور وسیع در بازده کاری معلمان نشان دهد برای کمک به برون رفت معلمان از وضعیت فلات‌زدگی اقدام کنند.

در مجموع می‌توان گفت در شرایط و موقعیتی که سازمان‌ها شدیداً در معرض مسائل و مشکلات درونی و محیطی هستند، تداوم و عملکرد عالی مدیران بیش از هر زمان دیگری لازم است. به‌عبارت دیگر در صورت اقتدار و توانمندی رکن مدیریت سازمان است که می‌توان حسن عملکرد سازمان‌ها را در شرایط فعلی انتظار داشت. افراد مستعد فلات شغلی عموماً علائم و پیامدهای عاطفی نامطلوب مانند رضایت شغلی و احساس به‌زیستی کمتر و همچنین نتایج نامطلوب کاری مرتبط با عملکرد شغلی پایین‌تر، تعهد سازمانی و قصد ترک شغلی بالاتر را گزارش می‌دهند (Yang, Niven & Johnson, 2019). همانطور که قبلاً نیز گفته شد مدیران، باید توجه خاصی را به اثرات منفی این موضوع بر روی عملکرد کارکنان و کارایی سازمانی، داشته باشند. لذا ارائه یک دیدگاه وسیع‌تر در زمینه نقش مدیران درکاهش فلات شغلی می‌تواند در تعدیل پدیده فلات شغلی در بین معلمان و کاهش عوارض نامطلوب آن برای خود معلمان و سایر ذینفعان مدارس و آموزش و پرورش مؤثر باشد. نشانگرها، مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در این پژوهش برای نقش مدیران در کاهش فلات شغلی در معلمان می‌تواند به‌عنوان یک راهنما یاریگر مدیران مدارس در مقابله با این پدیده شغلی در معلمان و مدیریت مؤثر نیروی انسانی مدارس باشد.

با توجه به ابعاد و مؤلفه‌ها و نشانگرهای شناسایی شده، بررسی و شناسایی وضعیت موجود، مهارت‌های مدیران مدارس در مقابله با پدیده فلات شغلی در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود. از آنجا که مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر معلمان یا مدیران و سرگروه‌های آموزشی مشغول به‌کار در مدارس هستند لذا انجام مطالعه تطبیقی در زمینه نشانگرهای فلات شغلی در سایر سازمان‌های آموزشی غیر از مدارس می‌تواند به یافته‌های وسیع‌تری منجر شود. همچنین بررسی نقش مدیران بالا دستی آموزش و پرورش در کاهش بروز پدیده فلات شغلی در معلمان می‌تواند در زمینه مدیریت بهتر فلات شغلی معلمان اطلاعات بیشتر و گسترده‌تری فراهم آورد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادات عملیاتی زیر ارائه می‌شود:

۱. از آنجا که ارزیابی و نظارت آموزشی و تشخیص و مداخله زودهنگام از جمله راهبردهای نظارتی مؤثر در کاهش ابتلا به فلات شغلی در معلمان است، مدیران مدارس به‌جای محدود کردن خود به انجام وظایف اداری، وظیفه نظارت و راهنمایی آموزشی را جدی بگیرند و درصورت مشاهده علائم افت عملکرد معلمان، هر چه سریعتر پیگیر وضعیت معلمان از لحاظ ابتلا به فلات شغلی شود.

۲. با توجه به اهمیت تشویق رشد و توسعه شغلی در معلمان مبتلا به فلات شغلی، آموزش و پرورش با همکاری مدیران مدارس، برنامه نظارت همتا و مربیگری را تدوین کند که معلمان

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

قدیمی و باتجربه، به‌عنوان الگو و مربی معلمان جوان و جدید در این حرفه عمل کنند تا آن‌ها را توانمند سازند و برانگیزانند تا در این حرفه باقی بمانند و درعین حال تجربه جدید مربیگری برای معلمان قدیمی‌تر فراهم شود.

۳. با توجه به اینکه برقراری روابط مناسب از راهبردهای حمایتی مدیر در مقابله با بروز فلات شغلی در معلمان است لذا مدیریت مدرسه باید جوی آرام و دوستانه ایجاد کند، معلمان بتوانند به راحتی با وی ارتباط برقرار کنند و او نیز سریعاً به سؤالات و مسائل مربوط به معلمان پاسخ دهد.

۴. برای افزایش انگیزه معلمان باید فعالیت‌های مثبت معلمان در مدارس از جانب مدیر مورد تقدیر قرار بگیرد. از تلاش‌های آن‌ها به روش‌های مختلف کلامی و غیرکلامی قدردانی شود. وضعیت کنونی معلمان با وضعیت پیشین خود مقایسه شوند و پیشرفت‌های هرچند کوچک معلمان مورد تشویق قرار گیرد.

۵. مدیران با ارائه خدمات مشاوره‌ای و آگاهی بخشی، اطلاعات و شناخت معلمان را درباره پدیده فراگیر فلات شغلی ارتقاء دهند.

۶. فرصت نقل و انتقالات جانبی (تغییر مدرسه و پایه های درسی و کلاسی) در مدارس فراهم شود و همچنین در چینش برنامه‌های کلاسی معلمان برای کمک به ادامه تحصیل آنان انعطاف لازم به عمل آید.

۷. به پیشنهادات، ایده‌ها و طرح‌های معلمان در اداره مدرسه توجه شود و ابتکارت و خلاقیت‌های آنان جدی گرفته شود تا پس از مدّتی دچار رکود و سکون و کاهش تمایل به ابتکار نشوند.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده دوم با عنوان «شناسایی و تبیین پدیده فلات شغلی در معلمان و نقش مدیران در کاهش آن» در دانشگاه خوارزمی تهران می‌باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

منابع

Allen, J. P., Pianta, R. C., Gregory, A., Mikami, A. Y., & Lun, J. (2011). An interaction-based approach to enhancing secondary school instruction and student achievement. *Science*, 333(6045), 1034-1037.

Al-Munnir, A. (2018),'' The Role Of Educational Supervisors Towards Improving Teachers Performance'', Department Of Education Faculty Of Arts And Education Bauchi State University, Gadau-Nigeria,1-15.

Amini, Z., pirani, Z., & Taghvaei, D. (2022). Design and validation of educational supervision and guidance (supervision) trainingpackage for school principals. *Journal of School Psychology*, 11(3), 28-41. [In Persian].

Atteberry, A., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2013). Do First Impressions Matter? Improvement in Early Career Teacher Effectiveness. Working Paper 90. *National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research (CALDER)*. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED587158.pdf.

Baghban, M., Hoseinian, S., & Danaee, A. (2018). Investigating the Factors Affecting the Career Plateauing of IRI Police Personnel. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, *6*(23), 23-52. [In Persian].

Bardwick, J. M. (1986). *The plateauing trap*. Toronto: Bantam Books.

Blazar, D., & Kraft, M. A. (2015). *Teacher and teaching effects on students' academic behaviors and mindsets* (No. c1c4216bd08f408fb6bdf16a3f536b40). Mathematica Policy Research. Retrieved on 4.07.2023, From: https://ideas.repec.org/p/mpr/mprres/c1c4216bd08f408fb6bdf16a3f536b40.html.

Buchanan, J., Harb, G., & Fitzgerald, T. (2020). Implementing a Teaching Performance Assessment: An Australian Case Study. *Australian Journal of Teacher Education*, *45*(5), 74-90.

Chingos, M. M., & Peterson, P. E. (2011). It's easier to pick a good teacher than to train one: Familiar and new results on the correlates of teacher effectiveness. *Economics of Education Review*, 30(3), 449-465.

Choudhary, S. A., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). Strategies for career plateau: Empirical investigation of organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *4*(9), 712-726.

Clark, J. W. (2005, March). Career plateaus in retail management. *In Proceedings of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators* (pp. 77-84).

Darabi Emarati, A., & Moradi, H. (2023). Analyzing the effect of job burnout on organizational commitment with the mediation of teachers' organizational silence. *Journal of Research in Educational Systems*, *17*(60), 78-93. doi: 10.22034/jiera.2023.385345.2916. [In Persian].

Darling, S., & Cunningham, B. (2023). Perceived Causes of Career Plateau in the Public Service. *Administrative Sciences*, 13(3), 73.

Ebrahimi, S., seyfi, A., mahmudi, M., & Saadat, S. (2020). The Impact of Organizational and Superior's Support on the Content and Structural Job Plateau of Teachers. *Teacher Professional Development*, *5*(1), 1-13. [In Persian].

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

Farrell, T. S. (2014). 'I feel like I've plateaued professionally… gone a little stale': mid-career reflections in a teacher discussion group. *Reflective practice*, *15*(4), 504-517.
Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management review*, *2*(4), 602-612.
Gordon, A. L. (2020). Educate–mentor–nurture: Improving the transition from initial teacher education to qualified teacher status and beyond. *Journal of Education for Teaching*, 46(5), 664-675.
Hadi Peikani, M., & Amini, R. (2015). The relationship between career plateau and deviant behaviors of employees of the General Department of Education of Isfahan province. The second international conference on future studies, management and economic development. Mashgad. Retrieved on 3.03.2022, From: https://civilica.com/doc/503680. [In Persian].
Hatami, S. M. (2017). *The relationship between career plateaus, career anchors, career exhaustion, and organizational commitment among all female teachers in second grade of high schools in Razoo Jerghlan city*. Master's thesis, Faculty of Literature and Human Sciences, Urmia University. [In Persian].
Heidari, A., Beheshty, S. S., Shahriyari, M., & Navah, A. (2020). Sociological Analysis of Career Plateau among Faculty Members in Iranian Universities based on Grounded Theory Approach. *Journal of Applied Sociology*, 31(2), 95-122. [In Persian].
Hofstetter, H., & Cohen, A. (2014). The mediating role of job content plateau on the relationship between work experience characteristics and early retirement and turnover intentions. *Personnel Review*, *43*(3), 350-376.
Hong, J. Y. (2012). Why do some beginning teachers leave the school, and others stay? Understanding teacher resilience through psychological lenses. *Teachers and teaching*, 18(4), 417-440.
Hood, M. (2016). Beyond the Plateau: the case for an institute for advanced teaching. *Institute for Public Policy Research*. Retrieved on 8.02.2022, From: https://www.ippr.org/publications/beyond-the-plateau-the-case-for-an-institute-for-advanced-teaching.
Hu, C., Zhang, S., Chen, Y. Y., & Griggs, T. L. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. *Journal of Vocational Behavior*, *132*, 103649.
Huberman, M. (1995). *Professional careers and professional development: Some intersections* (pp. 193-224). TR Guskey & M. Huberman (Eds.), Professional development in education: New paradigms and practices.
Huo, M. L., & Jiang, Z. (2023). Work-role overload, work–life conflict, and perceived career plateau: The moderating role of emotional stability. *Human Resource Management*. 1-16.
Hurst, C. S., Baranik, L. E., & Clark, S. (2017). Job content plateaus: Justice, job satisfaction, and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, *44*(4), 283-296.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]
[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

Jiang, Z. (2016). The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, *95*, 1-10.
Jung, J. H., & Tak, J. (2008). The effects of perceived career plateau on employees' attitudes: Moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of Career Development*, *35*(2), 187-201.
Kabeti, J. J. (2011). *Strategies of Managing Career Plateau among Secondary School Teachers in Imenti South District.* Doctoral dissertation, Kenyatta University.
Khanifar, H. (2006). Evaluating the Psychological Dimensions of Career Plateau and Introducing Surviving Solutions. Orgenazational *Culture Management*, 4(12), 83-111. [In Persian].
Khanifar, H., Ebrahimi, S., & Gholami, B. (2021). The Impact of Structural and Content Career Plateau on the Teachers Motivation. *Pouyesh in Humanities Education*, *7*(22), 1-22. [In Persian].
Khorushi, P., (2016). Strategies for professional development of teachers in developed countries, emphasizing the importance of it in Farhangiyan University. *Theory and practice in teacher education.* 1(1), 53-66. [In Persian].
karimianpour, G., zahed babalan, A., khaleghkhah, A., & rezaeisharif, A. (2023). Designing the Model of influential Factors on the career plateau (grounded theory). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, *14*(4). Doi: 10.30495/JEDU.2023.28849.5773 [In Persian].
Kou, D. (2011, July). A Study on Encoding Processing of Career Cases of Primary and Middle School Teachers with Career Plateau. In *2011 International Conference on Control, Automation and Systems Engineering (CASE)* (pp. 1-3). IEEE.
Kurji, S. A., Abdulwahhab, F. L., & Majeed, S. A. (2023). An analytical study of the impact of career plateau on job security at the faculty of administration and economics/Al-Mustansiriya University. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, *15*(1), 194-216.
Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau. *Journal of Management Development*, 22(6), 538–551.
Lentz, E. (2004). *The link between the career plateau and Mentoring- Addressing the empirical gap*. Unpublished M.A. Thesis. University of South Florida.
Lin, Y. C., & Chen, A. S. Y. (2021). Experiencing career plateau on a committed career journey: A boundary condition of career stages. *Personnel Review*, 50(9), 1797-1819.
Mansfield, C., Beltman, S., & Price, A. (2014). 'I'm coming back again!'The resilience process of early career teachers. *Teachers and Teaching*, 20(5), 547-567.
Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel review*, 47(1), 118-132.
Mayasari L. (2009). Managing career plateau professionally in organization setting. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1084-1105.
McCleese, C. S., & Eby, L. T. (2006). Reactions to job content plateaus: Examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators. *The career development quarterly*, 55(1), 64-76.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]
[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

Milstein, M. (1990). Plateauing: A growing problem for educators and educational organizations. *Teaching and Teacher Education*, *6*(2), 173-181.
Milstein, M., & Bader, M. (1992). Impact of organizations and communities on educator plateauing. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, *6*(1), 23-30.
Meister, D. G., & Ahrens, P. (2011). Resisting plateauing: Four veteran teachers' stories. *Teaching and Teacher Education*, *27*(4), 770-778.
Mollazehi, A. (2016). Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment Organizational Atmosphere between Teachers in Elementary Schools. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, *7*(26), 201-214. [In Persian].
Njuguna, B. K. (2013). *Effects of career plateauing on attitudes and commitment of secondary school teachers towards their work in Ruiru and Thika west districts.* Master's thesis, Kenyatta University.
Nachbagauer, A. G., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International journal of manpower*, 23(8), 716-733.
Papay, J. P., & Kraft, M. A. (2016). The Myth of the Performance Plateau. *Educational Leadership*, *73*(8), 36-42.
Pourkarimi, J. & Sedaghat, M. (2014). Explaining the Relationship between Competence and Transformational Leadership Style of Managers in Research Organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, *6*(1), 201-222. [In Persian].
Powell, D. R., Diamond, K. E., Burchinal, M. R., & Koehler, M. J. (2010). Effects of an early literacy professional development intervention on head start teachers and children. *Journal of educational psychology*, *102*(2), 299.
Ramazanian Fahandari, H., Hadizadeh Esfahani, Z., & Karimian, M. V. (2023). The Relationship between Organizational Silence and Career Plateau among Office Staff with the Mediating Role of Managerial Supervision in Tehran province Justice. *The Quarterly Journal of Judicial Law Views*, *27*(97), 233-258. [In Persian].
Rice, J. K. (2013). Learning from experience? Evidence on the impact and distribution of teacher experience and the implications for teacher policy. *Education Finance and Policy*, 8(3), 332-348.
Safkaur, O., & Sagrim, Y. (2019). Impact of human resources development on organizational financial performance and its impact on good government governance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, *9*(5), 29-37.
Sergiovanni, T., & Starratt, R. (2007). *Supervision: A redefinition*. McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
ShakilaDevi, S., & Basariya, R. (2017). Career Plateau of Employees and Its Causes. *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology*, *4*(3), 3589-3592.
Shirbagi, N., Aryamanesh, M. (2017). Semantic representation of teachers' experiences of career path. *Career & Organizational Counseling*, 9(31), 65-84. [In Persian].

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]
[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]

Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking managerial coaching and leader–member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, *20*, 1217-1240.

Tremblay, M., & Roger, A. (1993). Individual, familial, and organizational determinants of career plateau: An empirical study of the determinants of objective and subjective career plateau in a population of Canadian managers. *Group & Organization Management*, 18(4), 411-435.

Wagstaff, C. R., Arthur, C. A., & Hardy, L. (2018). The development and initial validation of a measure of coaching behaviors in a sample of army recruits. *Journal of Applied Sport Psychology*, 30(3), 341-357.

Wang, Y. (2024). Career Plateauing among Chinese Kindergarten Teachers. *Science Insights Education Frontiers*, *20*(1), 3123-3148.

Wangechi, G. M. (2018*). Career plateauing and its relationship with turnover intentions and pursuit of postgraduate studies among teachers in Nyandarua and Murang'a counties,* Ph.D. Thesis, Kenyatta University.

Xie, B., Lu, X., & Zhou, W. (2015). Does double plateau always lead to turnover intention? Evidence from China with indigenous career plateau scale. *Journal of Career Development*, *42*(6), 540-553.

Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of Vocational Behavior*, *110*, 286-302.

Young, M., & Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3), 228-241.

Zabardast, M. A., Gholami, K., & Rahimi, M. (2017). The relationship between transformational leadership's principal and organizational climate: teachers' perspectives from girl elementary schools. *School Administration*, *5*(1), 129-150. [In Persian].

Zhang, Y. (2016, December). Reasons and Countermeasures of Plateau Phenomenon in the Development of Backbone PE Teachers in Colleges and Universities. In *2016 6th International Conference on Mechatronics, Computer and Education Informationization (MCEI 2016)* (pp. 248-252). Atlantis Press.

Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, *30*(2), 293-311.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-02-05]

[DOI: 10.61186/meo.13.1.219]