

Abstract

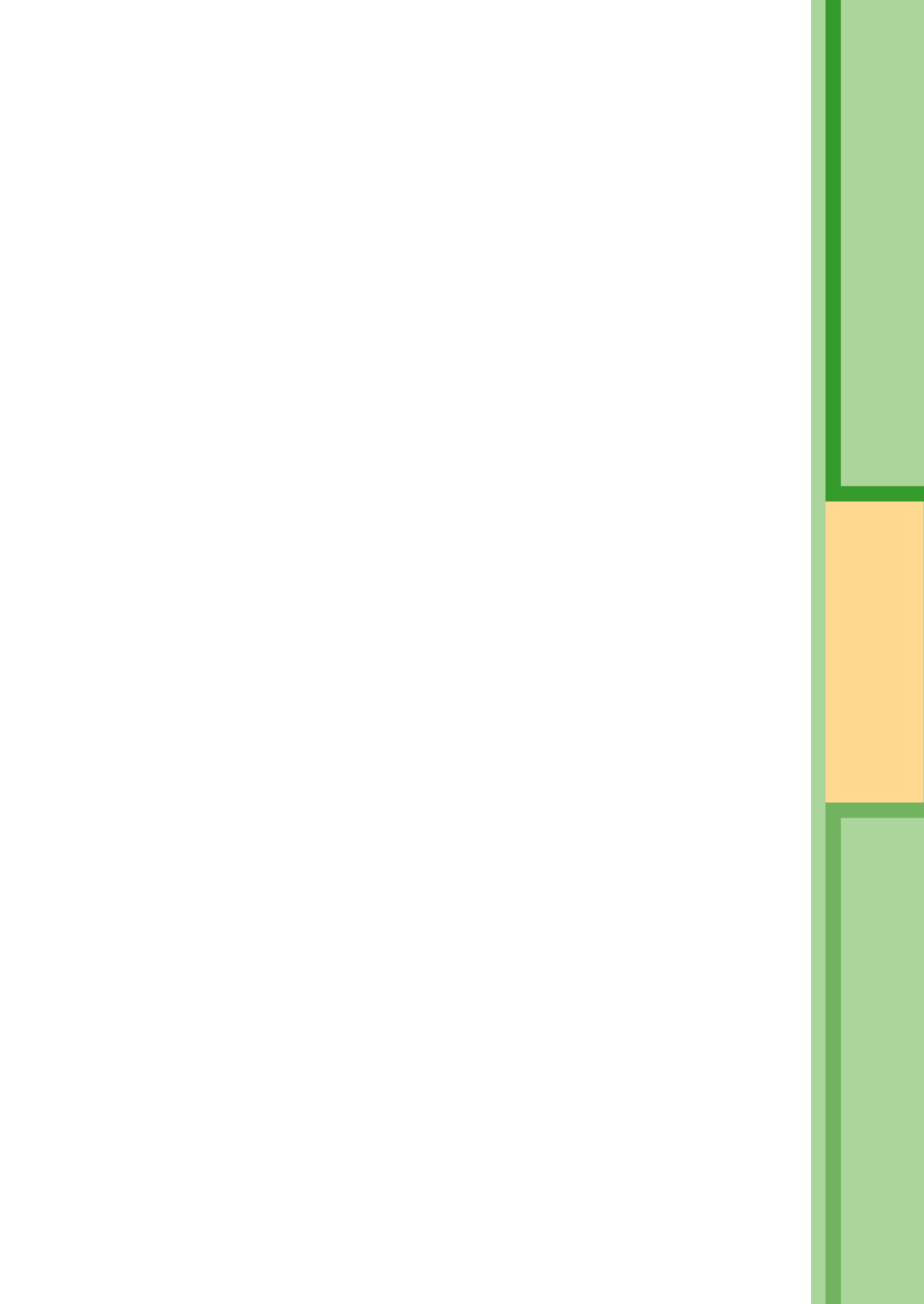
Restricted perspectives for promotion and advancement in teaching profession: Analyzing the phenomenon of career plateau among Iranian teachers

- Hassanrezā Zeinābādi (PhD), Corresponding Author, Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Khārazmi University, Tehran, Iran. **Email:** zeinabadi_hr@khu.ac.ir
- Zahrah Kāeidi, PhD Candidate in Educational Management at Faculty of Management, Khārazmi University, Tehran, Iran. **Email:** zahrakaeidi@gmail.com
- Bijan Abdollāhi (PhD), Full Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Khārazmi University, Tehran, Iran. **Email:** biabdollahi@khu.ac.ir
- Hossein Abbāsīān (PhD), Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Khārazmi University, Tehran, Iran. **Email:** h_abbasian@khu.ac.ir

This qualitative study aimed to identify teachers' career plateau indicators, components, and dimensions to provide a conceptual framework and develop theoretical foundations. It was a qualitative research with the phenomenological design. Data was collected by semi-structured interview with 25 teachers, principals and heads of education, who were selected through purposive sampling. Data collection was continued with the snowball method up to the theoretical saturation. They were analyzed by inductive content analysis at three open, axial, and selective levels. Validity of the findings was confirmed by the member check method and its reliability was calculated by the agreement between two coders (81.92%). Three dimensions were identified for indicators of career plateau among teachers, including the weakness in the psycho-physical, job skills, and organizational behavior. Weakness in the psycho-physical dimension included the components of low desire and motivation towards the work activities, negative attitude towards the job and job-organizational conditions, projection, and weakness in the mental and physical health. Weakness in the dimension of job skills including the components of less attention to the job growth and development, weakness in the teaching planning and design, negative impact on the students' academic performance, reduction in the work efficiency and quality, lack of creativity in the work, and inappropriate interaction with the parents, teachers and students. Finally, the weakness in the organizational dimension of behavior included the components of less flexibility in facing the organizational job changes, developing a negative atmosphere in the work environment and encouraging the anti-organizational behaviors, passive presence in the work environment, anti-organizational citizenship behaviors, isolationist behaviors, and reducing the occupational and organizational commitment.

Keywords

Phenomenology, Qualitative Research, Career Plateau, Teachers, Indicators.



چشم‌اندازهای محدود برای ارتقا و پیشرفت در شغل معلمی: واکاوی پدیده فلات شغلی در معلمان ایرانی

■ حسن‌رضا زین‌آبادی* ■ زهرا کایدی** ■ بیژن عبدالهی*** ■ حسین عباسیان****

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر شناسایی نشانه‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد فلات شغلی در معلمان به‌منظور ارائه چارچوبی مفهومی و توسعه مبانی نظری است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی بر اساس رویکرد پدیدارشناسی است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۲۵ نفر از معلمان، مدیران و سرگروه‌های آموزشی بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با تکنیک گلوله برفی تا مرز اشباع نظری تکمیل شدند. روش تحلیل داده‌ها، تحلیل محتوای استقرایی در سه سطح باز، محوری و گزینشی بود. اعتبار یافته‌ها با بررسی به‌وسیله مشارکت‌کنندگان تأیید و پایایی یافته‌ها با روش توافق بین دو کدگذار ۸۱/۹۲٪ محاسبه شد. بر اساس یافته‌ها، سه بعد برای نشانه‌های فلات شغلی در معلمان شناسایی شد که عبارت‌اند از: «ضعف در بعد روانی- جسمانی»، «ضعف در بعد مهارت‌های شغلی» و «ضعف در بعد سازمانی رفتار». ضعف در بعد روانی-جسمانی شامل مؤلفه‌های انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری، نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی-سازمانی، فراقکنی، ضعف در سلامت روانی و جسمانی بود. ضعف در بعد مهارت‌های شغلی شامل مؤلفه‌های توجه کمتر به رشد و توسعه شغلی، ضعف در برنامه‌ریزی و طراحی تدریس، تأثیر منفی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، کاهش کارایی و کیفیت کار، نداشتن خلاقیت در کار، و تعامل نامناسب با اولیا، مربیان و دانش‌آموزان بود. در نهایت ضعف در بعد سازمانی رفتار، شامل مؤلفه‌های انعطاف کمتر در مواجهه با تغییرات شغلی سازمانی، ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای ضدسازمانی، حضور منفعلانه در محیط کار، رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، رفتارهای انزواطلبانه و کاهش تعهد شغلی و سازمانی بود.

کلید واژه‌ها:

پدیدارشناسی، پژوهش کیفی، فلات‌زدگی شغلی معلمان، نشانه‌ها

□ تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۶/۳۰

□ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۱/۸/۱۹

□ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۵/۲۲

* (نویسنده مسئول) دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
 ** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
 *** استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
 **** استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

□ مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشگاه خوارزمی در سال ۱۴۰۱

مقدمه

در بسیاری از سازمان‌ها که شامل مدرسه نیز هست، نیروی کار یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در کارایی و اثربخشی سازمان است. در نظام آموزشی این یک واقعیت غیرقابل انکار است که معلمان کلید موفقیت هر برنامه آموزشی را در اختیار دارند. در سراسر جهان، موفقیت هر نظام آموزشی بیش از هر عامل دیگر به دانش و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان آن نظام بستگی دارد. هرگونه تلاش برای پیشرفت و بهبود پیامدهای آموزشی زمانی اثربخشی لازم را دارد که معلم در کانون آن نظام آموزشی قرار بگیرد (تم‌پنگ و ونگو^۱، ۲۰۱۸). مدرسه‌ها با چالش‌هایی مانند ارتقای کیفیت آموزشی، سازگاری آموزش با تحولات اجتماعی و تغییر تقاضای دانش‌آموزان و والدین مواجه هستند. مدرسه‌ها با مسائل پیچیده‌ای روبرو هستند که بر سیاست آنان و به‌ویژه کارکنان آن‌ها تأثیر می‌گذارد. با توجه به این بافت پیچیده، بسیار ضروری است که مدرسه‌ها روی معلمان به‌عنوان «منابع انسانی» خود سرمایه‌گذاری کنند (تویتنز^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

با توجه به اهمیت روزافزون ارتقای شغلی برای کارکنان، مجموعه‌ای از عوامل در شغل وجود دارند که امکان پیشرفت و ارتقای کارکنان را محدود می‌سازند (باروچ^۳، ۲۰۰۶). یکی از مهم‌ترین چالش‌های امروزی منابع سازمانی در سازمان‌ها، پدیده «فلات شغلی»^۴ است که همه سازمان‌ها را در بر گرفته و به‌عنوان پدیده‌ای همه‌گیر در همه سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است (جانگ و تاک^۵، ۲۰۰۸). در شرایط کنونی که پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار شده است، بسیاری از کارکنان، پیش از دستیابی به هدف‌های آرمانی خود، فلات‌زدگی شغلی را تجربه خواهند کرد (فیاض و ضیایی، ۱۳۹۳).

چنانچه دغدغه شغلی وجود نداشته باشد، بی‌تفاوتی نسبت به مسیر شغلی شکل می‌گیرد و به بی‌برنامگی و بدبینی درباره آینده می‌انجامد. فردی که روی مسیر شغلی خود کنترل ندارد، دچار بی‌تصمیمی در مسیر شغلی می‌شود (سمیعی و همکاران، ۱۳۹۱). به عقیده بسیاری از پژوهشگران، فلات‌زدگی شغلی به‌سرعت به بحرانی برای سازمان‌ها و مدیران تبدیل می‌شود و قطعاً یکی از مهم‌ترین موضوع‌های دهه‌های آینده خواهد بود که مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان را می‌طلبد (روتوندو و پرو^۶، ۲۰۰۰).

فلات شغلی برای هر سازمانی چالشی اساسی است، زیرا به روحیه پایین کارکنان، کاهش بهره‌وری و ترک شغل کارمندان منجر می‌شود. حفظ کارمندان در هر سازمانی، با توجه به هزینه‌هایی که برای استخدام و آموزش کارمندان جدید ایجاد می‌شود، امری مهم است (انجوجونا^۷، ۲۰۱۳). پدیده فلات شغلی، به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر منابع انسانی، ظرفیت ایجاد نارضایتی را دارد، زیرا پیشرفت مداوم رو به بالا، یادگیری و چالش‌پذیری شغل و درنهایت، تخصص‌گرایی و برخورداری از بازار بالقوه کاری به‌سبب مهارت‌های حرفه‌ای، منبعی مهم برای انگیزه به‌شمار می‌رود (طبرسا و همکاران،

(۱۳۹۳).

باردویک^۹ (۱۹۸۶) فلات‌زدگی را به سه نوع «ساختاری»، «محتوایی» و «زندگی» تقسیم کرده است. فلات‌زدگی ساختاری به علت محدودیت‌های ذاتی سلسله مراتب سازمان رخ می‌دهد، زیرا هرچه فرد در ساختار سازمان بالاتر می‌رود، موقعیت‌های کمتری وجود دارد و کارکنان فلات‌زده می‌شوند. آن‌ها یا مهارت و توانایی حرکت به مرحله بعد را ندارند و یا هیچ جای بیشتری برای حرکت به بالا وجود ندارد. نوع دوم فلات‌زدگی شغلی، فلات‌زدگی محتوایی است. این نوع فلات‌زدگی وقتی اتفاق می‌افتد که کار تحت تسلط فرد است و فرد احساس می‌کند چیز جدیدی برای یادگیری وجود ندارد. رسیدن به این حالت می‌تواند در هر جایی بین سه تا پنج سال طول بکشد. فلات‌زدگی وقتی روی می‌دهد که فرد احساس می‌کند زندگی و کار او یکنواخت، کسل‌کننده و تکراری است و کم‌کم فرد دچار روزمرگی می‌شود و در نتیجه هیچ نوع علاقه و لذتی در زندگی احساس نمی‌کند (به نقل از مونتگومری^۹، ۲۰۰۲). چنانچه پدیده فلات شغلی بین کارکنان شیوع یابد می‌تواند به اهمال‌کاری در انجام وظایف شغلی منجر شود (اویسال و ایلماز^{۱۰}، ۲۰۲۰).

از لحظه‌ای که معلمان شغل خود را شروع می‌کنند، تا زمانی که به حرفه خود پایان دهند، مراحل خاصی را طی می‌کنند که در آن باید یاد بگیرند با طیف وسیعی از تجربه‌های متفاوت سازگار شوند و انواع دانش‌ها و شیوه‌ها را در آموزش خود بگنجانند. در برخی از این مراحل، بعضی از معلمان ممکن است در معرض احساس منفی نسبت به پیشرفت شخصی و حرفه‌ای خود قرار گیرند و حتی ممکن است از این حرفه احساس ناامیدی و نارضایتی کنند (فارل^{۱۱}، ۲۰۱۴). معلمان در میانه سال‌های خدمت خود چیزی شبیه به یک پارادوکس را نشان می‌دهند. آن‌ها غالباً با توجه به تجربه و راحتی که در نقش‌های حرفه‌ای خود کسب کرده‌اند، به عنوان افرادی با اعتماد به نفس، تثبیت‌شده و شایسته توصیف می‌شوند. با این حال، در همان زمان در طول این مرحله شغلی، با فلات شغلی که با احساس رکود مشخص شده است، مواجه می‌شوند (شاین^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۳).

فسلر و کریستین سن^{۱۳} (۱۹۹۲) مراحل چرخه مسیر شغلی معلمان را مشتمل بر مرحله پیش از خدمت، توجیه، شایستگی، اشتیاق و رشد، ناامیدی شغلی، فلات شغلی، استراحت شغلی و خروج شغلی می‌دانند (به نقل از نولان و هوور^{۱۴}، ۲۰۱۱). معلمان، همانند کارمندان در هر بخش دیگر، پیشرفت خود را در حرفه تدریس نسبت به سطح انتظار مقایسه می‌کنند که از نظر آن‌ها مرجعی عادلانه از نظر روان‌شناسی است و به عنوان نشانه موفقیت و عدم موفقیت در حرفه عمل می‌کند. در نتیجه، وقتی معلمان احساس می‌کنند که حرفه تدریس شرایط لازم را برای برآورده ساختن انتظارات شغلی‌شان فراهم نمی‌کند، فلات‌زدگی شغلی را تجربه می‌کنند (انجوگونا، ۲۰۱۳). هنگامی که کار تکرار تلقی می‌شود و امکان ارتقا بعید است، معلمان به احتمال زیاد در مورد دستیابی به رضایت شغلی دچار تردید می‌شوند (میسטר و اهرنز^{۱۵}، ۲۰۱۱).

فلات شغلی سبب می‌شود برخی از کارمندانی که قبلاً در کارشان مؤثر بودند، به اجراکنندگان بی‌تأثیر درون سازمان تبدیل شوند (اپلبوم و فاینستون^{۱۶}، ۱۹۹۴). متأسفانه فلات‌زدگی شغلی یکی از مشخصات شغل معلمی شناخته شده است (وانگچی^{۱۷}، ۲۰۱۸؛ آتبری^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۳). فرصت‌های ارتقا در حرفه تدریس محدودند و «روال» ذات کار تدریس به معنای آن است که معلمان ممکن است به جایی برسند که احساس کنند دیگر مسئولیت شغلی آنان چالش‌برانگیز نیست. هنگامی که معلمان به فلات شغلی می‌رسند، دقیقاً مانند کارمندان سازمان‌های دیگر، به دنبال راه‌های خروج از این حرفه برای یافتن مشاغل چالش‌برانگیزتر و رضایت‌بخش‌تر هستند (انجوگونا، ۲۰۱۳).

ترمبلی و راجر^{۱۹} (۱۹۹۳) در بروز پدیده فلات شغلی به عوامل فردی و خانوادگی از یک طرف و عوامل سازمانی از طرف دیگر معتقدند. دلایل فردی و خانوادگی را شامل سن، رتبه، کانون کنترل بیرونی، مشغولیت شغلی همسر، و میزان بار کار مربوط به خانواده می‌دانند. دلایل سازمانی را نیز شامل موفقیت‌های پیشین در سازمان، تمایل به پیشرفت، پست عملیاتی، ارزیابی سرپرست و تعهد به کار معرفی می‌کنند. وانگچی (۲۰۱۸) معتقد است این سه عامل، یعنی احساس اینکه شغل تدریس دیگر لذت‌بخش نیست، انجام‌دادن کارهای شغلی چالش‌برانگیز و نبود فرصت‌های ارتقا، به بروز پدیده فلات شغلی در معلمان می‌انجامد.

زردشتیان و همکارانش (۱۳۹۶)، در پژوهش خود به مطالعه اثر فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت با ملاحظه نقش میانجی فرسودگی شغلی دبیران تربیت بدنی استان کرمانشاه پرداختند. آن‌ها دریافتند که فلات‌زدگی شغلی، هم به صورت مستقیم روی ترک خدمت معلمان تربیت بدنی تأثیر دارد و هم به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر فرسودگی شغلی روی ترک خدمت آنان اثرگذار است.

خنیفر و همکارانش (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود به بررسی تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان پرداختند. یافته‌ها نشان دادند رابطه بین فلات شغلی ساختاری و محتوایی با انگیزه شغلی معلمان در جهت منفی معنی‌دار است. همچنین نتایج آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد که فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیر منفی روی انگیزه شغلی معلمان دارد. هرچه فلات‌زدگی شغلی بیشتر باشد انگیزه شغلی معلمان کمتر است.

ناچباگور و ریدل^{۲۰} (۲۰۰۲) در پژوهشی تأثیر مفهوم فلات شغلی بر عملکرد، رضایت شغلی و تعهد شغلی ۷۷ معلم را در شهر وین بررسی کردند. یافته‌ها حاکی از آن بود که در مدرسه‌ها، کارکنان فلات‌زده ساختاری عینی، نارضایتی بیشتری از انجام وظیفه خود نسبت به بقیه گزارش می‌کنند. تأثیر رکود وظیفه بر تعهد عاطفی و تعهد متداوم در مدرسه‌ها نیز مورد انتظار بود. همچنین یافته‌ها نشان دادند که فلات شغلی عملکرد کارکنان را به طور منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

انجوغونا (۲۰۱۳) پژوهشی با موضوع «تأثیرگذاری فلات شغلی بر نگرش و تعهد معلمان کنیا نسبت به کار» انجام داد. وی در این مطالعه دریافت که فلات شغلی به انگیزه پایین، تعهد کم و نارضایتی شغلی منجر می‌شود. همچنین فلات شغلی به اشتیاق نداشتن و فداکاری معلمان در انجام وظایف خود می‌انجامد. این مطالعه نشان داد که فلات شغلی بر میزان ترک شغل معلمان به میزان پایینی تأثیر می‌گذارد.

ارتقای شغلی و حرفه‌ای معلمان در ایران، در راهکار ۱۰/۲ «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش»، به استقرار نظام رتبه‌بندی معلمان منوط شده است. اگرچه مطابق روال اداری با گذشت سنوات کاری، معلمان طبقات و رتبه‌های شغلی متفاوتی را در حکم کارگزینی خود می‌بینند، ولی عملاً در موقعیت شغلی آن‌ها در سازمان تغییر چندانی ملاحظه نمی‌شود. برای مثال، وقتی معلمی که از یک رتبه پایین‌تر به رتبه بالاتر ارتقا می‌یابد، از لحاظ چارت سازمانی و وظایف کاری تغییری در وضعیتش ایجاد نمی‌شود. تنها عده اندکی از معلمان ممکن است طی سنوات کاری خود پست‌هایی مانند مدیریت مدرسه، معاونت و یا کارشناسی در سطح اداره آموزش و پرورش را تجربه کنند. اکثریت جمعیت معلمان تا پایان سنوات کاری خود در کلاس‌های درس مشغول کارند. ارتقای سازمانی چندانی را تجربه نمی‌کنند و به انجام وظایف یکنواخت می‌پردازند. لذا ممکن است بعد از گذراندن چند سال از دوران خدمت دچار سکون، روزمرگی و سرخوردگی شوند.

با بررسی پژوهش‌های پیشین انجام‌شده در زمینه فلات شغلی در می‌یابیم که پژوهش‌های مرتبط با وضعیت فلات‌زدگی شغلی در آموزش و پرورش و معلمان چندان گسترده نیستند و مطالعه‌ای که به طور منسجم به ابعاد و ویژگی‌های گوناگون معلمان مبتلا به فلات شغلی پرداخته باشد، موجود نیست. در واقع اندک مطالعات انجام‌شده در زمینه فلات شغلی معلمان به صورت پراکنده به مطالعه یک بعد یا مؤلفه محدود از نشانگرهای پدیده فلات شغلی پرداخته‌اند و خلأ وجود مطالعه‌ای منسجم که ابعاد و مؤلفه‌های گوناگون نشانگان فلات شغلی در معلمان را از دیدگاه خود معلمان شاغل در آموزش و پرورش بررسی و شناسایی کند مشهود است.

با توجه به نقش مهم معلمان در سازمان‌های آموزشی و جریان یاددهی یادگیری و تدریس، هرگونه عاملی که بر نگرش، انگیزه، رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان اثر بگذارد، می‌تواند کل جریان آموزش و ایفای رسالت سازمان‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار دهد. لذا با توجه به اهمیت نقش معلمان در نظام‌های آموزشی و اثراتی که فلات‌زدگی شغلی می‌تواند بر کار و مسیر شغلی معلمان و نیز نظام آموزش و پرورش داشته باشد، هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی نشانگان، مؤلفه‌ها و ابعاد فلات شغلی بین معلمان است تا بتوانیم به چشم‌اندازی وسیع‌تر در مورد پدیده فلات شغلی معلمان به دست آوریم. لذا در این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال هستیم که: «نشانها، مؤلفه‌ها و ابعاد فلات شغلی بین معلمان مبتلا به این پدیده چیست؟»

روش‌شناسی

در پژوهش حاضر برای دستیابی به هدف پژوهش از روش تحقیق کیفی با «رویکرد پدیدارشناسی»^{۲۱} استفاده شد. چنانچه پژوهشگر بخواهد ساختار و معنای ضمنی پدیده‌ای را با توجه به معنایی که افراد از آن در زندگی خود تجربه کرده‌اند آشکار سازد، از روش پژوهش پدیدارشناسی استفاده می‌شود (بازرگان، ۱۳۹۴). برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. گام‌ها و مرحله‌های انجام کار به این شرح بود:

گام اول) تعیین سؤال‌های مصاحبه

در شروع کار برای بخش مصاحبه پژوهش با توجه به هدف پژوهش و مشورت با استادان راهنما و مشاور، پژوهشگر سؤال‌هایی را طراحی کرد. پرسش اصلی برای شناسایی مقوله‌ها در مصاحبه‌ها به این صورت بود که: «به نظر شما معلمان مبتلا به فلات‌زدگی شغلی چه ویژگی‌ها و نشانه‌هایی دارند؟» البته در طول مصاحبه، به‌غیر از این سؤال اصلی، از یک سلسله سؤال‌های دیگر نیز برای بررسی بیشتر موضوع مورد مطالعه استفاده شد. مثلاً از افراد مورد مصاحبه پرسیده می‌شد: «آیا تاکنون در محیط کار خود با افراد فلات‌زده شغلی برخورد داشته‌اند؟ آیا خاطره یا نکته خاصی از برخوردها و رفتارهای آنان در ذهن شما باقی مانده است؟»

گام دوم) انتخاب مشارکت‌کنندگان

در یک تحقیق کیفی، گروه مشارکت‌کنندگان باید شامل همه کسانی باشد که بتوانند بهترین و بیشترین اطلاعات را درباره موضوع پژوهش در اختیار محقق قرار دهند. در پژوهش حاضر، مشارکت‌کنندگان در مصاحبه شامل معلمان، مدیران، سرگروه‌های آموزشی، و به‌عبارت دیگر، مطلعان کلیدی در خصوص فلات شغلی معلمان شاغل به کار در آموزش و پرورش بوده است. در واقع مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر از بین گروه‌های متفاوت کارکنان مدرسه‌ها انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان یا خود معلم شاغل در کلاس درس هستند و یا مدیر و سرگروه‌هایی هستند که با معلمان ارتباط نزدیک و بی‌واسطه دارند. ملاک انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش برخورداری از تجربه کافی (حداقل پنج سال سابقه تدریس) و داشتن شناخت و دانش کافی نسبت به پدیده فلات شغلی بود. یعنی وقتی از آنان در مورد فلات شغلی پرسیده می‌شد درباره موضوع اطلاع کافی داشتند.

لازم به ذکر است افرادی که در شروع مصاحبه در مورد پدیده فلات شغلی اطلاعاتی نداشتند، از ادامه پژوهش کنار گذاشته شدند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر از بین معلمان شاغل به کار در مدرسه‌های استان لرستان انتخاب شدند. از آنجا که استان لرستان دارای ۲۴ منطقه آموزشی است، مناطق آموزشی آموزش و پرورش استان لرستان در پنج خوشه (شمال، جنوب، مرکز، شرق و غرب)

طبقه‌بندی شدند و از هر خوشه یک منطقه به روش تصادفی انتخاب شد. از خوشه شمال آموزش و پرورش شهرستان بروجرد، از خوشه جنوب پلدختر، از خوشه مرکزی ناحیه ۱ خرم‌آباد، از خوشه غرب کوهدشت و از خوشه شرق شهرستان الیگودرز انتخاب شدند.

مشارکت‌کنندگان در مصاحبه در هر خوشه، از طریق «نمونه‌گیری هدفمند»^{۲۲} انتخاب و با «نمونه‌گیری گلوله برفی»^{۲۳} تا مرز اشباع نظری تکمیل شدند. اشباع نظری زمانی رخ می‌دهد که دیگر داده‌هایی که به تعریف خصوصیات یک طبقه کمک کند، به پژوهش وارد نشود. رسیدن به این نقطه نشان‌دهنده کفایت نمونه‌گیری در تحقیق کیفی است (اوکتای^{۲۴}، ۲۰۱۲). لذا در پژوهش حاضر انتخاب مشارکت‌کنندگان تا آنجا ادامه یافت که نشانه‌ها و ابعاد فلات شغلی به دست آمده در مصاحبه‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای با اطلاعات قبلی مشابهت داشت؛ به نحوی که انتخاب افراد جدید برای انجام مصاحبه، داده‌های بیشتری به پژوهش اضافه نکرد و اشباع نظری صورت گرفت.

در مجموع داده‌های مورد نیاز پژوهش از ۲۵ نفر از کارکنان باتجربه آموزش و پرورش استان لرستان شامل ۸ مدیر، ۱۲ معلم و ۵ سرگروه آموزشی جمع‌آوری شد که خلاصه مشخصات شرکت‌کنندگان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

سمت	تحصیلات			جنسیت		محل خدمت					سابقه خدمت				تعداد
	کارشناسی ارشد	کارشناسی	دانشجوی دکتری	زن	مرد	پلدختر	خرم‌آباد (ناحیه ۱)	کوهدشت	الیگودرز	بروجرد	بین ۰ تا ۵ سال	بین ۵ تا ۱۰ سال	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	
مدیر															۸
معلم															۱۲
سرگروه آموزشی															۵
															۱۱
															۳
															۳
															۱۳
															۱۲
															۴
															۴
															۶
															۵
															۴
															۵
															۵
															۷
															۸
کل:															۲۵
نفر															

گام سوم) اجرای مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها

بعد از انجام هماهنگی لازم برای انجام مصاحبه و تعیین وقت مصاحبه، مصاحبه با مشارکت‌کنندگان توسط پژوهشگر انجام و تمام مصاحبه‌ها به صورت صوتی ضبط می‌شد. سپس مصاحبه‌ها روی کاغذ پیاده می‌شدند.

گام چهارم) تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج

در پژوهش حاضر پیاده‌سازی و تحلیل هر مصاحبه پس از پایان هر کدام از مصاحبه‌ها صورت

می‌گرفت. همان‌طور که گفته شد، برای بررسی محتوای متن مصاحبه‌های انجام‌شده از روش «تحلیل محتوای استقرایی» بهره گرفته شد. استفاده از رویکرد استقرایی بیشتر زمانی ضرورت می‌یابد که اطلاعات کافی دربارهٔ یک پدیده وجود ندارد و محقق می‌خواهد دانش زمینه‌ای لازم را در این خصوص فراهم کند. بدین منظور محقق با رجوع به داده‌های مورد مطالعه، به تدریج آن‌ها را خلاصه می‌کند تا در نهایت به اصلی‌ترین مفاهیم و مضامین مرتبط با موضوع تحقیق دست پیدا کند (تبریزی، ۱۳۹۳). در پژوهش حاضر نیز به علت نبود دیدگاهی جامع دربارهٔ نشانه‌های پدیده فلات شغلی در معلمان، در تحلیل محتوا از رویکرد استقرایی شد. در تحلیل محتوای استقرایی پژوهشگر از به‌کارگیری طبقات از قبل تعیین‌شده اجتناب می‌ورزد و در عوض اجازه می‌دهد که طبقات و نامشان از درون داده‌ها بیرون آیند.

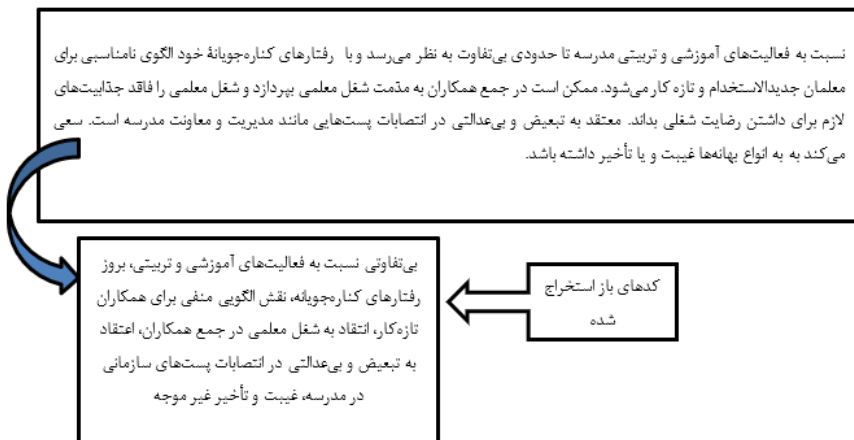
پژوهشگر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی کمک گرفت. از کدگذاری باز این‌گونه استفاده کرد که با خواندن دقیق جمله‌های مرتبط با سؤال تحقیق که در متن مکتوب‌شدهٔ مصاحبه‌ها بود، مفاهیم مختلف را در کدهایی دسته‌بندی کرد. این کدهای پس از چند بار خواندن اصلاح و بازبینی شدند. پس از تهیهٔ فهرست کدهای نهایی، «کدگذاری محوری» (دسته‌بندی مقوله‌ها حول یک محور) و در نهایت «کدگذاری انتخابی» که به انتخاب محور اصلی و ارتباط سایر محورها با آن مربوط می‌شود، انجام گرفت.

در این پژوهش متن مصاحبه‌ها مورد بررسی و تحلیل محتوای استقرایی قرار می‌گرفتند تا مفاهیم اصلی مصاحبه مشخص شوند. با خواندن دقیق هر خط و جمله و به‌کارگیری فن «کدگذاری باز»، در مجموع ۳۴۸ کد باز شناسایی شدند. نمونه‌ای از روش کار در استخراج کدهای باز در نمودار ۱ آمده است. پس از بررسی چندبارهٔ این کدها، با توجه به هم‌پوشانی‌هایی که بین آن‌ها وجود داشت، در نهایت ۱۶۱ کد باز شناسایی شدند. در مرحلهٔ بعد با توجه به شباهت‌های بین مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، به کمک فن «کدگذاری محوری» موارد شبیه به هم در گروه‌هایی طبقه‌بندی، خلاصه و اسم‌گذاری شدند. در مجموع ۱۷ مؤلفه و ۳ بعد شناسایی شدند.

گام پنجم) بررسی روایی و پایایی کار

به‌منظور بررسی روایی کار و پی‌بردن به اینکه داده‌های حاصل از تحقیق تا چه اندازه دقیق هستند، از روش «بررسی روایی کیفی» استفاده شد. یکی از روش‌های متداول بررسی روایی پژوهش کیفی «بررسی به‌وسیلهٔ مشارکت‌کنندگان»^{۲۵} است. کرسول و پلانو کلارک^{۲۶} (۱۳۹۴/۲۰۱۱)، روش اجرای بررسی به‌وسیلهٔ مشارکت‌کنندگان را این‌گونه می‌دانند که پژوهشگر خلاصه‌ای از یافته‌های خود را در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار می‌دهد و از آن‌ها می‌خواهد در مورد صحت و دقت یافته‌ها، در بازتاب تجربه‌هایشان نظر دهند. برای محاسبهٔ پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد.

تعداد کل داده‌های ثبت شده توسط دو کدگذار در نمونه انتخابی برابر ۷۰۸، تعداد کل توافقات ۲۹۰ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۶۱ مورد بود. بنابراین پایایی بین دو کدگذار، ۸۱/۹۲ درصد است که چون این عدد از ۶۰ درصد بالاتر بود، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد.



نمودار ۱. نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس بخشی از متن یک مصاحبه

یافته‌های پژوهش

در نهایت برای سؤال پژوهش (نشانه‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد فلات شغلی در معلمان)، پس از تحلیل محتوای استقرایی متن مصاحبه‌ها، ۱۶۱ نشانه شناسایی و در قالب ۱۷ مؤلفه و ۳ بعد طبقه‌بندی و نام‌گذاری شدند. لازم به ذکر است که کدهای باز (نشانه‌های) استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها و نحوه کدگذاری محوری و انتخابی در جدول ۲ آمده‌اند. همچنین خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش در قالب نمودار ۲ ارائه شده است. در ادامه به شرح بیشتر بعدها و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در پژوهش می‌پردازیم.

جدول ۲. نتایج کدگذاری یافته‌های پژوهش

نشانه	مؤلفه	بعد
کاهش علاقه به شغل و فعالیت‌های آموزشی، کاهش انگیزه در انجام وظایف شغلی، انگیزه کم نسبت به شرکت در جلسات مدرسه، لذت نبردن از حضور در مدرسه، کمتر اهمیت دادن به کار، انگیزه پایین برای حضور در کلاس، انگیزه پایین برای پیشرفت، کاهش اشتیاق شغلی، تمایل نداشتن به تلاش بیشتر، تمایل کمتر به شرکت در رقابت‌های مهارتی و شغلی در معلمان، کاهش سازوکار خودنظم‌دهی، نیاز به نظارت بیرونی بر فعالیت‌ها، نیاز به انگیزه بیرونی از جانب مدیر و سرگروه‌های آموزشی	میل و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری	ضعف در بعد روانی- جسمانی

<p>نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی - سازمانی</p>	<p>نگرش منفی به مسائل، اعتقاد کمتر به عدالت سازمانی، بروز احساسات منفی نسبت به پیشرفت سایر همکاران، اعتقاد به غیرجذاب بودن محیط کار آموزش و پرورش، باورهای منفی درباره تلاش سایر همکاران، نگرش منفی به شغل معلمی و سازمان آموزش و پرورش، بدبینی نسبت به همکاران، نگرش منفی در تعاملات خود با دیگران، ارزیابی منفی از محیط کار، احساس کنترل شرایط پایین تر نسبت به دیگران، احساس مهارت کمتر، اعتقاد به غیرپویا بودن نظام مدرسه‌ها، اعتقاد به تبعیض در انتصابات پست‌های سازمانی در مدرسه، ارزیابی منفی از نظارت و بازدید مافوقان، مرتبط ندانستن تلاش و رشد و ترقی افراد</p>
<p>ضعف در بعد روانی-جسمانی</p>	<p>انتساب مشکلات آموزشی و ضعف تحصیلی دانش‌آموزان به عواملی غیر از خود، ایراد گرفتن از عوامل محیطی، برقراری ارتباط ناصحیح بین مشکلات شخصی و شغلی، فرافکنی عدم پیشرفت به عوامل بیرونی، نپذیرفتن تقصیرها و اهمال کاری‌ها</p>
<p>ضعف در سلامت روانی</p>	<p>احساس ناامیدی، برخورداری کمتر از صبر و سعه صدر، بی‌حوصلگی، بروز علائم افسردگی، بروز عصبانیت و خشم، تمرکز فکری ناکافی بر مسائل آموزشی، کاهش روحیه شاد، خستگی روحی، فشار عصبی (استرس) بالا، احساس ناخشنودی، عزت نفس پایین، خودپنداره منفی، کشمکش و تضاد بیشتر با دیگران، بروز هیجان‌های منفی، رضایت کمتر از زندگی، تاب‌آوری پایین‌تر در مقابل مشکلات کاری</p>
<p>مشکلات جسمانی</p>	<p>مشکلات جسمانی (مثل سردرد یا بی‌خوابی)، مشکلات روان‌تنی مانند (مشکلات گوارشی و کاهش سطح انرژی)، احساس خستگی</p>
<p>کاهش توجه به رشد و توسعه شغلی</p>	<p>تمایل کم به ادامه تحصیل، تمایل کم به توسعه دانش و مهارت، کاهش احساس نیاز به یادگیری، علاقه کم به یادگیری مطالب جدید شغلی و شیوه‌های نوین آموزش، مطالعه پایین متون و منابع علمی مربوط به شغل معلمی، شرکت کمتر در کلاس ضمن خدمت و جلسات گروه‌های آموزشی و دوره‌های بازآموزی، تمایل پایین در به اشتراک گذاشتن تجربیات کاری با همکاران، به‌روز نکردن دانش شغلی، شرکت نکردن در گفت‌وگوهای مربوط به مسائل روز شغلی با همکاران</p>
<p>ضعف در بعد مهارت‌های شغلی معلمی</p>	<p>رعایت کمتر بودجه‌بندی سالانه درس‌ها، نداشتن طرح درس، تدریس غیرفعال، مدیریت زمان ضعیف، برنامه‌ریزی ضعیف در امور آموزشی، توجه ناکافی به ساحت‌های گوناگون تعلیم و تربیت، ضعف در سازمان‌دادن کارها، ضعف در اجرای مراحل (آمادگی، ارائه درس، ارزشیابی، تعیین تکلیف) در فرایند تدریس، تکیه بر روش‌های سنتی معلم‌محور، ضعف در زمینه مهارت کار تیمی و گروهی با دانش‌آموزان، استفاده کم از مشارکت دانش‌آموزان، محدودیت تحرک مناسب در کلاس، شور و نشاط ناکافی در تدریس، استفاده از روش‌های تربیتی ناصحیح، منفعل بودن دانش‌آموزان، ضعف در تدارک مناسب وسایل کمک آموزشی، ضعف در انجام ارزشیابی به‌موقع از دانش‌آموزان، ضعف در بازخورد مناسب و به‌موقع از نتایج ارزشیابی به دانش‌آموزان، خشک و خسته‌کننده بودن فضای کلاس، توجه ناکافی به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان</p>
<p>تأثیر منفی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان</p>	<p>عملکرد ضعیف دانش‌آموزان در مقایسه با سایر معلمان، موفقیت کمتر دانش‌آموزان آن‌ها در دستیابی به سطوح بالای یادگیری، عملکرد ضعیف دانش‌آموزان آن‌ها در آزمون‌های هماهنگ و استاندارد، عدم ایجاد یادگیری معنادار در دانش‌آموزان، افت تحصیلی دانش‌آموزان آن‌ها، انجام نامطلوب مسئولیت در رشد مطلوب دانش‌آموزان، القای دیدگاه منفی نسبت به یادگیری آموزگاری در دانش‌آموزان</p>

<p>کاهش کارایی و کیفیت کار</p>	<p>انجام نامناسب وظایف شغلی، کیفیت پایین کار، کاهش کارایی و اثربخشی، رضایت پایین مدیر و دانش‌آموزان و والدین از عملکرد آن‌ها، استفاده بهینه کمتر از امکانات آموزشی، هم‌خوانی نبودن سطح عملکرد و تجربه کاری، صرف وقت و انرژی کمتر برای کار با دانش‌آموزان، پیشرفت شغلی کم، توجه کمتر به جزئیات فرایند آموزش و پرورش، انجام وظایف در سطح حداقل، کاهش تلاش به مرور زمان، بی‌نظمی در زمان حضور در مدرسه، غیبت مکرر، احساس کاذب کفایت تلاش، کوتاهی و قصور در وظایف شغلی</p>
<p>خلاقیت و تنوع کمتر در کار</p>	<p>نداشتن خلاقیت و ابتکار در انجام وظایف شغلی، عادت به کهنگی و شیوه‌های روتین کار، برنامه کاری تکراری، کاهش بروز خلاقیت در مرحله آماده‌سازی دانش‌آموزان برای یادگیری، خلاقیت اندک در تدریس، خلاقیت پایین در ارزشیابی از دانش‌آموزان، ضعف در خلاقیت و نوآوری، استفاده نکردن از روش‌های متنوع تدریس</p>
<p>تعامل نامناسب با اولیا، مربیان و دانش‌آموزان</p>	<p>ضعف در برقراری رابطه مناسب با همکاران، تعامل نامناسب با والدین، توجه اندک به نظرات دیگران، ضعف در برقراری ارتباط عاطفی با دانش‌آموزان، ضعف در برقراری ارتباط عاطفی با همکاران، محدودیت در برقراری رابطه مناسب با دانش‌آموزان، کاهش برقراری رابطه مناسب بین خانه و مدرسه، توجه اندک به ویژگی‌های عاطفی، روانی و شناختی دانش‌آموزان</p>
<p>انعطاف کمتر در مواجهه با تغییرات شغلی و سازمانی</p>	<p>مقاومت در برابر تغییر در شیوه‌های کار، مقاومت در به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس، بروز فشار روانی در مواجهه با تغییرات، کاهش انعطاف‌پذیری، تاب‌نیوردن در مقابل تغییرات ناگهانی، مشکل در سازگاری با محیط کاری</p>
<p>ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای ضدسازمانی</p>	<p>القای حس ناامیدی و نگرش منفی به شغل در همکاران، به‌سخره گرفتن تلاش دیگران، تشویق همکاران به رفتارهای کناره‌جویانه، دعوت به بی‌نظمی، اظهار پشیمانی و ناراضی‌ت از انتخاب شغل معلمی در جمع، اقدام به ایجاد تنش بین همکاران، نشان دادن اعتراض به مشکلات با تحصن و کار نکردن، انتقاد بی‌رویه و نابجا در مورد مسائل محیط کاری، بهانه‌جویی، پرداختن به مسائل حاشیه‌ای به جای مسائل آموزشی و پرورشی در جمع همکاران، القای دیدگاه منفی نسبت به یادگیری آموزشی در دانش‌آموزان، شکایت مکرر از تبعیض و بی‌عدالتی در محیط آموزش و پرورش در بین همکاران، نقش الگویی منفی برای همکاران تازه‌کار</p>
<p>حضور منفعلانه در محیط کار</p>	<p>نداشتن فعالیت کافی در گروه‌های آموزشی مدرسه، همکاری ضعیف با کارکنان اجرایی مدرسه، تلاش و همکاری ضعیف برای رفع مشکلات مدرسه، پرهیز از درگیری با مشکلات دانش‌آموزان، بی‌تفاوتی نسبت به برگزاری مراسم در مدرسه، عدم عضویت داوطلبانه در گروه‌های آموزشی، مسئولیت‌پذیری پایین در کارهای مربوط به مدرسه، درگیری شغلی پایین، حضور منفعلانه در جلسات آموزشی و مدرسه، درگیری اندک برای یادگیری مؤثر دانش‌آموزان</p>
<p>رفتارهای ضد شهروندی سازمانی</p>	<p>نداشتن ایثار و فداکاری در انجام کارها، نشان ندادن رفتارهای فراتر از شغلی، اختصاص ندادن بخشی از اوقات فراغت به فعالیت‌های مرتبط با شغل، نداشتن دلسوزی و همدلی نسبت به مشکلات مدرسه، داوطلب‌نشدن برای فعالیت‌های فوق برنامه مدرسه، همکاری کمتر در فعالیت‌های فوق برنامه مدرسه</p>

رفتارهای انزوایطلبانه	گوشه‌گیر و منزوی بودن، تمایل اندک به شرکت در کارهای تیمی مدرسه، صمیمیت کمتر با همکاران، روابط بین فردی محدود در محیط کار، بروز رفتارهای کناره‌جویانه
کاهش تعهد شغلی و سازمانی	نداشتن تعهد سازمانی کافی، بی‌علاقگی به سازمان محل خدمت، کاهش تعهد شغلی

۱. ضعف در بعد روانی-جسمانی

ایفای کارآمد نقش معلمی مستلزم برخورداری حداقلی از عامل‌ها و شاخص‌های مرتبط با سلامت جسمانی و روانی است. از نظر کمی، مخاطبان معلمان تعداد زیادی از افراد هر جامعه‌ای را تشکیل می‌دهند. از نظر کیفی نیز سلامت جسمانی و روانی معلمان می‌تواند تأثیر و پیامد مثبت بسیاری برای دانش‌آموزان هر جامعه‌ای داشته باشد. دانش‌آموزان مخاطبان حساسی هستند که به شدت تحت تأثیر رفتار و روحیات معلم خود قرار می‌گیرند. شرایط مطلوبی که زمینه تفکر، پژوهش و یادگیری مطلوب در آن فراهم شود، مستلزم آن است که معلمان از روحیه‌ای شاداب و قوی برخوردار باشند. با توجه به تحلیل نتایج مصاحبه‌های انجام‌شده، سلامت جسمانی افراد مبتلا به فلات شغلی نیز می‌تواند تحت تأثیر بیماری‌ها و علائم روان‌تنی (از جمله بیماری‌های گوارشی، سردرد، بی‌خوابی و ...) قرار بگیرد. نشانه‌های شناسایی شده برای مشکل در ابعاد روانی-جسمانی در مجموع شامل پنج مؤلفه است که عبارت‌اند از: میل و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری، نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی-سازمانی، فرافکنی، ضعف در سلامت روانی، و مشکلات جسمانی.

۱-۱. میل و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری: انگیزه عامل حرکت و تکاپوی انسان‌هاست. دشواری و پیچیدگی فرایند آموزش و تدریس و ضرورت درگیری مناسب با شغل، میل و انگیزه بالایی در معلمان می‌طلبد. با توجه به آنچه مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند، میل و انگیزه پایین از نشانه‌های فلات‌زدگی شغلی در معلمان است.

شرکت‌کننده شماره ۲۴ در این باره می‌گوید: «میل و اشتیاقی به درگیری شغلی و سخت‌کوشی در معلمان درگیر فلات‌زدگی شغلی پایین می‌آید. هر چند که در سال‌های پیشین ممکن است معلم فعال و با انگیزه‌ای بوده باشند، اما به مرور از این انگیزه کاسته می‌شود. ممکن است در سال‌های قبل تمایلی برای شرکت در رقابت‌های مهارتی بین معلمان و به اشتراک گذاشتن تجربیات خود داشته‌اند، اما کم‌کم شاهد کاهش این میل درونی می‌شویم.»

۱-۲. نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی-سازمانی: نگرش‌های کاری از اهمیت زیادی برخوردار هستند، زیرا هم مستقیم و هم غیرمستقیم روی رفتار کاری تأثیر دارند. نگرش منفی می‌تواند تا حد زیادی عملکرد کارکنان را کاهش دهد و نتایج نامطلوبی برای سازمان به وجود آورد.

شرکت‌کننده شماره ۹ در این باره می‌گوید: «معلمان مبتلا به فلات شغلی مرتب خود را با کارکنان دیگر مشاغل مقایسه می‌کنند و مشاغل و سازمان‌های دیگر را از معلمی و آموزش و پرورش بهتر می‌دانند. شرایط کاری خودشان را یکنواخت، کسل‌کننده و فاقد جذابیت می‌دانند. معتقدند که در آموزش و پرورش پیشرفت با کار و تلاش بیشتر مرتبط نیست. تلاش در کار را بی‌فایده می‌دانند و پیشرفت دیگران را به عوامل دیگری مثل داشتن رابطه با مسئولان رده بالا مرتبط می‌دانند.»

۳-۱. فرافکنی: افراد برای اینکه از اضطراب مصون بمانند، از راهبردهای گوناگونی برای دور نگه داشتن خود از افکار و احساسات غیرقابل قبول استفاده می‌کنند. با اینکه تقریباً همه افراد برای دور نگه داشتن خود از تجربیات بالقوه آزارنده، از سازوکارهای (مکانیزم‌های) دفاعی استفاده می‌کنند، فقط در صورتی که این سازوکارها به صورت خشک و افراطی مورد استفاده قرار گیرند، باعث مشکل می‌شوند. یکی از مراحل اصلی حل مسئله، شناسایی مسئله و برخورد منطقی با آن است. فرافکنی و انتساب نامناسب به ناتوانی در شناسایی مناسب مسئله و پیدا کردن راه‌حل‌های مقتضی می‌انجامد. با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده چنین دریافت می‌شود که معلمان مبتلا به فلات شغلی، سازوکارهای فرافکنی را بیشتر از حد متعادل به کار می‌گیرند.

شرکت‌کننده شماره ۸ در این باره می‌گوید: «در برخورد با مسائل کاری و مشکلات معمولاً دیگران را مقصر می‌دانند. در مورد ضعف تحصیلی و یادگیری دانش‌آموزان همیشه خود را مبری از اشکال می‌دانند و عواملی مثل کم‌کاری دانش‌آموزان یا خانواده را مسئول مشکلات می‌پندارند.»

۴-۱. ضعف در سلامت روانی: سلامت روان کارکنان پیش‌نیاز اساسی و غیرقابل انکار در پیشبرد اهداف سازمان‌هاست. در سازمان آموزش و پرورش نیز به‌وجود آوردن شرایط آرمانی فرهنگی که زمینه تفکر و پژوهش در آن فراهم شود و فرایند یاددهی و یادگیری به‌طور مطلوب صورت پذیرد، مستلزم آن است که معلمان از روحیه‌ای شاداب و قوی برخوردار باشند.

نظر شرکت‌کننده شماره ۱۲ در این باره چنین است: «این‌گونه معلمان تمرکز فکری لازم را بر مسائل آموزشی و تدریس ندارند و روحیه شاد و بشاش در آن‌ها کمتر مشاهده می‌شود. به‌علاوه کم‌حوصله و عصبانی به‌نظر می‌رسند.»

۵-۱. مشکلات جسمانی: وجود مشکلات روحی و روانی می‌تواند سلامت جسمانی افراد را نیز تحت تأثیر قرار دهد. ممکن است تنش‌های ناشی از مشکلات روانی مانند اضطراب، فشار عصبی یا افسردگی به شکل تظاهرات بدنی و بیماری‌های روان‌تنی بروز کنند. با توجه به نشانه‌های شناسایی شده در مصاحبه‌ها درمی‌یابیم که بیماری‌هایی با منشأ روان‌تنی می‌تواند در بین معلمان مبتلا به فلات شغلی بیشتر مشاهده شود. برای این مؤلفه چند نشانه شناسایی شده است که عبارتند از: مشکلات جسمانی (مثل سردرد، بی‌خوابی)، مشکلات روان‌تنی همچون (مشکلات گوارشی، کاهش سطح انرژی)، احساس

خستگی.

مشارکت‌کننده شماره ۱۳ در مصاحبه خود به برخی نشانه‌های مربوط به این مؤلفه چنین اشاره کرده است: «این معلمان در بعد جسمانی علائمی چون: خستگی، سردرد، بی‌خوابی و اصولاً مشکلات جسمانی که اساس روانی دارند، مانند مشکلات گوارشی، کاهش سطح انرژی در طول روز، بی‌حالی و عدم فعالیت کافی را نسبت به سایر معلمان بیشتر تجربه می‌کنند.»

۲. ضعف در بعد مهارت‌های شغلی معلمی

افراد در مشاغل گوناگون برای عملکرد مناسب و ایفای نقش خود به‌طور صحیح و کمک به تحقق اهداف سازمان باید مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و مهارت‌های خاص را دارا باشند. معلمان نیز باید به‌خاطر تحقق اهداف آموزشی و پرورشی و بهبود مستمر برودادهای کاری، مهارت‌های مورد نیاز شغلی خود را در سطح مناسبی داشته باشند. معلمان برای ایفای مؤثر نقش خود باید مرتب این مهارت‌ها را بسط و توسعه دهند، نوآوری داشته باشند، تلاش کنند کیفیت کار خود را بهبود ببخشند و فرایند-یاددهی یادگیری را به‌خوبی هدایت کنند تا بتوانند بین دانش و عمل ارتباط مناسبی برقرار کنند. آن‌ها باید بتوانند دانش‌آموزان را در تحقق اهداف تحصیلی یاری دهند و شوق به یادگیری و ادامه تحصیل را در آنان زنده نگه دارند.

با توجه به آنچه در تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها به‌دست آمده، بعد دوم شناسایی شده در زمینه نشانه‌های فلات شغلی مربوط به دسته‌ای از نشانه‌هاست که ضعف معلمان مبتلا به فلات شغلی در مهارت‌های مختص شغل معلمی را نشان می‌دهند. شش مؤلفه شناسایی شده برای این بعد عبارت‌اند از: بی‌توجهی به رشد و توسعه شغلی، ضعف در برنامه‌ریزی و طراحی تدریس، تأثیر منفی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، کاهش کارایی و کیفیت کار، نداشتن خلاقیت و تنوع در کار، و تعامل نامناسب با اولیا، مربیان و دانش‌آموزان. در ادامه به شرح مختصری درباره مؤلفه‌های شناسایی شده می‌پردازیم.

۱-۲. کاهش توجه به رشد و توسعه شغلی: گسترش دانش و مهارت‌های شغلی، تلاش در به‌روزرسانی آن‌ها، تعهد و علاقه به یادگیری مستمر، و در مجموع رشد و توسعه حرفه‌ای برای هر معلم ضروری است. فلات‌زدگی شغلی می‌تواند اثرات منفی خود را روی این موضوع نشان دهد.

در ارتباط با این مؤلفه اظهارات مشارکت‌کننده شماره ۳ چنین بود: «وقتی معلمان دچار فلات‌زدگی شغلی می‌شوند، به یادگیری مطالب جدید در مورد حوزه کاری خود چندان راغب نیستند. معمولاً این دسته از معلم‌ها سراغ یادگیری از طریق کتاب‌ها و مجله‌های مربوط به کارشان نمی‌روند. فکر می‌کنند که لازم نیست چیزی به معلوماتشان اضافه شود. معلمان فلات‌زده شغلی در کلاس‌های ضمن خدمت شرکت نمی‌کنند و جلسات ماهانه یا فصلی را که سرگروه‌های آموزشی با معلمان برگزار می‌کنند، ضروری نمی‌دانند.»

۲-۲. ضعف در برنامه‌ریزی و طراحی تدریس: معلم در هدایت و برنامه‌ریزی جریان یاددهی - یادگیری و تدریس نقش اساسی دارد. هدایت صحیح جریان تربیت رسمی و برآورده کردن اهداف تربیتی متضمن برنامه‌ریزی برای تقویت فعالیت‌های مربوط به تعامل بیشتر معلمان و دانش‌آموزان در فرایند تدریس و مدیریت جریان یاددهی - یادگیری است. لذا از جمله مهارت‌های متفاوتی که معلمان به‌عنوان افرادی حرفه‌ای باید بر آن مسلط باشند، می‌توان به برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، انواع فنون تدریس و ... اشاره کرد. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، ابتلا به فلات‌زدگی شغلی می‌تواند باعث ضعف در برنامه‌ریزی و طراحی تدریس در معلمان شود.

شرکت‌کننده شماره ۱۵ درباره ضعف معلمان مبتلا به فلات شغلی در برنامه‌ریزی و طراحی تدریس چنین می‌گوید: «بی‌برنامه هستند و بدون آمادگی کافی قبلی برای تدریس، مانند نوشتن طرح درس، زمان‌بندی دقیق تدریس، بودجه‌بندی و تدارک وسایل کمک آموزشی، وارد مدرسه و کلاس درس می‌شوند.»

۲-۳. تأثیر منفی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان: فراهم‌سازی فضای یادگیری مطلوب برای فراگیرندگان و همچنین هدایت آنان برای دستیابی به سطوح بالاتر یادگیری از وظایف معلمان است. برخورداری معلمان از مهارت‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز، می‌تواند بستر مناسبی را برای رشد کیفیت آموزش و بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان فراهم آورد. فلات‌زدگی شغلی در معلمان می‌تواند تأثیری منفی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان داشته باشد.

شرکت‌کننده شماره ۱۷ درباره این مؤلفه چنین می‌گوید: «چون خود را زیاد درگیر آموزش کارآمد و یادگیری عمیق و اثبات دانش‌آموزان نمی‌کنند، در نتیجه دانش‌آموزان آن‌ها در مقایسه با دانش‌آموزان سایر معلمان پیشرفت تحصیلی کمتری دارند.»

۲-۴. کاهش کارایی و کیفیت کار: عملکرد هر فرد شاغل مجموعه رفتارهایی است که در جهت انجام وظایف محوله و تحقق اهداف در مدت زمان معینی انجام می‌دهد. کیفیت بالای عملکرد و کارایی فرد در انجام وظایف شغلی می‌تواند بهره‌وری مجموعه کاری را بالا ببرد. با توجه به آنچه که از تحلیل متن مصاحبه‌ها به دست آمده، فلات‌زدگی شغلی در معلمان ممکن است در طول زمان، خود را با کاهش کارایی و کیفیت کار نیز نشان دهد.

شرکت‌کننده شماره ۱۴ در این‌باره چنین اظهار نظر می‌کند: «معلمان مبتلا به فلات‌زدگی در انجام وظایف شغلی خود ضعیف عمل می‌کنند. کارشان را مطابق برنامه انجام نمی‌دهند و از زمان آموزش استفاده مفید نمی‌کنند. به‌نظر می‌رسد که صرفاً سپری شدن زمان برایشان در اولویت است. کیفیت کارشان در مقایسه با بقیه معلم‌ها پایین است و خیلی وقت‌ها مدیر و والدین از کار آنان راضی نیستند و معمولاً شکایات زیادی از آن‌ها در این زمینه می‌شود. خیلی دل به کار نمی‌دهند و در انجام کارشان

اهمال می‌کنند.»

۲-۵. خلاقیت و تنوع اندک در کار: برای جلوگیری از یکنواختی و رکود در شرایط کلاس درس و تدریس، خلاقیت معلم می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد. در هر کلاس درس دانش‌آموزان متفاوت و دارای ویژگی‌های منحصر به فرد درس می‌خوانند. موضوع‌های متفاوت درسی و آموزشی نیازمند به‌کارگیری تنوع، نوآوری و خلاقیت از جانب معلمان است. از تحلیل مصاحبه‌ها برداشت می‌شود که ابتدای معلمان به فلات شغلی می‌تواند خود را با کاهش خلاقیت نشان دهد.

شرکت‌کننده شماره ۱۰ در این باره می‌گوید: «معلمان فلات‌زده شغلی به رکود و یکنواختی در جنبه‌های متفاوت کاری مبتلا هستند. در مدرسه خلاقیت خاصی از آن‌ها دیده نمی‌شود. تدریس آن‌ها یکنواخت است و روش‌های گوناگون تدریس را به کار نمی‌برند. طرح درس جدید نمی‌نویسند و برنامه کاری تکراری دارند. در بازدید از کلاس درس آن‌ها یکنواختی، رکود و نداشتن تنوع محسوس است.»

۲-۶. تعامل نامناسب با اولیا، مربیان و دانش‌آموزان: برخورد مناسب و منطقی با دانش‌آموزان و همکاران، تعاملات مستمر و برقراری رابطه عاطفی با دانش‌آموزان و والدین از مهارت‌های ضروری شغل معلمی است. برای شناخت بهتر دانش‌آموزان، رفع مشکلات آنان و تحقق اهداف آموزشی و پرورشی ارتباط مناسب با دانش‌آموزان و نیز برقراری رابطه مؤثر بین خانه و مدرسه ضروری است. لازم به ذکر است داشتن رابطه دوستانه با دیگران و بودن در جمع همکاران نیز باعث تبادل بیشتر تجربیات شغلی و تلطیف روحیه معلمان می‌شود که می‌تواند باعث بالارفتن عملکرد شغلی معلمان شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، ابتلا به فلات شغلی بر تعامل معلمان با اولیا، همکاران و دانش‌آموزان اثر منفی دارد.

شرکت‌کننده شماره ۵ درباره ضعف در ارتباط با دانش‌آموزان و اولیا می‌گوید: «از معلمان انتظار می‌رود ارتباط عاطفی و احساسی خوبی با دانش‌آموزان برقرار کنند، اما معلمان فلات‌زده این ویژگی را ندارند. در برخورد با دانش‌آموزان با سعه صدر برخورد نمی‌کنند و نسبتاً زود از کوره در می‌روند. در کلاس درس هنگام تدریس و تعامل با دانش‌آموزان شرایط و ویژگی‌های خاص دانش‌آموزان را در نظر نمی‌گیرند. همین‌طور در برخورد با والدین نیز رفتار مطلوبی از خود نشان نمی‌دهند و بی‌حوصله به‌نظر می‌رسند.»

۳. ضعف در بعد سازمانی رفتار

علاوه بر رفتارها و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز معلمی، معلمان در مدرسه‌ها، به عنوان سازمان‌های آموزشی، ملزم به انجام رفتارهایی مناسب محیط سازمانی هستند. رشد و توسعه و موفقیت هر سازمان تا حد زیادی به نگرش، تلاش، رفتار و توانایی منابع انسانی آن بستگی دارد و آموزش‌وپرورش نیز به عنوان یک سازمان، برای موفقیت در تحقق رسالت خود، به کارکنانی نیاز دارد که با رفتار مطلوب در این امر یاریگر سازمان خود باشند. با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها، ضعف در

بعد سازمانی رفتار معلمان فلات‌زده شغلی شامل شش مؤلفه می‌شود که عبارت‌اند از: نداشتن انعطاف در مواجهه با تغییرات شغلی و سازمانی، ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای ضدسازمانی، حضور منفعلانه در محیط کار، رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، رفتارهای انزوایطلبانه، و کاهش تعهد شغلی و سازمانی.

۱-۳. انعطاف کمتر در مواجهه با تغییرات شغلی و سازمانی: سازمان آموزش و پرورش برای پاسخ‌گویی به نیازهای روز جامعه و عملکرد مؤثر در زمینه تعلیم و تربیت دانش‌آموزان همواره به ایجاد تغییراتی نیاز دارد؛ تغییر در ساختار سازمان، تغییر در هدف‌های دوره‌های تحصیلی، تغییر محتوای کتاب‌ها، تغییر روش‌های ارزشیابی، تغییر روش‌ها و فنون تدریس و مانند این‌ها. با توجه به تغییرات روزافزون نظام آموزشی و تحولات مستمری که در شیوه‌های آموزشی و تربیتی روی می‌دهند، توانایی پذیرش تغییرات و تطابق با آنان برای عملکرد مؤثر معلمان ضروری است. با توجه به یافته‌های پژوهش به نظر می‌رسد معلمان پس از ابتلا به فلات شغلی در زمینه پذیرش تغییرات در کار دچار مشکل می‌شوند. شرکت‌کننده شماره ۲۳ در مصاحبه خود به برخی از نشانه‌های این مؤلفه اشاره کرده است: «انعطاف‌پذیری آنان به مرور زمان کمتر و تحمل تغییرات و سازگاری با آن‌ها برایشان مشکل می‌شود. مثلاً اگر قرار باشد طرح آموزشی جدیدی در مدرسه‌ها اجرا شود یا تغییراتی در ساعات کاری در چارچوب قوانین مدرسه داده شوند، مضطرب و ناراحت به‌نظر می‌رسند.»

۲-۳. ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای ضدسازمانی: بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمان برای رشد و توسعه و بالندگی، نیروی انسانی آن است. حال اگر نیروی انسانی بخواهد سازمان خود را تضعیف کند و به مقابله با سازمان برخیزد، مسلماً صدمه زیادی به سازمان وارد خواهد شد. اظهارات شرکت‌کننده شماره ۲ در این باره چنین بود: «این دسته از معلم‌ها مرتب انتقاد بیجا می‌کنند و دائماً از نبود امکان پیشرفت در مدرسه حرف می‌زنند. مثلاً می‌گویند در حرفه معلمی افراد به جایی نمی‌رسند. نه تنها خود در محیط کار تلاش نمی‌کنند، بلکه تلاش دیگر همکاران را هم به سخره می‌گیرند و کار آن‌ها را پوچ می‌شمردند. از معلمان می‌خواهند که زیاد خود را با کارشان درگیر نکنند، زیرا معتقدند سازمان برای تلاش آن‌ها ارزشی قائل نیست. سایر همکاران را به رفتارهای کناره‌جویانه و ایجاد بی‌نظمی در محیط کار تشویق و دعوت می‌کنند.»

۳-۳. حضور منفعلانه در محیط کار: نگرش‌ها و ادراکات نیروی انسانی هر سازمان و برداشت آن‌ها از ویژگی‌های درون سازمان، بر نحوه حضور و مشارکت افراد در سازمان تأثیر می‌گذارد. معلمان به‌عنوان عناصر اساسی نظام تعلیم و تربیت، با حضور فعال و مشتاقانه خود در تجربه‌های و فعالیت‌های گوناگون مدرسه می‌توانند تأثیر زیادی بر پیشبرد اهداف نظام آموزشی داشته باشند. چنانچه ادراکات فرد از سازمان منفی شود، می‌تواند خود را با نشانه‌هایی در رفتار و میزان فعالیت وی در محیط کار نشان دهد.

تحلیل متن مصاحبه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد، ابتلا به فلات شغلی با نشانه‌هایی در کاهش فعالیت و درگیری کمتر با شغل و وظایف شغلی همراه است.

شرکت‌کننده شماره ۱۱ درباره حضور منفعلانه معلمان مبتلا به فلات شغلی در محیط کار می‌گوید: «مطابق مشاهدات من این معلمان حضور فعال و نقش پررنگی در محیط کاری و بین همکاران ندارند. چندان مسئولیت‌پذیر نیستند، خود را زیاد درگیر مسائل شغلی و کاری نمی‌کنند و انجام کارها را در سطح حداقل کافی می‌دانند. در جلسات شورای مدرسه و معلمان یا شرکت نمی‌کنند و یا اگر شرکت کنند معمولاً اظهار نظر خاصی نمی‌کنند. برای بهبود شرایط مدرسه هم پیشنهادی نمی‌دهند و تبادل نظر نمی‌کنند.»

۳-۴. رفتارهای ضد شهروندی سازمانی: تلاش و کوشش مضاعف و بروز رفتارهای فراتر از وظایف شغلی کارکنان در سازمان که به‌عنوان رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شود، از عوامل مؤثر بر رشد و توسعه و بهبود سازمان است. با تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در این پژوهش درمی‌یابیم که معلمان مبتلا به فلات شغلی نه‌تنها از خود رفتار شهروندی سازمانی را بروز نمی‌دهند، بلکه در برخی موارد شاهد رفتارهای ضد شهروندی سازمانی آنان هستیم.

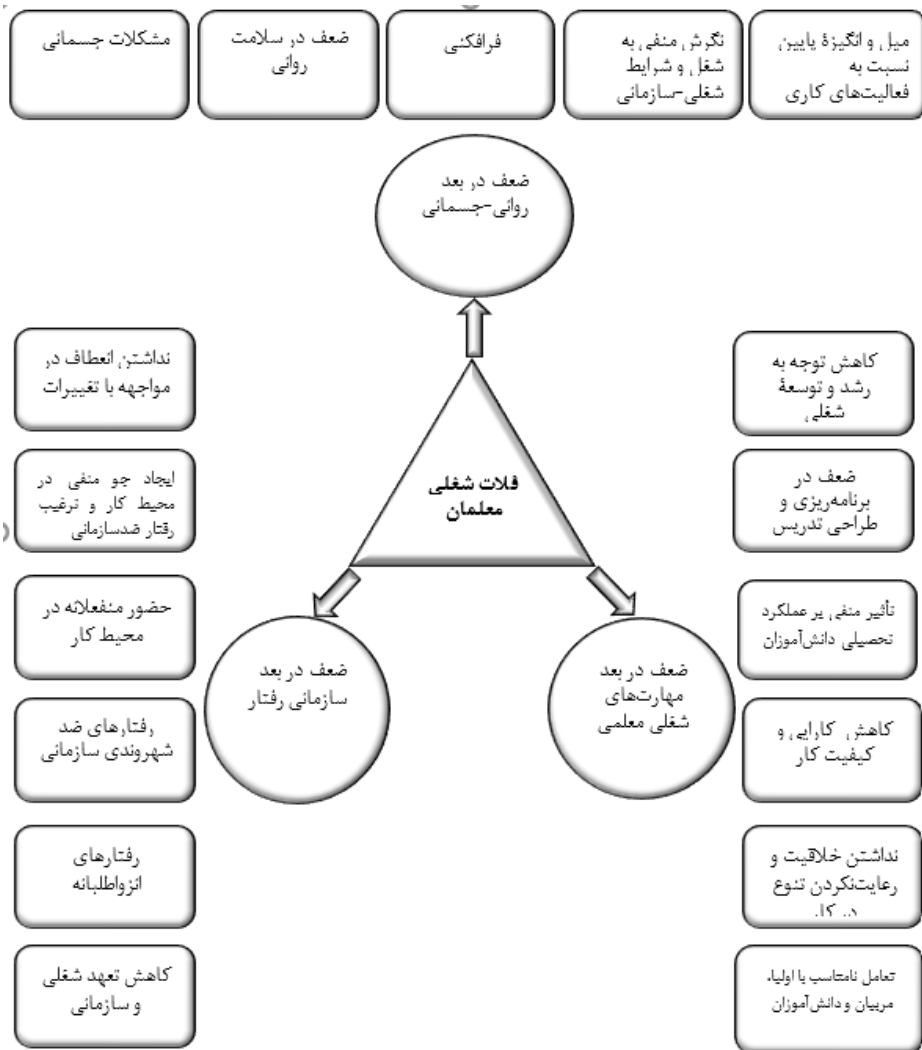
شرکت‌کننده شماره ۱۶ در این باره می‌گوید: «این معلمان وظایف خود را در سطح حداقل انجام می‌دهند و رفتارهایی چون ایثار و فداکاری و رفتارهایی فراتر از وظایف مشخص‌شده در چارت وظایف شغلی، در آنها خیلی کمتر مشاهده می‌شود. نه‌تنها خود رفتارهای فراتر از وظایف شغلی ندارند، بلکه رفتارهای فراتر از شغل و نشان‌دهنده فداکاری دیگر همکاران را بیهوده می‌دانند.»

۳-۵. رفتارهای انزوای طلبانه: کارکنان با مهارت‌ها و توانایی جمعی خود عاملی محوری در موفقیت سازمان و منبع مهمی برای ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. بودن در جمع همکاران و انجام کار گروهی با آنان نه تنها باعث تبادل بیشتر تجربیات و ارتقای مهارت‌های شغلی می‌شود، بلکه در بعد سازمانی هم‌افزایی را نیز به دنبال خواهد داشت. به نظر می‌رسد معلمان پس از ابتلا به فلات شغلی رفتارهایی چون منزوی بودن، تمایل نداشتن به شرکت در کارهای تیمی مدرسه، صمیمی نشدن با همکاران از خود بروز می‌دهند که نشان‌دهنده تمایل آنان به انزوا و فاصله گرفتن از جمع همکاران در محیط کار است.

شرکت‌کننده شماره ۱ در این باره می‌گوید: «در جمع همکاران تا اندازه‌ای گوشه‌گیر و منزوی به نظر می‌رسند و حتی گاه مشاهده می‌شود ترجیح می‌دهند به جای بودن در جمع همکاران، دقایق زنگ تفریح و استراحت خود را به‌تنهایی سپری کنند.»

۳-۶. کاهش تعهد شغلی و سازمانی: تعهد شغلی و سازمانی از تعلق خاطر فرد به شغل و سازمان و از علاقه فرد و تمایل او به انجام وظایف و ماندگاری در سازمان ایجاد می‌شود. با بررسی نشانه‌های

حاصل از مصاحبه درمی‌یابیم کاهش تعهد شغلی و سازمانی از مؤلفه‌های فلات‌زدگی شغلی معلمان است. شرکت‌کننده شماره ۱۵ در این باره می‌گوید: «این معلمان ساختار سازمانی آموزش و پرورش و ساختار شغلی خود را باعث سکون و پیشرفت نکردن خود می‌دانند. لذا از تعهد شغلی و سازمانی آن‌ها به مرور زمان کاسته می‌شود و در نتیجه نوعی بی‌تفاوتی نسبی در مورد فعالیت‌های آموزشی و پرورشی در آن‌ها ایجاد می‌شود.»



نمودار ۲. خلاصه مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در پژوهش

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

بررسی و شناخت وضعیت فلات شغلی بین معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این پدیده بین معلمان به لحاظ ویژگی‌های شغلی و بافت سازمانی و ساختار هرمی شکل و متمرکز آموزش و پرورش ایران می‌تواند شیوع یابد و فرایند مدیریت مسیر شغلی را دشوار کند (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۰). فلات شغلی هم مانند بسیاری از پدیده‌های سازمانی نشانه‌ها و علائمی دارد که با شناسایی آن‌ها و مداخله به‌هنگام در وضعیت معلمان مبتلا، می‌توان از پیامدهای منفی آن تا حدی کاست.

پژوهش حاضر به روش کیفی و رویکرد پدیدارشناسی با هدف شناسایی نشانه‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد رفتاری معلمان مبتلا به فلات شغلی انجام گرفت. پس از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۵ نفر از مطلعان کلیدی و بررسی و تحلیل محتوای استقرایی متن مصاحبه‌ها، ۱۶۱ نشانه در قالب ۱۷ مؤلفه و ۳ بعد برای پدیده فلات شغلی در معلمان شناسایی شد. ابعاد شناسایی شده عبارت‌اند از: ۱. ضعف در بعد روانی-جسمانی، ۲. ضعف در بعد مهارت‌های شغلی معلمی، ۳. ضعف در بعد سازمانی رفتار.

اولین بعد شناسایی شده ضعف در بعد روانی-جسمانی است با این مؤلفه‌ها: میل و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری؛ نگرش منفی نسبت به شغل و شرایط شغلی-سازمانی؛ فرافکنی؛ ضعف در سلامت روانی و مشکلات جسمانی. سلامت پیش نیاز و ضرورت اولیه ایفای هر نقش اجتماعی است. از مشخصات هر سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان آن به همان اندازه مورد توجه و علاقه مدیریت سازمان قرار گیرند که تولید و بهره‌وری مورد تأکید قرار گرفته است (شعبانی بهار و کونانی، ۱۳۹۱). لازم به ذکر است که پایین آمدن سلامت عمومی و افزایش فلات شغلی معلمان، علاوه بر تأثیر منفی فیزیولوژیکی-روانی بر معلمان، دانش‌آموزان و نظام آموزشی را نیز تحت تأثیر قرار خواهند داد (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به اهمیت نقش معلم در نظام‌های آموزشی می‌توان گفت: سلامت و تعادل روانی معلمان، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین قشرهای تأثیرگذار اجتماعی در هر جامعه‌ای، امری اساسی و ضروری است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که ابتلا به فلات شغلی نشانه‌هایی در بعد سلامت روانی و جسمانی معلمان به همراه دارد.

فارل (۲۰۱۴)، انجوگونا (۲۰۱۳)، کمالی‌زاده (۱۳۹۸) و حاتمی (۱۳۹۶) نیز در پژوهش‌های خود نشانه‌های مربوط به این بعد را تأیید کرده‌اند.

دومین بعد شناسایی شده ضعف در مهارت‌های شغلی معلمی است با این مؤلفه‌ها: توجه کمتر به رشد و توسعه شغلی، ضعف در برنامه‌ریزی و طراحی تدریس، تأثیر منفی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، کاهش کارایی و کیفیت کار، نداشتن خلاقیت و رعایت نکردن تنوع در کار، و تعامل نامناسب با اولیا، مربیان و دانش‌آموزان. هود^{۲۷} (۲۰۱۶)، گودوین و اسلوتنیک^{۲۸} (۲۰۱۹)، میلستین^{۲۹} (۱۹۹۳)، انوهوما و آچاما کمفورت^{۳۰} (۲۰۱۶)، ژانگ^{۳۱} (۲۰۱۶)، واورو^{۳۲} (۲۰۱۸) و آخوندی و صفایی موحد (۱۳۹۴) نیز در پژوهش‌های خود به نشانه‌های مربوط به ضعف در بعد مهارت‌های شغلی معلمی اشاره کرده‌اند. گودوین و اسلوتنیک (۲۰۱۹) در این باره می‌نویسند: «اغلب معلمان هرچه بیشتر در کلاس بمانند، هنرهای معلمی خود را مرتب‌تر و صیقلی‌تر می‌سازند، اما تعدادی هم (معلمان فلات‌زده) این کار را نمی‌کنند.»

بر همگان روشن است که معلم عامل اصلی اجرای تحولات و نوآوری‌های تربیتی است و کیفیت تدریس او مهم‌ترین عامل در افزایش پیشرفت و موفقیت دانش‌آموز به‌شمار می‌رود. این امر به منزله یکی از بدیهی‌ترین اصول در حوزه تعلیم و تربیت می‌درخشد (غلامی نوقاب و همکاران، ۱۳۹۸). می‌توان گفت که تقریباً همه فعالیت‌های آموزشی و سرمایه‌گذاری‌هایی که در آموزش و پرورش انجام می‌شوند، برای برپایی کلاس و تحقق تدریس خوب است، زیرا در فرایند تدریس اهداف تعلیم و تربیت رسمی تحقق می‌یابند (سالمی و الهام‌پور، ۱۳۸۸).

معلمان مبتلا به فلات شغلی نشانه‌هایی مبنی بر ضعف در برنامه‌ریزی و طراحی تدریس از خود نشان می‌دهند که می‌تواند اثرات نامطلوبی بر برون‌دادهای آموزش و پرورش داشته باشد. همچنین تعامل و برقراری ارتباط، چه در فرایند یاددهی-یادگیری و چه در سایر فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مدرسه با دانش‌آموزان، اولیا و همکاران امری اجتناب‌ناپذیر و ضروری به‌نظر می‌رسد. اما مطابق یافته‌های پژوهش حاضر معلمان مبتلا به فلات شغلی در این زمینه ضعیف عمل می‌کنند. گوری^{۳۳} (۲۰۱۴) نیز درباره ضعف معلمان مبتلا به فلات شغلی در مهارت ارتباطی که از مهارت‌های لازم شغل معلمی است، در تفسیر نتایج پژوهش خود می‌گوید: «از آنجا که معلمان مبتلا به فلات شغلی

تصمیم می‌گیرند با دانش‌آموزان خود ارتباط برقرار نکنند، بنابراین نمی‌توانند در مورد آن‌ها گفت‌وگوهای معناداری داشته باشند. معلم مبتلا به فلات شغلی دانش‌آموزان خود را نمی‌شناسد. آن‌ها از نیازهای تحصیلی دانش‌آموزان خود اطلاع ندارند. آن‌ها وقت کافی با دانش‌آموزان خود نمی‌گذرانند تا نیازهای آن‌ها را بشناسند.»

ضعف در بعد سازمانی رفتار نیز آخرین بعد شناسایی شده به‌عنوان نشانه فلات شغلی معلمان است. این بعد شامل شش مؤلفه می‌شود که عبارت‌اند از: انعطاف کمتر در مواجهه با تغییرات شغلی سازمانی؛ ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای ضدسازمانی؛ حضور منفعلانه در محیط کار؛ رفتارهای ضد شهروندی سازمانی؛ رفتارهای انزواطلبانه؛ کاهش تعهد شغلی و سازمانی. سازمان ممکن است مزیت‌های زیادی کسب کرده باشد، اما این مزیت‌ها نتیجه قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان سازمان، یعنی سرمایه انسانی است (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۸).

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای گوناگون معلمان در سازمان آموزش و پرورش تأثیر می‌گذارد. از جمله مؤلفه‌های مهم ابتلا به فلات شغلی معلمان بروز رفتارهای ضد سازمانی یا مخرب کاری است. رفتارهای مخرب کاری که رفتارهای انحرافی نیز نامیده می‌شوند، رفتارهای داوطلبانه‌ای هستند که هنگامی که سازمانی را نقض می‌کنند و سلامت سازمان، اعضا یا هر دو را به خطر می‌اندازند (رابینسون و بنت ۳۴، ۱۹۹۵؛ به نقل از حکاک و منتظری نجف‌آبادی، ۱۳۹۹). انجوگونا (۲۰۱۳) در پژوهش خود به برخی نشانه‌های مربوط به رفتارهای مخرب کاری معلمان مبتلا به فلات شغلی اشاره کرده است.

جینگ^{۳۵} و همکارانش (۲۰۲۲) به سکوت کارکنان در سازمان پس از بروز پدیده فلات شغلی پرداخته‌اند که از نشانه‌های ضعف در بعد رفتار سازمانی پس از ابتلا به فلات شغلی است. اویسال و ایلماز (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود به اهمال کاری در محل کار و انجام‌ندادن به‌موقع وظایف شغلی در نتیجه ابتلا به فلات شغلی پرداخته‌اند که مانند یافته پژوهش حاضر، به ضعف در بعد رفتار سازمانی کارکنان مبتلا به فلات شغلی اشاره دارد.

همان‌طور که می‌دانیم تقاضا برای آموزش و یادگیری با استانداردهای بهتر و آموزش قابل قبول‌تر و مؤثرتر همواره در سطح جهان وجود دارد. معلم به عنوان

عنصری مهم در تشکیل سازمان‌های آموزشی و به تبع آن در فرایند آموزش و یادگیری برای تحقق اهداف آموزش و پرورش، رسالتی مهم برعهده دارد. طبیعی است که محقق شدن چنین رسالت سنگینی تنها با انجام یک سلسله وظایفی که در چارچوب نقش معلم تعریف می‌شوند، ممکن نخواهد بود. باید فراتر از آنچه در قالب نقش سازمانی‌اش مشخص شده است، تلاش کند (رستگار و همکاران، ۱۳۹۶). حال اگر معلمان مبتلا به فلات شغلی به جای رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای مخرب سازمانی بپردازند، در جریان تعلیم و تربیت به مانعی بزرگ بر سر راه تحقق اهداف آموزش و پرورش تبدیل می‌شوند. لذا نباید از این دسته رفتارهای معلمان غافل ماند.

شاین و همکارانش (۲۰۲۳) اذعان می‌کنند که در دورهٔ میانهٔ شغلی اغلب معلمان متوجه می‌شوند که شاید بهتر است انتخاب‌های شغلی، اولویت‌ها و تعهدات خود را دوباره ارزیابی کنند و گاه در مسیر شغلی خود دچار احساس رکود می‌شوند. در نتیجه ممکن است با بروز ضعف در رفتارهای سازمانی باعث ضعف و رکود در عملکرد سازمان آموزش و پرورش شوند. آنچه در تحقیقات ناچباگور و ریدل (۲۰۰۲)، گوری (۲۰۱۴)، میلستین (۱۹۹۳)، کریمیان‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، جوکار و همکاران (۱۳۹۷)، حاتمی (۱۳۹۶)، آخوندی و صفایی موحد (۱۳۹۴) آمده است، با یافته‌های مربوط به ضعف در بعد رفتار سازمانی در پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

با توجه به اینکه تاکنون مطالعات جامعی در زمینهٔ شناسایی نشانه‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد گوناگون فلات شغلی، چه بین معلمان و چه در میان کارکنان سایر سازمان‌ها صورت نگرفته و پژوهش‌های پیشین تقریباً همگی به یک یا چند بعد مختصر از ابعاد فلات شغلی و یا تعداد معدودی از نشانه‌های آن پرداخته‌اند، یافته‌های پژوهش حاضر نه تنها در برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی آموزش و پرورش، بلکه برای سایر سازمان‌ها نیز می‌توانند مفید باشند و برای داشتن نگرشی جامع‌تر و دقیق‌تر دربارهٔ ابعاد فلات شغلی کارکنان، مؤلفه‌ها و نشانه‌های آن به ما کمک کنند.

از آنجا که مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر فقط معلمان، مدیران و سرگروه‌های آموزشی شاغل در مدرسه‌های سازمان آموزش و پرورش بودند، پیشنهاد می‌شود در سایر سازمان‌ها اعم از آموزشی (دانشگاه‌ها و مراکز آموزش

علمی) و غیرآموزشی نیز پژوهش‌های علمی برای شناسایی نشانه‌های فلات شغلی و ابعاد آن صورت بگیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در زمینه نشانه‌های ابتلا به فلات شغلی، در پژوهش‌های آتی وضعیت معلمان مدرسه‌ها از لحاظ ابتلا به پدیده فلات شغلی سنجیده شود تا بتوان چشم‌انداز دقیق‌تری از شیوع این پدیده بین معلمان مدرسه‌ها داشت.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱. از آنجا که فلات شغلی بعد روحی و جسمانی معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، وزارت آموزش و پرورش آگاهی معلمان را درباره این پدیده شایع بالا ببرد. در همایش‌ها، دوره‌های ضمن خدمت و ... برای معلمان شرح داده شود که آنان تنها افراد مبتلا به این پدیده نیستند و در مسیر شغلی بسیاری از افراد با پدیده فلات مواجه می‌شوند. همچنین به معلمان خدمات مشاوره‌ای شغلی مناسب ارائه شود.
۲. فعالیت‌های مثبت معلمان در مدرسه‌ها از جانب مدیر مورد تقدیر قرار بگیرد. بازخورد مثبت درباره پیشرفت‌های معلمان می‌تواند عاملی در کاهش این پدیده و مقابله با آن باشد.
۳. به پیشنهادهای معلمان در اداره مدرسه توجه شود و ابتکار و خلاقیت‌های آنان جدی گرفته شود تا پس از مدتی دچار رکود، سکون و نداشتن تمایل به ابتکار نشوند.
۴. رفتارهای شهروندی سازمانی همکاران مورد تشویق قرار گیرند.
۵. با مشاهده رفتارهای مخرب سازمانی به ریشه‌یابی این موضوع بپردازیم و با چاره‌جویی از همکاران و متخصصان منابع انسانی از گسترش این رفتارها جلوگیری کنیم.
۶. با توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانه‌های شناسایی شده هر چند وقت یک‌بار معلمان به طور دوره‌ای از لحاظ ابتلا به پدیده فلات شغلی مورد ارزیابی قرار گیرند تا با شناسایی به‌موقع افراد مبتلا، اقدامات مداخله‌ای به‌هنگام صورت بگیرد.

منابع
REFERENCES

- آخوندی، فاطمه، و صفایی موحد، سعید. (۱۳۹۴). بررسی نقش ادراک از توسعه حرفه‌ای بر روی دبیران شغلی، فلات محتوایی شغل و فرسودگی شغلی در معلمان ابتدایی شهرستان کاشان. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۸(۱۵)، ۸۳-۱۰۴.
- بازرگان، عباس. (۱۳۹۴). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. نشر دیدار.
- تبریزی، منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. فصلنامه علوم اجتماعی، ۲۱(۶۴)، ۱۳۸-۱۰۵.
- جوکار، علی اکبر، امینی، محمد تقی، و صادقی، صادق. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون‌زدگی شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۲)، ۱۴۸-۱۳۷.
- حاتمی، سیده محبوبه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین فلات شغلی و لنگرهای شغلی با تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی در کلیه معلمان زن متوسطه دوم شهرستان راز و جرگلان [آپایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه].
<https://ganj.irandoc.ac.ir/#/search?keywords=%D8%AD%D8%A7%D8%AA%D9%85%DB%8C%D8%8C%20%D8%B3%DB%8C%D8%AF%D9%87%20%D9%85%D8%AD%D8%A8%D9%88%D8%A8%D9%87&basicsope=1>
- حکاک، محمد، و منتظری نجف‌آبادی، رضیه. (۱۳۹۹). نقش نظارت توهین‌آمیز بر تنش شغلی و انحراف کارکنان بانک‌های منتخب شهرستان نجف‌آباد با نقش میانجی خود تنظیمی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۴)، ۲۴-۹.
- خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح‌الدین، و غلامی، بهمن. (۱۴۰۰). تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان. نشریه پویش در آموزش علوم انسانی، ۷(۲۲)، ۲۲-۱.
- رحیمی، صالح، اعرابی، سید محمد، و فیاضی، مرجان. (۱۳۹۸). گونه‌شناسی استراتژی رفتار سازمانی. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۵(۷۵)، ۷۰-۴۵.
- رستگار، احمد، طالبی، سعید، نادری، زهرا، و صیغ، محمدحسن. (۱۳۹۶). رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی معلمان: با نقش واسطه‌ای خوشبینی تحصیلی. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۰(۱)، ۶۲-۴۹.
- زردشتیان، شیرین، حسینی، مریم، و کریمی، جواد. (۱۳۹۶). اثر فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت با ملاحظه نقش میانجی فرسودگی شغلی دبیران تربیت بدنی استان کرمانشاه، فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۳)، ۶۹-۶۱.
- سالیمی، محمد، و الهام‌پور، حسین. (۱۳۸۸). عوامل عمده‌ی عدم گرایش دبیران به تهیه و استفاده از طرح درس در دبیرستان‌های استان خوزستان. مجله علوم تربیتی، ۱۶(۱)، ۸۶-۶۹.
- سمیعی، فاطمه، عابدی محمدرضا، باغبان، ابران، و حسینیان، سیمین. (۱۳۹۱). نظریه‌های مشاوره و مسیر شغلی (مسیر تکامل انتخاب شغل). جهاد دانشگاهی دانشگاه اصفهان.
- شعبانی بهار، غلامرضا، و کونانی، محمد زمان. (۱۳۹۱). رابطه بین فرسودگی شغلی با سلامت عمومی معلمان تربیت بدنی استان لرستان. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۲(۳)، ۹۱-۷۷.
- طبرسا، غلامعلی، رضاییان، علی، هادی زاده مقدم، اکرم، و جمالی نظری، آرزو. (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت). فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(۱)، ۱۰۳-۹۰.
- فیاضی، مرجان، و ضیایی، ثریا. (۱۳۹۳). تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۶(۱۱)، ۹۱-۷۳.
- کرسول، جان، و پاتوکلارک، ویکی. (۱۳۹۴). روش‌های پژوهش ترکیبی (ترجمه علی‌رضا کیامنش و جاوید سرایی). انتشارات آبیژ. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۱۱).
- کریمی‌پور، غفار، زاهد بابان، عادل، خالق خواه، علی، و رضایی شریف، علی. (۱۳۹۶). رابطه بین ویژگی‌های فردی و تنبلی سازمانی در بین معلمان مدارس ابتدایی: نقش میانجی سکون‌زدگی شغلی. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۵(۲)، ۵۶-۴۱.
- کمالی‌زاده، زهرا. (۱۳۹۸). بررسی رابطه فلات زندگی شغلی با انگیزش کاری و عملکرد شغلی معلمان مقطع ابتدایی شهر سبزوار

[آپایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سبزوار]. <https://theses.iaus.ac.ir/Abstract/thesis-14697.pdf>.
 غلامی نوقاب، محمدحسین، پورشافعی، هادی، و شاه‌طالبی حسین‌آبادی، بدری. (۱۳۹۸). بررسی مولفه‌های موثر بر رشد حرفه‌ای معلمان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۳(۲)، ۱۸۱-۱۶۷.
 نولان، جیمز، و هوور، لیندا. (۱۳۹۵). نظارت آموزشی و ارزشیابی عملکرد معلم نظریه و عمل (ترجمه بیژن عبدالهی). انتشارات دانشگاه خوارزمی. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۱۱).

- Appelbaum, S. H., & Finestone, D. (1994). Revisiting career plateauing: Same old problems-avant-garde solutions. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 12-21.
- 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>.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>.
- 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. <https://doi.org/10.1080/14623943.2014.900029>.
- Goodwin, B., & Slotnik, W. J. (2019). Debunking the myth of the teacher performance plateau. *Phi Delta Kappan*, 100(7), 56-61. <https://doi.org/10.1177/0031721719841340>
- Goree, T. (2014). *The Principal's Role in Identifying, Addressing, and Moving Mediocre Teachers Beyond the Plateau of Ineffectiveness* [Doctoral dissertation, University of Houston]. <http://hdl.handle.net/10657/1626>.
- Hood, M. (2016). *Beyond the Plateau: the case for an institute for advanced teaching*. Institute for Public Policy Research.
- Jing, S., Zeng, Y., Xu, T., Yin, Q., Ogbu, K. O., & Huang, J. (2022). Will career plateau lead to employee silence? A moderated mediation model. *Nankai Business Review International*, 15(1) 1-20. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2022-0036>.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0894845308325648>.
- Meister, D. G., & Ahrens, P. (2011). Resisting plateauing: Four veteran teachers' stories. *Teaching and Teacher Education*, 27(4), 770-778. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.01.002>.
- Milstein, M. (1993). *An Exploration of the Relationship of School District Restructuring to Educator Plateauing and Resiliency* (ED 363 947). ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED363947.pdf>.
- Montgomery, D. L. (2002). Happily ever after: Plateauing as a means for long-term career satisfaction. *Library Trends*, 50(4), 702-716.
- 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. <https://doi.org/10.1108/01437720210453920>.
- 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]. <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/7170>.
- Nwvuhoma, I. J., & Achama Comfort, M. (2016). Career Plateau and Teacher Productivity in Rivers State Secondary Schools. *Indian Journal of Applied Research*, 6(3), 644-648.

- Oktay, J. S. (2012). Grounded theory. Oxford University Press.
- Rotondo, D. M., & Perrewé, P. L. (2000). Coping With a Career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(12), 2622-2646. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02453.x>.
- Shin, S., Mercer, S., Babic, S., Sulis, G., Mairitsch, A., King, J., & Jin, J. (2023). Riding the happiness curve: the wellbeing of mid-career phase language teachers. *The Language Learning Journal*, 51(2), 195-207.
- Tampang, B. L. L., & Wonggo, D. (2018, February). Teacher Professionalism in Technical and Vocational Education. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 306, No. 1, p. 012017). IOP Publishing. doi: 10.1088/1757-899X/306/1/012017.
- 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. <https://doi.org/10.1177/1059601193184003>.
- Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2021). Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium). *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 711-732.
- Uysal, H. T., & Yilmaz, F. (2020). Procrastination in the workplace: The role of hierarchical career plateau. *Upravlenec*, 11(3), 82-101.
- 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* [Doctoral dissertation, Kenyatta University]. <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/19022>.
- Waweru, H. M. (2018). Influence of Teacher Career Plateauing on Educational Performance in Kenya: Insights from Selected Secondary Schools in Ruiru Sub-county, Kiambu County, Kenya. *Journal of African Interdisciplinary Studies (JAIS)*, 2(7), 53-68.
- 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. doi: 10.2991/mcei-16.2016.52.

پی‌نوشت‌ها

- | | | |
|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Tampang & Wonggo 2. Tuytens 3. Baruch 4. Career Plateau 5. Jung & talk 6. Rotondo & Perrewé 7. Njuguna 8. Bardwick 9. Montgomery 10. Uysal & Yilmaz 11. Farrell 12. Shin | <ol style="list-style-type: none"> 13. Fessler and Christensen 14. Nolan & Hoover 15. Meister & Ahrens 16. Appelbaum & Finestone 17. Wangechi 18. Atteberry 19. Tremblay & Roger 20. Nachbagauer & Riedl 21. Phenomenology 22. Purposeful Sampling 23. Snowball sampling 24. Oktay | <ol style="list-style-type: none"> 25. Member check 26. Cresswell & Plano Clark 27. Hood 28. Goodwin & Slotnik 29. Milstein 30. Nwovuhoma & Achama Comfort 31. Zhang 32. Waweru 33. Goree 34. Robinson & Bennett 35. Jing |
|--|--|--|