

## عوامل مؤثر در فرسودگی شغلی معلمان

معصومه پوررجب<sup>۱</sup>، اکبر پناهی درچه<sup>۲</sup>، حسین صادقی<sup>۳</sup>، ستار بابا احمدی میلانی<sup>۴</sup>

۱. واحد ارتباط با پردیس های دانشگاهی، اداره کل آموزش و پرورش، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

۲. استادیار، گروه معارف اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، اصفهان، ایران.

۳. فرهنگی و مشاور شغلی، آموزش و پرورش، اصفهان، ایران.

۴. فرهنگی، اداره کل آموزش و پرورش، اصفهان، ایران.

مجله پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری، دوره پنجم، شماره چهل و دوم، فروردین ماه ۱۳۹۹، صفحات ۳۴-۵۵

### چکیده

هدف اصلی این مقاله مروری بررسی عوامل اثرگذار بر فرسودگی شغلی در معلمان می‌باشد. جهت بررسی این عوامل ابتدا تحقیقات و مطالعات انجام شده در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت و سه دسته عوامل شامل: عوامل فردی، اجتماعی و اداری جمع‌آوری گردید. سپس ابعاد فرسودگی شغلی، شامل خستگی عاطفی، کاهش عملکرد شخصی و مسخ شخصیت مورد بررسی واقع شد. همچنین استراتژی‌های ابقاء و نگهداری به سه دسته راهبردهای فردی، راهبردهای اداری و آموزش معلمان دسته‌بندی گردید. در انتها با توجه به نتایج تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، راهکارهای عملی جهت کاهش و یا جلوگیری از فرسودگی شغلی ارائه گردیده است.

واژه‌های کلیدی: فرسودگی شغلی، معلم، استراتژی‌های ابقاء، آموزش

مجله پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری، دوره پنجم، شماره چهل و دوم، فروردین ماه ۱۳۹۹

## مقدمه

یکی از چالش‌های پیش روی حوزه‌ی آموزش و پرورش، کاهش انرژی و نیروی کاری معلمان است که موجب می‌گردد تعدادی از معلمان کارایی و اثربخشی خود را ازدست‌داده و حتی در برخی از موارد قبل از سن بازنشستگی از سیستم آموزشی خارج شوند. این پدیده به‌عنوان «فرسودگی شغلی»<sup>۱</sup> در افراد توصیف می‌گردد. فرسودگی شغلی اولین بار توسط هربرت فریدنبرگر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۰ مورد استفاده قرار گرفت. فریدنبرگر فرسودگی شغلی را به‌عنوان: «شکست، خستگی و تقاضاهای بیش‌ازحد توان» تعریف نمود که منجر به «کمرنگ شدن اهداف، علائق و تمایلات در افراد» می‌گردد (Freudenberger, 1975). مقالات زیادی از تعریف فریدنبرگر، به‌منظور کمک به صاحبان مشاغل در مواجهه‌شدن با این پدیده، استفاده نموده‌اند، به‌ویژه در مشاغلی که مستقیماً با ارباب‌رجوع سروکار دارد (Bataineh & Alsagheer, 2012). محققان به بررسی فرسودگی شغلی به‌عنوان عامل پشت پرده تحلیل رفتن نیروها در حوزه آموزشی پرداخته‌اند تا بتوانند عواملی که باعث بروز فرسودگی شغلی در معلمان می‌شود را شناسایی نمایند. این عوامل می‌تواند موجب مشکلات زیادی در حوزه‌ی یادگیری و رفتار با دانش‌آموزان در کلاس درس، همچنین کاهش زمان مناسب جهت آموزش رضایت‌بخش برنامه درسی و مواجهه با تراکم زیاد دانش‌آموزان در یک کلاس باشد (De Stasio, Fiorilli, Benevene, Uusitalo-Malmivaara, & Chiacchio, 2017). همچنین، فرسودگی می‌تواند دربرگیرنده عوامل حرفه‌ای معلمان مانند: عدم توانایی لازم در برخورد با اولیاء دانش‌آموزان، ناتوانی در تدریس مفاهیم و بروز مشکلات در برخورد با سایر معلمان و مدیر

آموزشگاه باشد. موارد ذکرشده تمامی عوامل مربوط به فرسودگی را شامل نمی‌گردد. این موارد تنها رویه‌هایی است که به‌طور معمول دنبال می‌گردد. سلامت جسمانی معلم نیز ممکن است تحت تأثیر عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی قرار گیرد به‌گونه‌ای که بر روی تفکر، احساسات و سلامت روحی و روانی معلم نیز تأثیرگذار باشد (Nuri, Demirok, & Direktör, 2017). به همین دلیل است که فرسودگی، به‌ویژه در شغل معلمی، می‌تواند به‌عنوان «حالت خستگی احساسی، ذهنی و فیزیکی ناشی از استرس بیش‌ازحد و طولانی‌مدت» توصیف شود (Howson, 2016). وقتی معلمان به نقطه‌ای می‌رسند که باور می‌کنند ادامه کار در این شرایط برایشان ممکن نیست، کلاس و تدریس را رها می‌کنند. معلمان می‌توانند با استراتژی‌های مناسب و حمایت در سطح فردی و اجتماعی، با علائم فرسودگی آشنا گردیده تا بتوانند با آن مبارزه کنند و سطح ماندگاری در تدریس خود را افزایش دهند. افزایش بهره‌وری در میان کارشناسان و برنامه‌ریزان ستادی نیز درگرو احتراز و پیشگیری از فرسودگی شغلی و مدیریت مؤثر آن است. در این مقاله مروری، سعی گردیده دلایل آسیب‌پذیری معلمان و کارکنان اداری ادارات آموزش و پرورش مانند افزایش اضطراب و کاهش اثربخشی موردبررسی قرار گیرد.

<sup>1</sup> Burning out

<sup>2</sup> Herbert Freudenberger

## پیشینه تحقیق

به‌منظور پیشگیری از بروز فرسودگی شغلی، معلمان، مدیران و برنامه ریزان آموزش و پرورش می‌بایست با علائم و نشانه‌های فرسودگی شغلی در سطوح مختلف آشنایی داشته باشند. علائم این پدیده در مراحل اولیه ممکن است با آثار جسمانی مانند: سردرد، فشارخون غیرطبیعی، احساس ناراحتی در معده، بیماری‌های قلبی و افزایش یا کاهش وزن پدیدار گردد (Iancu, Rusu, Măroiu, & Păcurar, & Maricuțoiu, 2018). همچنین به‌مرور طرز تفکر و درک شناخت درونی و نوع نگرش به مسائل در معلمان تغییر می‌یابد (Shen et al., 2015). بدون مداخله (درمان)، این پدیده ممکن است منجر به کاهش احساس همدردی معلم نسبت به دانش آموزان گردد. مقاومت در برابر خواسته‌های دانش‌آموزان و پایین آمدن انتظارات برای موفقیت آن‌ها یکی دیگر از عوامل آن است (Brunzell, Stokes, & Waters, 2018). مشکلات عاطفی که فراتر از تفکرات سطحی است می‌تواند آسیب دیگری به معلم و دانش‌آموزان وارد نماید. این ویژگی‌ها منجر به «خشم، اضطراب، افسردگی، رنج، بدبینی و احساس گناه» می‌شود. همه این علائم به معلمان هشدار می‌دهد که در کارشان خسته شده و از رسیدن به اهداف اصلی برای ورود به این حرفه، ناامید گردیده‌اند. رفتارهایی که در این زمان از معلمین سر می‌زند به‌صورت: افزایش غیبت، تحمل کم نسبت به خطاهای دانش‌آموزان، انتقال به مدارس دیگر و یا حتی ترک کردن تدریس، ظاهر می‌شود (Collie, Shapka, & Perry, 2012). بعلاوه، هر یک از این علائم می‌تواند به‌نوبه خود موجب تقلای زیاد برای تدریس و تشدید این رفتارها گردد. با یک مشاهده دقیق‌تر، این علائم به‌صورت: کاهش رضایت شغلی و افزایش نرخ غیبت همراه با کاهش کیفیت عملکرد، آشکار می‌گردد (Scott, 2019). همگی این موارد نشان می‌دهد که چرا فرسودگی شغلی یک معضل بزرگ در دستگاه‌های آموزشی به‌حساب می‌آید. همچنین لازم است که این مسئله نه تنها به‌عنوان یک مورد فردی بلکه به‌عنوان مفهومی گسترده‌تر به‌عنوان یک دغدغه سیستمی در زمینه تدریس و آموزش معلمان بررسی گردد. درواقع محققان می‌بایست اقدام به بررسی فرسودگی شغلی درون مدرسه، به دلیل گستره‌ی وسیعی از فرسودگی شغلی معلمان، نمایند (Herman, Hickmon-Rosa, & Reinke, 2018).

این فرسودگی تبدیل به بخش قابل توجهی از دغدغه‌های اصلی آموزش و پرورش و محیط‌های آموزشی گردیده چراکه می‌تواند هم به ثبات شخصی معلمان و هم در حوزه تدریس اثرگذار باشد. در این چالش، معلمان مجبور به کار بیشتر می‌شوند که راه را بر روی شرایط استرس‌زا هموار می‌نماید. زمانی که این موقعیت اتفاق می‌افتد، سه بعد با علائم قابل مشاهده شامل فرسودگی عاطفی، کاهش عملکرد شخصی و مسخ شخصیت به وجود می‌آید (Scott, 2019). تمامی این موارد در تحقیقاتی که به دنبال یافتن علل اساسی فرسودگی شغلی هستند، یافت می‌شود. این اطلاعات می‌تواند به ایده‌ها و برنامه‌های اجرایی که منجر به کاهش یا جلوگیری از فرسودگی شغلی معلمان در زمینه آموزش می‌شود، تبدیل گردد. با حمایت‌های مناسب، می‌توان علائم فرسودگی شغلی را شناسایی و به سیستم آموزش و پرورش کمک نمود تا از طریق برطرف کردن آن علائم، توانایی دانش‌آموزان را افزایش داد.

## عوامل فرسودگی

تدریس در ذات خود یک حرفه بسیار پرتنش و استرس‌زا می‌باشد و یکی از سه حرفه پراسترس در دنیاست (Herman et al., 2018). مطالبات و انتظارات بالا از معلمان، فشار زیادی را بر آنان وارد می‌سازد. عوامل متعددی، مانند خصوصیات فردی، اجتماعی و اداری، این رویه را تشدید می‌کند. این تنش‌ها چه به‌صورت جداگانه یا در کنار عوامل دیگر می‌تواند منجر به فرسودگی معلمان در مسیر شغلی-آموزشی گردد.

## الف) عوامل فردی

زمانی که معلم شروع به تدریس می‌کند، عوامل شخصی استرس‌آوری که از این حرفه نشأت می‌گیرند، بر سطوح رفتارهای شخصی اثرگذار می‌شود. این امر می‌تواند وابسته به شرایط کار در درون مدرسه باشد که این نیز متأثر از دیدگاه‌های خود فرد نسبت به جهان و نحوه‌ی رسیدگی به موفقیت و شکست در کار، حاصل می‌گردد. این مفروضات از ایده‌ی «منشأ کنترل» که می‌تواند شامل عوامل خارجی و داخلی باشد، می‌آید. افرادی که باور دارند بر رفتار خودکنترل دارند می‌توانند بر پیامدها تأثیر بگذارند و قادر به کنترل بهتر استرس می‌باشند. این افراد عمیقاً معتقدند که مسئول آنچه اتفاق می‌افتد، خودشان می‌باشند؛ که این مورد به‌عنوان فرض منشأ کنترل درونی در نظر گرفته می‌شود. از سوی دیگر، فردی که دارای حس کنترل‌کنندگی خارجی است، معتقد است که کنترل کمتری بر اوضاع محیط کار خود دارد و باور دارد بسیاری از آنچه روی می‌دهد خارج از کنترلش می‌باشد. از آنجاکه این مورد اخیر شامل نحوه‌ی برخورد با شرایط استرس‌زا می‌باشد، تحقیقات نشان داده که ممکن است این حالت بر میزان فرسودگی شغلی فردی که معلمین تجربه می‌کنند، اثر بگذارد. اگر معلمی باور داشته باشد که توانایی کنترل جنبه‌های منفی کار خود را ندارد، احساس ناامیدی نسبت به عملکرد و نتایج کاری خود خواهد داشت و فشارهای ناشی از این عوامل افزایش می‌یابد (Bas, 2011). این ذهنیت می‌تواند در شیوه‌ای که معلمین با مشکلات استرس‌آور روبرو می‌شوند، مهم باشد و باعث می‌گردد هرگونه موفقیتی را که تجربه می‌کنند تحت کنترل شرایط قرار گیرد و این‌زمانی است که معلمین اجازه می‌دهند افکار منفی بر آنان غلبه نماید.

زمانی که معلمی با این ذهنیت وارد کلاس می‌شود، چندین عامل فردی می‌تواند بر دیدگاهش درباره‌ی چگونگی انجام کار اثر بگذارد، به‌ویژه زمانی که تمایل دارد از کار خود انصراف دهد. در این سطح شخصی، فرسودگی شغلی مؤثرترین عامل در کاهش اعتمادبه‌نفس معلم، زدودن شادی در محیط مدرسه و عدم رضایت شغلی از کارهایی که انجام داده، نمود پیدا می‌کند (De Stasio et al., 2017). معلمان لازم است احساس غرور، رضایت از عملکردشان و نگاه مثبتی به حرفه‌ی خود داشته باشند. در اصل، اگر آنان آنچه را که دوست دارند انجام دهند، بدین معناست که می‌خواهند آن کار را تا آخر به انجام رسانند. با توجه به این موضوع، ضروری است که این سوال را مطرح کنیم که: چگونه یک معلم در کارش نشاط دارد و از نتایج آن احساس رضایت می‌کند؟ هیچ پاسخ ساده‌ای برای این سوال نمی‌توان یافت، چراکه معلمین با توانایی‌های مخصوص به خود وارد این حرفه می‌گردند و با شکست‌ها یا موفقیت‌های متفاوتی روبرو می‌شوند. با توجه به این نکته، نارضایتی در سطح فردی با عدم انطباق بین اهداف معلم و روحیات و عملکرد واقعی خود او در ارتباط است (Grayson & Alvarez, 2008). واضح است زمانی که فرد به موفقیت دست نمی‌یابد، احساس ناراحتی خواهد کرد و زمانی که تجربیاتی از این قبیل در طول یک بازه زمانی تکرار گردد، می‌تواند موجب از بین رفتن

شادی و ایجاد نارضایتی در کار گردد. این ایده که استرس در زمان کار اضافه افزایش می‌یابد و به‌نوبه خود منجر به فرسودگی شغلی می‌گردد، مورد بحث و گفتگو است (Benevene et al., 2019).

مطالعات مختلفی در مورد اینکه تا چه مدتی معلم در حرفه تدریس دوام خواهد آورد، انجام شده است؛ اما هیچ‌کدام به نتیجه واحد و مشترکی نرسیده‌اند (Bataneh & Alsagheer, 2012). نومعلمان زیادی در همان ابتدای کار حرفه تدریس را رها می‌کنند یا انگیزه خود را از دست می‌دهند، اما معلمان با سابقه و باتجربه نیز به نحوی در معرض فرسودگی شغلی قرار می‌گیرند و ممکن است حرفه تدریس را بعد از مدت‌ها رها سازند. فرسودگی شغلی در میان معلمان ناشی از عوامل متعددی است که بیشتر بر سطح فردی اثرگذار می‌باشد و ارتباطی با سابقه تدریس و اینکه چند سال در مدرسه تدریس نموده، ندارد. اگر معلمی از عملکرد خویش رضایت نداشته باشد و هیچ اقدامی نیز برای مقابله با آن نارضایتی انجام ندهد، در نهایت با فرسودگی شغلی در این حرفه مواجه خواهد شد.

### ب) عوامل اجتماعی

در حالی که عوامل فردی بر سلامت معلم می‌تواند به‌طور درونی اثر بگذارد، عوامل اجتماعی نیز می‌توانند موجب تقویت استرس و یا مانع از ایجاد آن گردند. عوامل بیرونی از نوع روابط بین کارکنان، ارائه حمایت توسط همکاران در امر تدریس و تعامل بین دانش‌آموزان می‌باشد. وجود و یا عدم وجود حمایت‌های اجتماعی می‌تواند یک معلم ممتاز پیرو و یا یک معلم شکست‌خورده را به وجود بیاورد. تعارض و روابط آسیب‌زا بین کادر مدرسه یکی از دلایل اصلی عدم موفقیت در کلاس می‌باشد (Siu, Cooper, & Phillips, 2014). در همه محیط‌های کاری، خصومت و یا بی‌تفاوتی بین همکاران منجر به ناتوانی همه طرف‌های درگیر می‌شود. همکاری بین افراد مختلف در امر تدریس، منجر به وجود آمدن روش‌های کیفی در فرایند آموزش می‌گردد. بدون بهره‌گیری از ایده‌های مناسب همکاران، دانش‌آموزان به‌طور کامل از مزایای آموزشی برخوردار نخواهند شد. این امر به‌نوبه خود به وابستگی درونی معلم بازمی‌گردد که بدون ارتباط با گروه همکاران اتفاق نخواهد افتاد. به تعبیر دیگر، اگر معلمی، به هر دلیلی، احساس راحتی با سایر همکاران خود را نداشته باشد، راهی برای مقابله و برخورد با موقعیت استرس‌زا پیدا نخواهد کرد. بدون این همکاری‌ها معلم زیر فشار استرس دوام نخواهد آورد و دچار احساس فرسودگی شغلی می‌گردد. در صورتی می‌توان از این شرایط اجتناب کرد که زمانی را برای گفتگو با همکارانی که در چنین شرایطی قرار داشته‌اند، اختصاص دهیم. درست همان‌طور که همکاری بین معلمان برای یادگیری دانش‌آموزان ضروری است، همچنین برای اصلاح و درمان وضعیت روحی و حالت ذهنی معلم نیز مناسب است. زمانی که رفتار نامناسب دانش‌آموزان نیز در نظر گرفته شود، این امر می‌تواند برای یک معلم، غیرقابل تحمل‌تر گردد. نحوه‌ی مدیریت رفتار دانش‌آموزان با علائم فرسودگی ارتباط مستقیمی دارد (Brunzell et al., 2018). استراتژی‌های مدیریت مؤثر رفتار، نکته اصلی در نگهداری نظم و ترتیب در کلاس است. زمانی که معلمی نمی‌تواند به این نظم و ترتیب دست یابد، کلاس به‌درستی اداره نمی‌گردد و معلم عملکرد درستی نخواهد داشت و در نتیجه یادگیری در هاله‌ای از کنترل کلاس گم یا کم‌رنگ خواهد شد. با این کار، اگر معلم توان کنترل کلاس خود را نداشته باشد، استرس سوء رفتار دانش‌آموزان بر نحوه تدریس تأثیر می‌گذارد که به‌نوبه خود، ممکن است یک کلاس از هم‌گسیخته منجر به‌به وجود آمدن این باور در معلم شود که او توانایی تدریس را ندارد. اگر این چنین

معلمی به پیشرفت شخصی خود با توانایی‌های مدیریت کلاس خود وابسته باشد، ممکن است نارضایتی عمیقی از تدریس و از خود، پیدا کند (Klusmann, Richter, & Lüdtke, 2016).

### ج) عوامل اداری

این عوامل می‌تواند به‌عنوان عنصر توسعه‌یافته عوامل اجتماعی در نظر گرفته شود تا مدارس و ادارات بتوانند معلمین را از حمایت‌هایی که منجر به کاهش استرس و مدیریت علائم فرسودگی می‌شود، برخوردار کنند. با این حال، زمانی که این حمایت‌ها در دسترس نیست و یا به‌صورت دائمی ارائه نمی‌گردد، خطر تشدید اثرات این علائم به وجود می‌آید. این موضوع در گستره‌ی وسیعی از ادارات به‌صورت بزرگ‌ترین عوامل فرسودگی خود را نشان می‌دهد که همان کمبود پشتیبانی اداری برای معلمان است (Fiorilli, Schneider, Buonomo, & Romano, 2019). همان‌گونه که در قسمت قبل گفته شد، تعامل بین گروه‌های همکاران منجر به به وجود آمدن فضای کاری سالم ماندگار و حمایتگر می‌شود. این قضیه در تعامل با مدیریت مدرسه و اداره نیز صادق است. زمانی که معلمان احساس راحتی از بیان نیاز به کمک مسئولان را داشته باشند و بدانند که مافوقشان با خوش‌قلبی از آن‌ها حمایت می‌نماید، می‌توانند به معلمان بهتری تبدیل شوند و تمرکز خود را بر موضوعات مهم‌تر معطوف کرد. اگر چنین حمایت‌هایی وجود نداشته باشد، ممکن است معلمان احساس تنهایی کنند. همچنین این حمایت و پشتیبانی اداری منجر به گسترش منابع می‌گردد، جایی که فقدان منابع مشهود است و معلمان علائم فرسودگی شغلی را تجربه می‌نمایند (Stewart, 2015). زمانی که ادارات مناطق به منابع موردنیاز برای موفقیت در کلاس درس معلمین دسترسی ندارند، آنان به سیستم اداری به دید یک سیستم ناکارآمد می‌نگرند. زمانی که معلمان می‌دانند منابع در دسترس نیست و یا زمانی که درخواستشان در نظر گرفته نمی‌شود، پیوند بین معلم و مسئولین ضعیف می‌گردد و باعث ایجاد اصطکاک بین آن‌ها خواهد شد. این موضوع منجر به احساس تنهایی در معلمان می‌شود که متأسفانه هیچ کاری برای کاهش این احساس نمی‌توان انجام داد.

یکی دیگر از مواردی که باعث می‌شود معلمان باور کنند که از حمایت اداره خود برخوردار نیستند زمانی است که آن‌ها احساس کنند تأثیر کمی بر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی آموزشی دارند، چراکه معلمان باید در برنامه‌های تصمیم‌گیری مربوط به شغل خود شرکت داده شوند (Howson, 2016). وقتی به این موضوع عمیقاً پرداخته شود نتیجه می‌گیریم که فقدان دخالت در تصمیم‌گیری، تأثیرات منفی بر سلامت عاطفی معلمان می‌گذارد. معلمان زمانی که احساس تنهایی کنند و خود را ناتوان در کمک کردن به دیگران ببینند، بیش‌ازپیش خود را از مجموعه اداری و مدیریتی جدا فرض خواهند کرد. درعین حال، این‌گونه تصمیمات یک‌جانبه می‌تواند عواقب زیان‌آوری را بر روی کلاس و برنامه درسی داشته باشد. معلمان بدون ابراز نظر در مورد موضوعات آموزشی و اینکه احساس کنند صدایشان شنیده نمی‌شود، به‌جای تعالی و تغییر، دچار احساس فرورفتن و غرق شدن، می‌کنند. ادارات نواحی تأثیرات منفی زیادی بر روی معلمان خود از طریق ارائه ضعیف خدمات و ایجاد شرایط نامناسب و عدم آمادگی کافی در پذیرش خواسته‌های آنان، بر جای می‌گذارند. پس واضح است که فرسودگی شغلی به جنبه‌های مختلف محیط کاری از جمله ساعات بیش‌ازاندازه کار اضافه، عدم رضایت از حقوق و دستمزد و سیستم ارتقاء نیز می‌تواند ارتباط داشته باشد (Bataineh & Alsagheer, 2012). در مجموع، این عوامل ممکن است معلمان را به این باور برساند که در این حرفه، بسیار ناچیز و کوچک شمرده شده‌اند. زمانی که

چشم‌انداز شغلی شوق‌انگیزی برای آینده وجود نداشته باشد، ممکن است به‌نوبه خود حتی از این شغل دست کشیده و به دنبال یک شغل سودمندتر باشند. نگرانی در مورد این جنبه‌ها همچنین می‌تواند اضطراب ناخواسته را در کل وضعیت تدریس ایجاد نماید. از دیدگاه دیگر، ساختاری که دولت برای یک معلم تعیین می‌نماید می‌تواند موجب رضایت و یا عدم رضایت در این شغل گردد. به‌طورکلی می‌توان گفت رضایت شغلی در ارتباط مستقیمی با سطح حمایت سازمان و ادارات از معلمان دارد (De Stasio et al., 2017)؛ به‌عبارت‌دیگر، حمایت‌های سازمانی بالا، منجر به رضایت شغلی بیشتر و کاهش نرخ فرسودگی شغلی می‌گردد. این به این معنی است که اگر قوانین مدرسه از طرف ادارات به‌صورت ساختاریافته ارائه گردد و برنامه‌های پیش از وقوع پیش‌بینی گردد، می‌تواند بر احساسات معلم در کلاس درس تأثیر بگذارد. معلمان می‌توانند از طریق برنامه‌های آموزشی که دربرگیرنده آموزش رفتار در کلاس و آموزش دانشگاهی در چارچوب برنامه درسی هستند از مدارس خود حمایت بیشتری دریافت کنند. اگرچه معلمان قبل از استخدام، آموزش‌های لازم را دریافت می‌کنند، اما ضروری است که در زمینه آموزش به‌طور مداوم تحت عنوان دوره‌های ضمن خدمت به‌منظور ادامه ارتباط مؤثر با دانش‌آموزان، شرکت نمایند.

یکی دیگر از عوامل فرسودگی، فقدان برنامه‌های آموزشی برای معلمان جهت حفظ توانایی‌های آنان است (Howson, 2016). هنگامی که ادارات و مدارس این فرصت‌ها را برای کارکنان خود مهیا نمی‌کنند، معلمان به دنبال منابع (محل‌های) دیگری برای توسعه حرفه‌ای خود خواهند بود. اگر معلمین این آموزش‌ها را خارج از سیستم آموزش و پرورش دریافت نمایند، آموزش‌های دریافت شده ممکن است با آنچه مدارس قصد انجام آن را دارند، متناقض باشد و با اهداف آموزش و پرورش همسویی نداشته باشد. همچنین اگر معلمان این فرصت‌ها را از خارج از سیستم آموزش و پرورش هم دنبال نکنند و احساس نیاز نکنند، ممکن است درنهایت خود را برای چالش‌های جدیدی که در این حرفه پیش می‌آید آماده نبینند که تمامی این‌ها به افزایش استرس می‌انجامد. از این رو ادارات مناطق و نواحی می‌توانند این استرس‌ها را کاهش داده و باعث شوند که محیطی مثبتی برای تدریس به وجود آید.

### ابعاد فرسودگی شغلی

اکثر معلمان انواع مختلف عوامل استرس‌زا را در طول زندگی حرفه‌ای خود به شکل‌های مختلف تجربه کرده‌اند. با توجه به ویژگی‌های شخصیتی هر معلم، ممکن است عوامل استرس‌زا قابل‌تحمل یا مانعی برای تدریس به‌حساب آید. کریستینا ماسلاچ<sup>۱</sup> به‌عنوان یک‌راه برای کمک به درک این عوامل و انجام تحقیقاتی که می‌تواند منجر به پیشگیری و کاهش احتمال فرسودگی گردد، در سال ۱۹۸۱ طرحی را به‌عنوان مقیاس ماسلاچ ارائه نمود که بر سه بعد برجسته: خستگی عاطفی، کاهش عملکردهای شخصی و مسخ شخصیت (Skaalvik & Skaalvik, 2017) دلالت داشت. در هر یک از این ابعاد، سه سطح فرسودگی شغلی کم، متوسط و زیاد ایجادشده تا بار مسئولیت معلمان را پایین بیاورد. در این طرح، توجه کردن به فرسودگی شغلی برای درک بیشتر عوامل مختلف اثرگذار، تعیین سطوح مختلف فرسودگی و راهبردهای مداخله، می‌تواند کمک‌کننده باشد. اینک به تأثیر این سه بعد در فرسودگی شغلی می‌پردازیم.

<sup>1</sup> Christina Maslach

## الف) خستگی عاطفی

استرس تدریس بزرگ‌ترین آسیب برای سلامت و رفاه معلم است، زمانی که معلم احساس کند در کار خود ضعیف است این استرس به شدت بر سلامتش تأثیر خواهد گذاشت. با توجه به مقیاس فرسودگی ماسلاچ، این مورد بهترین توصیف برای خستگی عاطفی است. به‌طور خاص، این موضوع زمانی رخ می‌دهد که معلمان به دلیل احساس خستگی و استرس قادر به ارائه مطالب به‌صورت فیزیکی و عاطفی نباشند (Siu et al., 2014). منظور از خستگی، مجموعه‌ای از احساسات مانند: نیاز زیاد به خواب، رخوت، احساس ناتوانی مداوم در برآوردن خواسته‌ها و تقاضاهای حرفه‌ای (شغل معلمی) می‌باشد. نیازهای اجتماعی-عاطفی، مدیریت کلاس درس، مشکلات مربوط به محیط‌های کار در مدرسه، مشکلات مربوط به تعاملات معلم و دانش‌آموزان، اختلافات بین والدین و همکاران و عدم تعادل بین این خواسته‌ها و منابع موجود، برخستگی عاطفی تأثیر مستقیم برجای می‌گذارد. میزان تأثیر این عوامل ممکن است بین معلمان متفاوت باشد، اما همه این موارد می‌توانند به احساس خستگی منجر شوند (Stewart, 2015).

یکی از مؤلفه‌هایی که در مورد میزان فرسودگی معلمان نادیده گرفته می‌شود این است که معلمان، افرادی هستند که به این تجارب نیاز دارند. هنگامی که این احساسات در حرفه‌ی خود به‌اندازه کافی برآورده نگردد و یا زمانی که آن‌ها کمبود این احساسات را در زندگی اجتماعی خود احساس نمایند، این خستگی عاطفی منجر به تهدیدی بر سلامت و رفاه آن‌ها خواهد بود. این موضوع در محدوده کلاس درس هم صادق است. مدارس مکان‌های بسیار اجتماعی هستند که نه تنها کودکان، بلکه معلمان را با فرهنگ‌های مختلف و سطوح مهارت متفاوت کنار هم جمع می‌کنند. فضای این تعاملات می‌تواند بر میزان خستگی معلم اثرگذار باشد، به‌خصوص اگر محیط مدرسه دوستانه و حمایتگر نباشد. البته این مورد به نحوه‌ی مدیریت مدرسه برمی‌گردد، اما اثرات آن در کلاس درس قابل مشاهده خواهد بود. معلمان بیشتر وقت کاری خود را در کلاس صرف می‌کنند. اگر دانش‌آموزان ناسازگار باشند، ممکن است به استراتژی‌های مدیریت رفتاری که هرگز از آن‌ها استفاده نشده، نیاز باشد. از سوی دیگر، برنامه‌ای که توسط دولت ابلاغ می‌شود و در حال حاضر در حال اجرا می‌باشد ممکن است با انتظارات معلم ناسازگار باشد. برای معلم، حمایت و اجرای برنامه‌ای که به آن اعتقاد ندارد، کافی است تا احساس کند که بازندگی روزمره خود احساس راحتی نمی‌کند. حتی اگر معلمان و دانش‌آموزان را در نظر نگیریم، هنوز تعامل با والدین وجود دارد که معلم در تدریس خود به آن نیاز دارد. این شرایط به‌شدت بین مدارس، سطوح تحصیلی و حتی رفتارهای معلمان متفاوت است. در یک مطالعه در سال ۲۰۰۹ توسط مک کارتی<sup>۱</sup> و همکاران انجام شد مشخص شد زمانی که تعادل بین عوامل استرس‌زا و حمایت‌های ارائه‌شده برقرار نگردد، احتمالاً فرسودگی افزایش می‌یابد (De Jesus, Miguel-Tobal, Rus, Viseu, & Gamboa, 2014). هنگامی که معلمان منابع ضروری و موردنیاز خود را در دسترس ندارند، ممکن است تحت فشار این تعاملات عاطفی قرار گیرند و خیلی زود و به‌سادگی خسته شوند. خستگی عاطفی می‌تواند اشکال بسیاری داشته باشد که هر یک به نحوی می‌تواند به معلم آسیب برساند.

<sup>1</sup> McCarthy



از آنجاکه در میان ابعاد فرسودگی شغلی، خستگی عاطفی بیشترین ضریب را در بروز فرسودگی دارد، در نتیجه اهمیت این عنصر بیشتر مشخص می‌گردد (Grayson & Alvarez, 2008). هنگامی که معلمی با محیطی مواجه می‌شود که در آن احساس کرامت نمی‌کند و تعلق خاطر احساس نمی‌کند، فشار بیشتری آشکار می‌گردد. تحقیقات نشان داده است خستگی عاطفی ارتباط مستقیمی با طول زمان تدریس و جنسیت افراد دارد. در شرایطی که یک معلم مدتی طولانی در مدرسه می‌ماند در حالی که علائم خستگی عاطفی را تجربه می‌کند، اما در مقابله با آن راهکاری ندارد و احساس عجز و ناتوانی می‌کند، منجر به فرسودگی بیشتر او می‌گردد (McCarthy, Lambert, O'Donnell, & Melendres, 2009). در ابتدا این موضوع ممکن است بدیهی به نظر برسد که اگر پس از پنج سال از خستگی رنج می‌برید، این احساسات با گذشت زمان تشدید می‌شود؛ اما لازم به ذکر است که اداراتی که این محیط را به وجود آورده‌اند تمایل کمتری برای بهبود وضعیت معلمان خود دارند و با گذشت زمان معلمان با شدت بیشتری خستگی عاطفی را در این مدارس نشان می‌دهند. بدون اجرای مناسب پشتیبانی و تغییر روش‌ها، انتظاری برای تغییر پیش‌بینی نمی‌گردد.

### ب) کاهش عملکرد شخصی

همان‌گونه که معلمان سطح بالاتری از خستگی عاطفی را تجربه می‌کنند، احتمال اینکه این احساس بر عملکرد شخصی‌شان اثر بگذارد بیشتر می‌گردد. ماسلاچ این احساس را به‌عنوان "احساس شدید عدم توانایی حرفه‌ای" توصیف کرده است (Iancu et al., 2018). زمانی که معلمان باور ندارند که می‌توانند باعث تغییر در زندگی دانش‌آموزانشان شوند و یا تأثیر بسیار ناچیزی در این زمینه دارند، ممکن است احساس سرگشتگی نمایند. همانند اکثر مشاغل، افراد تلاش می‌کنند تا از نردبان ترقی بالا روند و در کار فعلی خود موفق شوند که معلمی نیز از این قانون مستثنا نیست. بدون داشتن این بلندنظری و اهداف متعالی، در امر تدریس استرس به وجود خواهد آمد. تلاش برای رسیدن به یک هدف بسیار سخت‌تر از زمانی است که از آن‌ها خواسته شده باشد که برای دستیابی به آن اهداف متعالی از توان کمتر و یا شایستگی پایین‌تری در عملکرد شخصی خود بهره ببرند (McCarthy et al., 2009). این انتظارات می‌تواند توسط مدیران مدارس و یا به‌صورت کلی در حین تدریس ایجاد گردد. با این حال، اغلب معلمان انتظاراتی از خود در امر تدریس دارند. هنگامی که این انتظارات برآورده نشوند، نتایج حاصل از دستیابی به موفقیت‌های شخصی آن‌ها می‌تواند فشار بیشتری بر اضطراب و در نهایت منجر به فرسودگی شوند. اهداف معلمان نیز می‌تواند با آرمان‌گرایی کمتری همراه باشد. عملکردهای شخصی معلم به‌شدت بر توانایی آن‌ها در تأثیرگذاری بر پیشرفت دانش‌آموزان و فرایند کلی تدریس نقش دارد (Grayson & Alvarez, 2008). اساساً، از این مورد می‌توان برای قضاوت بر چگونگی تأثیر استراتژی‌ها و مهارت‌های تدریس‌شان در کلاس درس، استفاده نمود. اگر دانش‌آموزان به پیشرفت موردنظر نرسند، می‌توان آن را به‌عنوان کوتاهی کردن در کار خود در نظر بگیرند. حتی اگر این موضوع هیچ ارتباطی با توانایی معلم برای تدریس نداشته باشد، این ذهنیت می‌تواند بر چگونگی دیدگاه آن‌ها نسبت به خودشان تأثیر بگذارد. با گذشت زمان، این نوع تصور شکست شخصی، می‌تواند به‌شدت بر تدریس تأثیر بگذارد که به‌نوبه خود سبب بروز استرس بیشتری خواهد شد. بدون مداخله مناسب، معلمان ممکن است از این طریق به‌صورت مداوم از علائم افسردگی رنج ببرند.

همه آنچه در بالا گفته شد نتایج ضعیف در عملکردهای شخصی منجر به افزایش سطح استرس و امکان بیشتر فرسودگی شغلی می‌گردد. تمامی این موارد مربوط به "خودکارآمدی" افراد است. خودکارآمدی مثبت منجر به این تفکر می‌شود که افراد می‌توانند مسیر زندگی خود را تغییر دهند، درحالی‌که خود کارآیی منفی باعث افکار شک آور و رکود در زندگی می‌شود. این ایده منجر به وجود آمدن یک‌راه حل مؤثر برای درمان فرسودگی شغلی، می‌گردد. با پیدا کردن راهی جهت افزایش خودکارآمدی مثبت در معلمان، فرسودگی شغلی کاهش می‌یابد و یا حتی از آن جلوگیری می‌گردد. با توجه به این نکته، یک چشم‌انداز مثبت بر توانایی یک فرد برای تأثیرگذاری بر زندگی آن‌ها نمی‌تواند شامل هر طرح و برنامه‌ای باشد.

### ج) مسخ شخصیت

درحالی‌که عملکرد شخصی بر خودکارآمدی معلم توجه دارد، فاکتورهای مسخ شخصیتی شامل هرگونه احساس بی‌علاقگی و یا قضاوت به‌وسیله دانش‌آموزان می‌شود. به‌طور خاص، مسخ شخصیت را می‌توان به‌عنوان نگرش بدبینانه‌ای که فرد نسبت به شغل خود دارد، توصیف کرد (Iancu et al., 2018). این‌ها احساساتی نیستند که بلافاصله در هنگام تدریس و بدون هیچ هشدارری رخ دهند. در عوض، این احساس بی‌علاقگی توسط کارهای اضافی به‌دوراز آرامش برای معلمان ایجاد می‌شود که می‌توانند بستگی به شخصیت فرد و نحوه برخورد با شرایط استرس‌زا باشند، اما حتی معلمان بااراده قوی در امر آموزش نیز می‌توانند با چنین شرایطی مواجه شوند که ادامه کارشان را دشوار می‌کند. اگرچه روابط منفی بین معلمان و مدیران، منجر به افزایش میزان و شدت مسخ شخصیت می‌شود، اما بسیاری از آن‌ها از تعاملات معلمان و دانش‌آموزان، از جمله سوء رفتار، خشونت و بی‌حرمتی ناشی می‌گردد (Pas, Bradshaw, & Hershfeldt, 2012). اثرات ناشی از عدم حمایت مدیران از معلمان کاملاً ملموس است، اما با توجه به مسخ شخصیتی، این مورد تحت تأثیر روابط نامطلوب بین این دو (مدیر و معلم) است. نه تنها معلمان احساس می‌کنند که از آن‌ها حمایت نمی‌شود، بلکه حتی استرس‌های بیشتری به آن‌ها وارد می‌شود با مداخله مدیران و تلاش آن‌ها برای دادن آزادی بیشتری در تدریس، یا حتی به‌طور چشمگیری در موقعیت‌های روزمره در مدرسه. این تعاملات مضر می‌تواند در طول زمان جمع شود و به تفکرات منفی در زمینه تدریس منتهی شده و در نهایت منجر به فرسودگی شغلی شود. با توجه به این موضوع، مهم است که به یاد داشته باشید که تعاملات معلم و دانش‌آموزان ضروری است زیرا اکثریت هر دو گروه زمان زیادی را در این محیط سپری می‌نمایند. واضح‌ترین این نگرانی‌ها بر سوء رفتار تمرکز دارد. حتی با برنامه‌های مدیریت رفتار مؤثر، دانش‌آموزان گاهی رفتار نامناسبی از خود نشان می‌دهند. این اقدامات ممکن است بیش‌ازحد شدید نباشد، اما آن‌ها هنوز هم می‌تواند در رفاه دانش‌آموزان تأثیر داشته باشند. هنگامی‌که استراتژی‌های مدیریت کمتر مؤثر واقع می‌شوند، این رفتارهای نامناسب بیشتر تکرار خواهند شد و حتی می‌تواند به رفتارهای خشونت‌آمیز منجر شود. معلمان ممکن است در موقعیت‌هایی قرار گیرند که با آن‌ها آشنا نبوده و هرگز نیاموخته باشند که در چنین شرایطی چه باید بکنند. حتی زمانی که این سوء رفتارها حل‌وفصل می‌شود، استرس اثرات خود را خواهد گذاشت. با نگاهی به مدیریت رفتار دانش‌آموزان، در رفتار آن‌ها اعمال خشونت‌آمیز عامدانه نیز وجود دارد. پیدا کردن راه‌هایی برای جلوگیری از این سوء رفتارها به منابع و زمان نیاز دارد که می‌تواند موجب فشار بر اعصاب معلم شود. معلمان باید از این جهت روش‌های مختلفی را بکار گیرند تا این رفتار را کاهش دهند و اگر نزاع بر توانایی آن‌ها در آموزش دادن به این کودکان اثر بگذارد، منجر به

مسخ شخصیتی می‌شود. هنگامی که معلمان این افکار را در مورد تدریس دارند، توانایی آن‌ها در تدریس مؤثر در کلاس کاهش می‌یابد. این احساس بی‌علاقگی غیرقابل برگشت نیست. تحقیقات نشان داده که مسخ شخصیتی با حمایت همکاران کاهش می‌یابد (McCarthy et al., 2009). دریافت کمک از منابع بیرونی، یک سیستم پشتیبانی برای معلمان را به وجود می‌آورد که تکیه بر زمانی دارد که انجام امور سخت می‌شود. این مورد معمولاً به شکل توصیه‌هایی از روش‌های مناسب برای اجرای در کلاس درس و یا کمک به شرایط دشوار است. باین‌حال، زمان‌هایی وجود دارد که صحبت کردن با افرادی که شرایط مشابه را تجربه کرده‌اند، به‌سادگی می‌توانند به کاهش استرس کمک کنند. اگرچه تحقیقات کمتری در مورد مسخ شخصیت نسبت به خستگی عاطفی و کاهش عملکرد شخصی انجام شده است، اما چندین عامل برای آن شناسایی شده است. برخلاف دو علامت دیگر، معلمان مرد درصد بالاتری در مسخ شخصیتی را از خود نشان داده‌اند (Grayson & Alvarez, 2008). پیدا کردن دلیل منطقی برای این مورد مشکل است، تنها این که این احساس بی‌علاقگی و بی‌انگیزه بودن در معلمان مرد در تمام سطوح نشان داده شده است. خواه اینکه مردان این نوع حساس را در وجودشان دارند یا خیر، هنوز ناشناخته است (Nuri et al., 2017).

#### استراتژی‌های ابقاء و نگهداری

هنگامی که فرسودگی به وجود می‌آید، مهم است که به خاطر داشته باشید که هرگز افراد متفاوت به‌صورت یکسان تحت تأثیر آن قرار نمی‌گیرند. عواملی که منجر به فرسودگی در یک معلم می‌شود ممکن است بر معلم دیگری تأثیر نداشته باشد. این موضوع بدان معنی است که استراتژی‌ها و راهکارهایی که برای حمایت، جلوگیری و کاهش اثرات فرسودگی وجود دارد نمی‌تواند برای همه معلمان مؤثر باشد (Pietarinen, Pyhältö, Soini, & Salmela-Aro, 2013). هر معلم یک فرد منحصر به فرد با خلق و خوی و تجربیات ویژه است. باین‌حال، روش‌های خاصی وجود دارد که به معلمان کمک می‌کند که برای تدریس بهتر مجهز شوند که به‌نوبه خود فرسودگی را کاهش می‌دهد. بر اساس سه بعد اصلی فرسودگی شغلی (خستگی عاطفی، عملکرد شخصی و مسخ شخصیتی)، مداخلات در قالب موضوع فردی، اداری و برنامه‌های آموزش معلمان تنظیم شده که تمامی این راهبردها به کاهش مشکلات فرسودگی کمک می‌کند.

#### الف) راهبردهای فردی

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، مهم است که به یاد داشته باشید که هر معلم یک فرد است. اگرچه آموزش‌های بیرونی و جو مدرسه تأثیر زیادی بر نحوه مدیریت استرس معلم در کلاس درس دارد، اما هنوز عواملی در سطح شخصی وجود دارد که بر این موضوع اثر می‌گذارد. علاوه بر رفتار و شخصیت خاص معلم، می‌توان از مداخلاتی استفاده نمود که نشان‌دهنده افزایش انعطاف‌پذیری معلمان نسبت به فرسودگی است. نتایج تحقیقات نشان داده که مداخلات درمانی که باهدف افزایش توانایی معلمان برای مدیریت استرس و مقابله با شرایط دشوار انجام گرفته، تأثیر قابل توجهی بر کاهش خستگی عاطفی آن‌ها داشته است (Pietarinen et al., 2013). این امر همراه با این ایده است که هر معلم یک فرد است؛ و همه روش‌های خاص برای همه افراد کارساز نخواهد بود؛ اما هنگامی که یک مداخله درمانی مؤثر است، باید مورد توجه قرار گیرد. استرس مداوم به‌عنوان یکی از عواملی اثرگذار بر فرسودگی شغلی معلمان است که اغلب خود را در جنبه‌های مختلف تدریس نشان می‌دهد. باین‌حال، هنگامی که استرس در سطح شخصی

قرار می‌گیرد، معلمان راهبردهای مؤثرتری را در برخورد با انواع استرس‌هایی که با آن‌ها مواجه هستند، می‌آموزند. معلمان می‌توانند مقاومتشان را به تنش‌های آموزشی با شرکت در جلسات آموزشی و مشاوره‌ای افزایش دهند. این آموزش‌ها به معلمان در تصمیم‌گیری کمک می‌کند، این موضوع پیشرفت‌های قابل‌توجهی را در بهبود دستاوردهای شخصی و کاهش خستگی‌های عاطفی نشان داده است (Bevis, 2008). اگر با گروهی از صاحب‌نظران عرصه مدیریت موافق باشیم که اساساً تمام مدیریت یعنی تصمیم‌گیری آنگاه بسته به فرد، تصمیم‌گیری می‌تواند یک فرایند بسیار دشوار باشد که منجر به بسیاری از شرایط استرس‌زا می‌گردد. با توجه به نحوه تدریس، این امر می‌تواند به شکل تصمیم‌گیری به صورت مکرر و در لحظه باشد که اکثر آن‌ها مستقیماً دانش آموزان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با کمک کردن به معلمان در انتخاب‌ها و افزایش اعتمادبه‌نفس آن‌ها در تصمیم‌گیری، آنان ممکن است احساس بهتری نسبت به خود و کاری که انجام می‌دهند، پیدا کنند. این امر می‌تواند راهی طولانی برای بهبود اندیشه‌ی معلمان باشد. حمایت‌های بیشتر در این جهت می‌تواند برای تقویت این نشانه‌های مشابه به‌منظور مقابله با تعلیم داده شود. این حمایت‌ها به دنبال افزایش آگاهی فرد از اینکه چگونه استرس ذهن را تحت تأثیر قرار می‌دهد و همچنین اینکه چگونه جسم افراد تحت تأثیر استرس قرار می‌گیرد، باشد (De Jesus et al., 2014). با مشخص شدن اینکه چگونه استرس شخصاً چشم‌انداز افراد را تغییر می‌دهد، یک معلم می‌تواند خود را برای چنین شرایطی که این احساسات را به بار می‌آورد، آماده نماید. این بدان معنی است که برای مقابله با هرگونه فشار فرسودگی نیاز به مداخلات دیگری نیز است، اما دانستن اینکه چه زمانی و چگونه اتفاق می‌افتد اولین گام مهم در کاهش استرس در زندگی فردی است. این امر می‌تواند با پیدا کردن راه‌هایی برای کاهش شرایط دشوار و یا پیشگیری از آن‌ها باشد. در حد امکان، علائم فرسودگی شغلی را کاهش دهد (Siu et al., 2014).

معلمان می‌توانند با شرکت در مشارکت‌های اجتماعی، مقاومت خود را در برابر این عوامل تقویت کنند. از طریق انواع مختلفی از این پشتیبانی‌ها و حمایت‌هایی که به جامعه مدرسین/معلمین ارائه شده است، معلوم گردیده که از طریق کمک به معلمان در جهت افزایش توانایی آن‌ها برای تعاملات مثبت با دیگران، فرسودگی شغلی از طریق افزایش عملکرد شخصی، کاهش می‌یابد (Bataneh & Alsagheer, 2012). حمایت اجتماعی از طریق کمک به معلمان با افزایش مهارت در تعامل با دیگران، همچون همکاران، مدیران و دانش آموزان، به‌عنوان یک مداخله فردی شناخته شده است. تعاملات درون کلاس درس می‌تواند یک عامل استرس‌زا برای معلمی باشد که با انواع این آموزش‌ها تسلط کامل ندارد. هنگامی که مدارس برای ایجاد همکاری و تعامل بیشتر تلاش می‌کنند، ممکن است استرس وضعیت بغرنجی را برای این‌گونه معلمان به وجود آورد. با افزایش اعتمادبه‌نفس معلمان و فراهم آوردن راه‌هایی برای افزایش این نوع تعاملات، عوامل استرس‌زا که منجر به فرسودگی می‌شوند، کاهش می‌یابد. مهم این است که در نظر داشته باشید که درحالی که برخی از مطالعات نشان می‌دهد که راهکارهای فوق بهبود مثبتی در خستگی عاطفی و عملکرد شخصی به وجود می‌آورد، برخی دیگر از تحقیقات تغییرات قابل‌توجهی را در کاهش فرسودگی معلمان از این طریق نشان نداده‌اند (Iancu et al., 2018). با در نظر داشتن همه این موارد، تحقیقات نشان داده کارگاه‌های آموزشی و برنامه‌های مداخله‌ای که باهدف ایجاد و حفظ روابط مثبت با دانش آموزان ایجاد شده است، باعث افزایش اعتمادبه‌نفس معلمان می‌شود (Maricuțoiu, Sava, & Butta, 2016). این افزایش اعتمادبه‌نفس می‌تواند به یک همبستگی مثبت با عملکرد شخصی مرتبط شود که همه این‌ها به کاهش علائم

فرسودگی کمک می‌کند. باوجود یافته‌های بسیار در خصوص وجود استرس زیاد در تعامل با مدیران، ازآنجاکه معلمان بیشتر زمان خود را بادانش آموزان سپری می‌کنند، برطرف کردن این مسئله معلمان را قادر می‌سازد تا روابط استرس‌زای خود را برای زمان بیشتری که در اختیاردارند ازجمله در کلاس درس کاهش دهند. بااین‌حال، اگر این امر از بزرگ‌ترین منابع ایجاد اضطراب برای معلم هم نباشد، این روش برای کاهش فرسودگی شغلی، کم است. تمرین‌های مشابه که بیشتر بر توسعه مهارت‌های اجتماعی-عاطفی تمرکز می‌کنند به‌منظور بهبود روابط معلم و دانش‌آموز نیز نتایج متفاوتی را ارائه می‌دهند، هرچند که بیانگر سطح بالایی از عملکردهای شخصی معلمان می‌باشند (Naghieh, Montgomery, Bonell, Thompson, & Aber, 2015).

میزان برنامه‌های مربوط به این نوع رابطه نشان می‌دهد نه‌فقط در کاهش علائم فرسودگی شغلی، بلکه در آموزش دانش‌آموزان نیز مؤثر است. در حال حاضر، محققان در حال تلاش برای پیدا کردن این موضوع هستند که دقیقاً چگونه می‌توان به معلمان در این زمینه کمک نمود. هدف رسیدن به پیشرفت‌های طولانی‌مدت در طول حرفه معلمی است. درحالی‌که این رابطه معلم-دانش‌آموز برای موفقیت معلم ضروری است، مداخلات دیگر در سطوح مدرسه و ادارات که به تعاملات اداری کمک می‌کنند نیز اهمیت دارند. بااین‌وجود، افزایش این تعاملات بهترین راه‌حل برای برنامه‌های آموزشی مدرسه می‌باشند.

#### ب) استراتژی‌های منطقه‌ای (اداری)

حمایت‌های ارائه‌شده توسط دولت در سطح مدرسه و اداره، به‌عنوان برخی از مؤثرترین مداخلات در کاهش فرسودگی معلمان شناخته‌شده است. مطالعات نشان داده که "شرایط کاری و به‌ویژه پشتیبانی و حمایت‌های اداری منجر به تفاوت‌های بزرگی در میزان فرسودگی شغلی می‌شود" که همه این‌ها برمی‌گردد به اینکه مدیران (آموزشی و اداری) می‌توانند برای آموزش کارکنان خودکاری انجام دهند (Boyd et al., 2011). به همین دلیل، روابط حمایتی بین مدیران و معلمان بسیار حائز اهمیت است بخصوص زمانی که علائم فرسودگی ظاهر می‌شود. مداخلاتی که می‌تواند انجام و نیز تعاملات مدیران با کارکنان، برای رضایت معلمان ضروری است. رضایتمندی معلم، به‌نوبه خود، به‌طور مستقیم بر چگونگی مقابله با شرایط سخت استرس‌زا مؤثر است. طبق نظر گریسون و آلوارز<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، "معلمان که از تصمیمات و میزان حمایت‌های مدرسه رضایت دارند، نگرش مثبت‌تری نسبت به حرفه و شغل خوددارند". در حقیقت، اگر مدیران بتوانند معلمان را شاد و راضی نگه‌دارند، آن‌ها به‌خوبی به حرفه تدریسیشان ادامه می‌دهند. با توجه به این موضوع، مدیران هرگز نباید باعث نارضایتی و ناخوشنودی معلمان خود را فراهم آورند. البته گاهی اوقات عواملی وجود دارد که از کنترل آن‌ها خارج است، مانند تصمیم‌گیری‌های انجام‌شده از بالا و عدم امکان دسترسی منابع مناسب برای کارکنان. همچنین، درست همان‌طور که معلمان می‌توانند فاقد مهارت‌های اجتماعی و همکاری خاصی برای مؤثر بودن با همکارانشان باشند، مدیران نیز می‌توانند همان محدودیت‌ها را داشته باشند. بدون شک می‌توان گفت که مدیران نیز با کمبودهای شخصی خاص خود مواجه هستند. بااین‌حال، زمانی مدیران می‌توانند پشتیبانی خود را برای کارکنان خود کامل کنند که استرس شغلی آن‌ها را کاهش دهند، این مهم اغلب به‌صورت نظارت مؤثر، استقلال و تفویض اختیار و روابط مناسب با والدین خود را نشان می‌دهد (Fiorilli

<sup>1</sup> Grayson and Alvarez

(et al., 2019). اهمیت حمایت نظارتی و استقلال می‌تواند یک مشکل را به وجود آورد چون تعادلی در این بین باید رعایت شود درحالی‌که معلمان احساس می‌کنند که می‌توانند برای کمک به مدیر اقدام نمایند، اما به شرطی که آزادی عمل در انجام آنچه فکر می‌کنند برای دانش‌آموز مناسب است را داشته باشند. البته رعایت تعادل بین آزادی در عمل و قبول نظارت مدیر کار مشکلی هست. باین‌حال، هر معلم نیاز به یک نوع تعادل متفاوت دارد که تمایز آن برای مدیران دشوار خواهد بود. چگونگی تعامل و برخورد مدیران با اولیا عامل دیگری است که می‌تواند استرس را در تجربیات معلم کم کند یا مانع آن شود. مدیران می‌توانند در حل اختلافات بین معلمان و والدین مشارکت فعال داشته باشند. نحوه برخورد مناسب مدیران در این مواقع می‌تواند موجب کاهش تنش شود، اما ممکن است که این امر در صورت عدم رعایت ضوابط آن موجب اختلاف عمیق‌تر بین معلمان، مدیران و اولیاء شود.

تمام مدیران ادارات مناطق نقش مهمی در کاهش علائم فرسودگی شغلی در معلمان دارند. معلمان گاهی اوقات از تصمیماتی که مسئولان و مدیران بالادستی می‌گیرند، اجتناب می‌کنند. این امر اندیشه‌ی جدا شدن مدرسه را از سیستم اداری تقویت می‌کند. باین‌حال، فرسودگی شغلی زمانی کاهش می‌یابد که تلاش گردد تا ارتباطات معلمان با مدرسه و اهداف مدرسه‌ای که در آن کار می‌کنند، بیشتر گردد (Stewart, 2015). هنگامی که معلمان آنچه را که انجام می‌دهند بازگو نمایند و توسط مدیرشان موردحمایت و پشتیبانی واقع شوند، احتمال بیشتری وجود دارد که از کار در آن مدرسه احساس لذت بیشتری داشته باشند. این احساس به‌نوبه خود، بر تصمیماتشان برای ماندن و یا ترک کردن مدرسه تأثیر می‌گذارد. این موضوع می‌تواند شروع راهی طولانی برای کمک به معلمان جهت به وجود آوردن احساس امنیت و حمایت از آن‌ها باشد که در کاهش افکار فرسودگی شغلی کمک می‌کند. برای تقویت یک محیط کاری حمایتی، مدیران ادارات می‌توانند دوره‌های آموزشی جهت تدریس‌های مناسب و قابل مدیریت را ترتیب دهند، همکاران را به تعامل ترغیب نمایند و برای نومعلمان آموزش‌ها و حمایت‌های لازم را ارائه نمایند (Johnson, 2006). با توجه به تخصص‌های آموزشی قابل مدیریت، مدیران باید به خاطر داشته باشند، کار اضافه منجر به استرس می‌گردد. این امر می‌تواند در قالب تعداد زیاد دانش‌آموزان در یک کلاس که از آن به تراکم یاد می‌شود و یا در قالب تدریس معلم در حوزه‌ی خارج از تخصص خود نمود پیدا کند. افزایش استرس ناشی از این خواسته‌های اشتباه، اثرات مضر بر وضعیت جسمانی و روحی معلم خواهد داشت. اجتناب از قرار دادن معلمان در این شرایط ممکن است این اثرات را به تعویق اندازد. حتی زمانی که با شرایط سخت تدریس مواجه شوند، معلمان می‌توانند از طریق این تعامل با همکاران خود مشکل را حل کنند. بعضی معلمان ممکن است چنین وضعیتی را قبلاً تجربه کرده یا ایده‌هایی برای کاهش سختی این شرایط داشته باشند؛ اما، بسیاری از معلمان ممکن است ابتکار عمل و یا راهکاری برای انجام این امر نداشته باشند. این همان‌جایی است که مدیران می‌توانند این تعاملات را تسریع و تسهیل کنند. همه این راهکارها حتی ممکن است برای یک معلمی که تاکنون علائم فرسودگی را تجربه نکرده و یا در اولین سال تدریس خود در یک مدرسه است، سخت‌تر شود. افکار عمومی غالب در مدارس این است که از نومعلمان انتظار می‌رود همانند معلمان باتجربه کار کنند. این انتظار به‌تنهایی و به‌اندازه کافی برای استرس هر فرد کافی است؛ اما با فراهم کردن آموزش‌های ضمن خدمت برای این معلمان و اطمینان از اینکه آن‌ها بدانند در تدریس خود موردحمایت قرار می‌گیرند، باعث کاهش اضطراب آن‌ها می‌گردد. علاوه بر این،

مسئولان می‌توانند با برگزاری دوره‌های آموزشی زمینه مدیریت رفتار در کلاس درس را به اجرا درآورند و یا از آموزش در سطح وسیع در سطح منطقه حمایت کنند، چه برای نومعلمان و چه باسابقه‌ها (Grayson & Alvarez, 2008).

### ج) آموزش معلمان

علائم فرسودگی را می‌توان با ارائه جلسات آموزشی که هم باعث پیشرفت حرفه‌ای و هم منجر به یادگرفتن راه‌های مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا است، کاهش داد. برنامه‌هایی که به معلمان در این زمینه کمک می‌کند، می‌توانند حتی بخشی از آموزش اولیه در دانشگاه باشد که به صورت موردی مورد بررسی قرار می‌گیرند و توسط مدارس و ادارات اجرا می‌شوند. با وجود اینکه این راهبردهای آموزشی باعث کاهش میزان خستگی عاطفی می‌شود، اما نتایج متفاوتی ثبت شده است که نشان می‌دهد تغییر قابل توجهی در ویژگی‌های فرسودگی شغلی به وجود نمی‌آورد (Siu et al., 2014). این تفاوت ممکن است با توجه به نوع آموزشی که در حال اجرا است، باشد. بسیاری از دوره‌های آموزشی هستند که نیازهای مختلفی را پوشش می‌دهند. همچنین، کیفیت آموزش‌ها نیز باید مورد توجه واقع شود که منجر به میزان متفاوتی از اثربخشی می‌شود. در نهایت، به عنوان یک موضوع ثابت در تمام نشانه‌های فرسودگی، میزان اثرگذاری استراتژی‌ها بستگی به شدت نیاز به معلمین به آن آموزش‌ها دارد. آموزش‌ها ممکن است ناخوشایند به نظر برسند اگر هدف آن دوره مطابق با نیاز معلمان نباشد. بسیاری از برنامه‌های مداخله‌ای جهت بهبود عملکرد معلمان در کاهش نشانه‌های فرسودگی شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرند، اما تنها بر روی چند دسته از آن نشانه‌ها، تحقیقات برای حمایت از اثربخشی آن‌ها انجام شده است که شامل برنامه‌های آموزشی برای نومعلمان، آموزش برنامه درسی مناسب برای مهارت‌های اجتماعی، راهبردهای مدیریت رفتارهای دشوار و آموزش‌های ضمن خدمتی که مربوط به نوع برخورد با رفتار دانش آموزان هست (De Stasio et al., 2017). نومعلمان در سال اول تدریس در معرض علائم فرسودگی بیشتری هستند زیرا از آن‌ها انتظار می‌رود که همانند معلمان باتجربه عمل نمایند. این امر به‌ویژه بر میزان استرس به خاطر انتظارات زیاد از آن‌ها، اثرگذار است. می‌توان با در نظر گرفتن برنامه‌های آموزشی به موقع، نومعلمان جدید را در حمایت ایده‌هایشان، کمک نمود. این مورد را می‌توان بیشتر با آموزش برنامه درسی مهارت‌های اجتماعی تکمیل کرد. این بدان معنا نیست که هر منطقه مجوز آموزش‌های مشابهی در مورد توسعه اجتماعی-عاطفی کودکان در طول سال تحصیلی فراهم نماید. بلکه، هنگامی که فارغ‌التحصیلان دانشگاه به عنوان معلم به مدارس وارد می‌شوند، متوجه خواهند شد، به دوره‌های ویژه برای یادگیری اجتماعی دانش آموزان نیاز دارند که برای آن آموزش ندیده‌اند. با ارائه این دوره‌های تکمیلی برای معلمان، آن‌ها می‌توانند نقاط ضعف خود را در پیشرفت حرفه‌ای جبران کنند که در نتیجه باعث کاهش سطح استرس شغلی می‌شود. وقتی معلمان به رفتارهای معمول و غیرمعمول دانش آموزان مواجه می‌شوند آمادگی لازم برای مقابله با آنچه در کلاس درس اتفاق می‌افتد را دارند. آموزش‌های مکمل که در این زمینه‌ها ارائه می‌گردد، به معلمان راه‌حل‌های موفقیت‌آمیزی را نشان می‌دهد که می‌توانند این‌گونه رفتارها را در کلاس کاهش دهند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا با این شرایط مواجه شوند. همه این آموزش‌ها می‌توانند معلمان را در ارتقاء حرفه‌ای حمایت کنند که به نوبه خود منجر به کم کردن عوامل استرس‌زا و اضطراب‌آور می‌شود.

درحالی که کمک به معلمان برای بهبود حرفه‌ای و اثربخشی آن‌ها در کلاس درس برای مدیریت استرس ضروری است، آموزش‌های مکمل نیز ممکن است منجر به ارائه دیدگاه مثبت در زمینه تدریس شود. به‌ویژه، آموزش‌های خودکارآمدی می‌تواند اجرا شود تا به معلمان کمک کند تا به این باور برسند که می‌توانند با شرایط دشوار مقابله کنند (Skaalvik & Skaalvik, 2010). این کار بر روی سطح فردی اثرگذار است و عمدتاً به باور کنونی معلم در توانایی‌های خود بستگی دارد. افکار خود-شکست‌خورده می‌تواند استرس را تسریع کند اگر شرایط سخت‌تر از آنچه یک معلم می‌تواند اداره کند، باشد. این شرایط می‌تواند منجر به ایجاد ذهنیتی منفی شود که هم برای آموزش و هم برای خود فرد مضر است. با فراهم آوردن آموزش‌های مناسب باهدف روشن ساختن دیدگاه آن‌ها در مورد نحوه تدریسشان و القا دیدگاه‌ها مثبت نسبت به کارشان، معلمان می‌توانند این طرز فکر را تغییر دهند و در مسیر مناسب شغلی قرار گیرند. حمایت‌های تکمیلی را می‌توان از طریق استفاده از آموزش‌هایی که به‌منظور تقویت تعامل معلمان و دانش‌آموزان در اختیار معلمان قرار می‌گیرد، فراهم نمود، اگرچه افزایش مهارت‌های بین فردی آن‌ها تأثیر مثبتی بر رفتار آن‌ها دارد، اما رفاه عاطفی آن‌ها را تغییر نمی‌دهد (Bermejo-Toro, Prieto-Ursúa, & Hernández, 2016). با توجه به این موضوع، این بدان معنا نیست که این حمایت‌های خاص بر کاهش علائم فرسودگی اثرگذار نیست. این بدان معنی است که هیچ ارتباط مستقیمی بین این دو وجود ندارد. برای معلمی که در تعامل با دانش‌آموزان خود مشکل دارد و یا برای کسانی که دانش‌آموزانی با رفتارهای نامناسب دارند، هرگونه برنامه‌ای که موجب کاهش فشار این روابط می‌شود، به‌نوبه خود نیاز به تلاش کمتری دارد و استرس کمتری را دریافت می‌کند. به‌عنوان راهی برای تکمیل هر یک از این آموزش‌ها متوجه می‌شویم که بیشترین تأثیر این برنامه‌ها از طریق یادگیری معلمان از طریق آموختن از همکاران خود است (Howson, 2016). مهم نیست که کدام نوع آموزش ارائه می‌گردد، همه معلمان باید تجربه همکاری و تعامل با همکاران خود را داشته باشند. این نه تنها ارتباط بین معلمان را تقویت می‌کند و هم شانس همکاری‌های آینده را افزایش می‌دهد، بلکه به معلمان اجازه می‌دهد تا از معلمین دیگری که ممکن است با مشکلات مشابهی که قبلاً با آن روبرو بوده، یاد بگیرند. هدف کلی این آموزش‌ها، همراه با هر نوع مداخله با توجه به شرایط فرد یا مدرسه، موجب کاهش استرس و کاهش خطرات فرسودگی می‌شود. اگر معلمان بتوانند در کنار هم به این پیشرفت‌ها برسند، مدارس شانس بیشتری برای جلوگیری از فرسودگی معلمان خوددارند.

### راهکارها

تاکنون برنامه‌ها و استراتژی‌های متعددی که به دنبال کاهش علائم مرتبط با فرسودگی شغلی هستند، اجرا شده و میزان اثربخشی هر یک در حوزه‌های مختلف، موردبررسی قرار گرفته است. راه‌هایی که می‌توان از این برنامه‌ها استفاده کرد عبارت است از آموزش اولیه، جلسات آموزش فردی که توسط معلمان دنبال می‌شود و اجرای استراتژی‌های گسترده در مدرسه و منطقه آموزشی. چگونگی موفقیت این فن‌ها می‌تواند بین افراد متفاوت باشند، زیرا هر معلمی به شیوه‌ای متفاوت از دیگران به این دوره‌ها پاسخ می‌دهد. یک روش ممکن است برای یک معلم یا مدرسه مؤثر باشد اما برای دیگری مؤثر نباشد. با توجه به این موضوع، برنامه‌های پیشگیری از فرسودگی شغلی وجود دارد که در مدارس بیشتر موفق بوده‌اند و می‌توان از مزایای آن‌ها به‌وسیله تحقیقات بیشتر بهره‌مند شد.



برنامه‌هایی که به‌منظور کاهش و جلوگیری از فرسودگی در حوزه آموزش و پرورش به اثبات رسیده است می‌تواند در هر زمان در طول یک دوره حرفه‌ای معلمی انجام پذیرد، حتی اگر آن‌ها در معرض فرسودگی نباشند. در طول دوره‌ی دانشگاه فرهنگیان، می‌توان به دانشجویان آموزش‌ها و مهارت‌های لازم برای مقابله با استرس‌های کاری را قبل از اینکه در محیط مدرسه قرار گیرند، ارائه داد. ممکن است تعیین آنچه دقیقاً معلم از آن بهره‌مند می‌شود دشوار باشد، اما انواع مختلفی از آموزش‌های عاطفی-اجتماعی وجود دارد که هدف آن‌ها ارتقاء روابط دانش‌آموزان است (Iancu et al., 2018). این آموزش‌ها حتی اگر مستقیماً علائم فرسودگی را بهبود نبخشد، اما همچنان می‌تواند در کلاس درس مؤثر باشد. علاوه بر این، ثابت شده است کارگاه‌های آموزشی باعث افزایش اعتمادبه‌نفس در معلم می‌شود که منجر به مقابله با شرایط استرس‌زا می‌گردد (De Jesus et al., 2014). اگر معلمان بتوانند این مهارت‌ها را در همان ابتدای شغل معلمی ایجاد نمایند، پایه خوبی برای تدریس و رفاه آینده آن‌ها خواهد بود.

معلمان در مدرسه ممکن است خستگی و فرسودگی را تجربه کنند. اگر در یکی از مدارس یک ناحیه کمک کمی به معلمان خود ارائه کند و یا برنامه‌های درسی برای فرد معلم ناکارآمد باشد، استراتژی‌های شخصی دیگری وجود دارد که می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. برنامه‌های هدایت و مشاوره می‌توانند به افراد کمک کنند که چگونه تصمیم‌گیری کنند و به موقعیت‌های دشوار پاسخ دهند (Bevis, 2008). با دنبال کردن این‌گونه برنامه‌ها، به یک معلم در کلاس درس کمک می‌شود تا برای هر شرایط سختی که در آن قرار می‌گیرد، مورد حمایت قرار گیرد. استراتژی‌های ذهنی نیز می‌توانند اجرا شوند که به معلمان کمک می‌کند تا از نحوه تاثیر استرس بر شخصیتشان آگاه شوند (Skaalvik & Skaalvik, 2010). دانستن علائم و نشانه‌های شخصی، در کنار همکاری با سایر استراتژی‌های پیشگیری، به‌عنوان راهی برای مقابله با استرس مفید خواهد بود. با این حال، این استراتژی‌ها نیز می‌توانند در یک مدرسه به‌طور کامل اجرا شوند.

مدیران مدارس ممکن است یکی از بزرگ‌ترین عوامل پیشگیری از فرسودگی باشند، پیشگیری که می‌تواند برای کاهش میزان ترک شغل و حرفه معلمی مؤثر باشد. این عمل می‌تواند از طریق تقویت روابط حمایتی مدرسه و اداره و همچنین مشارکت‌های فعال در کلاس درس آغاز می‌شود که هم موجب پشتیبانی از معلمان را در صورت نیاز فراهم می‌کند و همچنین باعث می‌شود که معلمان در مدرسه احساس راحتی بیشتری داشته باشند. حمایت و پشتیبانی می‌تواند از طریق اجرای برنامه‌های مدرسه برای معلمان، همراه با احساس حمایت در کلاس درس باشد (Bevis, 2008). افزون بر این، باعث افزایش موقعیت‌هایی می‌گردد که معلمان را در مدیریت کلاس خویش پشتیبانی کنند تا به کاهش موقعیت‌های استرس‌زا کمک کند. در نهایت، از آنجایی که استرس به‌عنوان یک عامل ثابت برای فرسودگی کشف شده است، ادارات می‌توانند این عامل را با اختصاص برنامه‌های آموزشی مناسب و قابل کنترل، کاهش دهند (Johnson, 2006). در نهایت مدارس می‌توانند به‌طور مداوم در جهت حفظ معلمان خود از طریق شرکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌هایی که به‌منظور کاهش استرس در کلاس درس انجام می‌شود، بسیار کمک کنند.

## نتیجه‌گیری

فرسودگی شغلی مشکل مهمی است که بسیاری از معلمان با آن مواجه می‌شوند. این احساس اغلب موجب به وجود آمدن نتایج شخصی و آموزشی منفی می‌گردد که به‌نوبه خود منجر به بروز بیشتر خستگی در معلمان می‌شود. عوامل متعددی می‌توانند به بروز آن کمک کند. از توانایی شخصی معلم برای مقابله با عوامل استرس‌زای روزمره، ارتباط آن‌ها با همکاران و اولیا دانش‌آموزان، حتی خواسته‌ها و دستورالعمل‌های اعمال‌شده توسط روسای ادارات مناطق. چگونگی پاسخ یک معلم به هر یک از این عوامل تا حد زیادی بستگی به شخصیت فردی آن‌ها دارد، بنابراین ارائه یک‌راه حل کامل برای غلبه بر فرسودگی کلی، بسیار دشوار است. فرسودگی معمولاً نشانه‌های قابل توجهی را ایجاد می‌کنند که می‌تواند منجر به اجرای استراتژی‌های خاص و برنامه‌های آموزشی برای کاهش فشارهای آن شود. می‌توان امیدوار بود که کاهش فشار و استرس منجر به کاهش کلی خستگی معلم گردد. اگر معلم ابتکار عمل را در دست بگیرد، این تکنیک‌ها می‌توانند در سطح شخصی یا اجتماعی مورد استفاده قرار گیرند، اما در صورت نیاز، اکثر این روش‌ها ممکن است توسط مدیران و روسای مناطق جایگزین شوند. به‌طور خاص، برنامه‌هایی که بر روی ایجاد رفاه شخصی معلم، از قبیل تمرکز ذهن و تمرین مهارت‌های مقابله‌ای و سازگاری تمرکز می‌کنند، می‌توانند معلمان را در برخورد با استرس و آگاه شدن از علائم آن کمک کنند. آموزش‌هایی که تمرکز بیشتری روی عملکرد کلاس درس دارند نیز می‌تواند مؤثر باشند. این موارد می‌تواند به شکل آموزش مهارت‌های اجتماعی و مدیریت رفتار باشد. وقتی معلمان کنترل بیشتری بر دانش‌آموزان خود دارند و کلاس درس خود را مدیریت می‌کنند، شرایط استرس‌زای کمتری به وجود می‌آید. بعلاوه، کاهش فرسودگی معلمان حتی می‌تواند در سطح منطقه‌ای با افزایش حمایت اداری آغاز شود. مدیران همچنین می‌توانند برنامه‌های آموزشی خاص را پیاده‌سازی کنند و همکاری والدین را تقویت کنند که این می‌تواند منجر به کاهش خستگی در معلم می‌شود. اگر مدارس و ادارات متعهد به ارائه این راهبردها و افزایش منابع به‌عنوان راهی برای تقویت مدارس و معلمان خود باشند، نرخ فرسودگی شغلی در معلمان به‌طور چشمگیری کاهش خواهد یافت.

## منابع

- Bas, G. (2011). Teacher student control ideology and burnout: Their correlation. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 36(4), 84.
- Bataineh, O., & Alsagheer, A. (2012). An Investigation of Social Support and Burnout among Special Education Teachers in the United Arab Emirates. *International Journal of Special Education*, 27(2), 5-13.
- Benevene, P., De Stasio, S., Fiorilli, C., Buonomo, I., Ragni, B., BRIEGAS, J. J., & Barni, D. (2019). Effect of teachers' happiness on teachers' health. The mediating role of happiness at work. *Frontiers in psychology*, 10, 2449.
- Bermejo-Toro, L., Prieto-Ursúa, M., & Hernández, V. (2016). Towards a model of teacher well-being: Personal and job resources involved in teacher burnout and engagement. *Educational Psychology*, 36(3), 481-501.
- Bevis, K. A. (2008). *Teacher burnout: Locus of control and its correlation to teacher burnout and job satisfaction*. (Master Thesis), Marshall University, USA.
- Boyd, D., Grossman, P., Ing, M., Lankford, H., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2011). The influence of school administrators on teacher retention decisions. *American Educational Research Journal*, 48(2), 303-333.
- Brunzell, T., Stokes, H., & Waters, L. (2018). Why Do You Work with Struggling Students? Teacher Perceptions of Meaningful Work in Trauma-Impacted Classrooms. *Australian journal of teacher education*, 43(2), 116-142.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of educational psychology*, 104(4), 1189.
- De Jesus, S. N., Miguel-Tobal, J. J., Rus, C. L., Viseu, J., & Gamboa, V. (2014). Evaluating the effectiveness of a stress management training on teachers and physicians' stress related outcomes. *Clínica y Salud*, 25(2), 111-115.
- De Stasio, S., Fiorilli, C., Benevene, P., Uusitalo-Malmivaara, L., & Chiacchio, C. D. (2017). Burnout in special needs teachers at kindergarten and primary school: Investigating the role of personal resources and work wellbeing. *Psychology in the Schools*, 54(5), 472-486.
- Fiorilli, C., Schneider, B., Buonomo, I., & Romano, L. (2019). Family and nonfamily support in relation to burnout and work engagement among Italian teachers. *Psychology in the Schools*, 56(5), 781-79.
- Freudenberg, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73.
- Grayson, J. L., & Alvarez, H. K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching and teacher education*, 24(5), 1349-1363.

- Herman, K. C., Hickmon-Rosa, J. e., & Reinke, W. M. (2018). Empirically derived profiles of teacher stress, burnout, self-efficacy, and coping and associated student outcomes. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 20(2), 90-100.
- Howson, O. (2016). An investigation into teacher burnout and causal factors. from [www.researchgate.com](http://www.researchgate.com)
- Iancu, A. E., Rusu, A., Măroiu, C., Păcurar, R., & Maricuțoiu, L. P. (2018). The effectiveness of interventions aimed at reducing teacher burnout: A meta-analysis. *Educational psychology review*, 30(2), 373-396.
- Johnson, S. M. (2006). The Workplace Matters: Teacher Quality, Retention, and Effectiveness. Working Paper. *National Education Association Research Department*.
- Klusmann, U., Richter, D., & Lüdtke, O. (2016). Teachers' emotional exhaustion is negatively related to students' achievement: Evidence from a large-scale assessment study. *Journal of educational psychology*, 108(8), 1193.
- Maricuțoiu, L. P., Sava, F. A., & Butta, O. (2016). The effectiveness of controlled interventions on employees' burnout: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 1-27.
- McCarthy, C. J., Lambert, R. G., O'Donnell, M., & Melendres, L. T. (۲۰۰۹). The relation of elementary teachers' experience, stress, and coping resources to burnout symptoms. *The Elementary School Journal*, 109(3), 282-300.
- Naghieh, A., Montgomery, P., Bonell, C. P., Thompson, M., & Aber, J. L. (2015). Organisational interventions for improving wellbeing and reducing work-related stress in teachers. *Cochrane Database of Systematic Reviews*.(۴)
- Nuri, C., Demirok, M. S., & Direktör, C. (2017). Determination of self-efficacy and burnout state of teachers working in the special education field in terms of different variables. *Journal of Education and Training Studies*, 5(3), 160-166.
- Pas, E. T., Bradshaw, C. P., & Hershfeldt, P. A. (2012). Teacher-and school-level predictors of teacher efficacy and burnout: Identifying potential areas for support. *Journal of School Psychology*, 50(1), 129-145.
- Pietarinen, J., Pyhältö, K., Soini, T., & Salmela-Aro, K. (2013). Reducing teacher burnout: A socio-contextual approach. *Teaching and teacher education*, 35, 62-72.
- Scott, S. B. (2019). Factors Influencing Teacher Burnout and Retention Strategies. Akron, Ohio, United States: The University of Akron.
- Shen, B., McCaughtry, N., Martin, J., Garn, A., Kulik, N., & Fahlman, M. (2015). The relationship between teacher burnout and student motivation. *British Journal of Educational Psychology*, 85(4), 519-532.
- Siu, O. L., Cooper, C. L., & Phillips, D. R. (2014). Intervention studies on enhancing work well-being, reducing burnout, and improving recovery experiences among Hong Kong health care workers and teachers. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 69.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and teacher education*, 26(4), 1059-1069.

- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Dimensions of teacher burnout: Relations with potential stressors at school. *Social Psychology of Education, 20*(4), 775-790.
- Stewart, T. M. (2015). *The relationship between demands and resources and teacher burnout: A fifteen-year meta-analysis*. (PhD Thesis), University of Tennessee.

مجله پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری

## The Factors Affecting Teachers' Job Burnout

### **Abstract**

The main purpose of this review paper was to identify the factors affecting teachers' job burnout. To address these factors, first the researcher start to investigate on conducted research and studies in this field, which lead to categorized of these factors into three groups, including: individual, social, and district factors. Second, dimensions of job burnout including emotional dimension, personal accomplishments, and depersonalization were examined. Furthermore, retention strategies were also categorized into three groups included: individual strategies, district strategies, and teacher training. Finally, based on the results of conducted research in this area, practical implications in order to reduce or prevent burnout were presented.

**Keywords:** Job Burnout, Teacher, Retention Strategies, Training

پیشرفت های نوین در علوم رفتاری