

## کاربست تحلیل مضمون براون و کلارک در واکاوی شاخص‌های مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران

|                              |                                      |
|------------------------------|--------------------------------------|
| تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۵     | زهرای بیجرانلو حسن <sup>۱</sup>      |
| تاریخ پذیرش: ۱۷ مرداد ۱۴۰۵   | محمد رضا ربیعی مندیجین <sup>۲*</sup> |
| تاریخ بازنگری: ۱۰ مرداد ۱۴۰۵ | علیرضا امیر کبیری <sup>۲</sup>       |
| تاریخ ارسال: ۸ اردیبهشت ۱۴۰۵ |                                      |

**شیوه استناددهی:** بیجرانلو حسن، زهرا، ربیعی مندیجین، محمد رضا، و امیر کبیری، علیرضا. (۱۴۰۵). کاربرد تحلیل مضمون براون و کلارک در واکاوی شاخص‌های مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳۲(۳)، ۱-۳۲.

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدلی بومی برای انگیزش شغلی معلمان بر اساس اصول و جهت‌گیری‌های سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و اکتشافی بود و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان و دست‌اندرکاران حوزه آموزش و پرورش بودند که به شیوه نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند و تادستیابی به اشیاع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و بر اساس فرایند شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش تحلیل شدند. در مجموع، ۱۰ خبره با تنوع جنسیتی، سنی، تحصیلی، تخصصی و شغلی در فرایند پژوهش مشارکت داشتند. تحلیل داده‌های کیفی به استخراج ۷۱ کد اولیه، ۱۰ مضمون فرعی و پنج مضمون اصلی منجر شد. مضامین اصلی عبارت بودند از: «منزلت و هویت حرفه‌ای معلم»، «عدالت معیشتی و جبران خدمات»، «توانمندسازی و رشد حرفه‌ای»، «خودمختاری و مشارکت آموزشی» و «ارزشیابی توسعه‌دهنده و تشویق». مضامین فرعی نیز شامل هویت فرهنگی-تربیتی معلم، معنا و افتخار شغلی، امنیت و ثبات اقتصادی، عدالت و نظام پاداش، یادگیری و توسعه حرفه‌ای، پیشرفت شغلی، شایستگی محور، اختیار و استقلال آموزشی، مشارکت در تصمیم‌گیری، بازخورد و بهبود عملکرد و قدردانی و تشویق شغلی بودند. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، آزمون‌های آمار استنباطی گزارش نشده است. یافته‌ها نشان می‌دهد انگیزش شغلی معلمان پدیده‌ای چندبعدی است که ارتقای آن مستلزم توجه همزمان به منزلت حرفه‌ای و هویت فرهنگی معلم، امنیت و عدالت اقتصادی، فرصت‌های رشد و توانمندسازی، استقلال و مشارکت در تصمیم‌گیری و سازوکارهای منصفانه ارزشیابی و تشویق است. مدل استخراج شده می‌تواند چارچوبی بومی برای سیاست‌گذاری منابع انسانی و برنامه‌ریزی در راستای تحقق اهداف سند تحول بنیادین فراهم سازد.

**واژگان کلیدی:** انگیزش شغلی معلمان، سند تحول بنیادین، منزلت حرفه‌ای، عدالت معیشتی، توانمندسازی حرفه‌ای، تحلیل مضمون.

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: m.rabiee1971@iau.ac.ir

## Applying Braun and Clarke's Thematic Analysis to Explore the Indicators of a Teacher Job Motivation Model Based on Iran's Fundamental Transformation Document of Education

|                                                                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zahra Bichranloo Hassan <sup>1</sup><br>Mohammad Reza Rabiei Mandejin <sup>1*</sup><br>Alireza Amirkabiri <sup>2</sup> | Submit Date: 28 April 2026<br>Revise Date: 01 August 2026<br>Accept Date: 08 August 2026<br>Publish Date: 23 August 2026 | <b>How to cite:</b> Bichranloo Hassan, Z., Rabiei Mandejin, M. R., & Amirkabiri, A. (2026). Applying Braun and Clarke's Thematic Analysis to Explore the Indicators of a Teacher Job Motivation Model Based on Iran's Fundamental Transformation Document of Education. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(3), 1-32. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Abstract

This study aimed to develop and explain an indigenous model of teachers' job motivation based on the principles and orientations of Iran's Fundamental Transformation Document of Education. This applied study adopted a qualitative, exploratory design using thematic analysis. The participants consisted of experts and professionals in the field of education who were selected through purposive judgmental sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed according to Braun and Clarke's six-stage thematic analysis procedure, comprising familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the final report. Ten experts with diverse demographic, academic, occupational, and professional backgrounds participated in the qualitative phase, allowing the phenomenon of teacher job motivation to be examined from educational, managerial, and interdisciplinary perspectives. The qualitative analysis yielded 71 initial codes, 10 subthemes, and five overarching themes: teacher professional status and identity, livelihood justice and compensation, professional empowerment and development, educational autonomy and participation, and developmental evaluation and encouragement. The 10 subthemes were teacher cultural-educational identity, meaning and professional pride, economic security and stability, justice and reward systems, professional learning and development, competency-based career advancement, educational authority and autonomy, participation in decision-making, feedback and performance improvement, and professional appreciation and encouragement. Because the study employed a qualitative design, no inferential statistical tests were reported. The findings indicate that teacher job motivation is a multidimensional phenomenon that cannot be enhanced through financial incentives alone. Sustainable motivation requires simultaneous attention to teachers' professional dignity and identity, economic security and distributive justice, opportunities for competency development and career advancement, meaningful autonomy and participation in educational decision-making, and fair developmental evaluation and recognition. Accordingly, the proposed model provides a context-sensitive framework for human-resource policy and educational management aligned with the Fundamental Transformation Document of Education.

**Keywords:** Teacher Job Motivation, Fundamental Transformation Document of Education, Professional Status, Livelihood Justice, Professional Empowerment, Thematic Analysis.

### Authors' Information:

m.rabiee1971@iau.ac.ir

1. Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## مقدمه

نظام آموزش و پرورش یکی از بنیادی‌ترین نهادهای اجتماعی و از مهم‌ترین زیرساخت‌های توسعه انسانی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی هر جامعه به شمار می‌رود. کیفیت عملکرد این نظام تا حد زیادی به کیفیت منابع انسانی آن، به‌ویژه معلمانی وابسته است که در خط مقدم فرایند تعلیم و تربیت قرار دارند. معلم نه تنها انتقال‌دهنده دانش و مهارت، بلکه عامل شکل‌دهنده نگرش‌ها، ارزش‌ها، هویت اجتماعی، الگوهای رفتاری و ظرفیت‌های شناختی و عاطفی نسل آینده است. از این‌رو، هرگونه تلاش برای اصلاح، تحول یا ارتقای کیفیت نظام آموزشی بدون توجه به وضعیت حرفه‌ای، روان‌شناختی و انگیزشی معلمان با محدودیت جدی مواجه خواهد شد. در ادبیات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی نیز انگیزش از سازه‌های محوری در تبیین جهت، شدت و استمرار رفتار شغلی تلقی می‌شود و نشان می‌دهد فرد چرا فعالیت خاصی را آغاز می‌کند، چه میزان انرژی برای آن صرف می‌کند و تا چه اندازه در برابر موانع به تلاش خود ادامه می‌دهد. در محیط‌های آموزشی، این موضوع اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا کیفیت عملکرد معلم مستقیماً با تعاملات انسانی، مسئولیت حرفه‌ای، خلاقیت، ابتکار، تعهد و سرمایه‌گذاری عاطفی او در فرایند تدریس مرتبط است. از این منظر، انگیزش شغلی معلمان را باید یکی از پیش‌شرط‌های اساسی کارآمدی مدرسه و تحقق اهداف کلان نظام آموزشی دانست (Akdemir, 2020; DuBrin, 2019).

انگیزش شغلی مفهومی چندبعدی است که نمی‌توان آن را صرفاً به دریافت حقوق یا برخورداری از مشوق‌های مالی تقلیل داد. بر اساس رویکردهای کلاسیک و معاصر، انگیزش شغلی می‌تواند از منابع درونی مانند علاقه به حرفه، احساس شایستگی، ادراک معنا، پیشرفت، مسئولیت‌پذیری، خودمختاری و رضایت حاصل از انجام کار و نیز از منابع بیرونی مانند پرداخت، امنیت شغلی، شرایط کار، ارتقای حرفه‌ای، نظام پاداش، سبک مدیریت و روابط سازمانی ناشی شود. در مطالعات مبتنی بر نظریه دوعاملی هرزبرگ نیز روشن شده است که برخی عوامل، از جمله ماهیت کار، پیشرفت، مسئولیت و به رسمیت شناخته شدن می‌توانند نقش انگیزاننده داشته باشند، درحالی که ضعف در شرایط محیطی، سیاست‌های سازمانی، پرداخت و امنیت شغلی ممکن است نارضایتی و کاهش انگیزش را تشدید کند (Akdemir, 2020). به همین ترتیب، شواهد پژوهشی نشان داده‌اند که انگیزه کاری همراه با شایستگی، حرفه‌ای‌گرایی و محیط یادگیری مناسب می‌تواند عملکرد منابع انسانی را بهبود بخشد و ظرفیت کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی را افزایش دهد (Mardikaningsih et al., 2022; Mulang, 2021). بنابراین، تبیین انگیزش معلمان مستلزم رویکردی جامع است که هم ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای و هم شرایط ساختاری، اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی محیط کار آنان را در نظر گیرد.

رابطه میان انگیزش و عملکرد معلمان در مطالعات متعدد مورد تأکید قرار گرفته است. معلمی که از انگیزش بالاتری برخوردار است، معمولاً برای برنامه‌ریزی آموزشی، به‌روزرسانی دانش تخصصی، بهبود روش‌های تدریس و پاسخ‌گویی به نیازهای متفاوت یادگیرندگان تلاش بیشتری می‌کند.

و آمادگی بالاتری برای مشارکت در فعالیت‌های مدرسه نشان می‌دهد. مطالعه Adolph نشان داد که انگیزش یکی از عوامل مهم مرتبط با عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه دولتی است و سیاست‌های مدیریتی معطوف به تقویت انگیزه می‌توانند به افزایش اثربخشی آنان کمک کنند (Adolph, 2021). همچنین، یافته‌های Alfianita و همکاران بیانگر آن بود که آموزش حرفه‌ای و انگیزش کاری هر دو در عملکرد معلمان مدارس ابتدایی نقش دارند و توسعه حرفه‌ای زمانی می‌تواند به نتایج مطلوب منجر شود که با انگیزه کافی برای کاربرد دانش و مهارت‌های کسب‌شده همراه باشد (Alfianita et al., 2022). در پژوهش Linggi نیز شایستگی حرفه‌ای و انگیزش کاری در ارتباط با عملکرد معلمان مورد توجه قرار گرفتند و مشخص شد که توانمندی حرفه‌ای بدون وجود نیروی انگیزشی کافی نمی‌تواند تمام ظرفیت بالقوه خود را در عملکرد آموزشی آشکار سازد (Linggi, 2022). این شواهد نشان می‌دهند که انگیزش نه یک متغیر جانبی، بلکه یکی از عناصر مرکزی در زنجیره تبدیل توانایی حرفه‌ای به عملکرد آموزشی مؤثر است.

اهمیت انگیزش معلم تنها به کیفیت عملکرد شخصی او محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند پیامدهایی فراتر از سطح فردی و در سطح دانش‌آموز و کلاس درس داشته باشد. نگرش، اشتیاق، پشتکار و مشارکت معلم می‌تواند کیفیت محیط یادگیری، شیوه تعامل با دانش‌آموزان و میزان درگیری آنان در فرایند آموزش را تحت تأثیر قرار دهد. Mashupye و Schulze با بررسی نقش معلم در انگیزش یادگیرندگان نشان دادند که ویژگی‌ها و رفتارهای آموزشی معلم می‌توانند بر انگیزه دانش‌آموزان در یادگیری اثرگذار باشند (Valijonovna, Mashupye & Schulze, 2023). و همکار نیز بر اهمیت نقش عوامل انگیزشی در فرایند یادگیری دانش‌آموزان دوره ابتدایی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که ساختار محیط آموزشی و رفتار آموزشی معلم می‌تواند در تقویت میل به یادگیری نقش داشته باشد (Valijonovna & Qizi, 2022). شواهد جدیدتر نیز این پیوند را در بافت‌های آموزشی نوین تأیید کرده‌اند؛ به گونه‌ای که ویژگی‌های شخصیتی و نقاط قوت معلمان در کلاس‌های مبتنی بر حمایت هوش مصنوعی با انگیزش و بهزیستی دانش‌آموزان مرتبط دانسته شده است (Wang, 2026). همچنین، انگیزش تحصیلی و حرفه‌ای معلمان می‌تواند از طریق متغیرهای روان‌شناختی و رفتاری، با رفتارهای تحصیلی دانش‌آموزان ارتباط پیدا کند؛ برای نمونه، رابطه میان انگیزش معلم و اقبال کاری دانش‌آموز با نقش میانجی تنظیم هیجان و عادات مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است (Sarwar et al., 2025). از این رو، تقویت انگیزش معلمان را می‌توان مداخله‌ای با پیامدهای چندسطحی برای خود معلم، کلاس، دانش‌آموز و کل مدرسه تلقی کرد.

با وجود این اهمیت، انگیزش معلمان تحت تأثیر طیف گسترده‌ای از شرایط مثبت و منفی قرار دارد. پژوهش Mdookh و Yildirim درباره عوامل افزایش‌دهنده و کاهش‌دهنده انگیزش معلمان نشان داد که عوامل درونی و بیرونی هر دو در شکل‌دهی وضعیت انگیزشی معلمان نقش دارند و عواملی نظیر محیط فیزیکی مدرسه، ساختارهای بوروکراتیک، رویه‌های سازمانی، مشوق‌های ناکافی و شرایط ناپایدار می‌توانند انگیزش را تضعیف کنند (Mdookh & Yildirim, 2023). در مقابل، احساس موفقیت، معنا، روابط مثبت و برخی منابع درونی می‌توانند به تداوم انگیزش کمک

کنند. این یافته‌ها نشان می‌دهد انگیزش معلم محصول تعامل میان فرد و زمینه سازمانی است و تحلیل آن بدون شناخت محیط نهادی مدرسه کامل نخواهد بود. در همین راستا، شرایط کار نیز از متغیرهای مهم در کیفیت فعالیت معلمان محسوب می‌شود و شواهد حاکی از آن است که وضعیت محیط کار معلمان می‌تواند با عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان و کیفیت نتایج آموزشی ارتباط داشته باشد (Nyangâ & Anne, 2024). بنابراین، هر مدل جامع انگیزش شغلی معلمان باید افزون بر محرک‌های فردی، عواملی مانند شرایط کار، حمایت سازمانی، عدالت، امنیت، امکانات، روابط و ساختارهای مدیریتی را پوشش دهد.

پاداش، ارتقا و امنیت حرفه‌ای نیز در ادبیات انگیزش معلمان جایگاهی اساسی دارند. اگر معلمان احساس کنند تلاش، شایستگی و عملکرد آنان در نظام ارتقای شغلی دیده نمی‌شود یا فرصت‌های پیشرفت به شیوه‌ای ناعادلانه توزیع می‌شود، احتمال کاهش رضایت، تعلق سازمانی و انگیزه آنان افزایش می‌یابد. Ndijuye و Tandika نشان دادند که ارتقای به‌موقع می‌تواند به‌عنوان یک عامل انگیزشی مهم برای عملکرد معلمان دوره پیش‌دبستانی عمل کند و تأخیر در آن پیامدهای منفی انگیزشی به همراه داشته باشد (Ndijuye & Tandika, 2019). همچنین، در بررسی معلمان مدارس ابتدایی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و کیفیت زندگی کاری با انگیزش شغلی مرتبط گزارش شده‌اند؛ به این معنا که ادراک حمایت از سوی سازمان و برخورداری از شرایط مطلوب‌تر زندگی کاری می‌تواند نگرش معلم نسبت به حرفه و سازمان را بهبود بخشد (Rajbar Tirtashi & Rahimi Chorti, 2023). این یافته با مطالعاتی که انگیزش را در کنار عواملی مانند شایستگی و حرفه‌ای‌گرایی بررسی کرده‌اند همسو است و نشان می‌دهد نظام انگیزشی مطلوب باید بین عملکرد، شایستگی، فرصت رشد، پاداش و احساس عدالت ارتباطی قابل‌درک و معتبر ایجاد کند (Mardikaningsih et al., 2022).

علاوه بر شرایط اقتصادی و سازمانی، انتخاب حرفه معلمی و معنایی که فرد برای این حرفه قائل است نیز از پایه‌های مهم انگیزش محسوب می‌شود. انگیزه ورود به حرفه می‌تواند بر میزان تعهد، ماندگاری، رضایت و تلاش آتی معلم اثر بگذارد. پژوهش Ali Yarim و همکاران درباره عوامل انگیزشی داوطلبان حرفه معلمی نشان داد که انتخاب این حرفه تحت تأثیر مجموعه‌ای از انگیزه‌های درونی و بیرونی قرار دارد و نگرش افراد نسبت به ماهیت تدریس و نقش اجتماعی معلم در این تصمیم اهمیت دارد (Ali Yarim et al., 2022). شواهد جدید در میان معلمان پیش‌خدمت نیز نشان داده‌اند که انگیزه‌های ورود به مشاغل آموزشی دولتی با ماندگاری و تصمیم‌های حرفه‌ای آینده آنان مرتبط است و ترکیبی از انگیزه‌های خدمت‌محور، امنیت شغلی، علاقه به تدریس و انتظارات شغلی می‌تواند در استمرار مسیر حرفه‌ای نقش داشته باشد (Wiboolyasarin et al., 2025). از سوی دیگر، انگیزه انتخاب شغل و میزان ادغام تحصیلی و اجتماعی با قصد ترک دوره‌های تربیت معلم ارتباط دارد و ضعف در پیوند میان انگیزه اولیه و تجربه واقعی آموزش حرفه‌ای می‌تواند خطر کناره‌گیری را افزایش دهد (Stellmacher et al., 2025). ازاین‌رو، مدل انگیزش شغلی معلمان باید میان انگیزه ورود به حرفه، هویت حرفه‌ای و تجربه مستمر فرد در نظام آموزشی پیوند برقرار کند.

هویت حرفه‌ای و «خودِ مطلوب حرفه‌ای» نیز از ابعاد مهم و نسبتاً نوین در مطالعات انگیزش معلمان به شمار می‌روند. انگیزش معلم تنها حاصل دریافت محرک‌های بیرونی نیست، بلکه به چگونگی تصویری که او از خود به‌عنوان یک معلم دارد و فاصله میان وضعیت فعلی و تصویر مطلوب حرفه‌ای‌اش نیز وابسته است. Zhang در مطالعه معلمان زبان انگلیسی دبیرستان نشان داد که «خودهای آرمانی» حرفه‌ای می‌توانند در طول زمان به‌صورت پویا تحول پیدا کنند و ثبات یا تغییر آنها با فرایند انگیزش معلمان پیوند دارد (Zhang, 2025). چنین رویکردی اهمیت معنا، هویت، آرمان‌های حرفه‌ای و احساس پیشرفت را برجسته می‌سازد. این دیدگاه با یافته‌های مرتبط با انگیزه انتخاب حرفه معلمی همخوان است؛ زیرا فرد زمانی احتمال بیشتری دارد که انگیزش خود را حفظ کند که میان ارزش‌های شخصی، تصویر مطلوب از حرفه و تجربه واقعی کار هماهنگی وجود داشته باشد (Ali Yarim et al., 2022). بنابراین، سیاست‌های انگیزشی نباید صرفاً به افزایش پرداخت یا مشوق‌های کوتاه‌مدت محدود شوند، بلکه باید زمینه‌ای برای تقویت منزلت حرفه‌ای، احساس اثرگذاری، رشد هویت معلمی و تجربه معنا در حرفه فراهم کنند.

از سوی دیگر، مشارکت در تصمیم‌گیری و برخورداری از اختیار حرفه‌ای می‌تواند احساس مالکیت، اعتماد و مسئولیت‌پذیری را در معلمان تقویت کند. نظام‌های آموزشی متمرکز که در آنها معلمان تنها مجری تصمیم‌های از پیش تعیین‌شده تلقی می‌شوند، ممکن است بخشی از ظرفیت حرفه‌ای و انگیزشی آنان را نادیده بگیرند. در زمینه ایران، Marzouqi و همکاران با ارائه چارچوبی برای مشارکت معلمان در نظام برنامه‌ریزی درسی اسلامی نشان داده‌اند که نقش معلم می‌تواند فراتر از اجرای برنامه درسی باشد و مشارکت او در فرایندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، زمینه بهره‌گیری از دانش و تجربه حرفه‌ای وی را فراهم سازد (Marzouqi et al., 2018). چنین مشارکتی از منظر انگیزشی نیز اهمیت دارد، زیرا معلمی که احساس می‌کند صدای او شنیده می‌شود و در تصمیم‌های اثرگذار بر کارش نقش دارد، به احتمال بیشتری احساس خودمختاری، مسئولیت و تعلق سازمانی خواهد داشت. این امر به‌ویژه در شرایطی اهمیت می‌یابد که تحول آموزشی نیازمند خلاقیت، انعطاف‌پذیری و پذیرش فعال تغییر از سوی معلمان است. بنابراین، خودمختاری و مشارکت آموزشی را می‌توان نه فقط یکی از حقوق حرفه‌ای معلم، بلکه سازوکاری برای ارتقای انگیزش، تعهد و نوآوری آموزشی دانست.

در نظام آموزش و پرورش ایران، بحث انگیزش معلمان باید در پیوند با اهداف و الزامات سند تحول بنیادین مورد بررسی قرار گیرد. این سند، تحول در آموزش و پرورش را نیازمند بازنگری در ساختارها، فرایندها، نقش‌ها و منابع انسانی می‌داند و تحقق اهداف آن در عمل بدون معلمانی توانمند، متعهد و با انگیزه دشوار خواهد بود. Darvishi Lord در بررسی بهره‌وری و ارتقا در آموزش و پرورش همسو با نظام‌های شش‌گانه سند تحول بنیادین، بر نقش محوری معلم در فرایند تحول تأکید کرده و نشان داده است که کیفیت نیروی انسانی یکی از پایه‌های اصلی اجرای موفق اصلاحات آموزشی است (Darvishi Lord, 2023). در چنین چارچوبی، انگیزش معلم باید با موضوعاتی مانند صلاحیت حرفه‌ای، مشارکت، منزلت اجتماعی، رشد شغلی، عدالت، مسئولیت‌پذیری و نقش تربیتی او پیوند بخورد. سند تحول بنیادین زمانی می‌تواند از سطح سیاست و آرمان به سطح

عمل مدرسه منتقل شود که شرایط سازمانی لازم برای پذیرش و اجرای آن توسط معلمان فراهم گردد. به بیان دیگر، معلمان نه صرفاً دریافت کنندگان سیاست تحول، بلکه عاملان اصلی تحقق آن هستند و کیفیت انگیزش آنان می‌تواند بر میزان همراهی، خلاقیت و پایداری در اجرای تغییرات تأثیرگذار باشد.

در این زمینه، شناخت عوامل سازمانی مؤثر بر کارآمدی و انگیزش معلمان نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. فراتحلیل Hasani Abiz و همکاران نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از عوامل سازمانی در کارآمدی و انگیزش معلمان مؤثرند و نمی‌توان وضعیت انگیزشی آنان را مستقل از ساختار و محیط سازمانی مدرسه تبیین کرد (Hasani Abiz et al., 2021). در سطح عملی، این عوامل می‌توانند از سبک مدیریت و حمایت سازمانی تا امکانات، فرهنگ مدرسه، فرصت‌های یادگیری، عدالت، ارتباطات و سازوکارهای ارزیابی گسترده باشند. در عین حال، انگیزش زمانی به عملکرد مؤثر تبدیل می‌شود که با شایستگی و فرصت عمل همراه باشد؛ از این رو، مطالعات نشان داده‌اند که انگیزش، شایستگی و شرایط یادگیری یا محیط کار در کنار یکدیگر می‌توانند عملکرد منابع انسانی را تبیین کنند (Linggi, 2022; Mulang, 2021). این دیدگاه نظام‌مند با ماهیت مدرسه نیز تناسب دارد؛ زیرا مدرسه یک سازمان اجتماعی پیچیده است و رفتار حرفه‌ای معلم در تعامل مستمر با مدیر، همکاران، دانش‌آموزان، خانواده‌ها، مقررات و امکانات شکل می‌گیرد. از این رو، مدلی که تنها بر یک سطح فردی یا اقتصادی متمرکز باشد، احتمالاً قادر به بازنمایی کامل سازوکار انگیزش شغلی معلمان نخواهد بود.

شواهد بین‌المللی نیز بر ضرورت توجه چندبعدی به انگیزش معلمان تأکید دارند. Matemba با بررسی تأثیر انگیزش بر عملکرد شغلی معلمان نشان داد که سطح انگیزه آنان ارتباط معناداری با کیفیت انجام وظایف حرفه‌ای دارد و ایجاد شرایط انگیزشی مطلوب برای دستیابی به عملکرد آموزشی بهتر ضروری است (Matemba, 2024). در مطالعات دیگری، کیفیت شرایط کار و منابع موجود برای معلمان نه تنها بر تجربه شغلی آنان، بلکه بر پیامدهای تحصیلی دانش‌آموزان تأثیرگذار گزارش شده است (Nyangâ & Anne, 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد سیاست‌گذاری برای انگیزش معلمان نباید به اقداماتی پراکنده و منفرد محدود باشد، بلکه نیازمند هماهنگی میان نظام جبران خدمات، رشد حرفه‌ای، شرایط کار، شیوه‌های مدیریت، مسیر ارتقاء، ارزیابی و حمایت سازمانی است. چنین رویکردی همچنین با این واقعیت سازگار است که انگیزش پدیده‌ای ثابت نیست و ممکن است در طول مسیر حرفه‌ای و تحت تأثیر تجربه‌های کاری، تحولات سازمانی و تغییر انتظارات فردی دگرگون شود. در کنار این عوامل، تحولات فناوری و تغییر ماهیت محیط‌های یادگیری نیز ضرورت بازاندیشی در انگیزش معلمان را افزایش داده است. ورود فناوری‌های دیجیتال و به‌ویژه هوش مصنوعی به آموزش، نقش معلم را از انتقال‌دهنده صرف دانش به طراح تجربه یادگیری، هدایتگر تعامل و تسهیل‌کننده یادگیری پیچیده‌تر تغییر داده است. یافته‌های Wang در زمینه کلاس‌های پشتیبانی‌شده با هوش مصنوعی نشان می‌دهد که ویژگی‌ها و نقاط قوت معلمان همچنان در انگیزش و بهزیستی دانش‌آموزان نقش تعیین‌کننده دارند، حتی زمانی که فناوری سهم چشمگیری در محیط یادگیری

بر عهده می‌گیرد (Wang, 2026). چنین تحولی مستلزم یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری، توانمندسازی حرفه‌ای و احساس شایستگی در میان معلمان است. اگر نظام آموزشی فرصت کافی برای بازآموزی و رشد حرفه‌ای فراهم نکند یا فناوری به‌عنوان منبع فشار و کنترل تجربه شود، ممکن است انگیزه حرفه‌ای کاهش یابد؛ در مقابل، فراهم‌سازی امکان یادگیری، نوآوری و مشارکت می‌تواند تحول فناورانه را به فرصتی برای افزایش احساس کارآمدی و رشد تبدیل کند. از این منظر، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای باید یکی از ارکان اصلی هر مدل معاصر انگیزش معلمان باشد.

افزون بر این، برای طراحی یک مدل بومی، انتخاب رویکرد روش‌شناختی مناسب اهمیت اساسی دارد. انگیزش شغلی معلمان در بستر ایران با عناصر فرهنگی، ارزشی، اقتصادی، مدیریتی و سیاستی خاصی درآمیخته است و بنابراین استفاده صرف از مدل‌هایی که در زمینه‌های اجتماعی متفاوت تدوین شده‌اند ممکن است نتواند همه ابعاد آن را آشکار سازد. پژوهش کیفی امکان می‌دهد تجربه‌ها، ادراک‌ها و برداشت‌های خبرگان و کنشگران حوزه آموزش به‌صورت عمیق بررسی شوند و مفاهیم از دل داده‌ها استخراج شوند. در این رویکرد، نمونه‌گیری هدفمند، گردآوری داده‌های غنی و تحلیل نظام‌مند می‌تواند به ساخت چارچوبی متناسب با زمینه مورد مطالعه منجر شود (Delavar, 2020). استفاده از تحلیل مضمون نیز با هدف شناسایی الگوهای تکرارشونده و سازمان‌دهی مفاهیم مرتبط با انگیزش معلم تناسب دارد، زیرا اجازه می‌دهد عوامل فردی، حرفه‌ای، اقتصادی، سازمانی و فرهنگی در قالب ساختاری منسجم صورت‌بندی شوند. چنین رویکردی به‌ویژه برای موضوعی ضروری است که در آن ادراک عدالت، منزلت، حمایت، اختیار و معنا ممکن است بر حسب زمینه اجتماعی و سازمانی تفسیرهای متفاوتی پیدا کند.

مرور پیشینه نشان می‌دهد اگرچه پژوهش‌های متعددی هریک بخشی از مسئله انگیزش معلم را بررسی کرده‌اند، هنوز شکاف قابل توجهی در ارائه مدلی یکپارچه و زمینه‌مند برای نظام آموزش و پرورش ایران وجود دارد. برخی مطالعات بر ارتباط انگیزش با عملکرد تمرکز کرده‌اند (Adolph, 2024; Matemba, 2024; 2021)، برخی نقش شایستگی و حرفه‌ای‌گرایی را بررسی کرده‌اند (Alfianita et al., 2022; Mardikaningsih, 2022)، گروهی به عوامل افزایش‌دهنده و کاهش‌دهنده انگیزه پرداخته‌اند (Mdookh & Yildirim, 2023)، و پژوهش‌هایی نیز بر شرایط کار، حمایت سازمانی، کیفیت زندگی کاری و ارتقای حرفه‌ای تأکید داشته‌اند (Ndijuye & Tandika, 2019; Rajbar Tirtashi, 2023; Rahimi Chorti, 2023). در عین حال، مطالعات جدیدتر به ابعاد هویتی، پایداری حرفه‌ای و انگیزه انتخاب شغل توجه بیشتری نشان داده‌اند (Stellmacher et al., 2025; Wiboolyasarin et al., 2025; Zhang, 2025). با وجود ارزش این یافته‌ها، ترکیب این ابعاد در چارچوبی که مستقیماً با جهت‌گیری‌های سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران پیوند داشته باشد، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همین خلأ ضرورت طراحی مدلی را تقویت می‌کند که بتواند هم‌زمان شأن و هویت حرفه‌ای معلم، عدالت معیشتی، رشد و توانمندسازی، مشارکت و خودمختاری، و نظام‌های ارزشیابی و تشویق را در یک ساختار منسجم پوشش دهد.

از سوی دیگر، تحول واقعی در نظام آموزشی بدون توجه به پویایی انگیزش در طول دوره حرفه‌ای معلمان امکان‌پذیر نیست. انگیزه فرد ممکن است از مرحله انتخاب حرفه و ورود به تربیت معلم آغاز شود، در اثر تجربه‌های اجتماعی و دانشگاهی تقویت یا تضعیف گردد، و در ادامه تحت تأثیر فرصت‌های شغلی، نوع مدیریت، کیفیت روابط حرفه‌ای، نظام پاداش و احساس پیشرفت تغییر کند (Stellmacher et al., 2025; Wiboolyasarin et al., 2025). حتی تصویر آرمانی فرد از خود به‌عنوان معلم نیز ثابت نیست و می‌تواند در تعامل با تجربه‌های حرفه‌ای بازسازی شود (Zhang, 2025). از این رو، سیاست انگیزشی کارآمد باید فراتر از واکنش کوتاه‌مدت به نارضایتی‌ها باشد و چرخه کامل زندگی حرفه‌ای معلم را در نظر بگیرد. چنین نگاهی می‌تواند به ایجاد سازوکارهایی منجر شود که نه تنها ورود افراد مستعد به حرفه را تسهیل می‌کند، بلکه ماندگاری، رشد، مشارکت و اشتیاق آنان را در طول زمان نیز پشتیبانی می‌نماید.

در مجموع، شواهد نظری و پژوهشی نشان می‌دهد انگیزش شغلی معلمان سازه‌ای چندسطحی و چندبعدی است که در پیوند میان نیازها و ارزش‌های فردی، هویت و شایستگی حرفه‌ای، کیفیت شرایط کار، عدالت و جبران خدمات، حمایت سازمانی، فرصت‌های پیشرفت، خودمختاری، مشارکت در تصمیم‌گیری و تجربه معنا در حرفه شکل می‌گیرد. اهمیت این سازه با توجه به نقش معلم در انگیزش، عملکرد و بهزیستی دانش‌آموزان نیز دوچندان می‌شود (Mashupye & Schulze, 2023; Sarwar et al., 2025). در نظام آموزش و پرورش ایران، این مسئله با ضرورت تحقق سند تحول بنیادین پیوندی مستقیم دارد؛ زیرا اجرای تحول مستلزم منابع انسانی‌ای است که علاوه بر برخورداری از شایستگی‌های حرفه‌ای، از انگیزش، تعلق و آمادگی لازم برای پذیرش مسئولیت تحول نیز برخوردار باشند (Darvishi Lord, 2023). در چنین شرایطی، تدوین یک مدل بومی مبتنی بر تجربه و دیدگاه خبرگان می‌تواند شکاف میان اصول سیاستی سند و واقعیت‌های حرفه‌ای معلمان را کاهش دهد و مبنایی برای طراحی سیاست‌های منسجم در حوزه منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای، مشارکت، ارزشیابی و نظام جبران خدمات فراهم سازد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران با استفاده از تحلیل مضمون بود.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کیفی و ازلحاظ روش، تحلیل مضمون است. جهت پاسخگویی به سوال اصلی پژوهش، از روش شناسی تحلیل تم یا تحلیل مضمون که در حوزه پارادایم ترکیبی است، استفاده شد. همچنین برای دستیابی به تحلیل تم از شیوه کدگذاری براون و کلارک (۲۰۰۶) بهره گرفته شد که شامل ۶ مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش به قرار ذیل می‌باشد:

- ۱) آشنایی با داده‌ها: در این مرحله پژوهشگر به طور کامل با استفاده از خواندن و مرور مکرر داده‌ها، یادداشت برداری و علامت گذاری بخش‌های مهم، با داده‌های جمع آوری شده آشنا می‌شود تا به درک کلی از محتوای مصاحبه‌ها دست پیدا نماید.
- ۲) ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله کدگذاری داده‌ها صورت می‌پذیرد و برچسب‌های کوتاه، خلاصه و مفید به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص داده می‌شود تا مفاهیم کلیدی استخراج شده تا به معانی خاصی تبدیل شوند.
- ۳) جستجوی تم‌ها: در این گام، پژوهشگر الگوها و ارتباطات بین کدهای اولیه را دنبال می‌کند تا تم‌ها و مضمون‌ها شکل گیرند و از این طریق، الگوهای معناداری در بین داده‌ها صورت پذیرد.
- ۴) بازبینی تم‌ها: در این بخش پژوهشگر تم‌های شناسایی شده را مورد بازبینی قرار می‌دهد تا اطمینان حاصل کند که آنها با داده‌ها همخوانی و ارتباط مناسبی دارند و به طور دقیق و علمی منعکس کننده محتوای آنها باشد، لذا در این بخش تم‌ها مورد اصلاح مجدد، ترکیب و یا حذف شدن قرار خواهند گرفت.
- ۵) تعریف و نام گذاری تم‌ها: در این بخش مهم، پژوهشگر تم‌های نهایی را تعریف و نام گذاری کرده تا هر تم گویای محتوای اصلی بوده و از طرفی، واضح و مختصر باشد.
- ۶) تهیه گزارش: در این مرحله پایانی، پژوهشگر یافته‌های پژوهش را در قالب یک گزارش که شرح مفصلی از روش پژوهش، تم‌های شناسایی شده و شواهد پشتیبانی از داده‌ها است ارائه خواهد داد.

## یافته‌ها

قبل از انجام کدگذاری به شیوه مذکور، لازم است که آشنایی اجمالی با خبرگان در حوزه مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی در جدول ۱ با عنوان آمار توصیفی از خبرگان صورت پذیرد، لذا در جدول شماره ۱ آمار توصیفی خبرگان آورده شده است.

جدول ۱: آمار توصیفی مربوط به خبرگان در بخش کیفی پژوهش حاضر

| کد<br>شونده | مصاحبه | جنسیت | سن            | سابقه شغلی    | مرتبۀ شغلی            | رشته تحصیلی | مدرک<br>تحصیلی   | نوع پل                         |
|-------------|--------|-------|---------------|---------------|-----------------------|-------------|------------------|--------------------------------|
| ۱           |        | زن    | ۳۱ الی ۴۰ سال | ۶ تا ۱۰ سال   | معلم                  | انیمیشن     | کارشناسی         | کارشناسان آموزش و پرورش        |
| ۲           |        | زن    | ۳۱ الی ۴۰ سال | ۶ تا ۱۰ سال   | معلم                  | حسابداری    | کارشناسی         | کارشناسان آموزش و پرورش        |
| ۳           |        | مرد   | بالای ۵۱ سال  | بیش از ۲۶ سال | عضو هیئت علمی دانشگاه | مشاوره      | دکتری            | خبرگان حوزه مدیریت دولتی       |
| ۴           |        | مرد   | بالای ۵۱ سال  | بیش از ۲۶ سال | رئیس آموزش و پرورش    | ادبیات      | کارشناسی<br>ارشد | مدیران عالی‌رتبه آموزش و پرورش |

|    |     |           |               |                                |               |               |                                    |
|----|-----|-----------|---------------|--------------------------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| ۵  | زن  | ۴۱ الی ۵۰ | ۱۶ تا ۲۰ سال  | استاد دانشگاه                  | ادبیات فارسی  | دکتری         | خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی    |
| ۶  | زن  | ۳۱ الی ۴۰ | ۱۱ تا ۱۵ سال  | معلم                           | ادبیات عرب    | کارشناسی ارشد | کارشناسان آموزش و پرورش            |
| ۷  | زن  | ۳۱ الی ۴۰ | ۱۱ تا ۱۵ سال  | معلم                           | علوم تربیتی   | کارشناسی      | کارشناسان آموزش و پرورش            |
| ۸  | مرد | ۴۱ الی ۵۰ | ۱۶ تا ۲۰ سال  | کارشناس مسئول آموزش و پرورش    | روان‌شناسی    | کارشناسی ارشد | مدیران آموزشی                      |
| ۹  | زن  | ۴۱ الی ۵۰ | ۲۱ تا ۲۵ سال  | معاون مدرسه                    | علوم تربیتی   | کارشناسی ارشد | کارشناسان ارشد آموزش و پرورش       |
| ۱۰ | مرد | بالای ۵۱  | بیش از ۲۶ سال | عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان | مدیریت آموزشی | دکتری         | خبرگان دانشگاهی حوزه تعلیم و تربیت |

جدول ۱ نشان می‌دهد که ۱۰ نفر به عنوان خبرگان در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفتند که از میان این افراد، ۵ نفر زن و ۵ نفر مرد بوده‌اند که این توزیع جنسیتی نشان‌دهنده توجه پژوهش به تنوع دیدگاه‌های هر دو جنس در بررسی انگیزش شغلی معلمان می‌باشد. از نظر سن، ۴ نفر از خبرگان در بازه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳ نفر در بازه ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳ نفر نیز بیش از ۵۱ سال سن داشتند. این تنوع سنی موجب شده است تا دیدگاه‌های خبرگان از سطوح مختلف تجربه و نسل‌های متفاوت شغلی پوشش داده شود. در خصوص سابقه شغلی، ۲ نفر دارای سابقه ۶ تا ۱۰ سال، ۲ نفر با سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲ نفر با سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱ نفر با سابقه ۲۱ تا ۲۵ سال و ۳ نفر دارای سابقه بیش از ۲۶ سال می‌باشند. بنابراین، بیشتر خبرگان پژوهش دارای سابقه شغلی نسبتاً طولانی بوده و به‌خوبی با چالش‌ها و انگیزه‌های شغلی در نظام آموزش و پرورش آشنا هستند. از نظر مرتبه شغلی، ۴ نفر از خبرگان معلم، ۱ نفر معاون مدرسه، ۱ نفر کارشناس مسئول آموزش و پرورش، ۱ نفر رئیس آموزش و پرورش، ۱ نفر استاد دانشگاه، و ۲ نفر نیز عضو هیئت علمی دانشگاه می‌باشند. این تنوع جایگاهی بیانگر ترکیب مناسبی از سطوح مختلف آموزشی و مدیریتی در نمونه خبرگان است. در ارتباط با رشته تحصیلی، خبرگان از رشته‌های متنوعی شامل انیمیشن، حسابداری، مشاوره، ادبیات فارسی، ادبیات عرب، علوم تربیتی، روان‌شناسی و مدیریت آموزشی برخوردار بوده‌اند که نشان می‌دهد داده‌های کیفی از دیدگاه‌های میان‌رشته‌ای غنی شده‌اند. از نظر مدرک تحصیلی، ۳ نفر دارای کارشناسی، ۴ نفر دارای کارشناسی ارشد و ۳ نفر دارای مدرک دکتری می‌باشند. این ترکیب نشان می‌دهد که اکثر مشارکت‌کنندگان از تحصیلات تکمیلی برخوردار بوده و توانایی تحلیل مفهومی موضوعات آموزشی و انگیزشی را دارند. در نهایت، از لحاظ نوع پند تخصصی، ۴ نفر از خبرگان در زمره کارشناسان آموزش و پرورش، ۱ نفر از کارشناسان ارشد آموزش و پرورش، ۱ نفر از مدیران آموزشی، ۱ نفر از مدیران عالی‌رتبه آموزش و پرورش، ۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۱ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و دولتی قرار دارند. ترکیب این پند‌ها موجب گردیده است

که دیدگاه‌های مدیریتی، آموزشی و علمی در تحلیل نهایی انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به‌صورت جامع و چندبعدی منعکس گردد.

برحسب روش کدگذاری براون و کلارک (۲۰۰۶) که در بالا به مراحل آن اشاره شد، در ابتدا پس از خواندن و مرور مکرر داده‌ها، یادداشت برداری و علامت گذاری بخش‌های مهم، واحدهای معنایی با ذکر نام خبرگان که بتوان از آنها کدهای اولیه را استخراج نمود، معین شدند. سپس از واحدهای معنایی، مفاهیم کلیدی که کوتاه، خلاصه و مفید بودند به عنوان کدهای اولیه معین شدند. در مرحله بعد با عنوان جستجوی تم‌ها، شباهت‌ها و تفاوت‌های کدهای اولیه مورد بررسی قرار گرفتند و الگوهای معناداری بین کدهای اولیه با عنوان تم‌های فرعی و اصلی مشخص شدند و سپس بعد از اجرای مرحله بعد یعنی بازبینی تم‌ها، اطمینان از همسویی تم‌های فرعی و اصلی با واحدهای معنایی و کدهای اولیه مجدد صورت گرفت. در این مرحله تعریف و نام گذاری تم‌های فرعی و اصلی با اطمینان بیشتری صورت گرفت. اکنون در این مرحله یعنی تهیه گزارش، برحسب هر خبره واحد معنایی، کد اولیه، تم فرعی و تم اصلی در جدول ۲ آورده شد.

جدول ۲: فرایند کدگذاری متغیر انگیزش شغلی معلمان به شیوه کدگذاری براون و کلارک (۲۰۰۶)

| واحد معنایی                                                                                                                                                                                    | کد اولیه | تم فرعی       | تم اصلی      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|--------------|
| زمانی که ساختار آموزش و پرورش بر مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و وجدان حرفه‌ای معلم تأکید کند، حس تعهد او به نقش تربیتی و آموزشی تقویت می‌شود و انگیزه درونی برای استمرار خدمت افزایش می‌یابد. (p۸) | تعهد     | هویت          | منزلت و هویت |
| نظامی که ارزش‌های انسانی، اخلاقی و اسلامی را در هسته تصمیم‌گیری خود نهاده‌اند، برای معلمان معنا ایجاد می‌کند و انگیزش شغلی را از سطح وظیفه به سطح رسالت ارتقا می‌دهد. (p۴)                     | ارزش     | معلم          | حرفه‌ای معلم |
| فرهنگ سازمانی باید یادگیرنده، اعتمادمحور و همدلانه باشد تا معلمان احساس کنند بخشی از جامعه‌ای پویا و محترم هستند؛ چنین فرهنگی انرژی کاری را زنده نگه می‌دارد. (p۱۱)                            | فرهنگ    |               |              |
| مدیران مدارس وقتی خود الگوی اخلاق، پشتکار و عدالت می‌شوند، به‌صورت غیرمستقیم انگیزش شغلی معلمان را الگو افزایش می‌دهند، زیرا معلمان با مشاهده رفتار الگو، تعهد شغلی را در عمل می‌بینند. (p۲)   |          |               | الگو         |
| تمرکز سازمان بر تربیت همه‌جانبه، نه صرفاً انتقال دانش، سبب می‌شود معلم نقش خود را بالاتر درک کند و با احساس اثرگذاری در رشد نسل آینده، انگیزه‌ای پایدار بیابد. (p۹)                            | تربیت    |               |              |
| در فضایی که باورهای معنوی، اعتماد به خدا و نیت الهی کار تقویت شود، معلمان احساس می‌کنند کارشان عبادت است و این باور انگیزه‌ای عمیق و درونی ایجاد می‌کند. (p۱۳)                                 |          | ایمان         |              |
| واگذاری اختیار همراه با پاسخ‌گویی، مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد؛ وقتی معلم خود را صاحب تصمیم بداند، برای تحقق نتایج آموزشی بیشتر تلاش می‌کند. (p۳)                                           | مسئولیت  |               |              |
| رفتار اخلاقی در روابط اداری، احترام متقابل و عدالت رفتاری میان مدیران و معلمان، محیطی اخلاق‌مدار می‌سازد که انگیزه خدمت و حس اعتماد را تقویت می‌کند. (p۷)                                      | اخلاق    |               |              |
| احیای عشق به تدریس از طریق یادآوری رسالت انسانی معلم و توجه به ابعاد عاطفی حرفه، سبب می‌شود معلم با علاقه و نه اجبار وظایفش را انجام دهد. (p۱)                                                 | عشق      | معنا و اشتغال | افتخار       |
| وقتی نظام آموزشی به معلمان اجازه دهد موفقیت‌ها و دستاوردهایشان دیده و قدردانی شود، احساس افتخار درونی آنان به حرفه افزایش می‌یابد و میل به پیشرفت بیشتر می‌شود. (p۱۰)                          | افتخار   |               |              |
| رضایت شغلی حاصل تناسب میان تلاش، پاداش و احترام است؛ اگر سیاست‌ها این تعادل را حفظ کنند، معلمان با انگیزه بالا و رضایت قلبی کار خواهند کرد. (p۶)                                               | رضایت    |               |              |

|                                                   |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هدف                                               | سازمانی که اهداف روشنی برای رشد معلم و دانش آموز تعیین کند، مسیر کار را معنادار می سازد و انگیزه درونی معلمان برای تحقق چشم انداز مشترک افزایش می یابد. (p۱۵) |                                                                                                                                                             |
|                                                   | خدمت                                                                                                                                                          | زمانی که خدمت به جامعه و دانش آموز به عنوان فلسفه اصلی آموزش مطرح شود، معلمان حس مفید بودن را تجربه می کنند و انرژی خود را صرف رشد دیگران می نمایند. (p۹)   |
| معنا                                              | وقتی معلم در کارش معنا می یابد و ارتباط میان وظیفه و ارزش انسانی را حس می کند، انگیزش درونی پایدار به وجود می آید که نیازمند هیچ پاداش بیرونی نیست. (p۵)      |                                                                                                                                                             |
|                                                   | وجدان                                                                                                                                                         | وجدان کاری در ساختارهای نظارتی عادلانه و خودارزیابی محور رشد می کند؛ هر چه تصمیم ها اخلاقی تر باشند، معلم با وجدان شغلی بیشتری فعالیت می کند. (p۸)          |
| تعلق                                              | ایجاد حس تعلق سازمانی از طریق مشارکت، همدلی و عضویت در جامعه حرفه ای، پیوند عاطفی معلم با مدرسه را تقویت و انگیزه ماندگاری را بالا می برد. (p۱۲)              |                                                                                                                                                             |
|                                                   | درآمد                                                                                                                                                         | تأمین درآمد متناسب با شأن و نیازهای معلمان شرط لازم انگیزش است؛ وقتی معیشت تأمین باشد، تمرکز ذهنی و انگیزه کاری معلمان به حداکثر می رسد. (p۳)               |
| امنیت و ثبات اقتصادی                              | امنیت                                                                                                                                                         | امنیت شغلی و روانی زمینه ساز خلاقیت است؛ معلمی که از آینده شغلی خود اطمینان دارد، با دلگرمی بیشتری در فرآیند تدریس و تربیت دانش آموزان فعالیت می کند. (p۱۰) |
|                                                   | ثبات                                                                                                                                                          | ثبات در قوانین، مدیریت و تصمیم ها موجب آرامش روانی و احساس پیش بینی پذیری می شود و از نوسانات انگیزشی ناشی از بی نظمی اداری جلوگیری می کند. (p۵)            |
| رفاه                                              | توجه به رفاه شغلی، مانند خدمات رفاهی و تسهیلات زندگی، در کاهش استرس معلمان و افزایش اشتیاق آنان به تدریس نقش چشمگیری دارد. (p۹)                               |                                                                                                                                                             |
|                                                   | معیشت                                                                                                                                                         | سیاست های معیشتی عادلانه، کرامت معلم را حفظ می کند و انگیزه او را برای حضور مؤثر در مدرسه تقویت می نماید؛ این عدالت زیربنای رضایت شغلی است. (p۱۱)           |
| بیمه                                              | پوشش بیمه ای کامل و حمایت در برابر آسیب ها، احساس امنیت مالی و ذهنی ایجاد می کند و مانع از فرسودگی شغلی می شود. (p۴)                                          |                                                                                                                                                             |
|                                                   | برابری                                                                                                                                                        | احساس برابری در فرصت ها، ارتقا و ارزیابی باعث می شود معلمان به نظام اعتماد کنند و در نتیجه انگیزش سازمانی افزایش یابد. (p۱۳)                                |
| عدالت و نظام پاداش                                | انصاف                                                                                                                                                         | انصاف در تصمیم ها و توزیع منابع، نشانه احترام به کرامت معلم است و ادراک عدالت را در محیط کار بالا می برد. (p۲)                                              |
|                                                   | شفافیت                                                                                                                                                        | شفافیت در انتصابات، پرداخت ها و ارزیابی ها از بی اعتمادی می کاهد و انگیزه درونی معلمان را برای تلاش صادقانه افزایش می دهد. (p۱۵)                            |
| پاداش                                             | پاداش های معنادار و منصفانه موجب احساس دیده شدن می شود؛ وقتی زحمات معلمان ارزش گذاری شود، روحیه مشارکت آنان چند برابر می گردد. (p۶)                           |                                                                                                                                                             |
|                                                   | ارتقا                                                                                                                                                         | نظام ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی و عملکرد واقعی، انگیزه پیشرفت را در معلمان فعال می کند و مسیر رشد حرفه ای را هموار می سازد. (p۱)                          |
| ارزیابی                                           | ارزیابی کیفی با بازخورد سازنده، به جای قضاوت صرف، رشد حرفه ای را تسهیل و انگیزش یادگیری مداوم را در معلمان تقویت می کند. (p۸)                                 |                                                                                                                                                             |
|                                                   | توازن                                                                                                                                                         | برقراری توازن میان کار آموزشی و مسئولیت های جانبی، از فرسودگی جلوگیری می کند و معلم را برای نوآوری و تلاش بیشتر آماده می سازد. (p۳)                         |
| یادگیری و توسعه حرفه ای و توانمندسازی رشد حرفه ای | آموزش                                                                                                                                                         | برگزاری دوره های آموزشی هدفمند و کاربردی، معلمان را توانمند می کند و با احساس رشد شخصی، انگیزه آنان برای تدریس افزایش می یابد. (p۹)                         |
|                                                   | مهارت                                                                                                                                                         | ارتقای مهارت های شغلی باعث می شود معلمان در کار خود کارآمدتر شوند و این احساس شایستگی منبع قوی انگیزش درونی است. (p۵)                                       |

|                                                                                                                                       |                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محیط یادگیری سازمانی، تبادل دانش و تجربیات را تسهیل کرده و فرهنگ یادگیری مستمر را جایگزین روزمرگی یادگیری می‌کند. (p۱۱)               |                                                                                                                            |
| استفاده از تجربه معلمان باسابقه در آموزش دیگران، حس ارزشمندی و اثرگذاری را تقویت می‌کند و انگیزه بقا در حرفه را بالا می‌برد. (p۱۴)    |                                                                                                                            |
| فضای باز برای ارائه ایده‌ها و آزمون روش‌های نو، باعث می‌شود معلمان خود را مولد بدانند و از تدریس لذت ببرند. (p۱۰)                     |                                                                                                                            |
| نظامی که از نوآوری‌های آموزشی پشتیبانی کند، معلمان را به پژوهش و طراحی فعالیت‌های تازه تشویق می‌نماید و انگیزش نوآورانه می‌سازد. (p۷) |                                                                                                                            |
| ارائه مسیرهای روشن برای پیشرفت، به معلم جهت و امید می‌دهد؛ دیدن رشد خود بزرگ‌ترین محرک ادامه تلاش است. پیشرفت (p۱۳)                   |                                                                                                                            |
| دوره‌های بازآموزی مستمر موجب به‌روزرسانی مهارت‌ها و افزایش اعتمادبه‌نفس می‌شود که انگیزه درونی را تداوم می‌بخشد. (p۲)                 |                                                                                                                            |
| شناسایی و پرورش توانایی‌های فردی معلمان، حس کارآمدی را در آنان بالا می‌برد و تمایل به مشارکت فعال را افزایش می‌دهد. (p۸)              |                                                                                                                            |
| برنامه‌های رشد حرفه‌ای مبتنی بر نیازهای واقعی، زمینه شکوفایی استعدادها و افزایش میل به خودبهبوددهی را فراهم می‌کنند. (p۶)             |                                                                                                                            |
| پیشرفت شغلی<br>شایستگی محور                                                                                                           | نظام رتبه‌بندی شایستگی محور، عدالت حرفه‌ای را برقرار و انگیزه برای تلاش در جهت ارتقای عملکرد واقعی را افزایش می‌دهد. (p۱۲) |
| تمرکز بر تخصص‌گرایی در تدریس، احساس مهارت و تسلط را تقویت می‌کند و منجر به رضایت و انگیزه شغلی بالاتر می‌شود. (p۳)                    |                                                                                                                            |
| وقتی عملکرد معلم به‌درستی سنجیده و بازخورد داده شود، تلاش او دیده می‌شود و انگیزه برای بهبود مستمر افزایش می‌یابد. (p۱)               |                                                                                                                            |
| فرهنگ سازمانی باید بر تلاش هدفمند و مستمر تأکید کند؛ دیده‌شدن زحمات، انرژی درونی معلمان را حفظ می‌کند. (p۹)                           |                                                                                                                            |
| اجرای نظام رتبه‌بندی شفاف و عادلانه، انگیزه رقابت سازنده ایجاد می‌کند و به رشد حرفه‌ای منجر می‌شود. (p۷)                              |                                                                                                                            |
| اختیار و خودمختاری<br>استقلال و مشارکت آموزشی                                                                                         | اعطای آزادی در انتخاب روش‌های تدریس و تصمیم‌های آموزشی، حس خلاقیت و مالکیت شغلی را در معلمان افزایش می‌دهد. (p۵)           |
| مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌های کلیدی مدرسه، حس اثرگذاری و انگیزش سازمانی را تقویت می‌کند. (p۱۰)                                 |                                                                                                                            |
| اعتماد متقابل بین مدیر و معلم، ترس از اشتباه را می‌کاهد و فضای جسارت در نوآوری را فراهم می‌سازد. (p۱۳)                                |                                                                                                                            |
| تفویض اختیار واقعی به معلمان در امور آموزشی، احساس ارزشمندی و انگیزش درونی آنان را افزایش می‌دهد. (p۴)                                |                                                                                                                            |
| مشارکت در تصمیم‌گیری                                                                                                                  | همکاری میان معلمان، هم‌افزایی و احساس تعلق گروهی ایجاد می‌کند که موجب پایداری انگیزش شغلی می‌شود. (p۱۴)                    |
| افزایش تعاملات سازنده میان معلمان و مدیران، حس شنیده‌شدن و اعتماد متقابل را تقویت می‌کند و انگیزه را بالا می‌برد. (p۱۱)               |                                                                                                                            |
| نهادینه کردن شوراهای معلمان برای مشارکت در تصمیم‌های آموزشی، احساس مالکیت و انگیزش را در آنان افزایش می‌دهد. (p۶)                     |                                                                                                                            |
| ارتباط مؤثر و شفاف میان سطوح مختلف سازمانی، سوء تفاهم‌ها را کاهش داده و انگیزه کاری را تقویت می‌کند. (p۸)                             |                                                                                                                            |
| ایجاد فضای همدلانه در محیط کار باعث می‌شود معلمان احساس حمایت کنند و در نتیجه تمایل بیشتری برای تلاش و همکاری داشته باشند. (p۱۵)      |                                                                                                                            |
| درگیر کردن معلمان در طراحی برنامه‌های درسی و فعالیت‌های مدرسه، احساس اهمیت و تعلق شغلی را افزایش می‌دهد. مشارکت (p۲)                  |                                                                                                                            |

|                                                                                                                              |                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| جلسات هم‌فکری معلمان، زمینه بروز ایده‌های خلاق را فراهم و حس مشارکت و ارزشمندی را تقویت می‌کند. (p۱۲)                        | هم‌فکری              |
| تشکیل گروه‌های یادگیری حرفه‌ای، هم‌افزایی دانش و پشتیبانی عاطفی میان معلمان را بالا می‌برد و انگیزش جمعی ایجاد می‌کند. (p۹)  | گروه                 |
| ارزیابی مستمر و عادلانه با معیارهای مشخص، موجب رشد حرفه‌ای و انگیزه برای عملکرد بهتر می‌شود. (p۳)                            | ارزیابی              |
| بازخورد دقیق و محترمانه، مسیر بهبود عملکرد را روشن می‌کند و اعتماد معلم به توانایی خود را افزایش می‌دهد. (p۱۴)               | بازخورد              |
| ایجاد فرصت برای اصلاح اشتباهات بدون تنبیه، فرهنگ یادگیری و انگیزش برای پیشرفت را در سازمان تقویت می‌کند. (p۱)                | اصلاح                |
| استفاده از تحلیل داده‌های آموزشی برای تصمیم‌گیری، حس علمی بودن و مشارکت آگاهانه را در معلمان تقویت می‌کند. (p۱۳)             | تحلیل                |
| بازنگری منظم برنامه‌های درسی و روش‌های تدریس، محیط پویا و یادگیرنده ایجاد می‌کند و انگیزه نوآوری را زنده نگه می‌دارد. (p۷)   | بازنگری              |
| ارتقای جایگاه و نقش معلم بر اساس عملکرد واقعی، اعتماد و اشتیاق او را نسبت به نظام آموزشی افزایش می‌دهد. (p۵)                 | ارتقا                |
| توسعه حرفه‌ای و سازمانی هم‌زمان، حس رشد مشترک ایجاد کرده و انگیزش جمعی را در مدرسه بالا می‌برد. (p۹)                         | توسعه                |
| کاهش کارهای اداری و تمرکز بر فعالیت‌های آموزشی، فشار روانی را کم و انگیزه تدریس را افزایش می‌دهد. (p۲)                       | بهینه‌سازی           |
| تشویق به موقع و واقعی، یکی از مؤثرترین ابزارهای تقویت انگیزش در محیط‌های آموزشی است. (p۱۰)                                   | تشویق                |
| قدردانی از زحمات معلمان، حس دیده شدن و ارزشمندی را در آنان تقویت می‌کند و موجب پایداری انگیزه می‌شود. (p۶)                   | قدردانی و تشویق شغلی |
| برنامه‌ریزی مبتنی بر شایستگی، عدالت و معنا، انگیزه درونی معلمان را بیدار می‌کند و باعث پویایی حرفه‌ای می‌شود. (p۸)           | انگیزه               |
| نظام پاداش‌دهی باید منصفانه، شفاف و متناسب با دستاوردها باشد تا معلمان برای ارتقای عملکرد خود ترغیب شوند. (p۱)               | پاداش‌دهی            |
| تحسین صادقانه در جمع همکاران، احساس عزت‌نفس و رضایت شغلی را در معلمان تقویت می‌کند. (p۱۵)                                    | تحسین                |
| شناسایی استعدادها و ویژه و توانایی‌های معلمان و استفاده از آن‌ها در جایگاه‌های مناسب، احساس مفید بودن را افزایش می‌دهد. (p۳) | شناسایی              |
| رضایت نهایی معلم زمانی حاصل می‌شود که ساختار، فرهنگ و شرایط فردی هم‌راستا با نیازهای انسانی و حرفه‌ای او باشند. (p۹)         | رضایت                |

همانطور که از جدول ۲ پیداست، فرایند کدگذاری متغیر انگیزش شغلی معلمان شامل، ۷۱ کد اولیه، ۱۰ تم فرعی و ۵ تم اصلی است که تم‌های اصلی به ترتیب با عناوین منزلت و هویت حرفه‌ای معلم، عدالت معیشتی و جبران خدمات، توانمندسازی و رشد حرفه‌ای، خودمختاری و مشارکت آموزشی، ارزشیابی توسعه دهنده و تشویق بودند.

به‌طوری که تم اصلی منزلت و هویت حرفه‌ای معلم در برگزیده ۲ تم فرعی به ترتیب با عناوین «هویت فرهنگی- تربیتی معلم» و «معنا و افتخار شغلی» می‌باشد. از سوی دیگر، تم فرعی هویت فرهنگی- تربیتی معلم که زیرمجموعه تم اصلی منزلت و هویت حرفه‌ای است، شامل کدهای اولیه «تعهد، ارزش، فرهنگ، الگو، تربیت، ایمان، مسئولیت، اخلاق» است و نشان می‌دهد چگونه نهادهای سازش ارزش‌های اسلامی- ایرانی و اخلاق حرفه‌ای در ساختار مدرسه، ادراک شأن و رسالت معلم را تقویت می‌کند. همچنین تم فرعی معنا و افتخار شغلی شامل کدهای «عشق، افتخار، رضایت، هدف،

خدمت، معنا، وجدان، تعلق» بوده و بیانگر آن است که تجربه معنا، دیده‌شدن دستاوردها و تعلق حرفه‌ای، موتور انگیزش درونی و پایدار معلمان را فعال می‌سازد.

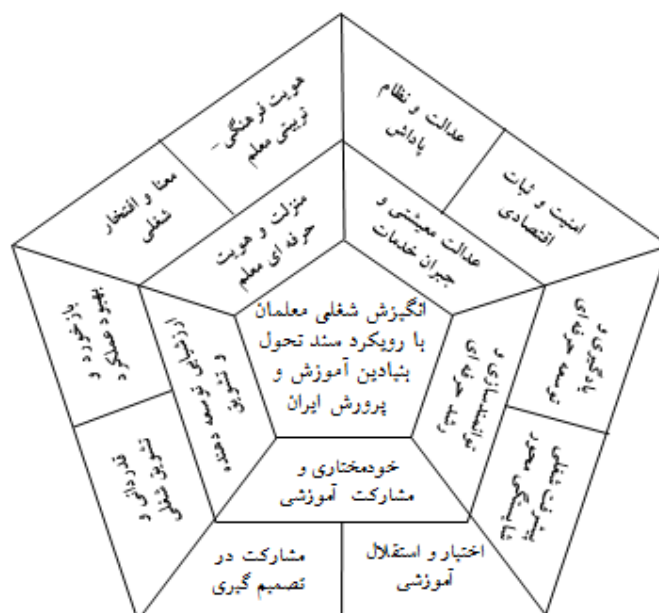
در ادامه، تم اصلی عدالت معیشتی و جبران خدمات در برگرفته ۲ تم فرعی به ترتیب «امنیت و ثبات اقتصادی» و «عدالت و نظام پاداش» می‌باشد. تم فرعی امنیت و ثبات اقتصادی شامل کدهای اولیه «درآمد، امنیت، ثبات، رفاه، معیشت، بیمه» است و بر این نکته دلالت دارد که کفایت معیشت، ثبات مقررات و پوشش حمایتی-بیمه‌ای پیش شرط تمرکز حرفه‌ای و کاهش تنیدگی شغلی است. تم فرعی عدالت و نظام پاداش با کدهای «برابری، انصاف، شفافیت، پاداش، ارتقاء، ارزیابی، توازن» نشان می‌دهد ادراک عدالت رویه‌ای و توزیعی، پیوند روشن عملکرد-پاداش و شفافیت مسیر ارتقاء، اعتماد سازمانی و انگیزه تلاش هدفمند را افزایش می‌دهد.

همچنین تم اصلی توانمندسازی و رشد حرفه‌ای در برگرفته ۲ تم فرعی «یادگیری و توسعه حرفه‌ای» و «پیشرفت شغلی شایستگی‌محور» است. تم فرعی یادگیری و توسعه حرفه‌ای شامل کدهای «آموزش، مهارت، یادگیری، تجربه، خلاقیت، نوآوری، پیشرفت، بازآموزی، توانایی، رشد» بوده و بیان می‌کند که مدرسه یادگیرنده با دسترسی به توسعه حرفه‌ای نیازمحور و فرصت‌های نوآوری، احساس شایستگی و امید رشد را در معلمان تقویت می‌نماید. تم فرعی پیشرفت شغلی شایستگی‌محور با کدهای «شایستگی، تخصص، عملکرد، تلاش، رتبه‌بندی» بر طراحی مسیرهای ارتقای مبتنی بر صلاحیت واقعی و شواهد اثر آموزشی تأکید دارد و رقابت سازنده و بهبود مستمر را برمی‌انگیزد.

به‌علاوه، تم اصلی خودمختاری و مشارکت آموزشی در برگرفته ۲ تم فرعی «اختیار و استقلال آموزشی» و «مشارکت در تصمیم‌گیری» می‌باشد. تم فرعی اختیار و استقلال آموزشی شامل کدهای «آزادی، تصمیم، اعتماد، اختیار» است و نشان می‌دهد تفویض اختیار واقعی و اعتماد حرفه‌ای، مالکیت تدریس و خلاقیت آموزشی را می‌افزاید. تم فرعی مشارکت در تصمیم‌گیری با کدهای «همکاری، تعامل، شورا، ارتباط، همدلی، مشارکت، هم‌فکری، گروه» بیان می‌کند که حکمرانی مشارکتی مدرسه و فعال‌سازی اجتماع‌های یادگیری، همبستگی حرفه‌ای و انگیزش جمعی را تقویت می‌نماید.

سرانجام، تم اصلی ارزشیابی توسعه‌دهنده و تشویق در برگرفته ۲ تم فرعی «بازخورد و بهبود عملکرد» و «قدردانی و تشویق شغلی» است. تم فرعی بازخورد و بهبود عملکرد شامل کدهای «ارزیابی، بازخورد، اصلاح، تحلیل، بازنگری، ارتقاء، توسعه، بهینه‌سازی» بوده و نشان می‌دهد ارزیابی شواهدمحور همراه با بازخورد قابل اقدام و چرخه‌های بهبود، یادگیری حرفه‌ای و کارآمدی آموزشی را ارتقا می‌دهد. تم فرعی قدردانی و تشویق شغلی با کدهای «تشویق، تقدیر، انگیزه، پاداش دهی، تحسین، شناسایی، رضایت» بیانگر آن است که دیده‌شدن دقیق دستاوردها و نظام تقدیر منصفانه، سرمایه نمادین حرفه‌ای و رضایت شغلی را افزایش داده و انگیزش شغلی معلمان برای تداوم عملکرد برتر را پایدار می‌سازد.

اکنون براساس فرایند کدگذاری در جدول ۲، شبکه مضامین که جهت سازماندهی، تفسیر و ارائه یافته‌های حاصل از بخش کیفی می‌باشد، در شکل شماره ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱: شبکه مضامین مربوط به انگیزش شغلی معلمان

شکل شماره ۱ شبکه مضامین مربوط به انگیزش شغلی معلمان را نشان می‌دهد و همانطور که پیداست، براساس این شبکه مضامین ۵ تم اصلی (منزلت و هویت حرفه‌ای معلم، عدالت معیشتی و جبران خدمات، توانمندسازی و رشد حرفه‌ای، خودمختاری و مشارکت آموزشی، ارزشیابی توسعه دهنده و تشویق) و ۱۰ تم فرعی (هویت فرهنگی-تربیتی معلم، معنا و افتخار شغلی، امنیت و ثبات اقتصادی، عدالت و نظام پاداش، یادگیری و توسعه حرفه‌ای، پیشرفت شغلی شایستگی محور، اختیار و استقلال آموزشی، مشارکت در تصمیم‌گیری، بازخورد و بهبود عملکرد، قدرتدانی و تشویق شغلی) وجود دارند که هر تم اصلی دارای زیرمجموعه‌هایی با عنوان تم‌های فرعی هستند.

## سوال فرعی اول پژوهش

ابعاد مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران کدامند؟

بر مبنای سوال اول پژوهش، در جدول ۳ ابعاد مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران ارائه شده است. این ابعاد به‌طور کلی بر پنج تم اصلی تأکید دارند که به‌عنوان ابعاد کلیدی مدل انگیزش شغلی معلمان شناسایی شده‌اند.

### جدول ۳: ابعاد مدل انگیزش شغلی معلمان بارویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران

|                              |
|------------------------------|
| ابعاد مدل انگیزش شغلی معلمان |
| منزلت و هویت حرفه‌ای معلم    |
| عدالت معیشتی و جبران خدمات   |
| توانمندسازی و رشد حرفه‌ای    |
| خودمختاری و مشارکت آموزشی    |
| ارزشیابی توسعه دهنده و تشویق |

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ابعاد مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران در پنج بعد اصلی شامل منزلت و هویت حرفه‌ای معلم، عدالت معیشتی و جبران خدمات، توانمندسازی و رشد حرفه‌ای، خودمختاری و مشارکت آموزشی و ارزشیابی توسعه دهنده و تشویق شناسایی شده‌اند. این ابعاد به صورت کلی بیانگر مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر انگیزش شغلی معلمان در چارچوب رویکرد تحولی آموزش و پرورش ایران هستند و چارچوبی جامع برای ارتقای انگیزه، تعهد و کارآمدی معلمان فراهم می‌سازند.

### سوال فرعی دوم پژوهش

مؤلفه‌های مدل انگیزش شغلی معلمان بارویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران کدامند؟

در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش، تلاش شد تا با تحلیل داده‌های استخراج شده از کدگذاری مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های مدل انگیزش شغلی معلمان شناسایی شود. مؤلفه‌ها در قالب تم‌های فرعی که ذیل هر یک از ابعاد اصلی قرار می‌گیرند، در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

### جدول ۴: مؤلفه‌های مدل انگیزش شغلی معلمان بارویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران

|                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| ابعاد (تم‌های اصلی)          | مؤلفه‌ها (تم‌های فرعی)   |
| منزلت و هویت حرفه‌ای معلم    | هویت فرهنگی-تربیتی معلم  |
|                              | معنا و افتخار شغلی       |
| عدالت معیشتی و جبران خدمات   | امنیت و ثبات اقتصادی     |
|                              | عدالت و نظام پاداش       |
| توانمندسازی و رشد حرفه‌ای    | یادگیری و توسعه حرفه‌ای  |
|                              | پیشرفت شغلی شایستگی محور |
| خودمختاری و مشارکت آموزشی    | اختیار و استقلال آموزشی  |
|                              | مشارکت در تصمیم‌گیری     |
| ارزشیابی توسعه دهنده و تشویق | بازخورد و بهبود عملکرد   |
|                              | قدردانی و تشویق شغلی     |

همان گونه که در جدول ۴-۴ مشاهده می شود، مؤلفه های مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران در قالب ده تم فرعی شناسایی شده اند که هر یک ذیل یکی از ابعاد اصلی قرار دارند. این مؤلفه ها شامل هویت فرهنگی-تربیتی معلم، معنا و افتخار شغلی، امنیت و ثبات اقتصادی، عدالت و نظام پاداش، یادگیری و توسعه حرفه ای، پیشرفت شغلی شایستگی محور، اختیار و استقلال آموزشی، مشارکت در تصمیم گیری، بازخورد و بهبود عملکرد، و قدردانی و تشویق شغلی هستند. این مؤلفه ها ابعاد مختلف انگیزش شغلی را از جنبه های فردی، سازمانی و فرهنگی پوشش داده و چارچوبی منسجم برای درک عوامل مؤثر بر ارتقای انگیزه معلمان در راستای تحقق اهداف سند تحول بنیادین ارائه می دهند.

### سوال فرعی سوم پژوهش

شاخص های مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران کدامند؟

در راستای پاسخ به سوال سوم پژوهش، از کدهای اولیه استخراج شده به عنوان شاخص های مدل استفاده گردید. این شاخص ها در چارچوب ۱۰ تم فرعی و ۵ بعد اصلی مدل، یعنی تم های اصلی دسته بندی شده اند. جدول ۵ در ادامه به نمایش شاخص های مدل (کدهای اولیه) در ارتباط با ابعاد و مؤلفه های آن می پردازد.

جدول ۵: شاخص های مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران

| تم اصلی (ابعاد)            | تم فرعی (مؤلفه ها)      | کد اولیه (شاخص ها) |
|----------------------------|-------------------------|--------------------|
| منزلت و هویت حرفه ای معلم  | هویت فرهنگی-تربیتی معلم | تعهد               |
|                            |                         | ارزش               |
|                            |                         | فرهنگ              |
|                            |                         | الگو               |
|                            |                         | تربیت              |
|                            |                         | ایمان              |
|                            |                         | مسئولیت            |
|                            |                         | اخلاق              |
|                            | معنا و افتخار شغلی      | عشق                |
|                            |                         | افتخار             |
|                            |                         | رضایت              |
|                            |                         | هدف                |
|                            |                         | خدمت               |
|                            |                         | معنا               |
|                            |                         | وجدان              |
|                            |                         | تعلق               |
| عدالت معیشتی و جبران خدمات | امنیت و ثبات اقتصادی    | درآمد              |
|                            |                         | امنیت              |

|           |                              |                          |
|-----------|------------------------------|--------------------------|
| ثبات      |                              |                          |
| رفاه      |                              |                          |
| معیشت     |                              |                          |
| بیمه      |                              |                          |
| برابری    | عدالت و نظام پاداش           |                          |
| انصاف     |                              |                          |
| شفافیت    |                              |                          |
| پاداش     |                              |                          |
| ارتقا     |                              |                          |
| ارزیابی   |                              |                          |
| توازن     |                              |                          |
| آموزش     | توانمندسازی و رشد حرفه‌ای    | یادگیری و توسعه حرفه‌ای  |
| مهارت     |                              |                          |
| یادگیری   |                              |                          |
| تجربه     |                              |                          |
| خلاقیت    |                              |                          |
| نوآوری    |                              |                          |
| پیشرفت    |                              |                          |
| بازآموزی  |                              |                          |
| توانایی   |                              |                          |
| رشد       |                              |                          |
| شایستگی   |                              | پیشرفت شغلی شایستگی محور |
| تخصص      |                              |                          |
| عملکرد    |                              |                          |
| تلاش      |                              |                          |
| رتبه‌بندی |                              |                          |
| آزادی     | خودمختاری و مشارکت آموزشی    | اختیار و استقلال آموزشی  |
| تصمیم     |                              |                          |
| اعتماد    |                              |                          |
| اختیار    | مشارکت در تصمیم‌گیری         |                          |
| همکاری    |                              |                          |
| تعامل     |                              |                          |
| شورا      |                              |                          |
| ارتباط    |                              |                          |
| همدلی     |                              |                          |
| مشارکت    |                              |                          |
| هم‌فکری   |                              |                          |
| گروه      | ارزشیابی توسعه‌دهنده و تشویق | بازخورد و بهبود عملکرد   |
| ارزیابی   |                              |                          |
| بازخورد   |                              |                          |

|            |                      |
|------------|----------------------|
| اصلاح      |                      |
| تحلیل      |                      |
| بازنگری    |                      |
| ارتقا      |                      |
| توسعه      |                      |
| بهینه سازی |                      |
| تشویق      | قدردانی و تشویق شغلی |
| تقدیر      |                      |
| انگیزه     |                      |
| پاداش دهی  |                      |
| تحسین      |                      |
| شناسایی    |                      |
| رضایت      |                      |

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می شود، شاخص های مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران از دل کدهای اولیه استخراج شده و در قالب ده تم فرعی ذیل پنج تم اصلی سازمان دهی شده اند. بدین ترتیب، پنج بعد اصلی شامل منزلت و هویت حرفه ای معلم، عدالت معیشتی و جبران خدمات، توانمندسازی و رشد حرفه ای، خودمختاری و مشارکت آموزشی، و ارزشیابی توسعه دهنده و تشویق هستند که هر یک با مجموعه ای از شاخص های مرتبط تعریف می شوند. این شاخص ها مانند تعهد، ارزش، فرهنگ، عدالت، نوآوری، شایستگی، استقلال، مشارکت، بازخورد، تشویق و سایر کدهای اولیه، ابعاد مختلف انگیزش شغلی معلمان را از منظر فردی، سازمانی، حرفه ای و فرهنگی تبیین می کنند و تصویری جامع از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی معلمان در چارچوب سند تحول بنیادین ارائه می دهند.

## بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که مدل انگیزش شغلی معلمان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران، ساختاری چندبعدی دارد و از پنج مضمون اصلی، ده مضمون فرعی و ۷۱ شاخص تشکیل شده است. پنج بعد اصلی استخراج شده عبارت بودند از: «منزلت و هویت حرفه ای معلم»، «عدالت معیشتی و جبران خدمات»، «توانمندسازی و رشد حرفه ای»، «خودمختاری و مشارکت آموزشی» و «ارزشیابی توسعه دهنده و تشویق». همچنین، ده مؤلفه فرعی شامل «هویت فرهنگی- تربیتی معلم»، «معنا و افتخار شغلی»، «امنیت و ثبات اقتصادی»، «عدالت و نظام پاداش»، «یادگیری و توسعه حرفه ای»، «پیشرفت شغلی شایستگی محور»، «اختیار و استقلال آموزشی»، «مشارکت در تصمیم گیری»، «بازخورد و بهبود عملکرد» و «قدردانی و تشویق شغلی» بود. این ساختار نشان می دهد که انگیزش شغلی معلمان را نمی توان به یک عامل منفرد مانند حقوق، رضایت فردی یا علاقه به تدریس تقلیل داد، بلکه انگیزش حاصل تعامل همزمان عوامل فردی، هویتی، حرفه ای، اقتصادی، مدیریتی و سازمانی است. این نتیجه با

دیدگاه‌هایی همسو است که انگیزش را یک فرایند چندعاملی می‌دانند و معتقدند عملکرد حرفه‌ای کارکنان زمانی در سطح مطلوب قرار می‌گیرد که شایستگی، انگیزه، شرایط محیطی و فرصت‌های رشد به صورت هماهنگ در کنار یکدیگر قرار گیرند (DuBrin, 2019; Mardikaningsih et al., 2022; Mulang, 2021). بنابراین، یافته کلی پژوهش حاضر بر این نکته تأکید دارد که سیاست‌گذاری برای افزایش انگیزش معلمان باید از مداخلات تک‌بعدی فاصله گرفته و به سوی طراحی یک نظام منسجم انگیزشی حرکت کند.

نخستین مضمون اصلی، منزلت و هویت حرفه‌ای معلم بود که دو مؤلفه «هویت فرهنگی-تربیتی معلم» و «معنا و افتخار شغلی» را در بر می‌گرفت. در سطح شاخص‌ها نیز مفاهیمی همچون تعهد، ارزش، فرهنگ، الگو بودن، تربیت، ایمان، مسئولیت، اخلاق، عشق به حرفه، افتخار، رضایت، هدف، خدمت، معنا، وجدان کاری و تعلق حرفه‌ای شناسایی شدند. این یافته نشان می‌دهد که در بستر نظام آموزشی ایران، انگیزش معلم صرفاً مبتنی بر تبادل اقتصادی میان فرد و سازمان نیست، بلکه بخش مهمی از آن از ادراک معلم نسبت به شأن حرفه‌ای خود، معنای فعالیت آموزشی و احساس اثرگذاری در تربیت نسل آینده ناشی می‌شود. این نتیجه با یافته Ali Yarim و همکاران همسو است که نشان دادند انگیزه ورود به حرفه معلمی از مجموعه‌ای از عوامل درونی و بیرونی تشکیل شده و علاقه به آموزش، ارزش اجتماعی حرفه و گرایش‌های شخصی می‌توانند در انتخاب و تداوم مسیر معلمی نقش داشته باشند (Ali Yarim et al., 2022). همچنین، Wiboolyasarini و همکاران نشان دادند که پایداری افراد در مسیر حرفه معلمی تنها به امنیت استخدامی وابسته نیست، بلکه انگیزه‌های درونی و خدمت‌محور نیز در تصمیم آنان برای ماندن در حرفه مؤثر است (Wiboolyasarini et al., 2025).

از منظر تبیینی، می‌توان گفت هرچه معلم حرفه خود را معنادارتر بداند و نقش خود را فراتر از انجام وظایف اداری و انتقال محتوای درسی درک کند، احتمال شکل‌گیری انگیزش درونی پایدار افزایش می‌یابد. فردی که هویت شغلی او با ارزش‌ها، اهداف و آرمان‌های حرفه‌اش همسو است، برای انجام وظایف نیاز کمتری به کنترل بیرونی مستمر دارد. یافته‌های Zhang نیز نشان داده‌اند که «خودآرمانی حرفه‌ای» معلمان ساختاری پویا دارد و تصویری که معلم از فرد حرفه‌ای مطلوب خود ایجاد می‌کند، می‌تواند نیروی مهمی برای حفظ و بازسازی انگیزش او باشد (Zhang, 2025). همچنین Stellmacher و همکاران نشان دادند که انگیزه انتخاب حرفه با میزان ادغام فرد در مسیر تربیت حرفه‌ای و قصد او برای استمرار یا ترک آن ارتباط دارد (Stellmacher et al., 2025). بنابراین، تأکید سند تحول بنیادین بر شأن، رسالت تربیتی و نقش الگویی معلم زمانی می‌تواند به افزایش انگیزش منجر شود که این مفاهیم در تجربه روزمره معلمان نیز بازتاب پیدا کنند و معلم احساس کند که سازمان، جامعه و ساختار مدیریتی واقعاً برای نقش حرفه‌ای او ارزش قائل‌اند.

دومین مضمون اصلی، عدالت معیشتی و جبران خدمات بود که از دو مؤلفه «امنیت و ثبات اقتصادی» و «عدالت و نظام پاداش» تشکیل شد. در این بعد، شاخص‌هایی مانند درآمد، امنیت، ثبات، رفاه، معیشت، بیمه، برابری، انصاف، شفافیت، پاداش، ارتقاء، ارزیابی و توازن شناسایی شدند. این نتیجه

نشان می‌دهد که اگرچه عوامل درونی برای پایداری انگیزش ضروری‌اند، اما نمی‌توان شرایط اقتصادی و ادراک عدالت را از ساختار انگیزشی معلمان حذف کرد. هنگامی که معلم با ناامنی اقتصادی، عدم تناسب درآمد با مسئولیت‌های حرفه‌ای، ابهام در ارتقا یا احساس تبعیض در پاداش و ارزیابی روبه‌رو باشد، حتی برخورداری از علاقه درونی به آموزش نیز ممکن است برای حفظ بلندمدت انگیزه کافی نباشد. این یافته با نتایج Mdoorkh و Yildirim همخوان است؛ آنان نشان دادند که عوامل بیرونی از جمله شرایط محیطی، ساختارهای اداری و مشوق‌های ناکافی می‌توانند نقش قابل‌توجهی در کاهش انگیزه معلمان داشته باشند (Mdoorkh & Yildirim, 2023). همچنین Akdemir با اتکا به نظریه هرزبرگ نشان داد که شرایط کار، پرداخت و سیاست‌های سازمانی از جمله عوامل مهمی هستند که در صورت نامطلوب بودن می‌توانند نارضایتی حرفه‌ای ایجاد کنند (Akdemir, 2020).

اهمیت عدالت معیشتی را می‌توان از منظر ادراک مبادله منصفانه میان معلم و سازمان نیز تبیین کرد. معلم در برابر صرف زمان، تخصص، انرژی روانی و مسئولیت تربیتی انتظار دارد که سازمان نیز امنیت، احترام، حمایت و جبران خدمات متناسبی فراهم کند. اگر میان تلاش و پاداش ادراک‌شده شکاف زیادی ایجاد شود، زمینه برای فرسایش انگیزه فراهم خواهد شد. یافته Rajbar Tirtashi و Rahimi Chorti نیز نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده و کیفیت زندگی کاری با انگیزش شغلی معلمان ارتباط دارد (Rajbar Tirtashi & Rahimi Chorti, 2023). به همین ترتیب، Ndijuye و Tandika نشان دادند که ارتقای به‌موقع می‌تواند به‌عنوان یک عامل مهم انگیزشی برای معلمان عمل کند و تأخیر یا بی‌نظمی در ارتقا بر نگرش حرفه‌ای آنان اثر منفی بگذارد (Ndijuye & Tandika, 2019). یافته‌های Nyangâ و Anne نیز بر اهمیت شرایط کاری معلمان و پیامدهای آن برای کیفیت فرایندهای آموزشی تأکید دارد (Nyangâ & Anne, 2024). از این رو، عدالت در مدل حاضر تنها به سطح حقوق محدود نمی‌شود، بلکه شامل شفافیت تصمیم‌ها، برابری فرصت‌ها، امنیت شغلی، خدمات حمایتی و ارتباط روشن بین عملکرد و پاداش نیز می‌شود.

سومین مضمون اصلی پژوهش، توانمندسازی و رشد حرفه‌ای بود که دو مؤلفه «یادگیری و توسعه حرفه‌ای» و «پیشرفت شغلی شایستگی‌محور» را شامل می‌شد. شاخص‌هایی نظیر آموزش، مهارت، یادگیری، تجربه، خلاقیت، نوآوری، پیشرفت، بازآموزی، توانایی، رشد، شایستگی، تخصص، عملکرد، تلاش و رتبه‌بندی در این بعد جای گرفتند. یافته‌ها بیانگر آن است که معلمان زمانی انگیزه بیشتری برای ادامه فعالیت حرفه‌ای دارند که احساس کنند فرصت واقعی برای یادگیری، افزایش تخصص، نوآوری و پیشرفت در اختیار آنان قرار دارد. این نتیجه با پژوهش Alfianita و همکاران همسو است که نشان داد آموزش حرفه‌ای و انگیزش کاری هر دو با عملکرد معلمان ارتباط دارند (Alfianita et al., 2022). Linggi نیز شایستگی و انگیزش کاری را از عوامل مؤثر بر عملکرد معلم گزارش کرد (Linggi, 2022). و همکاران نیز بر نقش هم‌زمان انگیزش، شایستگی و حرفه‌ای‌گرایی در تبیین عملکرد معلمان تأکید کرده‌اند (Mardikaningsih et al., 2022).

این یافته را می‌توان بر اساس پیوند میان احساس شایستگی و انگیزش توضیح داد. معلمی که فرصت یادگیری و تجربه موفقیت حرفه‌ای پیدا می‌کند، درک مثبت‌تری از توانایی خود شکل می‌دهد و همین ادراک می‌تواند نیروی محرکی برای استمرار تلاش باشد. برعکس، اگر مسیر شغلی ایستا باشد و دوره‌های آموزشی ارتباطی با نیازهای واقعی کلاس نداشته باشند، توسعه حرفه‌ای ممکن است به فعالیتی تشریفاتی تبدیل شود. Mulang نشان داد که شایستگی، انگیزش کاری و محیط یادگیری در کنار یکدیگر در عملکرد منابع انسانی نقش دارند (Mulang, 2021). افزون بر این، تحولات فناورانه کنونی ضرورت رشد مستمر معلمان را افزایش داده است. مطالعه Wang نشان داد که حتی در محیط‌های آموزشی پشتیبانی‌شده با هوش مصنوعی، ویژگی‌ها و نقاط قوت معلمان همچنان با انگیزش و بهزیستی دانش‌آموزان مرتبط است (Wang, 2026). بنابراین، در شرایط تحول دیجیتال، توانمندسازی معلم نه یک فعالیت جانبی بلکه شرط حفظ احساس کارآمدی و انگیزش حرفه‌ای است.

چهارمین مضمون اصلی، خودمختاری و مشارکت آموزشی بود و «اختیار و استقلال آموزشی» و «مشارکت در تصمیم‌گیری» دو مؤلفه آن را تشکیل دادند. در این حوزه، مفاهیمی مانند آزادی، تصمیم‌گیری، اعتماد، اختیار، همکاری، تعامل، شورا، ارتباط، همدلی، مشارکت، همفکری و فعالیت گروهی شناسایی شد. این یافته بیانگر آن است که معلمان تنها زمانی خود را عامل فعال تحول آموزشی تلقی می‌کنند که در تصمیم‌هایی که مستقیماً بر کار آنان اثر می‌گذارد نقش واقعی داشته باشند. محدود کردن معلم به اجرای دستورالعمل‌هایی که بدون مشارکت او طراحی شده‌اند می‌تواند احساس مالکیت حرفه‌ای و انگیزه ابتکار را کاهش دهد. نتیجه حاضر با یافته Marzouqi و همکاران همخوان است که بر ضرورت مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی درسی و بهره‌گیری از دانش و تجربه حرفه‌ای آنان تأکید کردند (Marzouqi et al., 2018). همچنین، Darvishi Lord نقش محوری معلم را در تحقق نظام‌های موردنظر سند تحول بنیادین برجسته کرده است (Darvishi Lord, 2023).

این نتیجه را می‌توان چنین تبیین کرد که مشارکت و خودمختاری، نیاز معلم به اثرگذاری، اعتماد و مالکیت حرفه‌ای را تأمین می‌کنند. هنگامی که معلم اجازه دارد متناسب با نیاز دانش‌آموزان روش تدریس را انتخاب کند، در تصمیم‌های مدرسه مشارکت داشته باشد و دیدگاه‌های او جدی گرفته شود، مسئولیت پیامدهای آموزشی را نیز بیشتر می‌پذیرد. در مقابل، بوروکراسی شدید و کنترل افراطی ممکن است زمینه کاهش انگیزش را فراهم کند؛ مسئله‌ای که Mdookh و Yildirim نیز در بررسی عوامل کاهش‌دهنده انگیزه معلمان به آن اشاره کرده‌اند (Mdookh & Yildirim, 2023). اهمیت این موضوع با یافته Hasani Abiz و همکاران درباره نقش عوامل سازمانی در انگیزش و کارآمدی معلمان نیز همسو است (Hasani Abiz et al., 2021). در حقیقت، تحول بنیادین زمانی محقق می‌شود که معلم از «موضوع تحول» به «عامل تحول» تبدیل شود؛ یعنی علاوه بر اجرای سیاست‌ها، در تفسیر، انطباق و عملیاتی‌سازی آنها نقش حرفه‌ای داشته باشد.

پنجمین مضمون اصلی، ارزشیابی توسعه‌دهنده و تشویق بود که شامل «بازخورد و بهبود عملکرد» و «قدردانی و تشویق شغلی» می‌شد. شاخص‌های این بعد شامل ارزیابی، بازخورد، اصلاح، تحلیل، بازنگری، ارتقا، توسعه، بهینه‌سازی، تشویق، تقدیر، انگیزه، پاداش‌دهی، تحسین، شناسایی و رضایت

بودند. این یافته نشان می‌دهد که ارزشیابی زمانی می‌تواند به انگیزش منجر شود که ماهیت رشددهنده داشته باشد و به جای تأکید صرف بر کنترل و قضاوت، اطلاعاتی کاربردی برای اصلاح و ارتقای عملکرد در اختیار معلم قرار دهد. همچنین، قدردانی از تلاش معلمان، به رسمیت شناختن دستاوردهای آنان و ارتباط شفاف میان شایستگی و پاداش می‌تواند احساس ارزشمندی حرفه‌ای را تقویت کند. این نتیجه با اصول نظری مطرح شده در نظریه دوعاملی هرزبرگ درباره اهمیت پیشرفت و به رسمیت شناختن عملکرد همخوان است (Akdemir, 2020). همچنین یافته‌های Ndijuye و Tandika درباره اهمیت ارتقای به موقع و یافته‌های Matemba درباره ارتباط انگیزش با عملکرد شغلی معلمان، ضرورت وجود نظام‌های منصفانه بازخورد، تشویق و ارتقا را تأیید می‌کنند (Matemba, 2024; Ndijuye & Tandika, 2019).

از سوی دیگر، ارزشیابی توسعه‌دهنده می‌تواند میان رشد حرفه‌ای و انگیزش ارتباط ایجاد کند. بازخورد زمانی انگیزاننده است که معلم آن را منصفانه، مشخص، قابل استفاده و معطوف به رشد تلقی کند؛ در غیر این صورت، ارزشیابی می‌تواند خود به منبع فشار و بی‌اعتمادی تبدیل شود. این مسئله در محیط آموزش اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا کیفیت عملکرد معلم همیشه با شاخص‌های کمی ساده قابل سنجش نیست. تدریس مؤثر شامل تعامل، ایجاد انگیزه در دانش‌آموز، حمایت عاطفی، انعطاف، خلاقیت و مدیریت موقعیت‌های پیچیده کلاس است. پژوهش Mashupye و Schulze نقش رفتار و عملکرد معلم را در انگیزش یادگیرندگان برجسته کرده است (Mashupye & Schulze, 2023) و پژوهش Sarwar و همکاران نیز نشان می‌دهد که ویژگی‌های انگیزشی مرتبط با معلم می‌توانند با فرایندهای تحصیلی دانش‌آموزان پیوند داشته باشند (Sarwar et al., 2025). بنابراین، نظام ارزشیابی مطلوب باید فراتر از سنجش صوری عملکرد، کیفیت اثرگذاری آموزشی و حرفه‌ای معلم را نیز مورد توجه قرار دهد.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر بیانگر آن است که پنج بعد شناسایی شده مستقل از یکدیگر عمل نمی‌کنند، بلکه یک نظام انگیزشی به هم پیوسته تشکیل می‌دهند. منزلت حرفه‌ای بدون عدالت معیشتی ممکن است به یک ارزش نمادین تبدیل شود؛ پرداخت مطلوب بدون فرصت رشد و اختیار حرفه‌ای ممکن است تنها رضایت کوتاه‌مدت ایجاد کند؛ توانمندسازی بدون امکان مشارکت و کاربرد شایستگی‌ها اثربخشی محدودی خواهد داشت؛ و ارزشیابی بدون عدالت و بازخورد سازنده می‌تواند نتیجه‌ای معکوس بر انگیزه داشته باشد. این برداشت چندبعدی با شواهد حاصل از مطالعات مختلف سازگار است که انگیزش و عملکرد معلمان را حاصل هم‌زمان عوامل فردی، سازمانی، حرفه‌ای و محیطی دانسته‌اند (Adolph, 2021; Hasani Abiz et al., 2021; Matemba, 2024; Valijonovna & Qizi, 2022). از این منظر، مهم‌ترین ارزش مدل حاضر در یکپارچه‌سازی این عوامل در چارچوب بومی سند تحول بنیادین است. افزون بر آن، تأثیر احتمالی انگیزش معلم بر دانش‌آموزان، از انگیزش یادگیری گرفته تا رفتار تحصیلی و بهزیستی، اهمیت سیاست‌گذاری نظام‌مند در این حوزه را افزایش می‌دهد (Mashupye & Schulze, 2023; Sarwar et al., 2025; Wang, 2026). بنابراین، تحقق اهداف سند تحول بنیادین مستلزم آن است که معلم به عنوان سرمایه انسانی

و کنشگر اصلی تحول در مرکز سیاست‌های منابع انسانی قرار گیرد، نه آنکه صرفاً مجری برنامه‌هایی باشد که در سطوح بالاتر سازمانی تدوین شده‌اند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، ماهیت کیفی مطالعه موجب می‌شود یافته‌ها بیشتر ناظر بر درک عمیق و زمینه‌مند پدیده باشند و تعمیم آماری آنها به همه معلمان و مناطق آموزشی کشور امکان‌پذیر نباشد. دوم، داده‌ها بر اساس مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان و دست‌اندرکاران حوزه آموزش و پرورش گردآوری شد؛ بنابراین ممکن است تجربه برخی گروه‌های معلمان، به‌ویژه معلمان مناطق محروم، روستایی، عشایری، مدارس غیردولتی یا مقاطع تحصیلی خاص، به اندازه کافی در مدل بازتاب نیافته باشد. سوم، ماهیت مصاحبه‌ای داده‌ها احتمال تأثیر برداشت‌های شخصی، سوگیری پاسخ‌دهی و ملاحظات اجتماعی مشارکت‌کنندگان را به همراه دارد. چهارم، پژوهش بر شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدل متمرکز بود و روابط علی یا میزان اثرگذاری نسبی هر یک از مؤلفه‌ها بر انگیزش شغلی معلمان به‌صورت تجربی بررسی نشد. همچنین، تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاستی و فناورانه می‌تواند در طول زمان اهمیت برخی از شاخص‌های شناسایی‌شده را تغییر دهد و از این جهت، مدل حاضر باید متناسب با تحولات نظام آموزشی به‌روزرسانی شود.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده مدل استخراج‌شده در نمونه‌های بزرگ و متنوعی از معلمان در استان‌ها، مقاطع تحصیلی و انواع مدارس مختلف مورد آزمون کمی قرار گیرد و ساختار عاملی آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی شود. همچنین، می‌توان وزن و اهمیت نسبی ابعاد و شاخص‌های مدل را با استفاده از روش‌هایی مانند دلفی، تحلیل سلسله‌مراتبی یا سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره تعیین کرد. انجام پژوهش‌های طولی نیز می‌تواند نشان دهد انگیزش معلمان و اهمیت مؤلفه‌های آن در مراحل مختلف زندگی حرفه‌ای چگونه تغییر می‌کند. پیشنهاد می‌شود دیدگاه معلمان تازه‌کار، معلمان باسابقه، مدیران، دانش‌آموزان و سیاست‌گذاران به‌صورت مقایسه‌ای مطالعه شود. همچنین، بررسی تفاوت مدل انگیزشی در مدارس شهری و روستایی، دولتی و غیردولتی و مناطق برخوردار و کمتر برخوردار می‌تواند به شناخت دقیق‌تر عوامل زمینه‌ای کمک کند. طراحی و ارزیابی مداخلات مبتنی بر مؤلفه‌های مدل، از جمله برنامه‌های توانمندسازی، مشارکت در تصمیم‌گیری، بازخورد توسعه‌دهنده یا نظام‌های تشویقی، نیز می‌تواند شواهد کاربردی لازم درباره اثربخشی مدل را فراهم سازد.

پیشنهاد می‌شود مدیران و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش برای ارتقای انگیزش معلمان، برنامه‌ای جامع مبتنی بر هر پنج بعد مدل تدوین کنند و از تمرکز صرف بر مشوق‌های مالی یا اقدامات مقطعی خودداری شود. بازنگری در نظام جبران خدمات با تأکید بر عدالت، شفافیت، ثبات و تناسب با مسئولیت حرفه‌ای معلمان ضروری است. هم‌زمان، باید مسیرهای مشخص و شایستگی‌محور برای رشد، رتبه‌بندی و ارتقای حرفه‌ای ایجاد و دوره‌های توانمندسازی بر اساس نیازهای واقعی معلمان طراحی شوند. مدارس می‌توانند با تقویت شوراهای معلمان، تفویض اختیار آموزشی و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری، احساس مالکیت و مسئولیت حرفه‌ای را افزایش دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود ارزشیابی عملکرد از رویکرد کنترل‌محور به

رویکرد توسعه‌محور تغییر یابد و بازخورد سازنده، فرصت اصلاح و تقدیر واقعی از عملکرد مطلوب جایگاه بیشتری پیدا کند. در کنار این اقدامات، ارتقای منزلت اجتماعی و سازمانی حرفه معلمی، به رسمیت شناختن دستاوردها، توجه به سلامت و رفاه شغلی و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری می‌تواند زمینه لازم برای شکل‌گیری انگیزش پایدار و تحقق مؤثرتر اهداف سند تحول بنیادین را فراهم آورد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### Introduction

Education constitutes one of the most fundamental institutional foundations of social, cultural, economic, and human development, and the effectiveness of educational systems depends substantially on the quality, commitment, professional competence, and motivation of teachers. Teachers do not merely transmit curricular knowledge; they function as educational agents whose beliefs, professional identities, instructional behaviors, emotional engagement, and willingness to invest sustained effort directly influence the quality of teaching and learning. Accordingly, teacher job motivation has become a central concern in educational management because it determines the direction, intensity, and persistence of professional behavior and can affect teachers' willingness to improve their competencies, participate in organizational activities, adopt educational innovations, and remain committed to their profession. Motivation is therefore not a peripheral psychological attribute but a multidimensional organizational and professional construct that interacts with competence, working conditions, professional development, organizational support, and opportunities for advancement (Akdemir, 2020; DuBrin, 2019; Mardikaningsih et al., 2022; Mulang, 2021). Previous research has demonstrated that teachers' work motivation is associated with their professional performance and that professional education and occupational competence become more consequential when teachers possess

adequate motivation to translate their abilities into effective practice (Adolph, 2021; Alfianita et al., 2022; Linggi, 2022; Matemba, 2024). At the same time, teacher motivation is shaped by both intrinsic and extrinsic conditions. Intrinsic factors include professional meaning, perceived competence, commitment, responsibility, interest in teaching, identity, autonomy, and the experience of contributing to students' development, whereas extrinsic factors include salary, job security, promotion, organizational policies, working conditions, rewards, recognition, managerial practices, and interpersonal relationships. Research on teachers has shown that bureaucratic pressures, inadequate incentives, unfavorable physical environments, instability, and weak institutional support may diminish motivation, while meaningful work, supportive relationships, professional recognition, and opportunities for development may sustain it (Mdookh & Yildirim, 2023; Nyangâ & Anne, 2024). Quality of work life and perceived organizational support have likewise been linked with job motivation among teachers, indicating that teachers' motivational experiences are inseparable from the organizational context in which they work (Hasani Abiz et al., 2021; Rajbar Tirtashi & Rahimi Chorti, 2023). Promotion and recognition are particularly important because teachers may perceive the correspondence between effort, competence, and organizational reward as an indicator of fairness; timely promotion can therefore operate as an important motivational mechanism (Ndijuye & Tandika, 2019). Moreover, teacher motivation has implications beyond teachers themselves. Teachers' enthusiasm, instructional commitment, and professional behavior can shape students' motivation and engagement, while contemporary evidence indicates relationships between teachers' motivational and personal resources and students' study behavior, well-being, and academic functioning (Mashupye & Schulze, 2023; Sarwar et al., 2025; Valijonovna & Qizi, 2022; Wang, 2026). Motivation also develops across the professional life course. Individuals enter teaching for different combinations of intrinsic, social, occupational, and economic reasons, and these initial motives can influence persistence, integration into teacher education, and subsequent intentions to remain in or leave the profession (Ali Yarim et al., 2022; Stellmacher et al., 2025; Wiboolyasarini et al., 2025). Teachers' ideal professional selves can also evolve dynamically through occupational experiences, suggesting that motivation should be understood as a continuing developmental process rather than a fixed characteristic (Zhang, 2025). In the Iranian educational context, these considerations acquire additional significance because the Fundamental Transformation Document of Education emphasizes the central role of capable, committed, responsible, and professionally empowered teachers in achieving educational transformation. The realization of this document requires not only formal structures and policies but also teachers who experience professional dignity, participation, development, justice, and meaningful engagement in the educational mission (Darvishi Lord, 2023). Teacher participation in curriculum planning and educational decision-making is particularly important because involvement can strengthen professional ownership, responsibility, and the practical relevance of educational policies (Marzouqi et al., 2018). Given that motivation is culturally and institutionally situated, the use of a qualitative, context-sensitive approach is appropriate for identifying the dimensions that experts perceive as most relevant

to Iranian teachers (Delavar, 2020). Therefore, the present study aimed to design and explain a comprehensive indigenous model of teachers' job motivation based on Iran's Fundamental Transformation Document of Education.

### Materials and Methods

This study was applied in terms of purpose and qualitative and exploratory in terms of methodological orientation. Thematic analysis was employed to identify and organize the dimensions, components, and indicators of teachers' job motivation within the framework of the Fundamental Transformation Document of Education. The participants consisted of experts, educational professionals, teachers, school administrators, senior education officials, university faculty members, and specialists in educational management, public management, and human resource management. Participants were selected using purposive judgmental sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Ten experts ultimately participated in the qualitative phase, including five women and five men representing different age groups, occupational backgrounds, educational qualifications, and levels of professional experience. Their professional positions included teachers, a school vice-principal, an education expert, an education administrator, a university professor, and university faculty members. Semi-structured interviews constituted the principal data collection instrument. The interview material was repeatedly reviewed to obtain familiarity with the data and identify meaningful units. Data analysis followed the six-stage thematic analysis procedure: familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and preparing the final analytical report. Initial codes were derived from meaningful statements in the interviews, conceptually related codes were subsequently clustered into subthemes, and subthemes were organized into broader overarching themes. Through iterative review, the correspondence among meaning units, initial codes, subthemes, and main themes was examined to ensure conceptual coherence. The resulting thematic network provided the basis for constructing the proposed model of teachers' job motivation.

### Findings

Analysis of the qualitative data resulted in the identification of **71 initial codes, 10 subthemes, and five overarching themes** constituting the proposed model of teachers' job motivation. The first overarching theme was **teacher professional status and identity**, consisting of two subthemes: **teacher cultural-educational identity** and **meaning and professional pride**. The first subtheme included concepts such as commitment, values, organizational culture, role-modeling, education and upbringing, faith, responsibility, and ethics. The second included love of teaching, professional pride, satisfaction, purpose, service, meaning, work conscience, and organizational belonging. Together, these indicators demonstrated that teachers' motivation is strengthened when teaching is experienced as a meaningful, respected, value-based, and socially consequential profession.

The second overarching theme was **livelihood justice and compensation**, comprising **economic security and stability** and **justice and reward systems**. Income, job security, stability, welfare, livelihood, and insurance

were grouped under economic security and stability, whereas equality, fairness, transparency, rewards, promotion, evaluation, and work-life balance constituted the justice and reward dimension. These results indicated that teachers' motivational experiences depend not only on the absolute level of material benefits but also on their perceptions of distributive and procedural justice, predictability, transparency, and correspondence between effort and organizational reward.

The third overarching theme was **professional empowerment and development**, which included **professional learning and development** and **competency-based career advancement**. Training, skills, learning, experience, creativity, innovation, advancement, retraining, ability, and growth constituted the first component, while competency, specialization, performance, effort, and ranking were associated with competency-based career development. The findings therefore emphasized that motivation is reinforced when teachers have opportunities to update their knowledge, develop professional competencies, innovate in their instructional practice, and perceive a credible pathway for advancement based on actual professional capability and performance.

The fourth overarching theme was **educational autonomy and participation**, consisting of **educational authority and autonomy** and **participation in decision-making**. Freedom, decision-making, trust, and authority represented the first component, whereas collaboration, interaction, teachers' councils, communication, empathy, participation, consultation, and professional groups represented the second. The findings showed that teacher motivation is facilitated when teachers are treated as active professional agents who possess meaningful discretion over educational practices and are involved in decisions affecting their work and school environment.

The fifth overarching theme was **developmental evaluation and encouragement**, including **feedback and performance improvement** and **professional appreciation and encouragement**. Evaluation, feedback, correction, analysis, review, advancement, development, and optimization formed the first subtheme, whereas encouragement, appreciation, motivation, reward, praise, recognition, and satisfaction constituted the second. These findings indicated that evaluation is more likely to enhance motivation when it is developmental rather than punitive and when teachers receive constructive feedback, opportunities to improve, and meaningful recognition for professional effort and achievement.

## Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that teachers' job motivation is a multidimensional and interconnected phenomenon that cannot be explained adequately through financial incentives, individual interest, or organizational policy alone. The five identified dimensions collectively indicate that sustainable teacher motivation emerges when professional identity, economic justice, opportunities for development, professional autonomy, participation, evaluation, and recognition operate coherently within the educational system. The first dimension highlights the importance of restoring the meaning, dignity, and cultural-educational identity of teaching. Teachers who perceive their work as purposeful, socially valuable, ethically meaningful, and consistent with their

professional identity are more likely to develop enduring intrinsic motivation. In this respect, professional status should be considered an experiential reality rather than merely a symbolic designation.

The second dimension demonstrates that meaningful professional identity cannot compensate indefinitely for economic insecurity or perceived organizational injustice. Livelihood adequacy, employment stability, welfare support, fairness, transparency, and equitable reward mechanisms provide the structural conditions within which teachers can concentrate on their educational responsibilities. Therefore, financial and non-financial aspects of motivation should not be treated as competing explanations; rather, they function together. Similarly, the professional empowerment dimension suggests that teachers require visible opportunities for learning, skill development, innovation, and advancement. Professional development is motivational when it responds to teachers' actual needs and when acquired competencies lead to greater responsibility, recognition, and career progression.

Educational autonomy and participation further demonstrate that teachers should not be positioned merely as executors of centrally determined policies. Motivation is likely to be stronger when teachers exercise professional judgment, participate in school and instructional decisions, communicate meaningfully with administrators, and experience trust in their expertise. This is particularly relevant to the implementation of transformative educational policies because sustainable reform requires teachers to internalize, interpret, and actively contribute to change. Finally, developmental evaluation and professional recognition connect performance management with motivation. Evaluation systems that are perceived as controlling or punitive may weaken trust, whereas fair feedback, opportunities for correction, acknowledgment of effort, and transparent recognition can transform assessment into a mechanism for growth.

Overall, the proposed model suggests that successful implementation of the Fundamental Transformation Document of Education requires an integrated human-resource strategy centered on teachers as the principal agents of educational transformation. Professional dignity without economic justice is insufficient; financial rewards without development and autonomy may produce only temporary satisfaction; professional training without opportunities for advancement may lose motivational value; and evaluation without constructive feedback and recognition may become counterproductive. The model therefore provides an indigenous and integrated framework encompassing the cultural, professional, economic, organizational, developmental, and participatory foundations of teacher motivation. It may serve as a conceptual basis for developing teacher-support policies, revising compensation and promotion systems, designing professional development programs, strengthening teacher participation in educational decision-making, and establishing developmental evaluation and recognition mechanisms. Ultimately, improving teachers' job motivation requires the creation of an educational environment in which teachers are respected as professionals, economically and organizationally supported, continuously empowered, trusted to exercise professional judgment, involved in decision-making, and recognized for their contributions to the educational and developmental mission of schools.

## References

- Adolph, P. (2021). *Impact of Motivation on Work Performance for Public Secondary School Teachers: The Case Study of Lindi Municipality Department of Leadership and Governance*, The Open University of Tanzania].
- Akdemir, E. (2020). The Determination of Teachers' Motivation Based on Herzberg's Motivation Theory. *Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET)*, 19(4), 89-101.
- Alfianita, R., Karnati, N., Supadi, S., & Ifnuari, M. R. (2022). The Influence of Professional Education and Work Motivation on the Performance of State Elementary School Teachers. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 98-107. <https://doi.org/10.23887/jere.v6i1.35148>
- Ali Yarim, M., Yildirim, I., & Akan, D. (2022). Motivation Factors of Candidate Teachers for Their Professions. *Gist Education and Learning Research Journal*, 24, 43-63. <https://doi.org/10.26817/16925777.1319>
- Darvishi Lord, M. J. (2023). *Examining Productivity and Promotion in Education in Alignment with the Six Systems of the Fundamental Transformation Document* Thirteenth International Conference on Management and Humanities Research, Tehran, Iran.
- Delavar, A. (2020). *Theoretical and Practical Foundations of Research*. Roshd Publications.
- DuBrin, A. J. (2019). *Applied Psychology: Individual and Organizational Effectiveness* (4th ed.). Andisheh-haye Goharbar.
- Hasani Abiz, Z., Sabet, M., Pasha Sharifi, H., & Sharifi, N. (2021). A Meta-Analysis of Organizational Factors Affecting Teachers' Efficiency and Motivation. *Scientific Journal of Research in Educational Systems*, 15(53), 72-82.
- Linggi, Y. (2022). The Influence of Competence and Work Motivation on the Performance of Automotive Teachers at SMK Kristen Tagari North Toraja. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 15(1), 30-38. <https://doi.org/10.51212/jdp.v15i1.131>
- Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., & Mendrika, V. (2022). The Role of Work Motivation, Competency, and Professionalism on Teacher Performance. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 250-255. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i1.1711>
- Marzouqi, R., Mohammadi, M., Aliasgari, M., & Rezaei, M. M. (2018). A Framework for Teacher Participation in Iran's Islamic Curriculum Planning System: A Qualitative Study. *Journal of New Educational Approaches*, 13(1), 25-44.
- Mashupye, L., & Schulze, S. (2023). Factors Affecting Learner Motivation in Physical Science at a Public School in the Gauteng Province: The Teacher's Role. *Africa Education Review*, 1-17.
- Matemba, G. B. (2024). Influence of Motivation on Teachers' Job Performance in Meru District Council, Arusha Region. *East African Journal of Education Studies*, 7(1), 28-38. <https://doi.org/10.37284/eajes.7.1.1686>
- Mdookh, W., & Yildirim, I. (2023). Factors That Increase and Decrease Teachers' Motivation: The Example of Gaza. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 12(1), 167-179. <https://doi.org/10.14686/buefad.1015451>
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 893. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Ndijuye, L. G., & Tandika, P. B. (2019). Timely Promotion as a Motivation Factor for Job Performance Among Pre-Primary School Teachers: Observations from Tanzania. *Journal of Early Childhood Studies*, 3(2), 440-456. <https://doi.org/10.24130/eccd-jecs.1967201932129>
- Nyangâ, N. M., & Anne, C. (2024). Effect of Teachers' Working Conditions on Academic Performance of Pupils in Public Primary Schools in Kuresoi South Sub County, Nakuru County, Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(6), 2000-2005. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.806151>
- Rajbar Tirtashi, A., & Rahimi Chorti, H. (2023). *The Relationship of Perceived Organizational Support and Quality of Work Life with Job Motivation: A Case Study of Elementary School Teachers in District 2 of Sari* First International Conference on Psychology, Social Sciences, Educational Sciences, and Philosophy, Babol, Iran.
- Sarwar, S., Tara, A. N., Abid, M. N., & Dukhaykh, S. (2025). Teachers' Academic Motivation and Student Procrastination Behaviour: Mediating Effects of Emotion Regulation and Study Habits. *BMC psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02352-5>
- Stellmacher, A., Franz, S., & Paetsch, J. (2025). Career Choice Motivation, Academic and Social Integration, and Their Relationship With Intention to Drop Out of Vocational Teacher Training. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s40461-025-00182-8>
- Valijonovna, X. I., & Qizi, X. M. B. (2022). Improving of Motivation for Studying in Primary School. *European Multidisciplinary Journal of Modern Science*, 6, 131-137.
- Wang, Y. (2026). The Relationship Between Teachers' Character Strengths and Students' Motivation and Well-Being In <sc>AI</sc> - Supported Classrooms. *European Journal of Education*, 61(2). <https://doi.org/10.1111/ejed.70611>
- Wiboolyasarin, W., Jinowat, N., Suwanwihok, K., Kamonsawad, R., Wiboolyasarin, K., Boonprawes, S., & Kiti, T. (2025). Motivations and Persistence of Pre-service Teachers in Government Teaching: A Study of Factors Influencing Career Decisions in Thailand. *Review of Education*, 13(2). <https://doi.org/10.1002/rev3.70068>
- Zhang, X. (2025). Dynamically Stable Evolution of Ideal Selves in Motivation of High School English Teachers in China. *English Language Teaching*, 18(1), 64. <https://doi.org/10.5539/elt.v18n1p64>