

## Structural analysis of teachers' burnout based on professional development and participatory management in school

Kamelia Seyedjalali<sup>1</sup>, Zarrin Daneshvar<sup>2\*</sup>, Asadollah Khadivi<sup>3</sup> & Behnam Talebi<sup>4</sup>

Received: 05/06/2020

صفحات: ۷۲-۵۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۱۶

Accepted: 17/11/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۲۷

### Abstract

Teacher is one of the stressful jobs and as a result, stress and burnout of teachers is one of their most important and growing problems and is considered as an economic deterrent. Professional development in schools is a vital requirement for success in the professional role of teachers. Also, participatory management means the participation of the right people, at the right time and for the right job. Therefore, the importance of the issue requires that the burnout of teachers be analyzed in the form of a structural model based on the variables of professional development and participatory management. The purpose of this study was to job burnout's structural analyse in teachers based on professional development and participatory Management of school in Tabriz education districts.

This research is a descriptive-correlational based on structural equations model study considering the relationship between professional development variable with job burnout variable as well as mediated by participatory management. Also, this research is a cross-sectional study with a wide range of researches. The statistical population of the study consisted of all girls' secondary school teachers in Tabriz's educational districts, who spent between 1 and 10 years of their service. The number of teachers in the lower 10 years background is 126. The sampling method in this study was relative stratified random according to area. The sample size is 100 people per community of 130 according to Morgan's table. The sample size was divided into 5 unequal

---

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran  
Email : zarrindaneshvar@gmail.com

3. Assistant Professor, Educational Administration, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran

4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran

classes divided into five districts and teachers. The following questionnaires were used for data collection: Professional Development Questionnaire

In this study, a questionnaire was developed to measure the professional development of teachers using the Kentucky Professional Development Standards Questionnaire. The Kentucky State Standards for Professional Standards for Teacher Preparation and Certification has designed nine standards and has reviewed and revised them from 1 to 5 years. Different standards are used to measure each standard in separate batches, ranging from very low to very high five options. The Teachers' Professional Standards Development Questionnaire has 70 questions. The reliability of the questionnaire was evaluated by applying it on 30 teachers of the statistical society and Cronbach's alpha coefficient was 0.82. The validity of the questionnaire was confirmed and confirmed by content validity using twelve professors or educational groups.

**Burnout Questionnaire:** This test is made by Maxwell, which is based on a new estimate of the phenomenon of stress, namely burnout. The questionnaire consists of three items that measure emotional exhaustion, deterioration, and lack of personal success in the context of professional activity, and are especially used to measure and prevent burnout in professional groups such as nurses, teachers, and others (Azizi et al., 2008). The items were scored on a 5-point Likert scale. When studying this scale by the subject, one expresses his / her feeling with regard to the options available. The questions (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) are related to the emotional exhaustion subscale. The questions (5, 10, 11, 15, 22) are also related to the de-personalization subscale (as well as the questions (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21). Individual success (individual performance). Questions (6, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 22, 1, 2, 3, 5) This questionnaire is inversely rated for ratings and questions (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) are calculated directly. In a study conducted by Khaledi in Iran in 1996, the validity of the questionnaire was reported to be 0.91, and Badri, in 2000, the validity of the Maslach burnout questionnaire with emotional exhaustion (0.90); depersonalization of personality (0.79); Confirmed individual performance (0.71) (Saatchi & Asgarian, 2014). The reliability of the questionnaire in this study was estimated by 30 teachers for emotional exhaustion (0.79); depersonalization of personality (0.8); personal performance (0.78) and for the whole questionnaire (0.82). Is. Participatory Management Questionnaire

The questionnaire consists of 40 items on a 5-point scale that assess the extent to which principals use a school-based participatory management style from the teachers' perspective. This questionnaire was designed and used by Fakali in 2016 and has a reliability of 0.89. The reliability of the questionnaire in the present study was estimated to be 0.84 with 30 teachers. Structural equation modeling with PLS software was used to analyze the data and test the

research hypotheses. Also analysis of statistical data and design of structural equation model with PLS software showed: Job burnout of teachers based on professional development in girls' secondary schools in Tabriz education districts can be predicted using structural equation modeling. Job burnout of teachers based on participatory management in girls' secondary schools in Tabriz education districts cannot be predicted using structural equation modeling.

Participatory management is predictable based on the professional development of teachers recruited in girls' secondary schools in Tabriz by using structural equation modeling. The correlation matrix between variables indicates that there is a significant (0.73) positive relationship between professional development and participatory management. There is a significant inverse relationship between participatory management and professional development with job burnout and its components. The coefficient of explanation for burnout based on participatory management is not significant because the T value is less than 1.96 and the significance level is above 0.05. And other predictors of job burnout and its components based on professional development with T value higher than 1.96 and significance level less than 0.05 are significant. The coefficient of path of predicting burnout based on professional development in the studied teachers is 0.73 and this value is 0.737 in explaining teachers' participation in school management based on professional development. Findings showed that participatory management and job burnout of teachers based on professional development in girls' secondary schools in Tabriz education districts can be predicted using structural equation modeling.

As a general conclusion, it can be said that professional development has a greater impact on reducing teacher burnout. This effect is both direct and exerted through participatory management. Therefore, paying attention to the development of teachers' professions can be of great importance for the education organization. Because it increases the productivity of teachers by reducing burnout.

**Keywords:** Professional Development, Participatory Management, Job Burnout, Emotional exhaustion.

## تمایز ساختاری فرسودگی شغلی معلمان بر اساس توسعه حرفه‌ای و

### مدیریت

کاملیا سید جلالی<sup>۱</sup>، زین دانشور<sup>۲\*</sup>، اسداله فدوی<sup>۳</sup>، بهنام طالبی<sup>۴</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل ساختاری فرسودگی شغلی معلمان بر اساس توسعه حرفه‌ای و مدیریت مشارکتی در مدرسه در نواحی آموزش و پرورش تبریز انجام شده است. روش پژوهش توصیفی - همبستگی از نوع مدل‌یابی علی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) می‌باشد. حجم جامعه آماری ۱۲۶ نفر از معلمان با سابقه کمتر از ۱۰ سال در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۱۳۹۸ بوده است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی در نظر گرفته شده است. داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از سه پرسشنامه شامل توسعه حرفه‌ای (ایالت کنتاکی آمریکا)، فرسودگی شغلی (مزلج) و مدیریت مشارکتی (شاقلی) گردآوری شده‌اند. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها بررسی و مورد تأیید قرار گرفته‌اند. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری - تحلیل مسیر با نرم‌افزار PLS نشان داد که: روابط ساختاری توسعه حرفه‌ای با فرسودگی شغلی و نیز توسعه حرفه‌ای با مدیریت مشارکتی در معلمان معنادار می‌باشد.

کلمات کلیدی: توسعه حرفه‌ای، مدیریت مشارکتی، فرسودگی شغلی، خستگی عاطفی.

۱. دانشجوی دکتری گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران.

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران.

Email: zarrindaneshvar@gmail.com

نویسنده مسئول:

۳. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران.

۴. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، تلاش‌هایی در جهت تحول بنیادین در آموزش و پرورش در راستای کیفیت بخشی و ارتقای رفتار مسئولانه و پاسخگو از طرف مدیران صورت گرفته است (Vaparzeh, Talebi & Sameri, 2019) و معلمان می‌توانند در این راستا مهم‌ترین نقش را در مدارس به عهده داشته باشند. زیرا آن‌ها مهم‌ترین عامل در فرایند تعلیم و تربیت‌اند. معلمان در صورتی قادر به ایفای چنین وظیفه‌ای خواهند بود که دارای توانمندی‌های لازم و الگوی مناسبی برای شاگردان باشند. در بین این صلاحیت‌ها برخورداری معلمان از سلامت روانی اهمیت زیادی دارد و سایر وظایف آن‌ها را نیز تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (Bayani & Samiei, 2015). معلمی از جمله مشاغل پر استرس می‌باشد و به تبع آن استرس و فرسودگی معلمان یکی از مشکلات بسیار مهم و روزافزون آنان است و از نظر اقتصادی یکی از علل بازدارنده، محسوب می‌گردد و در دهه اخیر موضوع فرسودگی شغلی و آثار آن در سازمان به یکی از مباحث اصلی رفتار سازمانی تبدیل شده است. فرسودگی شغلی حالتی از خستگی جسمی، عاطفی و روحی است که به دنبال افزایش گرایش‌های منفی شغلی و از بین رفتن احساس و علاقه فرد به وجود می‌آید. کاهش انگیزه در کار، عدم رضایت، کناره‌گیری روانی و خستگی عاطفی از نشانه‌های فرسودگی می‌باشند (Saatchi, 2014). (Pines and Aronson (2002). فرسودگی شغلی را حالت خستگی روانی، احساسی و جسمانی تعریف کرده‌اند که از طریق درگیری طولانی مدت در موقعیت‌هایی ایجاد می‌شود که از نظر احساسی، از فرد تقاضاهای زیادی می‌شود. تعریف فرسودگی شامل سه بعد است؛ خستگی عاطفی، بدبینی یا شخصی‌سازی و کاهش دستاورد شخصی. خستگی ذهنی نشان‌دهنده ابعاد استرس پایه فردی فرسودگی است و اشاره به احساسات از منابع احساسی و فیزیکی فرد است. جزء بدبینی (و یا شخصی‌سازی)، ابعاد فضای بین فردی فرسودگی را نشان می‌دهد و به احساس بی‌کفایتی و عدم موفقیت و بهره‌وری در کار اشاره دارد (Bauer et al, 2006).

بر اساس نتایج پژوهش‌ها برخی از منابع فرسودگی شغلی در میان معلمان عبارت‌اند از: وضعیت پایین درک حرفه‌ای، عدم مشارکت در مدیریت، حجم کاری زیاد و تعارض نقش (Khan, Yusoff, Khan, 2014., Asgari, Abedi, Mahboobi, 2017).

مهارت‌های حرفه‌ای (Lauermann & König, 2015; Dicke, Elling, Schmeck, Leutner, 2016)؛  
 ۲۰۱۶) تصمیم‌گیری مشارکتی (Pellerone, Malizia, Ramaci, 2016؛ Motallebi & Kiani, 2017) توسعه حرفه‌ای (Aronsson, Theorell, Grape, Hammarstrom, Hogstedt, 2017؛  
 Marteinsdottir, Hall, 2017؛ Yildiz Durak & Saritepeci, 2019) اصطلاح توسعه حرفه‌ای به معنای رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی معلمان در جهت پرورش و موفقیت دانش‌آموزان است (Hirsh, 2009). توسعه حرفه‌ای عبارت از دانش‌ها و مهارت‌های ضروری برای معلمان در سه حوزه: دانش‌های موضوعی (موضوع تدریس)، دانش‌های مرتبط با تعلیم و تربیت (پداگوژی) و دانش‌های مرتبط با نحوه و زمان تدریس محتوی می‌باشد (Roeser, Skinner, Beers, Jennings, 2012). توسعه حرفه‌ای در مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای معلمان است (Bacheler, 2015). توسعه حرفه‌ای در مدارس اغلب بر این نکته تأکید می‌کند که معلمان در مدارس باور داشته باشند که چگونه می‌توانند در یادگیری دانش‌آموزان تغییر ایجاد کنند (Brown & Militello, 2016).

توسعه حرفه‌ای فرآیندی است که از طریق آن نیروهای انسانی می‌توانند آنچه را که در برنامه‌های آماده‌سازی و سایر برنامه‌ها یاد نگرفته‌اند، به دست آورند (Ryan, Whitebook, Kipnis, Sakai, 2011) و آنان را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و صلاحیت‌های مرتبط را به‌منظور رویارویی با چالش‌های انجام نقششان، کسب کنند (Larry, 2006).

(Ebrahimi & Atazadeh, 2018) در بررسی روابط فرسودگی با حرفه‌ای‌گری، (Javadi, 2017)؛ (Rasouli, Nazari, Hassani, 2014) در مطالعه رابطه خودمختاری معلمان با فرسودگی، (Javadi, 2014) در بررسی نقش خودمختاری معلمان در فرسودگی شغلی، (Yildiz & Saritepeci, 2019) در بررسی پیش‌بینی‌کننده‌های شغلی و فردی فرسودگی شغلی معلمان، (Hoogendijk, Tick, 2018)؛ (Hofman, Holland, Severiens, Vuijk, Veen, 2016) توسعه مهارت‌های تدریس معلمان بر خستگی عاطفی در معلمان دانمارک، (Lauermann & Konig, 2016).

در بررسی نقش توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای بر کاهش فرسودگی شغلی در معلمان آلمانی، اثر توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای بر خستگی هیجانی، (2015) Dicke, Parker, Holzberger, Kunina-Habenicht, Kunter, Leutner Madaliyeva, Mynbayeva, (2015) Sadvakassova, Zholdassova در بررسی تأثیر توسعه حرفه‌ای بر کاهش فرسودگی شغلی در قزاقستان، (2013) Hultell, Melin, Gustavsson در بررسی اثرات توسعه حرفه‌ای و تعدیل فرسودگی شغلی از طریق آن در معلمان جدیدالاستخدام، به این نتیجه دست یافته‌اند که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد. مطالعه (2015) Dicke, Elling, Schmeck, Leutner نتیجه متفاوتی را نشان داده است. این مطالعه به بررسی اثر توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای بر خستگی هیجانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های فرسودگی شغلی در معلمان تازه‌کار آلمانی پرداخته است. نتایج نشان داد که ارتقاء دانش و شایستگی‌های حرفه‌ای در افزایش خستگی هیجانی معلمان تازه‌کار مؤثر می‌باشد و نه کاهش آن.

مدیریت مشارکتی نیز از عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی و فلسفه‌ای است که ایجاب می‌کند تصمیم‌گیری سازمانی چنان صورت گیرد که اطلاعات و مسئولیت به پایین‌ترین رده مربوط به آن تصمیم‌گذار شود. مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت اشخاص مناسب، در زمان مناسب و برای اجرای کار مناسب است (Naderi Bani, Moradiani, Bagheri, Ebrahimi, 2020) که می‌تواند در کنار سایر ویژگی‌ها بر عملکرد مدرسه مؤثر واقع شود (Moghaddam Hosseini & Talebi, 2018). مشارکت دادن افراد در برنامه‌ریزی و ارزشیابی و فراهم آوردن بازخورد مناسب، ممکن است سبب بروز تعهد و خلاقیت بیشتر در افراد شود (Fakharian, Shahamat, Amirizadeh, 2014) و رابطه مثبت میان تصمیم‌گیری مشارکتی و خشنودی کارکنان در پژوهش‌هایی نیز در کشور ما مورد تأیید قرار گرفته است (Babolhavayej & Pashazadeh, 2010). Khan et al (2014) در مطالعه‌ای نشان دادند که عدم مشارکت در مدیریت، حجم کاری زیاد و تعارض نقش بر فرسودگی شغلی معلمان مؤثر می‌باشد. (2014) Javadi در مطالعه رابطه خودمختاری معلمان با فرسودگی آنان در معلمان زبان انگلیسی در ایران به رابطه معکوس بین این دو متغیر پی برد. خضرلو (2013) Khezerlou در بررسی نقش خودمختاری معلمان در فرسودگی شغلی آنان در ایران و ترکیه به این نتیجه رسید که خودمختاری

به‌طور کلی و نیز ابعاد ارزیابی برنامه درسی و تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی در کاهش فرسودگی شغلی معلمان ایران و ترکیه مؤثر می‌باشد. (Rodriguez & Fernandez (2017) در بررسی اثرات روابط بین فردی بر فرسودگی در بین معلمان مدارس متوسطه مادرید با استفاده از مدل معادلات ساختاری به این نتیجه رسید که روابط بین معلم با دانش‌آموزان و نیز با همکاران بر فرسودگی آنان مؤثر می‌باشد. (Pellerone et al (2016) در بررسی نقش سبک تصمیم‌گیری و توسعه هویت در فرسودگی شغلی معلمان، در ایتالیا به این نتیجه رسید که سبک تصمیم‌گیری و توسعه هویت در فرسودگی شغلی مؤثر می‌باشد و کار تیمی و تصمیم‌گیری مشارکتی کاهش فرسودگی شغلی را به دنبال دارد.

با توجه به جایگاه آموزش و پرورش و حرفه تدریس و ضرورت انگیزه و رضایت بالای معلمان و کاهش فرسودگی آنان (Rudow, 1999؛ Mojsa, 2015) نقش عوامل اخلاق حرفه‌ای و توسعه شغلی، خصوصیات معلمان و عوامل مرتبط با شغل، مهارت‌های حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای در آن، بررسی عوامل مؤثر بر فرسودگی آنان ضروری می‌باشد (Mojsa et al, 2015). از سویی دیگر تعداد پژوهش‌های داخلی انجام شده در زمینه بررسی این متغیرها بسیار کم می‌باشد و همچنین در پژوهش‌های موجود رابطه فرسودگی شغلی با عوامل مورد مطالعه این پژوهش مورد توجه قرار نگرفته است (Javadi et al, 2017). انجام این پژوهش و بررسی این متغیرها در بخشی از نظام آموزشی یک ضرورت به نظر می‌آید. با توجه به بالا بودن فرسودگی شغلی در معلمان و نیز با توجه به روابط بین متغیرهای توسعه حرفه‌ای، مدیریت مشارکتی با فرسودگی شغلی، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال می‌باشد که: روابط ساختاری توسعه حرفه‌ای با فرسودگی شغلی و میانجیگری مدیریت مشارکتی چه می‌باشد؟



## مواد و روش‌ها

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای با میانجیگری مدیریت مشارکتی می‌پردازد، روش تحقیق حاضر از نوع مطالعات توصیفی - همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. همچنین این پژوهش با توجه به اینکه در مقطعی از زمان انجام می‌گیرد از نوع تحقیقات مقطعی و از لحاظ گستره پژوهش پهنانگر می‌باشد. جامعه‌ی آماری تحقیق را کلیه معلمان مدارس دخترانه دوره دوم متوسطه با سابقه کمتر از ۱۰ سال نواحی آموزش و پرورش تبریز تشکیل می‌دهد که در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۷ به تعداد ۱۲۶ نفر می‌باشد. شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش با توجه به نسبت سهم نواحی ۵ گانه آموزش و پرورش در حجم جامعه، تصادفی طبقه‌ای نسبی برحسب ناحیه بوده است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان به ازای ۱۳۰ نفر جامعه ۱۰۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه با توجه به سهم نواحی ۵ گانه آموزش و پرورش در حجم جامعه، به تفکیک در ناحیه یک ۱۳، ناحیه دو ۱۸، ناحیه سه ۲۵، ناحیه چهار ۱۳ و ناحیه پنج ۳۱ نفر معلم بوده است (جدول ۱).

جدول ۱: حجم نمونه مورد مطالعه به تفکیک نواحی آموزش و پرورش

ناحیه	یک	دو	سه	چهار	پنج	جمع کل
حجم نمونه	۱۳	۱۸	۲۵	۱۳	۳۱	۱۰۰

## جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های زیر استفاده شده است:

## پرسشنامه توسعه حرفه‌ای

در این پژوهش برای اندازه‌گیری توسعه حرفه‌ای معلمان از پرسشنامه توسعه استانداردهای حرفه‌ای آموزشی در ایالت کنتاکی آمریکا استفاده شد. گروه استانداردهای حرفه‌ای آموزشی در ایالت کنتاکی آمریکا برای آمادگی و ارائه گواهینامه به معلمان، استانداردهای نه‌گانه‌ای را در ۱۹۹۳ میلادی طراحی نموده و از سال ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۹ میلادی نیز آن را مورد بازبینی و تجدیدنظر قرار داده است. برای سنجش هر یک از استانداردها از عبارات مختلفی در دسته‌های جداگانه استفاده شده است که دارای طیف پنج‌گزینه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد است. این

پرسشنامه در ایران بومی‌سازی و در پژوهش‌هایی از قبیل پژوهش (Razmjoui et al, 2019) با پایایی ۰/۸۴ و در پژوهش (Mohammadi & Hasani, 2019) با پایایی ۰/۹۷ استفاده شده است. در این پژوهش پایایی پرسشنامه از طریق اجرا آن بر روی ۳۰ نفر از معلمان جامعه آماری بررسی و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمده است. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی در اختیار دوازده نفر از اساتید یا سرگروه‌های آموزشی گذاشته شده و مورد تأیید قرار گرفته است.

پرسشنامه فرسودگی شغلی:

این آزمون توسط (Maslach, 1981) ساخته شده است که برآورد جدیدی از پدیده تنیدگی، یعنی فرسودگی، مبتنی است. این پرسشنامه شامل ۲۲ ماده است که به سنجش خستگی عاطفی، پدیده‌های شخصیت‌زدایی و فقدان موفقیت فردی در چهارچوب فعالیت حرفه‌ای پرداخته است و بخصوص برای سنجش و پیشگیری از فرسودگی در گروه‌های حرفه‌ای مانند پرستاران و معلمان و غیره به کار برده می‌شود (Azizi et al, 2008). نحوه نمره‌گذاری ماده‌های این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای صورت گرفته است. به هنگام مطالعه این مقیاس توسط آزمودنی، شخص احساس خود را با توجه به گزینه‌های تحت اختیار بیان می‌کند. سؤالات (۲۰، ۳، ۱، ۶، ۸، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۲۰، ۲۲) مربوط به خرده مقیاس خستگی عاطفی می‌باشند. سؤالات (۲۲، ۵، ۱۰، ۱۱، ۱۵) نیز مربوط به خرده مقیاس شخصیت‌زدایی (مسخ شخصیت) می‌باشند و همچنین سؤالات (۱۲، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲، ۷، ۹) مربوط به خرده مقیاس فقدان موفقیت فردی (عملکرد فردی) می‌باشند.

سؤالات (۱، ۳، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۲۰، ۲۲) این پرسشنامه جهت امتیازبندی به صورت معکوس و سؤالات (۲، ۷، ۹، ۱۲، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲۲) به صورت مستقیم محاسبه می‌شوند. در مطالعه‌ای که در سال ۱۳۷۵ توسط خالدی در ایران انجام گرفت، اعتبار کل پرسشنامه ۰/۹۱ گزارش شده همچنین، بدری در سال ۱۳۷۹ اعتبار پرسشنامه فرسودگی شغلی مزلیج با خستگی عاطفی (۰/۹۰)؛ مسخ شخصیت (۰/۷۹)؛ عملکرد فردی (۰/۷۱) را تأیید نمود (Saatchi & Asgarian, 2014). مقدار پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با اجرا بر روی ۳۰ نفر از معلمان

برای خستگی عاطفی (۰/۷۹)، مسخ شخصیت (۰/۸)؛ عملکرد فردی (۰/۷۸) و برای کل پرسشنامه (۰/۸۲) برآورد گردیده است.

#### پرسشنامه مدیریت مشارکتی

این پرسشنامه شامل ۴۰ گویه با مقیاس ۵ درجه‌ای است که میزان استفاده مدیران از سبک مدیریت مشارکتی در مدرسه را از منظر معلمان ارزیابی می‌کند. این پرسشنامه در سال ۱۳۹۵ توسط شاقلی طراحی و مورد استفاده قرار گرفته است و پایایی آن را ۰/۸۹ برآورد نموده‌اند. پایایی پرسشنامه در مطالعه حاضر با اجرای مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از معلمان ۰/۸۴ برآورد گردیده است.

برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS استفاده شده است که نتایج در شکل‌های ۱ و ۲ ارائه شده‌اند.

#### یافته‌ها

در بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه همه نمونه‌ها زن بوده‌اند. ۱۳ درصد نمونه‌ها از ناحیه یک، ۱۸ درصد نمونه از ناحیه دو، ۲۵ درصد از ناحیه سه، ۱۳ درصد از ناحیه چهار و ۳۱ درصد از ناحیه پنج تبریز انتخاب شده‌اند. در مجموع ۴۶ درصد نمونه مورد مطالعه از مدارس شهری و ۵۴ درصد از مدارس روستایی بوده‌اند. بیشترین تعداد معلمان با ۸۲ درصد از تحصیلات کارشناسی برخوردارند. ۱۶ درصد معلمان مورد مطالعه دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲ درصد آنان از تحصیلات دکترا برخوردارند (جدول دو).

جدول ۲: توزیع فراوانی سطح تحصیلات معلمان مورد مطالعه

کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکترا
۸۲	۱۶	۲

در بررسی شاخص‌های توصیفی، میانگین مدیریت مشارکتی ۱۰۴/۲۴، فرسودگی شغلی ۹۱/۸۳ و توسعه حرفه‌ای برابر با ۱۸۲/۷ می‌باشد. همچنین تحلیل داده‌های آماری و طراحی مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS نشان داد:

## ۶۲ تحلیل ساختاری فرسودگی شغلی معلمان بر اساس توسعه حرفه‌ای و مدیریت

فرسودگی شغلی معلمان بر اساس توسعه حرفه‌ای در مدارس دخترانه دوره دوم متوسطه نواحی آموزش و پرورش تبریز با استفاده از مدل معادلات ساختاری قابل پیش‌بینی می‌باشد. فرسودگی شغلی معلمان بر اساس مدیریت مشارکتی در مدارس دخترانه دوره دوم متوسطه نواحی آموزش و پرورش تبریز با استفاده از مدل معادلات ساختاری قابل پیش‌بینی نمی‌باشد. مدیریت مشارکتی بر اساس توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس دخترانه دوره دوم متوسطه نواحی آموزش و پرورش تبریز با استفاده از مدل معادلات ساختاری قابل پیش‌بینی می‌باشد. جدول ۳ ماتریس همبستگی بین متغیرها را نشان می‌دهد. بر اساس جدول ۳، بین توسعه حرفه‌ای و مدیریت مشارکتی رابطه مثبت (۰/۷۳) معناداری وجود دارد. بین مدیریت مشارکتی و توسعه حرفه‌ای با فرسودگی شغلی و مؤلفه‌های آن رابطه معکوس معناداری وجود دارد.

جدول ۳: ماتریس همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه

توسعه حرفه‌ای	خستگی عاطفی	فرسودگی شغلی	فقدان موفقیت	مدیریت مشارکتی	مسخ شخصیت
۱					
۰/۶۶**	۱				
۰/۷۶**	۰/۸۹**	۱			
۰/۶۶۴**	۰/۷۸**	۰/۹۲**	۱		
۰/۷۳**	۰/۵**	۰/۵۸**	۰/۴۸**	۱	
۰/۶۷**	۰/۶۳**	۰/۸۷**	۰/۷۲**	۰/۵۲**	۱

جدول ۴ مقادیر ضریب تعیین و ضریب تعیین تصحیح شده بین متغیرها را نشان می‌دهد. بر اساس داده‌های این جدول مقدار ضریب تعیین تصحیح شده فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای و مدیریت مشارکتی ۰/۵۸ و مقدار ضریب تعیین تصحیح شده مدیریت مشارکتی بر اساس توسعه حرفه‌ای ۰/۵۴ می‌باشد. برای برازش مدل معادلات ساختاری از شاخص‌های ضریب تعیین با مقدار ۰/۵۴ (حد بالاتر از متوسط، مقدار بار عاملی گویه‌ها در ارتباط با سازه‌ها ( بالای

۰/۴)، مقادیر T (بالای ۱/۹۶) و قدرت پیش‌بینی مدل (۰/۴۳)، استفاده شده است. به طوری که میزان ضریب تعیین تصحیح‌شده بالاتر از متوسط و میزان قدرت پیش‌بینی نیز بالاتر از متوسط می‌باشد. بر اساس شاخص GOF نیز می‌توان گفت، با توجه به اینکه این شاخص با مقدار ۰/۵۲ بالاتر از ۰/۳۶ می‌باشد، مدل از نیکویی برآزش بالایی برخوردار است و بر این اساس مدل ارائه شده از اعتبار بالایی برخوردار است.

#### جدول ۵: مقادیر ضریب تعیین پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس

##### توسعه حرفه‌ای و مدیریت مشارکتی

متغیر	ضریب تعیین تصحیح‌شده	ضریب تعیین
خستگی عاطفی	۰/۸۰۷	۰/۸۰۸
فرسودگی شغلی	۰/۵۸	۰/۵۸۳
فقدان موفقیت	۰/۸۵	۰/۸۵
مدیریت مشارکتی	۰/۵۴۲	۰/۵۴۳
مسخ شخصیت	۰/۷۶۵	۰/۷۶۶

جدول ۶، مقادیر T و سطح معناداری ضرایب مسیر متغیرهای مورد مطالعه را نشان داده است. بر اساس داده‌های جدول ضریب مسیر تبیین فرسودگی شغلی بر اساس مدیریت مشارکتی به دلیل اینکه مقدار T به دست آمده کمتر از ۱/۹۶ و مقدار سطح معناداری به دست آمده بالای ۰/۰۵ می‌باشد، معنادار نمی‌باشد. و سایر مسیرهای پیش‌بینی فرسودگی شغلی و مؤلفه‌های آن بر اساس توسعه حرفه‌ای با مقدار T بالاتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، معنادار می‌باشد.

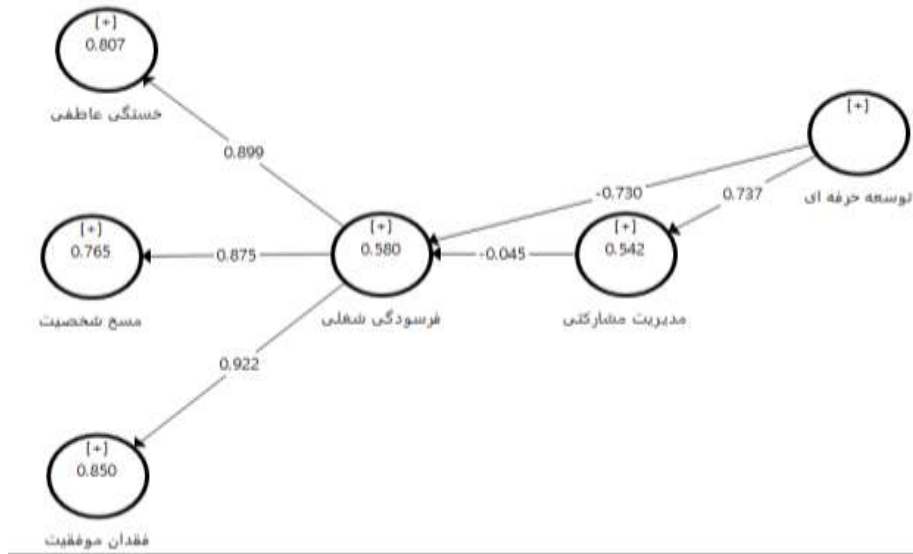
جدول ۶: مقادیر T و سطح معناداری ضرایب مسیر متغیرهای مورد مطالعه

مسیر	ضریب مسیر	مقدار T	سطح معناداری (P)
توسعه حرفه‌ای -> فرسودگی شغلی	۰/۷۳	۵/۶۷	۰/۰۰۰
توسعه حرفه‌ای -> مدیریت مشارکتی	۰/۷۳	۲۴/۴۵	۰/۰۰۰
فرسودگی شغلی -> خستگی عاطفی	۰/۸۹	۶۹/۴۶	۰/۰۰۰
فرسودگی شغلی -> فقدان موفقیت	۰/۹۲	۶۸/۱۴	۰/۰۰۰
فرسودگی شغلی -> مسخ شخصیت	۰/۸۷	۵۱/۳۱	۰/۰۰۰
مدیریت مشارکتی -> فرسودگی شغلی	۰/۰۴	۰/۳۷	۰/۷
توسعه حرفه‌ای -> مدیریت مشارکتی - < فرسودگی شغلی	۰/۰۶	۰/۳۴	۰/۷۲

جدول ۶ همچنین نشان‌دهنده ضرایب مسیر پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای با میانجیگری مدیریت مشارکتی می‌باشد. مقدار ضریب مسیر پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای در معلمان مورد مطالعه ۰/۷۳ و این مقدار در تبیین مشارکت معلمان در مدیریت مدرسه بر اساس توسعه حرفه‌ای ۰/۷۳۷ می‌باشد.

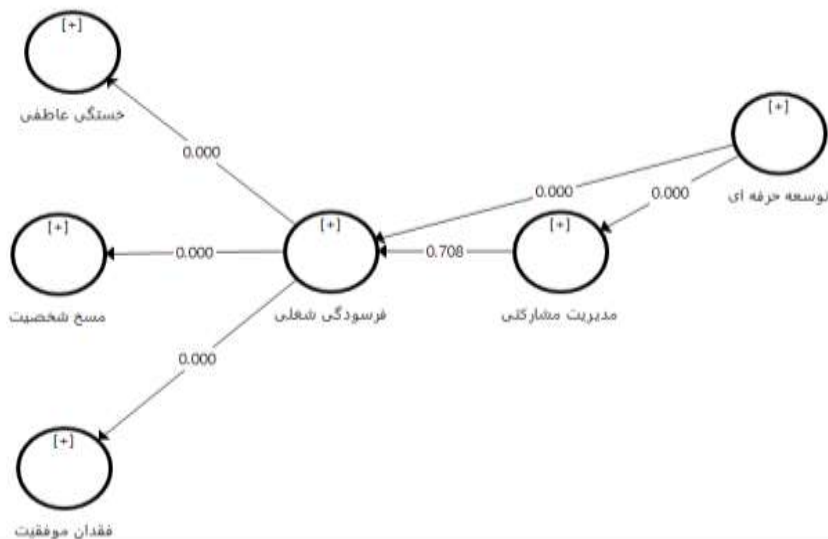
با توجه به جدول ۶، مقادیر سطح معناداری ضرایب مسیر پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای با میانجیگری مدیریت مشارکتی، فقط در تبیین فرسودگی شغلی بر اساس مدیریت مشارکتی معنادار نبوده و در بقیه مسیرها معنادار می‌باشد.

شکل یک نشان‌دهنده ضرایب تصحیح‌شده و ضرایب مسیر پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای با میانجیگری مدیریت مشارکتی می‌باشد. مقدار ضریب مسیر پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای در معلمان مورد مطالعه ۰/۷۳ و این مقدار در تبیین مشارکت معلمان در مدیریت مدرسه بر اساس توسعه حرفه‌ای ۰/۷۳۷ می‌باشد.



شکل ۱: ضرایب تصحیح شده و ضرایب مسیر پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای با میانجیگری مدیریت مشارکتی

با توجه به شکل دو، مقادیر سطح معناداری ضرایب مسیر پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای با میانجیگری مدیریت مشارکتی، فقط در تبیین فرسودگی شغلی بر اساس مدیریت مشارکتی معنادار نمی‌باشد.



شکل دو: مقادیر سطح معناداری ضرایب مسیر پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس توسعه حرفه‌ای با میانجیگری مدیریت مشارکتی

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد وضعیت مدیریت مشارکتی، فرسودگی شغلی و توسعه حرفه‌ای معلمان مورد مطالعه در حد کمتر از متوسط قرار دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت معلمان احتمالاً در حدی که نیاز به توسعه حرفه‌ای را احساس کنند درگیر در مسائل حرفه‌ای و تخصصی نشده‌اند و این موضوع با پایین بودن مدیریت مشارکتی نیز مرتبط می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد مدیریت مشارکتی و فرسودگی شغلی معلمان بر اساس توسعه حرفه‌ای در مدارس دخترانه دوره دوم متوسطه نواحی آموزش و پرورش تبریز با استفاده از مدل معادلات ساختاری قابل پیش‌بینی می‌باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Yildiz et al (2019)، اوزر و بیگی‌اوغلی (Özer & Beycioglu (2010)، Pas et al (2012)، Caroli & Sagone (2012)، Hultell et al (2013)، madaliyeva et al (2015) (2015)، Lauer mann & Konig (2016)، Aronson (2017)، Hoogendijk et al (2018)، Akhondi & Movahed (2015)، همسو و با نتایج پژوهش Dick et al (2015) ناهمسو می‌باشد.



یافته‌های مربوط به برنامه توسعه حرفه‌ای معلمان حاکی از آن است که مجموعه مهارت‌های موردنیاز آنان در برنامه توسعه حرفه‌ای شامل مهارت‌های مربوط به تدریس اثربخش، انگیزش دانش‌آموزان، تعامل اثربخش با همکاران و اولیای دانش‌آموزان، ارزشیابی آموزشی و ... می‌باشد (Bacheler, 2015). توسعه حرفه‌ای ارزشمند است زیرا می‌تواند منجر به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموز شود و همچنین می‌تواند منجر به پیشرفت و بهبود عملکرد معلم شود (Wise, 2017). افراد حرفه‌ای دیدی کامل و نگرشی کل‌گرایانه به یک کار یا زمینه کاری دارند، آن‌ها تسلط و احاطه‌ی همه‌جانبه بر موضوع دارند که این مسئله ناشی از دغدغه‌مندی، تجربه‌ی فراوان و کسب دانش و خردمندی لازم و کافی در آن زمینه است. بر همین اساس، می‌توان گفت که همه معلمان و مدیران، صرف‌نظر از پایه شغلی، تجربه و جاه‌طلبی‌شان نیازهای توسعه‌ای دارند، که باید از طریق نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مشخص و شناسایی گردد برای اینکه به تلاش‌هایشان در جهت بهبود یادگیری فراگیران قوت ببخشند، نیازمند شرکت در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مداوم هستند (Hayat et al, 2015). در تبیین این یافته می‌توان گفت توسعه حرفه‌ای از طریق تغییرات مناسب در دانش، نگرش و مهارت‌های معلمان، به آنان در پیشگیری و یا تعدیل فرسودگی شغلی و نیز برای مدیران مدارس زمینه مناسبی از مدیریت مشارکتی را فراهم می‌آورد.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد فرسودگی شغلی معلمان بر اساس مدیریت مشارکتی یا مشارکت آنان در مدیریت مدرسه در مدارس دخترانه دوره دوم متوسطه نواحی آموزش و پرورش تبریز با استفاده از مدل معادلات ساختاری قابل پیش‌بینی نمی‌باشد. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های (Pellerone et al (2016), Rodriguez & Fernandez (2017), Khezerlou (2013), Javadi (2014), Fernet (2012) ناهمسو می‌باشد. مدیریت مشارکتی، زمینه‌ساز تمرکززدایی، مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری، تفویض اختیارات و متناسب ساز اختیارات با مسئولیت‌ها، بومی‌سازی برخی برنامه‌ها، ایجاد انعطاف در برنامه‌ها (متناسب با شرایط اقلیمی) و ایجاد زمینه خودراهبردی، خلاقیت و پویایی در مدارس می‌باشد. برای پیشبرد امور و اهداف سازمان، به مشارکت دادن آنان در مدیریت سازمان نیاز است. سبک مدیریتی که منجر به مشارکت گروهی و تشکیل گروه‌های کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم

و هماهنگ کارها می‌شود (Babolhavayez, Pashazadeh, 2010). نیروی انسانی باید احساس کنند که در بیان عقایدشان آزادند و اطمینان داشته باشند که مدیریت به عقاید و پیشنهادهای آنها توجه می‌کند؛ زیرا مهم‌ترین ویژگی یک مدیر احترام گذاشتن به عقاید دیگران است (Babolhavayez & Pashazadeh, 2010).

بر اساس نتایج پژوهش حاضر به مسئولین و مدیران مدارس پیشنهاد می‌گردد در راستای کاهش فرسودگی شغلی احتمالی معلمان، از ابزارهای مناسب مدیریت مشارکتی همچون نظام پیشنهادات، حلقه‌های کیفیت، راه‌اندازی تیم‌های تخصصی استفاده و نیز برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مناسبی همچون: دادن فرصت‌های مطالعاتی به متخصصان، استفاده از تشویق‌های مالی، توجه به توسعه حرفه‌ای و خودتوسعه‌ای در ترفیعات و ... را طراحی و به کارگیرند. همچنین با توجه به محدودیت ابزارهای مورد استفاده در پژوهش به پرسشنامه، محدودیت جامعه آماری و نیز محدودیت سوابق خدمتی معلمان مورد مطالعه به کمتر از ۱۰ سال، در سایر پژوهش‌ها از ابزارهای دیگری در گردآوری داده‌ها استفاده و نیز بر روی همه معلمان با سوابق خدمتی متفاوت مطالعه شود.

## References

- Akhundi, F., & Movahed, S.S. (2015). Investigating the role of perception of professional development on job attachment, job content plateau and job burnout in elementary school teachers of Kashan. *Management and Planning in Education Systems*, 32(3) 83-104. (in Persian).
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarstrom, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(1), 264.
- Asgari, Z., Abedi, S. A., Mahboobi., & M.R.(2017). The relationship between burnout and ethical behavior in the workplace. *Ethics in Science and Technology*, 12 (3): 57-64 (in Persian).
- Azizi, L., Feizabadi, Z., Bashash, L., & Salehi, M. (2008). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of Maslach Burnout Questionnaire in University of Tehran Staff. *Journal of Psychological Studies*. Al-Zahra University, 4 (3) 73-92 (in Persian).

Babolhavayej, F., & Pashazadeh, F. (2010). Assessing the Benefits of Public Libraries Institution and Affiliated Libraries from Participatory Management Style, *Iranian Journal of Public Libraries*, 17(64) 29-51 (in Persian).

Bachelor, M. (2015). Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: A Need for a Competency-Based Approach, *The Journal of Continuing Higher Education*, 63(3), 152-164.

Bayani, A. A., & Samiei, R. (2015). The Effect of Job Stress and Job Burnout on Mental Health of Elementary Teachers: Examining A Hypothetical Model. *Iranian Journal of Health Education and Health Promotion*, 2(4), 312-321. (in Persian).

Bauer J., Stamm A., Virnich K., Wissing K., Müller U., & Wirsching M, et al.(2006). Correlation between burnout syndrome and psychological and psychosomatic symptoms among teachers. *Int Arch Occup Environ Health*.;79(3):199–204.

Brown, C., & Militello, M.(2016). "Principal's perceptions of effective professional development in schools", *Journal of Educational Administration*,6(4). 56-67.

Caroli, M. E. D., & Sagone, E. (2012). Professional Self Representation and Risk of Burnout in School Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5509-5515.

Dicke, T., Elling, J., Schmeck, A., & Leutner, D. (2015) .Reducing reality shock: The effects of classroom management skills training on beginning teachers. *Teaching and Teacher Education*, 48, 1-12.

Dicke, T., Parker, P. D., Holzberger, D., Kunina-Habenicht, O., Kunter, M., & Leutner, D. (2015). Beginning teachers' efficacy and emotional exhaustion: Latent changes, reciprocity, and the influence of professional knowledge. *Contemporary Educational Psychology*, 41, 62-72.

Ebrahimi, S., & Atazadeh, F. (2018). Medical Students' Occupational Burnout and its Relationship with Professionalism. *J Adv Med Educ Prof*, 6(4), 162-167.

Fakharian, J., Shahamat, N., & Amirzadeh, M. (2014). The Relationship between Collaborative Management Style with Organizational Commitment and Mental Health of Teachers, *New Approach in Educational Management*, 5(1) 221-234 (in Persian).

Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school

environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 514-525.

Hayat, A. A., Abdollahi, B., Zeinabadi, H.R., & Arasteh, H.R. (2015). A qualitative study of the needs and methods of professional development of school principals. *Journal of Teaching and Learning Studies*, 7(2) 64-43. (in Persian).

Hirsh, S. (2009). A new definition. *Journal of Education for Sustainable Development*, 30(4), 10-16.

Hoogendijk, C., Tick, N. T., Hofman, W. H. A., Holland, J. G., Severiens, S. E., Vuijk, P., & van Veen, A. F. D. (2018). Direct and indirect effects of Key2Teach on teachers' sense of self-efficacy and emotional exhaustion, a randomized controlled trial. *Teaching and Teacher Education*, 76, 1-13.

Hultell, D., Melin, B., & Gustavsson, J. P. (2013). Getting personal with teacher burnout: A longitudinal study on the development of burnout using a person-based approach. *Teaching and Teacher Education*, 32, 75-86.

Javadi, R. K., Rasouli, M., Nazari, A.M., & Hassani, J. (2017). Factors Affecting Teachers' Job Burnout: Presenting a Structural Model, *Professional Development Quarterly*, 3, 37-50. (in Persian).

Javadi, F. (2014). On the Relationship between Teacher Autonomy and Feeling of Burnout among Iranian EFL Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 98, 770-774.

Khan, F., Yusoff, R., & Khan, A. (2014). Job demands, burnout and resources in teaching a conceptual review. *World Applied Sciences Journal*, 30, 20-28.

Khezerlou, E. (2013) The Role of Teacher Autonomy in Burnout Processes among Iranian and Turkish Efl Teachers. *The Journal of Applied Linguistics and Applied Literature, Dynamics and Advances*, 1,(2) 17-30.

Larry, K. B. (2006). Principal perceptions of the relationship between Professional development designs and the qualities, Proficiencies, and leadership skills required of West Virginia principals. Dissertation submitted to the Faculty of the Marshall University College of Education and Human Services, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership Leeds.

Lauermann, F., & König, J. (2016). Teachers' professional competence and wellbeing: Understanding the links between general pedagogical knowledge, self-efficacy and burnout. *Learning and Instruction*, 45, 9-19.

Madaliyeva, Z., Mynbayeva, A., Sadvakassova, Z., & Zholdassova, M. (2015). Correction of Burnout in Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1345-1352.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *Maslach burnout inventory research edition manual*. CA: Consulting Psychologists Press. Mental health and prisons, Available online at: [http://www.who.int/mental\\_health/policy/mh\\_in\\_prison.pdf](http://www.who.int/mental_health/policy/mh_in_prison.pdf)

Mojas-Kaja, J., Golonka, K., & Marek, T. (2015). Job burnout and engagement among teachers - Worklife areas and personality traits as predictors of relationships with work. *Int J Occup Med Environ Health*, 28(1), 102-119.

Moghaddam Hosseini, S., & Talebi, B. (2018). A Partial Least Squares Path Model of Principals' Performance in School Health Services Based on Spiritual Intelligence in Tabriz Female High Schools. *International Journal of School Health*, 5(3), 1-8.

Mohammadi, R., & Hassani, A. (2019). Investigating the Impact of Research Process Lesson on Teacher Professional Development, *Teaching Research*, 7(1), 1-19.

Motallebi, K., & Kiani, G. (2017). The Relationship between Burnout and Mental Health in Exceptional School Teachers: The Mediating Role of Job Participation. *Journal of Health Promotion Management*, 6 (3), 52-60 (in Persian).

Naderi Bani, N., Moradiani, L., Bagheri, Q., & Ebrahimi, S. (2020). The effect of principals' coaching competencies on participatory school management. *Journal of School Administration*, 8 (1), 46-24. (in Persian).

Özer, N., & Beycioglu, K. (2010). The relationship between teacher professional development and burnout. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4928-4932.

Pas, E. T., Bradshaw, C. P., & Hershfeldt, P. A. (2012). Teacher- and school-level predictors of teacher efficacy and burnout: Identifying potential areas for support. *Journal of School Psychology*, 50(1), 129-145.

Pellerone, M., Malizia, N., & Ramaci, T. (2016). Teachers' Burnout and Work Behavior: The Role of Identity Development and Decision-Making Process. *US-China Education Review*, 6(11) 629-638.

Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (2002). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. Free Press, New York.

Roeser, R., Skinner, E., Beers, J., & Jennings, P. (2012). Mindfulness Training and Teachers' Professional Development. *Child Development Perspectives*, 6, 167-173.

Razmjoui, P., Bozorgi Nejad, K., & Zarei, R. (2019). The Impact of Teaching Research on Professional Development and Teachers' Critical Thinking. *Teacher Professional Development*, 3 (2), 35-58.

Rudow B. (1999). Stress and burnout in the teaching profession: European studies, issues, and research perspectives. In: Huberman AM, editor. *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. New York: Cambridge University Press.

Rodriguez-Mantilla, J. M., & Fernandez-Diaz, M. J. (2017). The effect of interpersonal relationships on burnout syndrome in Secondary Education teachers. *Psicothema*, 29(3), 370-377.

Roohani, A., & Dayeri, K. (2019). On the Relationship between Iranian EFL Teachers' Burnout and Motivation: A Mixed Methods Study. *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 7(1), 77-99.

Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2011). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System. *Early Childhood Research & Practice*. 13(1).

Saatchi, M. (2014). *Mental Health in the Workplace (with emphasis on stress and burnout)*. Tehran: Virayesh publication. (in Persian).

Saatchi, M., Asgarian, M. (2014). *Psychological tests*. fourth edition. Publishing of Virayesh (in Persian).

Shagoli, R. (2016). *Participatory Management and its Relationship with the Organizational Commitment of High School Girls in Public-Normal Secondary Schools of Mashhad*, Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Education and Psychology, M.Sc. (in Persian).

Vaparzeh, F., Talebi, B., & Samari, M. (2019). Analysis of school principals' performance based on professional ethics mediated by job characteristics in health promoting schools. *Journal of School Administration*, 7 (3), 212-195. (in Persian).

Wise, J. T. (2017). *Leading Professional Development: Perceptions of Ohio Principals*. A dissertation presented to the faculty of The Patton College of Education of Ohio University In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education. Ohio University.

Yildiz Durak, H., & Saritepeci, M. (2019). Occupational burnout and cyberloafing among teachers: Analysis of personality traits, individual and occupational status variables as predictors. *The Social Science Journal*, 56(1), 69-87.