

تأملی بر ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته‌های یک مرور نظام‌مند<sup>۱</sup>

## A Reflection on Characteristics of Teachers with Career Plateau: A Systematic Review

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۸، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۰/۱۲/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۱۳

### نوع مقاله: علمی- پژوهشی

H.R.Zeinabadi., (Ph.D.), B.Abdollahi., (PhD)., H.Abbasian., (Ph.D)., & Z.Kaeidi., (Ph.D Student)

حسن‌رضا زین‌آبادی<sup>۱</sup>، بیژن عبدالهی<sup>۲</sup>، حسین عباسیان<sup>۳</sup> و زهرا کائیدی<sup>۴</sup>  
چکیده

### Abstract

**Aim:** This study aimed to determine the characteristics of teachers with career plateaus. **Methods:** This study used a qualitative research design and a systematic review approach. Several components of career plateau were identified through a review of scholarly documents and resources in the area of teachers' career plateau. A total of 26 sources were selected and analyzed. Inductive content analysis with three coding phases (i.e., open, axial, selective) was used to analyze the scientific data sources. **Results:** The current study identified 15 components of teachers' career plateau characteristics, including 1-Reluctance and low work motivation; 2 - Negative attitude toward work and job- organizational conditions; 3 - Weakness of mental-physical health; 4 - Low job satisfaction; 5 - Lack of attention to career development; 6 - Decreased performance; 7 - Lack of creativity and diversity at work; 8- Passive attendance at work; 9- Irregular attendance at work; 10- Creating a negative work environment and promoting disruptive organizational behaviors; 11- Difficulty adjusting to the work environment; 12- Conscious laziness; 13- Intention to leave the workplace; 14- Low sense of loyalty and commitment to the workplace and organization; and 15- Poor communication with students. **Conclusion:** The identified components and indices represent the negative effect of career plateau on teachers' mental-physical and functional dimensions.

**Keywords:** Teachers' Career Plateau, Systematic Review, Career Plateau Characteristics

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی انجام گرفت. **روش:** این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی و رویکرد مرور نظام‌مند انجام شد. مؤلفه‌های شناسایی شده از طریق بررسی اسناد و منابع علمی موجود در زمینه فلات شغلی معلمان به دست آمدند. در مجموع ۲۶ منبع انتخاب و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. به منظور بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از منابع علمی موجود، از روش تحلیل محتوای استقرایی در سه سطح باز، محوری و گزینشی استفاده شد. **یافته‌ها:** نتایج مطالعه درباره ویژگی‌های فلات شغلی معلمان منجر به شناسایی ۱۵ مؤلفه شد که عبارتند از: ۱- بی‌میلی و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری ۲- نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی- سازمانی ۳- ضعف در سلامت روانی- جسمانی ۴- رضایت شغلی پایین ۵- عدم توجه به رشد و توسعه شغلی ۶- کاهش عملکرد ۷- عدم بروز خلاقیت و تنوع در کار ۸- حضور منفعلانه در محیط کار ۹- حضور نامنظم در محل کار ۱۰- ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای مخرب سازمانی ۱۱- دشواری در تطابق با محیط و شرایط کاری ۱۲- تنبلی آگاهانه ۱۳- نیت ترک شغل ۱۴- پایین بودن حس وفاداری و تعهد به شغل و سازمان و ۱۵- تعامل نامناسب با دانش‌آموزان. **نتیجه‌گیری:** در مجموع مؤلفه‌ها و نشانه‌های شناسایی شده در این پژوهش حاکی از اثرگذاری منفی فلات شغلی بر ابعاد مختلف روانی- جسمانی و عملکردی معلمان است.

**کلید واژه‌ها:** فلات شغلی معلمان، مرور نظام‌مند، ویژگی‌های فلات شغلی

۱- برگرفته از رساله دکتری دانشگاه خوارزمی در سال ۱۴۰۱

۲ نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

zeinabadi\_hr@khu.ac.ir

۳ استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۵ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها دریافته‌اند مهمترین سرمایه‌های آنان منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد.

یکی از مباحث مطرح در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، مدیریت مسیر شغلی کارکنان است. یکی از مهمترین عواملی که موفقیت در مسیر و کارراهه شغلی کارکنان در سازمان را با خطر جدی مواجه می‌سازد، فلات‌زدگی شغلی<sup>۱</sup> است. فلات شغلی به‌عنوان نقطه‌ای در زندگی حرفه‌ای یک فرد تعریف می‌شود که در آن احتمال ارتقاء سلسله مراتبی اضافی، بسیار کم و یا غیرممکن است (شکیلا‌دوی و باساریا،<sup>۲</sup> ۲۰۱۹). در تعریفی دیگر، فلات شغلی نقطه‌ای است که در آن کارکنان کار خود را غیرچالشی می‌یابند و فرصت کمتری برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند (لی،<sup>۳</sup> ۲۰۰۳).

فلات شغلی یک نگرانی عمده برای بسیاری از کارمندان باتجربه است، زیرا آن‌ها اغلب بیش از حد انتظار در موقعیت یکسانی می‌مانند و با گذشت زمان شروع به احساس کمبود چالش‌های شغلی می‌کنند (لین و چن،<sup>۴</sup> ۲۰۲۰). بسیاری از محققان در زمینه مشاغل سازمانی این دیدگاه را دارند که فلات شغلی به‌سرعت در حال تبدیل شدن به یک مسئله مهم مدیریتی و سازمانی است که برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان باید به‌درستی مدیریت شود (بورک و مایکلسن،<sup>۵</sup> ۲۰۰۶). باردویک<sup>۶</sup> (۱۹۸۶) سه نوع فلات‌زدگی شغلی را از هم متمایز کرده: ساختاری، محتوایی و فلات زندگی (به‌نقل از بورک و مایکلسن، ۲۰۰۶). فلات ساختاری نتیجه پایان ترفیعات به‌علت ساختار هر می‌سازمان است، فلات محتوایی به این علت است که افراد انجام کارهای مربوط به شغل خود را به خوبی می‌دانند و در نتیجه شغل خسته‌کننده و کسالت‌بار می‌شود. فلات زندگی نیز به‌علت احساس عدم موفقیت در شغل ایجاد شده و این احساس در زندگی افراد گسترش یافته و افراد حس می‌کنند در زندگی به دام افتاده‌اند (سالامی،<sup>۷</sup> ۲۰۱۰).

پدیده فلات شغلی به‌عنوان یکی از خصوصیات حرفه تدریس شناخته شده است (وانگچی،<sup>۸</sup> ۲۰۱۸). هنگامی که کار به‌عنوان تکرار تلقی می‌شود و امکان ارتقاء بعید است، معلمان به احتمال

---

1 Career Plateau

2 ShakilaDevi & Basariya

3 Lee

4 Lin & Chen

5 Burke & Mikkelsen

6 Bardwick

7 Salami

8 Wangechi

تأملی بر ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته‌های یک مرور نظام‌مند

زیاد در مورد دستیابی به رضایت شغلی دچار تردید می‌شوند (میستر و اهرنز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). یک یافته تحقیقاتی درباره کیفیت تدریس معلمان این است که به‌طور معمول، معلمان پس از گذشت چند سال اول در کلاس درس دیگر کارایی خود را بهبود نمی‌بخشند (پاپای و کرفت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). دارپر در سال (۲۰۰۲) با مطالعه مسیر شغلی معلمان اسکاتلند، آنان را به چهار دسته تقسیم کرد: ماندگاران: کسانی که مصمم به ماندن در کلاس درس هستند، آغازکنندگان: کسانی که قصد ترفیع دارند، توقف‌کنندگان: کسانی که به دنبال ترفیع بوده‌اند اما دیگر قصد ندارند که در آینده ترفیع پیدا کنند (مبتلا به فلات شغلی) و پیش‌روندگان: کسانی که در صدد ترفیع بوده‌اند و باز خواهند بود (به‌نقل از شیربگی و آریامنش، ۱۳۹۶). بنابراین توقف و سکون می‌تواند یکی از مراحل مسیر شغلی معلمان باشد.

انجوغونا<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی دریافت که فلات شغلی در معلمان منجر به انگیزه پایین، تعهد و رضایت شغلی کم می‌شود. همچنین فلات شغلی منجر به عدم اشتیاق و فداکاری معلمان در انجام وظایف آن‌ها می‌شود. انوووما و آچاما کمفورت<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) دریافتند که فلات زدگی شغلی در معلمان منجر به بروز احساس افسردگی، از دست دادن انگیزه، امتناع از درگیری شغلی و افزایش غیبت در کار می‌شود. برخی پژوهش‌های انجام گرفته در کشور ما نیز نشان می‌دهد با افزایش سنوات خدمت و بالاتر رفتن مدرک تحصیلی، تمایل معلمان به ترک خدمت در آموزش و پرورش افزایش می‌یابد و این یعنی خروج نیروی انسانی ماهر از سازمان. مسیر شغلی راكد و عدم زمینه کافی برای ارتقا و پیشرفت شغلی در آموزش و پرورش، یکی از عوامل اصلی ترک خدمت معلمان دارای تحصیلات عالی می‌باشد (احمدی، رضازاده شیراز و صادقی، ۱۳۹۳). زردشتیان، حسینی و کرمی (۱۳۹۶)، نیز در پژوهشی دریافتند که فلات زدگی شغلی بر ترک خدمت معلمان تأثیر دارد.

لازم به ذکر است مسیر ارتقای شغلی و حرفه‌ای معلمان در راهکار ۱۰/۲ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به استقرار نظام رتبه‌بندی معلمان منوط گشته است. این نظام رتبه‌بندی، هر چند بر اساس برخی صلاحیت‌ها و معیارهای علمی و حرفه‌ای صورت می‌گیرد و بر حقوق و مزایای شغلی معلمان تا حدی تأثیرگذار است اما عملاً با گذشت سنوات خدمت، در موقعیت سازمانی و وظایف حرفه‌ای معلمان تغییری ایجاد نمی‌کند و چه بسا معلمان با احساس سکون، در دام فلات شغلی گرفتار شوند. با توجه به نقش مهم معلمان در جریان یاددهی-یادگیری، هر

---

1 Miester & Ahrens

2 Papay & kraft

3 Njuguna

4 Nwovuhoma & Achama Comfort

عاملی که بر نگرش، انگیزه، رضایت و تعهد شغلی معلمان اثر بگذارد می‌تواند کل جریان آموزش را تحت تأثیر قرار دهد. بررسی وضعیت پدیده فلات شغلی در بین معلمان از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا این پدیده در بین معلمان به لحاظ ویژگی‌های شغلی، بافت سازمانی و ساختار متمرکز آموزش و پرورش ایران می‌تواند شیوع یابد و فرآیند مدیریت مسیر شغلی معلمان را با مشکل مواجه سازد (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۰). بررسی جامع نشانه‌ها و ویژگی‌های فلات‌زدگی شغلی معلمان، به شناخت بیشتر و میزان شیوع آن در بین معلمان کمک می‌کند و به این طریق مدیران و مسئولان آموزش و پرورش می‌توانند با برنامه‌ریزی صحیح به تعدیل این پدیده و مقابله مؤثرتر با آن بپردازند، لذا هدف از پژوهش حاضر شناسایی ویژگی‌ها و نشانه‌های فلات شغلی در معلمان است.

## روش

در این پژوهش از روش تحقیق کیفی و رویکرد مرور نظام‌مند استفاده شده است. رایت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) برای مرور نظام‌مند فرآیندی ۷ مرحله‌ای پیشنهاد می‌کنند که عبارتست از: گام ۱) تعیین سؤال پژوهش: سؤال کلی پژوهش حاضر این است که ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی چیست؟. در این رابطه لازم است نشانگرها و مؤلفه‌های مربوط به پدیده فلات‌زدگی شغلی در معلمان شناسایی شود. گام ۲) تعیین پروتکل یا قرارداد انجام کار: پیش از شروع کار، ملاک‌هایی برای انتخاب منابع تعیین شد و فقط بر اسناد، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌های معتبر مرتبط با فلات شغلی و مقالاتی که در مجله‌های ISI و غیر ISI در مقیاس وسیع وجود دارد تأکید گردید. علاوه بر آن تنها به اسناد و مقالات و پایان‌نامه‌های مربوط به فلات‌زدگی معلمان توجه شد و منابع مربوط به فلات‌زدگی کارکنان سایر سازمان‌ها کنار گذاشته شدند. گام ۳) جستجوی متون: جستجوی منابع از طریق پایگاه‌های معتبر علمی خارجی و داخلی صورت گرفت\*. برای جستجوی محتوای مورد نظر از یک سری کلید واژگان و اصطلاحات بهره گرفته شد که در جدول (۱) آمده است.

---

1 Wright

\* برخی از این پایگاه‌ها و جستجوگرهای خارجی عبارتند از: Google scholar, Springer, Emerald, Talor & Francis, Jstor, Sciencedirect, Proquest, ERICH, Sage . همچنین پایگاه‌های داده داخلی از جمله:

ایران‌داک، مگ ایران، سیویلیکا، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تأملی بر ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته‌های یک مرور نظام‌مند

#### جدول ۱: کلید واژگان مورد استفاده برای جستجو

فارسی	انگلیسی
فلات شغلی معلمان	Teachers Career plateau
نشانه‌های فلات شغلی در معلمان	Indicators of career plateau in teachers
ویژگی‌های معلمان سکون‌زده شغلی	Characteristics of plateaued teachers

گام ۴) استخراج داده‌ها (منابع پژوهش): در مجموع ۲۳۰ مقاله و متن علمی در حوزه‌های مربوط به فلات‌زدگی شغلی جمع‌آوری و بررسی شد. بعد از این که متون و اسناد فاقد معیارهای ورود و همچنین مقالاتی که بی‌نام، بدون تاریخ، غیرمرتبط با محیط‌های آموزشی و چاپ شده در مجلات نامعتبر بودند، حذف شدند؛ از بین موارد بررسی شده ۲۶ منبع انتخاب شد که دربرگیرنده ۱۹ مقاله و ۶ پایان‌نامه و یک گزارش کاری می‌باشند. منابع منتخب با علامت ستاره (\*)، در بخش منابع مشخص شده است. گام ۵) ارزیابی کیفیت: در این مرحله برای تأمین کیفیت محتوای اسناد، از روش ارزیابی منتقدانه و ابزار ارزیابی حیاتی گلین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) که لیست کامل و جامعی از سؤالات را ارائه می‌دهد، استفاده شد. بر این اساس، از میان ۲۶ سند، کیفیت ۲۲ سند خوب و ۴ مورد آن متوسط ارزیابی شده است. گام ۶) تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج: پس از انتخاب اسناد و متون علمی مناسب، متون علمی ذکر شده به دقت خوانده شد و جملات و مطالب مرتبط با نشانه‌های فلات شغلی معلمان فیش‌برداری شد. در پژوهش حاضر از رویکرد استقرایی در تحلیل محتوا استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. از کدگذاری باز این‌گونه استفاده شد که با خواندن دقیق جملات مرتبط با سؤال تحقیق، مفاهیم موجود در متن‌های فیش‌برداری شده، در کدهایی دسته‌بندی شدند. این کدهای استخراج شده پس از چند بار خواندن اصلاح و بازبینی شد. پس از تهیه لیست کدهای باز نهایی، کدگذاری محوری انجام گرفت و نهایتاً، کدگذاری انتخابی که به انتخاب محور اصلی و ارتباط سایر محورها با آن مربوط می‌شود، برای تعیین پایایی کدهای احصا شده، میزان توافق بین کدگذاران از طریق محاسبه ضریب کاپا<sup>۲</sup> بدست آمد. ضریب کاپا برای کدهای حاصل از پژوهش حاضر ۰,۸ محاسبه شد که در سطح توافق قابل قبول قرار دارد. نتایج مربوط به گام ششم در قسمت ارائه یافته‌ها و گام هفتم (تفسیر نتایج) در قسمت بحث و نتیجه‌گیری آمده است.

1 Glynn

2 Kappa

**ابزار کار:** ابزار مورد استفاده برای بررسی اسناد و مدارک مکتوب علمی و پژوهشی نوشتن فیش است. در این هر فیش مشتمل بر عنوان منبع، متن منتخب و کدهای باز مستخرج از آن بود. در مجموع ۲۶ فیش نوشته و مورد تحلیل قرار گرفت.

## یافته‌ها

در ابتدا برای پاسخ به سوال پژوهش (ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی) ۱۸۰ کد باز شناسایی گردید. در مرحله بعد با توجه به شباهت‌های بین مفاهیم استخراج شده، با کمک تکنیک کدگذاری محوری و انتخابی، موارد شبیه به هم در گروه‌هایی طبقه‌بندی و خلاصه و اسم‌گذاری شد و در نهایت ۱۱۹ کد باز و ۱۵ مقوله (کد محوری) تدوین گردید. نتایج حاصل از کدگذاری یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای متون علمی در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲: نتایج کدگذاری یافته‌های پژوهش

کد باز	مقوله	انتخابی
عدم اشتیاق شغلی، احساس ناامیدی، احساس نازاحتی نسبت به موقعیت‌های کاری، کاهش انگیزه، بی‌علاقگی به شغل، بی‌علاقگی به انجام وظایف شغلی	بی‌میلی و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری	
نگرش منفی به کار، نگرش نامطلوب به سرپرستان، نگرش منفی به سازمان، نگرش منفی به همکاران، نگرش منفی به دانش‌آموزان، اظهارات منفی در مورد مافوقان، شخصیت پردازش شناختی منفی، طرحواره شغلی پایدار منفی، نگرش صرفاً مادی به شغل، نگرش منفی به محیط کار، نگرش منفی به انجام وظایف سازمانی، عدم احساس چالش در شغل، احساس عدم کنترل بر ارتقا، احساس عدم تغییر وضعیت، احساس یکنواختی شغلی	نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی - سازمانی	
خستگی زودرس، عصبانیت زودرس، استرس زیاد، داشتن روحیه پایین در بین همکاران، کاهش روحیه فعال، کاهش صبر و اعتماد به نفس، عزت نفس پایین، احساس سرخوردگی، گرایش رفتاری ضد اجتماعی، تحریک‌پذیری، پرخاشگری، ناآرامی در محیط کار، تزلزل در سلامت روانی، احساس ناکامی، احساس یکنواختی، اضطراب در محیط کار، افسردگی، احساس ترس، احساس خصومت، احساس فرسودگی، سلامت روحی پایین، تزلزل در سلامت جسمانی	ضعف در سلامت روانی - جسمانی	
کاهش رضایت شغلی، عدم خرسندی در شغل، نارضایتی از وظایف، ابراز کلامی نارضایتی، احساس زیان به‌خاطر شغل معلمی، عدم رضایت شغلی توقف بهبود مهارت‌ها، کاهش فشار شناختی برای تکمیل مهارت‌ها، کاهش تلاش برای پیشرفت روش‌های تدریس، تمایل کم برای ادامه	رضایت شغلی پایین	

شناخت‌های فلات شغلی معلمان

کد باز	مقوله	انتخابی
	تحصیل، عدم پیشرفت شغلی مناسب، عدم پیگیری دانش شغلی، ادامه تحصیل در رشته‌های غیرمرتبط، عدم یادگیری تکنیک‌های آموزشی بیشتر، تمایل کمتر به پیشرفت	
	عملکرد شغلی پایین، عدم بهبود کارایی، نگرانی کمتر نسبت به وضعیت تربیتی-یادگیری دانش‌آموزان، نگرانی کمتر در زمینه بهره‌وری، کاهش بهره‌وری، تأثیر منفی بر کیفیت آموزش در مدارس، تأثیر منفی بر عملکرد دانش‌آموزان، کاهش توانایی شغلی، عدم نفوذ در دانش‌آموزان برای یادگیری، عملکرد ضعیف در امتحانات سراسری، عدم تمایل به پاسخگویی در قبال وظایف شغلی، کمبود تلاش در وظایف شغلی، کیفیت پایین تدریس، رشد محدود دانش‌آموزان، تأثیر منفی بر پاسخگویی مدرسه، رکود میانگین عملکرد، موفقیت شغلی کم، عدم انطباق نگرش و توانایی، فرسودگی شغلی بالا	کاهش عملکرد
	تمایل کمتر به ابتکار، کاهش ابتکار و خلاقیت در تدریس، انجام کار به طور یکنواخت، احساس رایحه کهنگی و روزمرگی	عدم بروز خلاقیت و تنوع در کار
	تمایل و اشتیاق کم برای درگیری در فعالیتهای کل سازمان، کاهش مسئولیت‌پذیری، عدم درگیری ذهنی با کار، عدم درگیری رفتاری با کار، عدم رغبت به پویایی شغلی، دنباله‌رو بودن، مشارکت محدود در فعالیتهای مدرسه، همکاری محدود با افراد	حضور منفعلانه در محیط کار
	غیبت بیشتر در محل کار، ساعات کاری مفید کمتر، دیرآمدن به محل کار، ترک زود هنگام محل کار	حضور نامنظم در محل کار
	شرکت در اعتصابات معلمان، تعارض با سرپرستان و مدیران، به چالش کشیدن اقتدار، ترغیب همکاران به انجام رفتارهای منفی خود	ایجاد جو منفی و ترغیب رفتارهای مخرب سازمانی
	انعطاف‌پذیری کمتر، احساس عدم توانایی برای ایجاد تغییر، عدم تلاش برای تغییر کیفیت کار	دشواری در تطابق با شرایط کاری
	تنبلی در کارها، کم‌کاری، به تأخیر انداختن کار	تنبلی آگاهانه
	جستجوی فرصت‌های شغلی در خارج از سازمان، افزایش تمایل و نیت ترک شغل معلمی، ترک حرفه، ادامه تحصیل برای یافتن مشاغل دیگر، تمایل به ماندگاری پایین	نیت ترک شغل
	تعهد عاطفی و تعهد متداوم کم، تعهد شغلی پایین، کاهش افتخار (غیرت شغلی)، تعهد سازمانی کمتر، عدم احساس مالکیت نسبت به شغل، دلبستگی شغلی پایین	پایین بودن حس وفاداری و تعهد به شغل و سازمان

کد باز	مقوله	انتخابی
	بیگانگی روابط بین معلم و دانش‌آموز، عدم برقراری ارتباط مناسب با	تعامل نامناسب با
	دانش‌آموزان، عدم شناخت مناسب از دانش‌آموزان، عدم شناخت کافی	دانش‌آموزان
	از نیازهای تحصیلی دانش‌آموزان، سپری نکردن وقت کافی با	
	دانش‌آموزان	

مؤلفه‌های شناسایی شده برای نشانگرهای فلات شغلی در معلمان عبارتند از: ۱- بی‌میلی و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری، ۲- نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی-سازمانی، ۳- ضعف در سلامت روانی-جسمانی، ۴- رضایت شغلی پایین، ۵- عدم توجه به رشد و توسعه شغلی، ۶- کاهش عملکرد، ۷- عدم بروز خلاقیت و تنوع در کار، ۸- حضور منفعلانه در محیط کار، ۹- حضور نامنظم در محل کار، ۱۰- ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای مخرب سازمانی، ۱۱- دشواری در تطابق با محیط و شرایط کاری، ۱۲- تنبلی آگاهانه، ۱۳- نیت ترک شغل، ۱۴- پایین بودن حس وفاداری و تعهد به شغل و سازمان و ۱۵- تعامل نامناسب با دانش‌آموزان.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به روش کیفی و با رویکرد مرور نظام‌مند متون و منابع علمی با هدف شناسایی نشانگرها و ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی صورت گرفت. پس از بررسی و تحلیل محتوای استقرایی متون و کدگذاری در سه سطح، باز، محوی و انتخابی، در مجموع ۱۱۹ کد باز و ۱۵ مؤلفه برای ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی شناسایی شد که در ادامه به بحث درباره این مؤلفه‌ها و نشانگرهای مربوط به آنان می‌پردازیم.

با توجه به یافته‌های پژوهش مشخص شد که بی‌میلی و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های مدرسه یکی از مؤلفه‌های ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی است. معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالا مجبورند که برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند. ایجاد انگیزه باعث تأثیرگذاری موفقیت فردی بر اثربخشی کلی مدرسه می‌شود (یاسینی، عباسیان و یاسینی، ۱۳۹۲). این یافته با آنچه در پژوهش‌های محققینی چون میلستین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، ژانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، انجوگونا (۲۰۱۳)، خنیفر و همکاران (۱۴۰۰)، کریمیان‌پور و همکاران (۱۳۹۶) و وانگچی (۲۰۱۸) آمده همسویی دارد. مؤلفه شناسایی شده دیگر از ویژگی‌های معلمان فلات‌زده شغلی،

1 Milstein

2 Zhang



تأملی بر ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته‌های یک مرور نظام‌مند

نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی و سازمانی است. نشانگرهای شناسایی شده برای این مؤلفه با آنچه در مقالات میلستین و بادر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، کو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، سعیدی و همکاران (۱۳۹۴) گفته شده همسویی دارد. مسلماً معلمانی در مسؤلیت خطیر خود موفق هستند که در درجه اول نگرش‌های مثبتی به شغل و حرفه خود داشته باشند. اهمیت نگرش شغلی مثبت در شغل معلمی و نقش آن در عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان به دفعات گزارش و تأیید شده است (روز و گری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). از دیگر مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، ضعف در سلامت روانی- جسمانی است. این یافته تحقیقاتی در مطالعات پژوهشگرانی همچون انوووما و آچامکفورت (۲۰۱۶)، فارل<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) و انجوگونا (۲۰۱۳) مورد تأیید قرار گرفته است. لازم به ذکر است که افزایش فلات شغلی معلمان و پایین آمدن سلامت عمومی، علاوه بر تأثیر منفی فیزیولوژیکی- روانی بر معلمان، دانش‌آموزان و سیستم آموزشی را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۰). مؤلفه رضایت شغلی پایین در بسیاری از متون و اسناد علمی به‌عنوان یکی از ویژگی‌های فلات شغلی معلمان شناسایی شده است. این یافته با آنچه در پژوهش‌های محققینی چون کو (۲۰۱۱)، وانگچی (۲۰۱۸)، میستر و اهرنز (۲۰۱۱)، آخوندی و صفایی موحد (۱۳۹۴)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، آزینگا<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) و ناچباگور و ریدل<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) ذکر شده، همسو است. مؤلفه دیگر عدم توجه به رشد و توسعه شغلی بود. گودوین و اسلوتنیک<sup>۷</sup> (۲۰۱۹)، میلستین (۱۹۹۳)، هود<sup>۸</sup> (۲۰۱۶)، ژانگ (۲۰۱۶) و آخوندی و صفایی موحد (۱۳۹۴) نیز در پژوهش‌های خود به نشانگرهای مربوط به این مؤلفه اشاره کرده‌اند. سکون و کهنگی و رکود و یکنواختی در مسیر شغلی و انجام وظایف شغلی اثرات مختلفی بر فرآیند تدریس و آموزش کلاسی دارد و دانش‌آموزان کلاس و انگیزش آنان برای یادگیری و آینده تحصیلی آنان از آسیب فلات‌زدگی شغلی معلمان در امان نخواهند بود. مؤلفه بعدی کاهش عملکرد معلمان بود. نشانگرهای این مؤلفه با آنچه در پژوهش‌های گوری<sup>۹</sup> (۲۰۱۴)، واورو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸)، کابتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، جوکار و همکاران (۱۳۹۷)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) و

---

1 Bader

2 Kou

3 Ross & Gray

4 Farrell

5 Azinga

6 Nachbagauer & Riedl

7 Goodwin & Slotnik

8 Hood

9 Goree

10 Waweru

کریمیان‌پور و همکاران (۱۳۹۶) گفته شده مطابقت دارد. گوری (۲۰۱۴) در این باره می‌نویسد: «عدم کیفیت و نبود آموزش سطح بالاتر در برخورد با دانش‌آموزان از ویژگی‌های این معلمان است، آن‌ها فقط دانش‌آموزان را به حداقل مقدار می‌رسانند، حتی اگر دانش‌آموزان توانایی انجام خیلی بهتر را دارند». مؤلفه شناسایی شده بعدی برای ویژگی‌های فلات شغلی معلمان، عدم بروز خلاقیت و تنوع در کار است. این ویژگی با آنچه در پژوهش‌های میلستین (۱۹۹۳)، ژانگ (۲۰۱۶)، گوری (۲۰۱۴) و فارل (۲۰۱۴) به آن اشاره شده، همسویی دارد. کارکنان و به‌خصوص معلمان منبع اصلی تغییر، خلاقیت و نوآوری در نظر گرفته می‌شوند و نقش مهمی در موفقیت سازمان آموزش و پرورش دارند. با این وجود بسیاری از کارکنان در حالی که نگران مسائل سازمان هستند اما نظر خود را ابراز نمی‌کنند (لیو، وو و ما، ۲۰۰۹). حضور منفعلانه در محیط کار نیز به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های نشانگر ابتلا به فلات شغلی در معلمان شناسایی شد. پژوهش‌های کریمیان‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، انجوگونا (۲۰۱۳) و جوکار و همکاران (۱۳۹۷) با این یافته همسویی دارد. مؤلفه دیگر حضور نامنظم در محل کار است. نشانگرهای مربوط به این مؤلفه با آنچه در پژوهش‌های میلستین (۱۹۹۰)، انجوگونا (۲۰۱۳) و آزینگا (۲۰۱۲) و خنیفر و همکاران (۱۴۰۰) اشاره شده همسوست. در این باره انجوگونا (۲۰۱۳) می‌گوید: «چنین معلمانی با دیر آمدن به محل کار، ترک زود هنگام محل کار و غیبت خود در کار، از به چالش کشیدن اقتدار دریغ نمی‌کنند». ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای مخرب سازمانی مؤلفه دیگری از ویژگی‌های فلات شغلی در معلمان است. این یافته مطابق مواردی از نشانگرهای فلات شغلی است که در پژوهش‌های اوورو (۲۰۱۸)، گوری (۲۰۱۴) و هود (۲۰۱۶) به آن‌ها اشاره شده است. رفتارهای مخرب کاری، رفتارهای داوطلبانه‌ای هستند که هنجارهای سازمانی را نقض می‌کنند و سلامت سازمان، اعضا یا هردو را به خطر می‌اندازند (رابینسون و بنت، ۱۹۹۵؛ به‌نقل از حکاک و منتظری نجف‌آبادی، ۱۳۹۹). مؤلفه بعدی دشواری در تطابق با محیط و شرایط کاری است. نشانگرهای مربوط به این عامل با یافته‌های محققینی چون میلستین (۱۹۹۳) و گوری (۲۰۱۴) همسویی دارد. کاهش انعطاف‌پذیری و توان سازگاری با شرایط ناشی از فلات شغلی نه تنها منجر به فرسودگی خود معلم می‌شود، بر کیفیت کار و تدریس معلمان و بازدهی سیستم آموزشی اثرگذار خواهد بود. تنبلی آگاهانه نیز دیگر مؤلفه شناسایی شده از ویژگی‌های فلات شغلی معلمان است. ژانگ (۲۰۱۶) و

1 Kabeti

2 Liu, Wu & Ma

3 Robinson & Bennett

تأملی بر ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته‌های یک مرور نظام‌مند

کریمیان پور و همکاران (۱۳۹۶) در متن پژوهش‌های خود به نشانگرهای این مؤلفه پرداخته‌اند. مدرسه به‌عنوان یک سازمان نیازمند کار جمعی همه اعضا می‌باشد، هر عاملی که زمینه کم‌کاری معلمان را فراهم سازد بر کل سازمان اثرات منفی خواهد داشت. معلمان تنبل، مدرسه تنبل می‌سازند و مدارس تنبل، آموزش و پرورش تنبل می‌سازند (کریمیان پور و همکاران، ۱۳۹۶). مؤلفه دیگر نیت ترک شغل است. انوهوما و آچاما کمفورت (۲۰۱۶)، وانگچی (۲۰۱۸)، انجوگونا (۲۰۱۳)، کابتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، آخوندی و صفایی موحد (۱۳۹۴) و زردشتیان و همکاران (۱۳۹۶) هر کدام به نحوی در مطالعات خود به برخی نشانگرهای مربوط به این مؤلفه پرداخته‌اند. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد خروج معلمان باسابقه و دارای تحصیلات عالی از آموزش و پرورش یعنی خروج نیروی انسانی آموزش‌دیده، ماهر و باتجربه از سیستم آموزشی و همچنین تحمیل هزینه اضافی برای آموزش نیروهای جدید برای ورود به سیستم. مؤلفه دیگر پایین بودن حس وفاداری و تعهد به شغل و سازمان است. ناچباگور و ریدل (۲۰۰۲)، اوورو (۲۰۱۸)، حاتمی (۱۳۹۶)، انجوگونا (۲۰۱۳) و گوری (۲۰۱۴) هر کدام به برخی از این نشانگرها در پژوهش‌های خود اشاره کرده‌اند. تعهد شغلی و سازمانی برای موفقیت، کارایی و اثربخشی سازمان‌ها ضروری است. فلات شغلی احساس تعلق و تعهد به شغل معلمی و سازمان آموزش و پرورش در معلمان را کاهش می‌دهد. آخرین مؤلفه شناسایی شده، تعامل نامناسب با دانش‌آموزان است. آنچه در مورد این یافته به‌دست آمده با یافته‌های پژوهش‌های ژانگ (۲۰۱۶) و گوری (۲۰۱۴) همسوست. از دید آندرزپوسکی و دیویس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) روابط معلم و دانش‌آموز بخش اصلی آموزش و یادگیری موفق محسوب می‌شود. لذا فلات شغلی و هر عاملی که بر این روابط تأثیر بگذارد از موفقیت آموزش و یادگیری می‌کاهد.

با توجه به ابعاد مختلفی که در زمینه ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی شناسایی شد، می‌توان نتیجه گرفت که پدیده فلات شغلی جنبه‌های مختلف زندگی شغلی معلمان را درگیر می‌کند و می‌تواند منجر به اثرات منفی متعددی بر عملکرد و مسیر شغلی معلمان شود. پژوهش‌های پیشین در زمینه فلات شغلی هر کدام تنها به یک یا چند بعد محدود از ابعاد پدیده فلات شغلی می‌پرداختند؛ اما در این پژوهش ما با بررسی و مرور نظام‌مند پژوهش‌های گذشته، توانستیم به دید کلی‌تری دست پیدا کنیم و جمع‌بندی بهتری از ویژگی‌های معلمان گرفتار در فلات شغلی ارائه دهیم. این جمع‌بندی و چشم‌انداز کلی کمک می‌کند تا معیارهای بهتری برای ارزیابی میزان فلات‌زدگی شغلی معلمان داشته باشیم و بتوانیم مدیریت بهتری

---

1 Kabeti

2 Andrzejewski & Davis

برای مقابله با این پدیده داشته باشیم. هر چند پژوهش صورت گرفته مربوط به جامعه معلمان و محیط‌های آموزشی است اما می‌تواند در زمینه شناسایی و معرفی ابعاد گوناگون ویژگی‌های افراد مبتلا به فلات شغلی در سایر سازمان‌ها نیز مفید باشد.

از محدودیت‌های این پژوهش همانطور که اشاره شد محدود کردن متون مورد بررسی به موارد مربوط به معلمان و سازمان‌های آموزشی است. لذا پیشنهاد می‌شود که ویژگی‌های کارکنان مبتلا به فلات شغلی در سایر سازمان‌ها نیز بررسی شوند. همچنین یکی دیگر از محدودیت‌ها در پژوهش‌های مرور نظام‌مند محدود کردن منبع گردآوری داده‌ها به اسناد و متون علمی است. بکارگیری روش‌هایی همچون مصاحبه با معلمان و مطلعان کلیدی در زمینه فلات شغلی معلمان، می‌تواند با فراهم آوردن داده‌های بیشتر به بررسی دقیق‌تر ویژگی‌های معلمان دچار فلات شغلی کمک کنند.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، برای کاهش فلات‌زدگی شغلی معلمان توصیه می‌شود:

- آموزش و پرورش با همکاری مدیران مدارس، برنامه مربیگری را تدوین کند که معلمان قدیمی و باتجربه، به‌عنوان الگو و مربی معلمان جوان و جدید در این حرفه عمل کنند تا آن‌ها را توانمند سازند و برانگیزانند تا در این حرفه باقی بمانند.
- مدیریت مدرسه باید خود‌انگیزی را تشویق کند و سریعاً به سؤالات و مسائل معلمان پاسخ دهد. از تلاش آن‌ها قدردانی کند و معلمان را تشویق به رشد و توسعه شغلی کند.
- مسئولان آموزش و پرورش با همکاری مدیران با فراهم آوردن امکان جابجایی‌های جانبی، فرصت گردش شغلی، تغییر پایه‌های تحصیلی و تغییر مدارس را برای معلمان فراهم آورند.
- برای جلوگیری از شیوع نگرش منفی در محیط کار و عدم بروز خلاقیت معلمان، مدیران در مدارس سیاست درهای باز داشته باشند و پذیرای نظرات معلمان باشند. از طرح‌ها و اندیشه‌ها و ایده‌های خلاقانه آنان استقبال کنند زیرا اهمیت دادن به ایده‌های خلاق و استعدادهای نهفته معلمان می‌تواند یکی از راهکارهای کاهش این پدیده باشد.

## منابع

\*آخوندی، فاطمه و صفایی موحد، سعید (۱۳۹۴). بررسی نقش ادراک از توسعه حرفه‌ای بر روی دلبستگی شغلی، فلات محتوایی شغل و فرسودگی شغلی در معلمان ابتدایی شهرستان کاشان. مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، ۸(۱۵)، ۱۰۴-۸۳.

تأملی بر ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته‌های یک مرور نظام‌مند

\*ابراهیمی، صلاح الدین، سیفی، علی، محمودی، محمد و سعادت، سارا (۱۳۹۹). نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق بر فلات شغلی، محتوایی و ساختاری معلمان، *فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم*، ۵(۱)، ۱۳-۱.

احمدی، پروین، رضازاده شیراز، فاطمه بیگم و صادقی، فرشته (۱۳۹۳). عوامل مؤثر به تمایل در ترک خدمت فرهنگیان دارای تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و بالاتر). *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۰(۱)، ۹۵-۷۳.

\*حاتمی، سیده محبوبه (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین فلات شغلی و لنگرهای شغلی با تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی در کلیه معلمان زن متوسطه دوم شهرستان راز و جرگلان، (پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده). دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ایران.

حکاک، محمد، منتظری نجف‌آبادی، راضیه (۱۳۹۹)، نقش نظارت توهین‌آمیز بر تنش شغلی و انحراف کارکنان بانک‌های منتخب شهرستان نجف‌آباد با نقش میانجی خود تنظیمی، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴۴)، ۲۴-۹.

\*جوکار، علی اکبر، امینی، محمد تقی و صادقی، صادق (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون‌زدگی شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶(۲)، ۱۴۸-۱۳۷.

\*خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح الدین، غلامی، بهمن (۱۴۰۰). تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان. *نشریه پویا در آموزش علوم انسانی*، ۷(۲۲)، ۲۲-۱.

\*زردشتیان، شیرین، حسینی، مریم و کریمی، جواد (۱۳۹۶). اثر فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت با ملاحظه نقش میانجی فرسودگی شغلی دبیران تربیت بدنی استان کرمانشاه، *فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۴(۳)، ۶۹-۶۱.

\*سعیدی، محمدرضا، قادرنهمی، محمد رضا و صفوی گردینی، عباس (۱۳۹۴). بررسی سکون‌زدگی شغلی دبیران آموزش و پرورش ناحیه ۲ کرمان. *دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی*. تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، مؤسسه آموزش عالی مهر اروند، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.

شیربگی، ناصر و آریامنش، مریم (۱۳۹۶). بازنمایی معانی معلمان از تجارب مسیر شغلی، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۹(۳۱)، ۸۴-۶۵.

\*کریمیان‌پور، غفار، زاهد بابلان، عادل، خالق‌خواه، علی و رضایی شریف، علی (۱۳۹۶). رابطه بین ویژگی‌های فردی و تنبلی سازمانی در بین معلمان مدارس ابتدایی: نقش میانجی سکون‌زدگی شغلی. *فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۵(۲)، ۴۱-۵۶.

یاسینی، علی، عباسیان، عبدالحسین و یاسینی، طاهره (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۳، ۴(۱)، ۳۳-۵۰.

Andrzejewski, C. E., & Davis, H. A. (2008). Human contact in the classroom: Exploring how teachers talk about and negotiate touching students. *Teaching and teacher education*, 24(3), 779-794.

\*Azinga, E.N (2012). *The effect of career plateau on the academic productivity of public secondary school teachers in kikuyu district* (M.B.A dissertation, Kenyatta University, Nairobi, Kenya). Retrieved from <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/6139>

Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 691-703.

\*Farrell, T. S. (2014). 'I feel like I've plateaued professionally... gone a little stale': mid-career reflections in a teacher discussion group. *Reflective practice*, 15(4), 504-517.

Glynn, L. (2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24(3), 387-399.

\*Goodwin, B., & Slotnik, W. J. (2019). Debunking the myth of the teacher performance plateau. *Phi Delta Kappan*, 100(7), 56-61.

\*Goree, T. (2014). *The principal's role in identifying, addressing, and moving mediocre Teachers beyond the plateau of ineffectiveness* (Doctoral dissertation, University of Houston).

\*Hood, M. (2016). Beyond the Plateau: the case for an institute for advanced teaching. *Institute for Public Policy Research*.

\*Kabeti, J. J. (2011). *Strategies of Managing Career Plateau among Secondary School Teachers in Imenti South District* (Doctoral dissertation, Kenyatta University).

\*Kou, D. (2011, July). A Study on Encoding Processing of Career Cases of Primary and Middle School Teachers with Career Plateau. In *2011 International Conference on Control, Automation and Systems Engineering (CASE)* (pp. 1-3). IEEE.

Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau. *Journal of Management Development*. 22(6), 538-551.

- Lin, Y. C., & Chen, A. S. Y. (2020). Experiencing career plateau on a committed career journey: a boundary condition of career stages. *Personnel Review*, 50, 1797-1819.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009, July). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In *2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering, IEEE*, 1647-1651.
- \*Meister, D. G., & Ahrens, P. (2011). Resisting plateauing: Four veteran teachers' stories. *Teaching and Teacher Education*, 27(4), 770-778.
- \*Milstein, M. (1990). Plateauing: A growing problem for educators and educational organizations. *Teaching and Teacher Education*, 6(2), 173-181.
- \*Milstein, M. (1993). An Exploration of the Relationship of School District Restructuring to Educator Plateauing and Resiliency.
- \*Milstein, M. & Bader, M. (1992). Impact of organizations and communities on educator plateauing. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 6(1), 23-30.
- \*Nachbagauer, A. G., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International journal of manpower*, 23(8), 716-733.
- \*Njuguna, B. K. (2013). *Effects of career plateauing on attitudes and commitment of secondary school teachers towards their work in Ruiru and Thika west districts* (M.B.A dissertation, Kenyatta University).
- \*Nwovuhoma, I. J., & Achama Comfort, M. (2016). Career Plateau and Teacher Productivity in Rivers State Secondary Schools. *Indian Journal of Applied Research*, 6(3), 644-648.
- \*Papay, J. P., & Kraft, M. A. (2016). The Myth of the Performance Plateau. *Educational Leadership*, 73(8), 36-42.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 29(3), 798-822.
- Salami, S. O. (2010). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees. *Europe's Journal of Psychology*, 6(4), 71-92.
- ShakilaDevi, A. R., & Basariya, S. R. (2019). Career Plateau and Dealing Strategies, International. *Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(1), 216-219.
- \*Wangechi, G. M. (2018). *Career plateauing and its relationship with turnover intentions and pursuit of postgraduate studies among teachers in Nyandarua and Murang'a counties, Kenya* (Doctoral dissertation, Kenyatta University).
- \*Waweru, H. M. (2018). Influence of Teacher Career Plateauing on Educational Performance in Kenya: Insights from Selected Secondary Schools in Ruiru Sub-

county, Kiambu County, Kenya. *Journal of African Interdisciplinary Studies (JAIS)*, 2(7), 53-68.

Wright, R. W., Brand, R. A., Dunn, W., & Spindler, K. P. (2007). How to write a systematic review. *Clinical Orthopaedics and Related Research®*, 455, 23-29.

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