

Research Paper



Identifying and analyzing the components of attracting and selecting efficient teachers in the country's education system

Yegane Gholizade Keshteli ¹, Sakineh Jafari ^{2*}

1. Master of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

**Article Info:**

Received: 2025/01/16

Accepted: 2025/5/19

PP: 122-136

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/ael.2025.1656
5.1527

Keywords:

Effective teacher,
recruitment of teachers,
selection of teachers,
education and training

Abstract

Background and Objective: The present study was conducted with the aim of identifying the factors influencing the recruitment and selection of effective teachers in the country's educational system. In this regard, the contexts of recruiting and selecting effective teachers were examined.

research methodology: This research was conducted with an applied purpose and a qualitative approach. The participants of the study were experts and scholars in the field of education, as well as administrative managers at various levels of the education system during the academic year 2023-2024. Sixteen individuals were selected based on the principle of theoretical saturation and purposive sampling. The research tools included semi-structured interviews and the review of existing documents related to the research topic. The data were validated using Member Checking, Peer Checking, and External Audit. The data were analyzed using thematic analysis and the MAXQDA. 2021 software.

Findings: The result of data analysis led to the identification of overarching themes at three levels of individual, interactive, and organizational components. The requirements and contexts for implementing the components of attracting and selecting efficient teachers include: infrastructures political, structural, human resource management, organizational reputation, recruitment system, methods of selecting and providing teachers and Belief and moral evaluation system.

Conclusion: The findings of the research assist policymakers and educational administrators in recruiting competent teachers by developing effective programs and revising the formulation of selection criteria, thereby preventing the losses and costs associated with inefficient human resource selection. Ultimately, these measures will enhance the quality of education and improve student performance.

Citation: Gholizade Keshteli, Y., & Jafari, S. (2025). Identifying The Components of Recruitment and Selection of Efficient Teachers In The Education System Of The Country. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(2), 122-136. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2025.16565.1527>]

***Corresponding author:** Sakineh Jafari

Address: Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Mehdishahr, Iran

Tell: 09179128529

Email: sjafari.105@semnan.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Efficient human resources are recognized as one of the key resources for the development and growth of an organization and ultimately society. Organizations should focus on choosing effective methods of recruiting and selecting employees and identifying the competencies of efficient human resources. Employee selection procedures are essential for human resource management and aim to match the qualifications of candidates with the obligations and benefits of a specific position. Top organizations invest significant resources and time in developing the best selection processes (Ali et al., 2023). An organization's success in acquiring effective human resources depends on the selection and selection process; the organization can select the best individuals from among the potential applicants for employment in its organization (Santos et al., 2020). Recruiting and selecting efficient teachers is considered the forefront of human resource management in education. Any incorrect planning and neglect of the entry portal of human resources into education will inflict irreparable blows on the upbringing and education of the future generation. Selecting teachers is not a decision that can be left to subjective judgments, paper criteria, and simple structured interviews; rather, the methods of recruiting, selecting, and hiring, and how to formulate and establish competencies related to the teaching profession, must be constantly redefined and improved. Because efficient teachers have a significant impact on the growth and progress of students and the improvement of the education system. Identifying the competencies of an efficient teacher is a key step in the recruitment and selection process that enables human resource professionals to identify the most suitable individuals for this position. This assessment is essential to ensure that the entrants have the necessary skills to effectively perform their duties and contribute to the success of the organization. Therefore, the purpose of the present study was to identify the components of recruiting and selecting efficient teachers in the country's education system.

Methodology:

This research was conducted with an applied purpose and a qualitative approach. The participants were specialists and experts in the field of education and staff managers of various levels of education in the 2023-2024 academic year, who were selected according to the theoretical saturation criterion of 16 people using a purposive sampling method. Two criteria were adopted to select the sample: scientific expertise (specialists and experts in the field of education who have a comprehensive understanding of the current issues of our country's education system regarding human resources); practical experience (staff managers of various levels of education who have faced human resource management and its requirements). Semi-structured interviews and a review of existing documents (books, articles, domestic and foreign theses) were used to collect data. The obtained data was coded and a theme network was drawn using thematic analysis method (identification of a phenomenon) at three levels: basic themes (codes and key points in the text), organizing themes (categories obtained by combining and summarizing basic themes), and global themes (high-level themes encompassing the principles governing the text as a whole). The MaxQuda software was used to code and map the theme network.

Results:

The result of data analysis led to the identification of the components of recruitment and selection of efficient teachers. Overarching themes were classified in three levels of individual, interactive and organizational components. Individual components included two sub-categories of commitment (morality, positive attitude, normal personality) and expertise (professionalism, sustainable learning, analytical thinking, application of artificial intelligence and technology, and creativity and innovation). Interactive components are grouped into two sub-categories of communication (patience and tolerance, interpersonal skills and networking) and action (responsibility, management and organization and decision-making). The organizational components included two categories of belonging (adaptability, duty-oriented and conscious action) and change (guidance, social activism and striving for excellence). The infrastructures and fields of implementation of the components of recruitment and selection of efficient teachers are: infrastructures political, structural, human resource management, organizational reputation, recruitment system, methods of selecting and providing teachers and Belief and moral evaluation system.

Discussion and conclusion

The results of the study showed that identifying the components of effective teachers in the country's education system with the aim of training and providing them can be effective in recruitment and hiring programs to identify the most suitable people for this position. In this way, the selection of individuals is done accurately and transparently; because the best training cannot replace poor selection. Selecting more

productive employees among a set of job applicants can be a cost-effective means of improving organizational performance.

Reference:

- Ali, A., Ullah, R., Hashim, S., Safdar, M. Z., & Nawaz, T. (2023). Exploring the Impact of Recruitment and Selection on Organizational Performance. *Journal of Asian Development Studies*, 12(3): 205-215. [DOI: <https://doi.org/10.62345/>]
- Santos, A., Armanu, A., Setiawan, M., & Rofiq, A. (2020). Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management science letters*, 10(6): 1179-1186. [DOI: [10.5267/j.msl.2019.11.042](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.042)]





مقاله پژوهشی

شناسایی مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش کشور

یگانه قلی‌زاده کشتلی^۱، سکینه جعفری^{۲*}

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۲/۲۹

شماره صفحات: ۱۳۶-۱۲۲

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:

DOI: 10.22098/ael.2025.165
65.1527

واژه‌های کلیدی:

معلم کارآمد، جذب معلمان، انتخاب معلمان، آموزش و پرورش

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش کشور انجام گرفته است. در این راستا زمینه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد بررسی شد.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و با رویکرد کیفی و روش اکتشافی انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش متخصصان و صاحب‌نظران حوزه تعلیم و تربیت و مدیران ستادی سطوح مختلف آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ بودند که ۱۶ نفر بر مبنای اصل اشباع نظری و نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد موجود در زمینه موضوع پژوهش بود. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بازخورد مشارکت‌کننده، بازخورد همکار و ناظر بیرونی اعتباریابی شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد.

یافته‌ها: نتیجه تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد شد. مضامین فراگیر در سه سطح مؤلفه‌های فردی، تعاملی و سازمانی طبقه‌بندی شد. مؤلفه‌های فردی شامل دو مقوله فرعی تعهد و تخصص بوده است. مؤلفه‌های تعاملی در دو مقوله فرعی ارتباط و اقدام دسته‌بندی شده است. مؤلفه‌های سازمانی شامل دو مقوله تعلق و تغییر بوده است. زمینه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد عبارت‌اند از: الزامات و زیرساخت‌های سیاسی، ساختاری، مدیریت منابع انسانی، سیمای سازمانی، نظام جذب، شیوه‌های انتخاب و تأمین معلم و نظام گزینش.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش به سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی یاری می‌رساند تا با ایجاد برنامه‌های مؤثر و بازنگری در تدوین شاخص‌ها، معلمان شایسته را جذب کنند و از خسارات و هزینه‌های انتخاب نیروی انسانی ناکارآمد جلوگیری کنند. در نهایت، این اقدامات به بهبود کیفیت آموزش و پرورش و افزایش عملکرد دانش‌آموزان خواهد انجامید.

استناد: قلی‌زاده کشتلی، یگانه و جعفری، سکینه (۱۴۰۴). شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش کشور. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۶(۲)، ۱۳۶-۱۲۲.

*نویسنده مسئول: سکینه جعفری

نشانی: گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

تلفن: ۰۹۱۷۹۱۲۸۵۲۹

پست الکترونیکی: sjafari.105@semnan.ac.ir

مقدمه

جذب کارکنان شایسته و انتخاب افرادی که بیشترین تأثیر را در دستیابی به اهداف سازمان داشته باشند، به یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (Kleplic, 2019). برای به‌کارگرفتن نیروی انسانی قابل اعتماد و باکیفیت لازم است فرآیند جذب و انتخاب مؤثر صورت بگیرد (Girsang et al., 2023). رویه‌های انتخاب کارکنان برای مدیریت منابع انسانی ضروری است و با هدف تطبیق صلاحیت‌های داوطلبان با تعهدات و مزایای یک موقعیت خاص صورت می‌گیرد؛ به همین دلیل سازمان‌های برتر منابع و زمان زیادی را برای توسعه بهترین فرایندهای انتخاب سرمایه‌گذاری می‌کنند (Ali et al., 2023). موفقیت یک سازمان در به دست آوردن منابع انسانی کارآمد به فرآیند گزینش و انتخاب وابسته است؛ بدین طریق سازمان می‌تواند بهترین افراد را از بین متقاضیان احتمالی برای استخدام در سازمان خود انتخاب کند (Santos et al., 2020).

در وزارت آموزش و پرورش، نقش مهم و محوری منابع انسانی که درونداد، فرایند و برونداد آن با انسان و تربیت او همراه شده است، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. به‌نحوی که مقایسه فرایند تصمیم‌گیری در خصوص مراحل جذب، نگهداشت، توانمندسازی و ارتقای منابع انسانی در آموزش و پرورش با دیگر سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست (Fallah Nooshabadi et al., 2022). جامعه برای داشتن نیروی انسانی کارآمد به معلمان خلاق و کارآمد نیاز دارد و این امر زمانی ثمر می‌دهد که در فرآیند مدیریت منابع انسانی نظام آموزش و پرورش از جمله جذب و استخدام، آموزش و ارتقا، نگهداری و به‌کارگماردن نیروی انسانی به‌خصوص در حوزه نظام آموزشی دقت لازم صورت بگیرد (Salimi et al., 2022). فرآیند جذب و انتخاب به این منظور انجام می‌شود که معلمان شایسته، متخصص در امر آموزش و توانا در تدریس بر اساس رشته خود انتخاب شوند تا با اتکا بر نگرش صادقانه و نقش الگویی برای دانش‌آموزان و جامعه از تأثیر مثبت در دستیابی به اهداف آموزشی اطمینان حاصل شود (Azizah et al., 2022). بدین منظور باید معلمان باتجربه و شایسته تربیت شوند تا نظام آموزشی را در رسیدن به اهداف عالی خود یاری دهند؛ از این رو برای جذب و حفظ معلمان مناسب، شناخت کارآمدترین آن‌ها ضروری است (Gjefsen, 2020).

آماده‌سازی معلمان کارآمد یکی از اهداف اصلی نظام‌های آموزشی بوده است، زیرا می‌تواند ابزار مهمی برای ارتقای عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان و در نتیجه کمک به پیشرفت شغلی و ارتقای تحرک اجتماعی به سمت شایسته‌سالاری باشد (Lopez-Agudo & Marcenaro-Gutierrez, 2017). به‌کارگیری معلمان در مدارس نیز محصول شیوه‌های جذب و نگهداری آن‌ها است (Loeb & Myung, 2020). هدف یک ساز و کار مؤثر انتخاب معلم صرفاً جذب متقاضیان بیشتر نیست؛ بلکه جذب متقاضیان باکیفیتی است که به خوبی برای تدریس مناسب هستند (Klassen et al., 2021). مفهوم اثربخشی معلم و تعریف آن بحث‌برانگیز و پیچیده است. اثربخشی معلم برای تعیین چگونگی اندازه‌گیری آن جهت شکل‌دادن به سیاست‌های آموزشی تعریف می‌شود (Fauzi & Johan, 2024). اصطلاح «معلم کارآمد» به توانایی معلمان در بهبود پیشرفت دانش‌آموزان اشاره دارد (Liston et al., 2008). معلمان به‌طور مداوم با تصمیمات پیچیده‌ای مواجه می‌شوند که به طیف گسترده‌ای از دانش و ارزیابی متکی است و می‌تواند پیامدهای زیادی برای آینده دانش‌آموزان به همراه داشته باشد (Darling-Hammond & Bransford, 2007). اثربخشی معلم به مجموعه‌ای از ویژگی‌های درونی از جمله شخصیت، انگیزه، باورها و گرایش‌ها اشاره دارد که با عوامل زمینه‌ای (فرهنگی، اجتماعی، آموزشی) برای تأثیرگذاری بر نتایج دانش‌آموز در تعامل است (Klassen & Kim, 2019). آموزش مؤثر به ویژگی‌های حرفه‌ای و تخصص خاصی نیاز دارد که یک معلم واجد شرایط باید داشته باشد. معلمان کارآمد باید با تمام جنبه‌های آموزش مؤثر آشنا باشند و به مهارت‌های لازم مجهز باشند. چرا که صلاحیت تدریس به‌طور مداوم توسعه می‌یابد تا اثربخشی فرایندهای یاددهی-یادگیری را بر اساس روندهای فعلی در زمینه‌های مختلف و اصلاحات اخیر آموزشی افزایش دهد (Hii aari & Koğğğl., 2021) Klassen & Kim (2021) اثربخشی معلم را حاصل تعامل ویژگی‌ها و رفتارهای شخصی و عمل معلم می‌دانند. Nurfadillah & Daulay (2023) با اشاره به نقش معلم در پیشرفت دانش‌آموزان و دستیابی به نتایج یادگیری، صلاحیت‌های معلم کارآمد را در چهار حوزه آموزشی، شخصی، اجتماعی و حرفه‌ای معرفی کرده‌اند. Francesco et al (2019) ترکیبی از چهار مؤلفه دانش پایه، مهارت‌های آموزشی، شخصیت، نگرش و ویژگی‌های فردی و میزان موفقیت در تدریس را در معرفی صلاحیت‌های معلم اثربخش ارائه کرده‌اند. یافته‌های پژوهش Chhy & Kawai (2024) نشان دادند که نیاز بیشتری به بهبود سیاست‌های انتخاب و گزینش برای افزایش عملکرد معلم وجود دارد. نتایج پژوهش Harris et al (2010) اذعان می‌دارد مدیران در انتخاب معلمان ترکیبی از ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای را ترجیح می‌دهند. آن‌ها همچنین یک ترکیب سازمانی ایجاد می‌کنند و معلمان را استخدام می‌کنند که از نظر نژاد، جنسیت، تجربه و مهارت با معلمان قبلی در مدرسه متفاوت هستند. طبق نتایج پژوهش Farahani et al (2012) در فرایند جذب و انتخاب معلمان باید به علاقه و انگیزه داوطلبان، توانایی‌ها و ویژگی‌های جسمی، روانی و علمی داوطلبان، اصلاح و بهبود فرایند جذب و انتخاب و استفاده از نیروهای بومی توجه شود. Sharifzadeh et al (2020) در مطالعه‌ای با هدف شناسایی

ویژگی‌های روان‌شناختی در انتخاب معلمان ابتدایی به ویژگی‌های شناختی، ویژگی‌های عاطفی و ویژگی‌های شخصیتی اشاره کردند. Rangriz at el (2018) به هشت بعد در الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی عوامل محیطی مؤثر در تعیین استراتژی‌ها، متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های صنعت، تعیین معیارهای شایستگی، تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل، اقدامات جذب نیروی انسانی، اقدامات تأمین نیروی انسانی و پیامدهای داخل و خارج سازمان اشاره کردند. Motahhari Nejad (2017) در پژوهش خود به هشت شایستگی دانش و تخصص فنی، استدلال و حل مسئله، اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای، کار تیمی، رهبری، برقراری ارتباط، دیدگاه سیستمی و خلاقیت و نوآوری بر اساس وضعیت شایستگی‌های حرفه‌ای ۵۳۵ داوطلب استخدامی دست پیدا کرد.

باتوجه به پویایی محیط بیرونی نظام تعلیم و تربیت رسمی و همچنین ضرورت نقش‌آفرینی مؤثر سیستم آموزشی جهت همسویی، رویایی و غلبه بر این تحولات، اهمیت مدیریت نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش کشور ما ضریب اهمیت دوچندان دارد؛ چرا که بیشترین تعداد نیروی انسانی وابسته به دولت در کشور مربوط به سازمان آموزش و پرورش است. بنابراین لازم است که از منظر کمی و کیفی، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های هوشمندانه جهت تأمین معلمان با توجه به تعداد ورودی‌ها و خروجی‌های نیروی انسانی در چشم‌انداز بلندمدت انجام بگیرد. در مجموعه نظام آموزش و پرورش، تربیت معلم از جمله حساس‌ترین، آینده‌سازترین و مهم‌ترین مؤلفه آن به حساب می‌آید؛ چرا که معلمان به‌عنوان مجریان اصلی نظام تعلیم و تربیت، خود منشأ هرگونه ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شوند (Hajizadehanari, 2022). در راستای آموزش نیروی انسانی کارآمد پیش از شروع خدمت، مراکز رسمی تربیت معلم، رسالت مهمی را برعهده دارند؛ در نظام آموزشی کشور ما، عمده‌ترین وظیفه تربیت معلم از سال ۱۳۹۱ بر عهده دانشگاه فرهنگیان بوده است؛ اما پیش از آن نباید نقش ساز و کارهای جذب، گزینش و استخدام در مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش نادیده گرفته شود. یکی از سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش کشور، بازنگری در شیوه‌های جذب، تربیت و نگهداشت و به‌کارگیری بهینه نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش و بسترسازی برای جذب معلمان کارآمد و دارای شایستگی‌های لازم آموزشی، تربیتی و اخلاقی بعد از گذراندن دوره‌های مهارتی عنوان شده است. در عین حال به دلیل برنامه‌ریزی غیراصولی شاهد آن هستیم که در سال‌های اخیر با وجود سونامی بازنشستگی و تعداد بالای خروجی نیروی انسانی از نظام آموزش و پرورش، با کمبود معلم مواجه هستیم و همین عامل سبب تغییر تکیه‌گاه مسیر جذب معلم از «تربیت معلم» به سمت «تأمین معلم» گشته است. از دیگر نتایج آن، ایجاد مسیرهای جایگزین جهت تأمین و تربیت معلم به غیر از تحصیل در مراکز رسمی تربیت معلم بوده است که در بازه زمانی بسیار فشرده آموزش‌های پیش از خدمت به نیروهای جذب شده ارائه می‌شود.

مسلم است که با تغییرات و تحولاتی که در جامعه رخ می‌دهد و با در نظر گرفتن رسالت نظام آموزش و پرورش در توسعه و سازندگی کشور، اتخاذ تصمیم جهت چگونگی جذب نیروی انسانی، ساز و کارهای مبتنی بر شایستگی در گزینش معلمان، تربیت معلمان در راستای کسب شایستگی‌های عمومی و تخصصی و آموزش‌های پس از شروع خدمت، نقشی کلیدی در مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش دارد. بدیهی است که چنانچه برای تربیت معلم کارآمد سرمایه‌گذاری کنیم ولیکن شاخص‌های دقیق، روشن و مبتنی بر اهداف سازمانی جهت جذب و گزینش ورودی‌های سازمان در نظر نگیریم، مسیر تربیت معلم معیوب خواهد بود. این امر منجر به هدررفتن منابع مالی، شکست برنامه‌های تربیت معلم، جایگزینی رویکرد تأمین معلم به‌جای تربیت معلم و فاصله‌گرفتن از اهداف و رسالت‌های اصلی مسیر تعلیم و تربیت خواهد شد. از طرفی لازم است با عزم ملی همه دستگاه‌های اجرایی، زمینه‌هایی که سبب می‌شوند شایسته‌ترین و ماهرترین افراد جذب نظام آموزشی کشور شوند را به‌صورت پویا و متناسب با نیازهای آموزشی با چشم‌اندازی بلندمدت ایجاد کنند.

در این راستا پژوهش حاضر سعی نمود به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

۱. به‌منظور جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش کشور چه مؤلفه‌ها و ابعادی باید در نظر گرفته شود؟

۲. زمینه‌های اجرای مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش کشور کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی با رویکرد کیفی و روش اکتشافی انجام شده است. ماهیت سؤال‌های پژوهش به‌گونه‌ای بود که نیاز به تأمل در دیدگاه و تجارب مشارکت‌کنندگان داشت. یکی از متمایزترین ویژگی‌های تحقیق کیفی این است که به محقق امکان می‌دهد مسائل را از دیدگاه شرکت‌کنندگان در مطالعه شناسایی کند و معانی و تفسیرهایی را که آن‌ها به رفتار، رویدادها یا اشیاء می‌دهند، درک کند. باتوجه به هدف پژوهش از استراتژی یا روش مطالعه موردی استفاده شده است. ماهیت پژوهش به‌گونه‌ای بود که با تکیه بر روش مطالعه موردی، دید همه‌جانبه‌تر و کامل‌تری نسبت به مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش کشور میسر شد. با در

نظر گرفتن هدف تحلیل، مطالعه موردی در این پژوهش از نوع تک‌ابزاری است؛ در این روش پژوهشگر روی یک موضوع یا مسئله تمرکز می‌کند و سپس یک مورد محدود را برای نشان دادن این موضوع انتخاب می‌کند. موضوع یا قضیه اصلی «چگونگی محقق شدن فرایند جذب و انتخاب معلمان کارآمد» و مورد مطالعه «آموزش و پرورش» است. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل دو گروه در سال ۱۴۰۲ بوده‌اند: الف) اعضای هیأت علمی و متخصصان و صاحب‌نظران استان سمنان در زمینه مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و تربیت معلم که درکی جامع نسبت به مسائل حال حاضر نظام آموزشی کشور ما پیرامون نیروی انسانی داشته باشند. ب) مدیران ستادی سطوح مختلف آموزش و پرورش که با مدیریت منابع انسانی و الزامات آن مواجه بوده‌اند که ۱۶ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری^۱ انتخاب شدند که سطح تحصیلات مشارکت‌کنندگان دکتری (۹) و کارشناسی ارشد (۷) بود. از این تعداد ۲ نفر با سابقه خدمت ۱۰-۱ سال، ۱۰ نفر با سابقه ۲۰-۱۰ سال و ۴ نفر با سابقه خدمت ۳۰-۲۰ سال بودند. در این پژوهش مشارکت‌کنندگان بر اساس تخصص علمی و تجربه عملی در زمینه مدیریت منابع انسانی و جذب و گزینش نیروها انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته^۲ و بررسی اسناد موجود (کتاب، مقاله، پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی) استفاده شد. مصاحبه‌های عمیق می‌تواند اطلاعات غنی و عمیقی در مورد تجربیات افراد ارائه دهد. بدین ترتیب پرسش‌ها به‌گونه‌ای طراحی شد تا مصاحبه‌شوندگان بتوانند به ارائه نظر و دیدگاه خود درخصوص موضوع پژوهش بپردازند. با توجه به هدف پژوهش، مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلم کارآمد و الزامات و زمینه‌های آن از دریچه دانش و تجربه اعضای نمونه بررسی شد. متوسط زمان هر مصاحبه ۳۵ الی ۴۵ دقیقه بوده است. ابتدا مصاحبه‌شوندگان از اهداف پژوهش مطلع شده و سپس یک پرسش کلی و گسترده مطرح شد که هدایت‌کننده فرایند مصاحبه بود. به تبعیت از پاسخ مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های محدودتر برای روشن‌تر شدن جنبه‌های مختلف موضوع پرسیده شد.

پس از استخراج داده‌ها، جهت اعتباریابی^۳ از روش بازخورد مشارکت‌کننده^۴ (در این روش همزمان با مصاحبه و دستیابی به دیدگاه مشارکت‌کنندگان درخصوص مسئله پژوهش، برداشت پژوهشگر به آن‌ها ارائه شد تا از صحت و هم‌پوشانی درک و نظرات مشارکت‌کنندگان با برداشت و دیدگاه پژوهشگر اطمینان حاصل شود) بازخورد همکار^۵ (پژوهشگر به طور مستمر نتایج خود را با همکار پژوهشی در میان گذاشته است تا هیچ جنبه‌ای از پدیده موردنظر بر او پنهان نماند و از سوگیری‌های^۶ احتمالی جلوگیری شود) و استفاده از ناظر بیرونی^۷ (این امر سبب شد تا نتایج و تفاسیر در حین کار با سایر پژوهشگران که در جریان موضوع نیستند در میان گذاشته شود و سوگیری‌های احتمالی و جنبه‌های پنهان مسئله پژوهش روشن شود) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون^۸ (شناسایی یک پدیده) انجام شد. شاکله اولیه مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد و الزامات و زمینه‌های آن در سه سطح مضامین پایه^۹ (شناسایی کدهای اولیه)، مضامین سازمان‌دهنده^{۱۰} (مضامین شناسایی شده از گردآوری و مرتب‌سازی کدهای اولیه) و مضامین فراگیر^{۱۱} (مضامین عالی ارائه‌دهنده الگوی منسجم) شکل گرفت. در مرحله تفسیر نتایج و یافته‌ها، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری صورت گرفت و مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش کشور تدوین شد.

یافته‌های پژوهش

پس از گردآوری و مرور و بررسی عمیق مصاحبه‌های انجام‌شده، تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون طی شش فاز آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بررسی مضامین، تعریف و نامگذاری مضامین و تولید گزارش نهایی (Braun & 2006) انجام شد. در ابتدا تمامی مصاحبه‌ها به دقت خوانده شد تا آشنایی کامل با متون مصاحبه و داده‌ها صورت بگیرد. در این مرحله با خواندن سطر به سطر متون، ایده‌های اولیه شکل گرفت و در صورت لزوم یادداشت‌برداری، علامت‌گذاری و برجسته کردن بخش‌هایی صورت گرفت تا در ادامه فرایند به آن‌ها رجوع شود. در مرحله بعد تمام داده‌های شناسایی‌شده از هر مصاحبه وارد جدول شد و مضامین پایه

¹ Theoretical Saturation

² Misstructured Interview

³ validation

⁴ member checking

⁵ Peer checking

⁶ Bias

⁷ External audit

⁸ Thematic Analysis

⁹ Basic Themes

¹⁰ Organizing Themes

¹¹ Global Themes

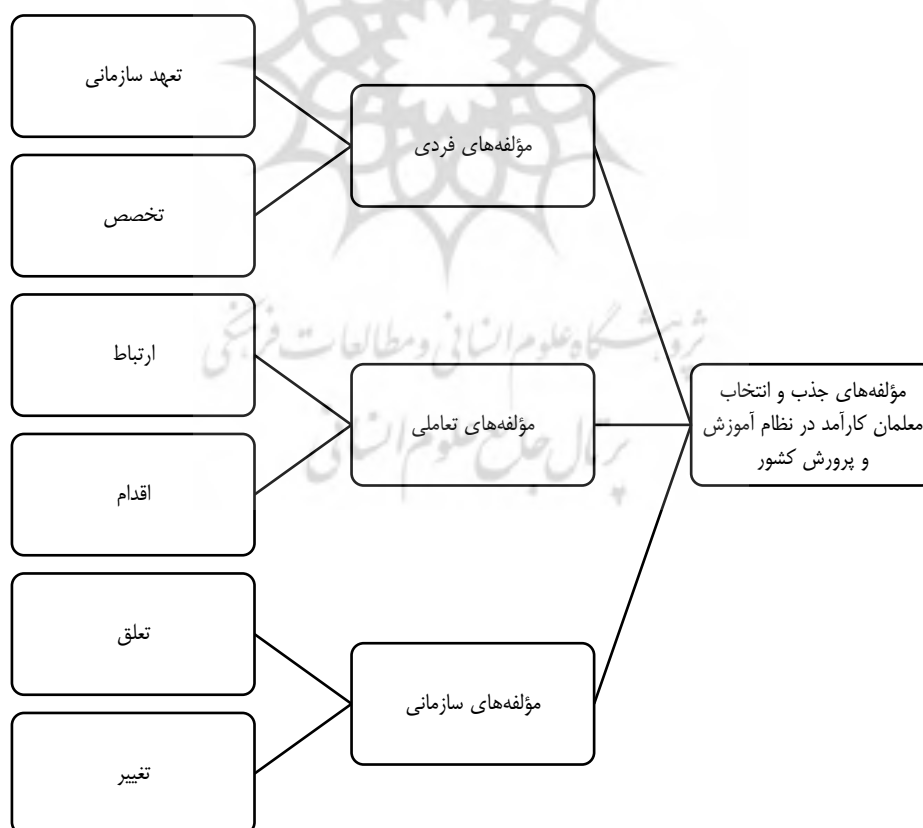
سازماندهی و مرتب شد. مضامین پایه که با یکدیگر همگنی داشتند دسته‌بندی شده و تلخیص، ادغام و شکستن مضامین به چند مضمون دیگر صورت گرفت و در نهایت مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی شد.

جدول ۱: مضمون‌های مرتبط با مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش کشور

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده ۲	مضامین سازمان‌دهنده ۱	مضامین فراگیر
پرهیز از زیاده‌روی و افراط؛ پابندی به عفت در کلام و رفتار؛ پیشتاز در عمل به گفته‌های خویش؛ ثابت قدم بودن و درستکاری؛ سواستفاده نکردن از قدرت و جایگاه رسمی و سازمانی	اخلاق‌مداری	تعهد	مؤلفه‌های فردی
انتظار پیشرفت و موفقیت؛ علاقه و عشق به خدمت؛ ایثار و از خودگذشتگی؛ مشتاق به آموزش به دیگران؛ فرزند زمانه خویش بودن و شناخت الزامات و نیازهای عصر حاضر؛ شناخت کرامات انسانی و وفاداری به آن	نگرش مثبت		
اصلاح‌پذیر؛ اعتماد به نفس و عزت نفس؛ خودباوری؛ توجه به سلامت جسمانی و روانی؛ شوخ‌طبعی و روحیه مثبت‌اندیشی؛ خوش‌رو و خوش‌اخلاق بودن؛ کلام طیب	شخصیت بهنجار		
آگاه نسبت به تفاوت‌های فردی، ادراکی و یادگیری؛ تفکر علمی؛ آگاه به دانش روز؛ گفتار واضح و قابل فهم؛ مجهز به دانش تربیتی و روان‌شناختی	حرفه‌ای‌گرایی	تخصص	مؤلفه‌های تعاملی
خودآموزی، خودارتقای و اصلاح مداوم رفتار خود؛ توسعه مهارت‌های فردی؛ کوشا بودن در روزرسانی و کیفیت‌بخشی به مهارت‌های لازم در حرفه معلمی	یادگیری پایدار		
مهارت حل مسئله؛ توانایی استدلال و اقناع دیگران؛ مهارت تشخیص و تصمیم‌گیری و برعهده گرفتن مسئولیت تصمیمات خود	تفکر تحلیلی		
توانایی تلفیق محتوا با اتکا بر فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ آشنا با تکنولوژی و مهارت کار با رایانه؛ سواد رسانه‌ای هوشمندانه	کاربرد فناوری و هوش مصنوعی	ارتباط	مؤلفه‌های تعاملی
خلق فرصت‌های آموزشی و تربیتی؛ ترویج خلاقیت و نوآوری؛ مدیریت، سازماندهی و تبدیل چالش و بحران به فرصت؛ انعطاف‌پذیری فکری؛ برقراری ارتباط بین ایده‌ها	خلاقیت و ابتکار		
آرامش در رفتار و گفتار؛ پشتکار در انجام امور؛ تمرکز بالا در انجام امور دشوار و طولانی؛ تلاش برای حل مشکلات و موانع	صبر و بردباری		
قائل به احترام نسبت به نظرات و ایده‌های دیگران؛ شنود مؤثر و گنجایی بالا؛ بیان شیوا و تأثیرگذار؛ برقرارکننده گفتمان اصولی با دیگران؛ ایجادکننده انس و الفت	مهارت‌های بین فردی	اقدام	مؤلفه‌های تعاملی
مبادله ایده‌ها و اطلاعات به‌طور مؤثر؛ اشتراک دانش و تجربه خویش؛ بازخورد دادن به افراد؛ ایجاد بستر رشد و خلاقیت دیگران	شبکه‌سازی		
گیرنده فعال در برابر اطلاعات و ایده‌ها؛ مشورت پیش از عمل؛ دوراندیشی و آینده‌نگری؛ جامع‌نگری	تصمیم‌گیری		
سازماندهی و منظم کردن فعالیت‌ها؛ رهبری فعالیت‌های گروهی؛ نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران و محیط؛ مدیریت تعارض در گروه‌های کاری و روابط رسمی و غیررسمی	مدیریت و سازماندهی	تعلق	مؤلفه‌های سازمانی
انضباط‌گرا و سیستماتیک؛ اشتیاق قلبی به کارها؛ آمادگی تعامل با خانواده و جامعه؛ رفتار دلسوزانه و منصفانه؛ درک الزامات شغلی، مخاطبی و محیطی؛ متواضع و مردم‌دار و تکریم‌کننده ارباب رجوع؛ رفتار حرفه‌ای در محیط کار	مسئولیت‌پذیری		
منعطف نسبت به تغییرات؛ پذیرش تفاوت‌های اجتماعی و فرهنگی؛ تعادل بین مشارکت رسمی و خودمختاری؛ شناسایی موانع و محدودیت‌ها در حرفه معلمی؛ هم‌سوکردن اهداف شخصی با اهداف سازمانی	سازگاری		
پابند به قوانین و مقررات در محیط کار؛ خود را مسؤول دانستن نسبت به منابع فیزیکی و انسانی سازمان؛ متعهد به اخلاق علمی و اداری؛ آگاه به تشریفات در روابط رسمی و غیررسمی	وظیفه‌مداری	عمل آگاهانه	مؤلفه‌های سازمانی
مهارت ساده‌سازی، ارائه مؤثر و انتقال محتوا؛ باور به تربیت در راستای تمدن نوین اسلامی؛ تک‌بعدی نبودن و توجه به تمامی ابعاد وجودی انسان به‌عنوان اصلی‌ترین ذی‌نفع فرایند تعلیم و تربیت؛ توانایی کاربرست مهارت‌های تربیت در ساخت‌های شش‌گانه	عمل آگاهانه		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده ۱	مضامین سازمان‌دهنده ۲	مضامین پایه
		هدایت‌گری	تیم‌سازی و شبکه‌سازی؛ الگو و سرمشق بودن برای دیگران؛ به چالش کشیدن دیگران؛ ایجادکننده پرسش و حیرت در دیگران؛ تحول‌باور، تحول‌خواه و تحول‌آفرین
تغییر	کنشگری اجتماعی		مسؤل دانستن خود نسبت به تحولات اجتماعی؛ هدایت‌گر جریان‌ات اجتماعی؛ بصیرت سیاسی، اجتماعی و فرهنگی؛ حساس به مسائل حادث در جامعه؛ مشارکت فعال در امور اجتماعی، سیاسی و فرهنگی
	تعالی‌جویی		باور به تعالی در انجام وظایف؛ پاسخگویی نسبت به ذی‌نفعان اعم از اولیا، همکاران و جامعه؛ عملگرایی؛ هدفگذاری مبتنی بر شناخت وضعیت موجود؛ توانایی بهره‌برداری از امکانات و ظرفیت‌های سازمان در جهت رشد و توسعه خود و دیگران

بر اساس نتایج جدول (۱)، مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد در ۳ مضمون فراگیر فردی، تعاملی و سازمانی دسته‌بندی شد. مضامین سازمان‌دهنده مربوط به مؤلفه‌های فردی شامل تعهد (اخلاق‌مداری، نگرش مثبت، شخصیت بهنجار) و تخصص (حرفه‌ای‌گرایی، یادگیری پایدار، تفکر تحلیلی، کاربرد فناوری و هوش مصنوعی، خلاقیت و ابتکار) می‌شود. مؤلفه‌های تعاملی در دو مقوله فرعی ارتباط (صبر و بردباری، مهارت‌های بین فردی و شبکه‌سازی) و اقدام (مسئولیت‌پذیری، مدیریت و سازماندهی و تصمیم‌گیری) دسته‌بندی شده است. مؤلفه‌های سازمانی شامل دو مقوله تعلق (سازگاری، وظیفه‌مداری و عمل آگاهانه) و تغییر (هدایت‌گری، کنشگری اجتماعی و تعالی‌جویی) بوده است (شکل ۱).



شکل ۱: نمودار مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد

گسترده‌ی نظام آموزش و پرورش از حیث نیروی انسانی و تعداد بالای ورودی‌ها و مخاطبان آن سبب می‌شود که هرگونه اقدام در راستای مدیریت منابع انسانی نیاز به فراهم آوردن زیرساخت‌ها و زمینه‌های سازمانی و فراسازمانی داشته باشد. از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا پاسخ دهند چه زمینه‌هایی در جذب و انتخاب معلمان کارآمد تأثیرگذار است و آموزش و پرورش تا چه حد از این جهت موفق بوده است.

جدول ۲: زمینه‌های اجرای مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
زمینه‌های اجرای مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد	سیاسی	وحدت رویه در دستگاه‌های مختلف اجرایی؛ هم‌سو بودن مصوبات دولت و مجلس با سیاست‌های آموزش و پرورش؛ پرهیز از جذب و استخدام غیراصولی براساس مصوبات تعیین تکلیف استخدامی و آزمون‌های استخدامی
	ساختاری	کاهش تمرکز ساختاری در سازمان آموزش و پرورش؛ چابک‌سازی سازمانی و هماهنگ کردن واحدهای ستادی
	مدیریت منابع انسانی	بهبود شرایط شغلی و سیستم ارتقا و پاداش؛ برآورد و آینده‌نگری نسبت به خروجی‌های سازمان؛ نیازسنجی دقیق وضعیت نیروی انسانی
	سیمای سازمانی	اهمیت به جایگاه اجتماعی و فرهنگی معلم در جامعه و افزایش احترام آحاد مردم به معلم
	شیوه‌های انتخاب و تأمین معلم	نیازسنجی، تعریف و تدوین شایستگی‌های جامع مرتبط با حرفه معلمی؛ تدوین ابزار با اعتبار بالا؛ ابتدای روند انتخاب بر اصول علمی
	نظام جذب	جذب افراد برتر و شایسته به رشته‌های تربیت معلم؛ غربالگری اولیه دانش‌آموزان در حین تحصیل؛ برگزاری کنکور اختصاصی تربیت معلم؛ جذب دانشجویان دانشگاه‌های برتر؛ مشوق‌های مالی
	نظام گزینش	ارزیابی ورودی‌ها از نظر فنی، تربیتی و هنجاری؛ پایش و انتخاب گزینش‌گران حرفه‌ای؛ در نظر گرفتن ویژگی‌های شخصیتی افراد

بر اساس نتایج جدول (۲)، زمینه‌های اجرای مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش در هفت مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شد که عبارت‌اند از: زمینه‌های سیاسی، ساختاری، مدیریت منابع انسانی، سیمای سازمانی، نظام جذب، شیوه‌های انتخاب و تأمین معلم و نظام گزینش (شکل ۲).



شکل ۲: زمینه‌های اجرای مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد

بحث و نتیجه‌گیری

از جمله کلیدی‌ترین مؤلفه‌های مدیریت اثربخش منابع انسانی، جذب و استخدام و همچنین نگهداشت نیروی انسانی کارآمد است. چرا که نیروی انسانی کارآمد نه تنها پیشبرد اهداف سازمان را میسر می‌سازد، بلکه در سازمان آموزش و پرورش با محوریت تربیت نسل، خود به پرورش نیروی مولد و فعال می‌انجامد. در واقع بستر سازی جهت به فعلیت رساندن توانایی‌ها و استعداد های بالقوه فراگیران و به حداکثر رساندن آن، جزو رسالت‌های سازمان آموزش و پرورش است. عدم تناسب نیروی انسانی نسبت به مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم در منصب سازمانی، علاوه بر تنزل انگیزه سایر اعضای سازمان منجر به سوخت سرمایه‌های اجتماعی و فیزیکی خواهد شد. از این روی فرایند انتخاب و به‌کارگیری افراد شایسته و کارآمد در سازمان اهرم دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای بلندمدت است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد در نظام آموزش و پرورش کشور به سه مؤلفه فردی، تعاملی و سازمانی تفکیک می‌شود. این یافته با بخشی از نتایج پژوهش [Harris et al \(2010\)](#)، [Sharifzadeh et al \(2020\)](#)، [Farahani et al \(2012\)](#) هم‌سو بوده است. مؤلفه‌های فردی به مجموعه عواملی نسبت داده می‌شود که فرد به‌طور ذاتی و یا اکتسابی فراگرفته است و برای عملکرد موفقیت‌آمیز در حرفه معلمی لازم است. باتوجه به همگنی و سنخیت کدهای اولیه در قالب مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، مؤلفه‌های فردی در این پژوهش عبارت‌اند از: تعهد و تخصص. تعهد: نیروی انسانی کارآمد نسبت به سازمانی که در آن استخدام می‌شود تعهد و دل‌بستگی نشان می‌دهد و به‌عنوان نماینده سازمان تلاش می‌کند تا آراسته به اخلاق، نگرش مثبت و ویژگی‌های شخصیتی متعالی باشد. تخصص: تخصص و صلاحیت حرفه‌ای معلمان تأثیر زیادی بر کیفیت آموزش دارد. معلمان حرفه‌ای کیفیت یک مجموعه آموزشی را ارتقا می‌بخشند. این مؤلفه‌ها که به‌طور مستقیم با توانمندی معلمان در ارتباط است منجر به نتایج متعالی در فرایند یاددهی و یادگیری می‌شود.

دومین محور مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد، مؤلفه‌های تعاملی است که به دو مقوله اصلی ارتباط و اقدام دسته‌بندی شده است. اساس کار معلم، چگونگی تعامل او با دانش‌آموزان، اولیا، همکاران و مدیران است. تحقق بخش اعظمی از اهداف و مأموریت‌های معلم منوط به تعامل و نحوه ارتباطات بین فردی است. وجود تیم‌های کاری کوچک و بزرگ ضرورت ادامه حیات سازمان‌های فعلی است و معلم به‌عنوان هسته اصلی نظام تعلیم و تربیت با ایجاد روابط حسنه و مدیریت و سازماندهی اقدامات خود می‌تواند به افزایش بهره‌وری در سازمان کمک کند. مؤلفه‌های تعاملی در این پژوهش عبارت‌اند از: ارتباط و اقدام. ارتباط: فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی میل به ماندن در سازمان را افزایش می‌دهد و بدیهی است که دل‌بستگی کارکنان به سازمان نیز افزایش پیدا می‌کند. ارتباطات سازنده یکی از کلیدی‌ترین شاخص‌های سازگاری و حل مشکلات درون‌گروهی و برون‌گروهی است. معلمان علاوه بر اینکه در ارتباط با دانش‌آموزان به ایجاد و تقویت روابط سازنده نیاز دارند، بلکه در برخورد با اولیا، همکاران مدرسه، مدیران، همکاران ستادی و سایر نهادهای مرتبط با سازمان آموزش و پرورش نیز باید نقش‌آفرینی مؤثری داشته باشند؛ معلمان کارآمد با تقویت مهارت‌های ارتباطی هنگام تعامل و کنش با دیگران، دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل می‌کنند. این مضمون در سه مقوله فرعی صبر و بردباری، مهارت‌های بین فردی و شبکه‌سازی دسته‌بندی شده است. اقدام: عملکرد معلم کارآمد به توانایی تصمیم‌گیری، مدیریت و سازماندهی و مسئولیت‌پذیری او وابسته است. بدین صورت که تلاش‌های فرد با شناخت و درک صحیح اهداف و وضعیت موجود و مطلوب به‌نفع تعالی و بهره‌وری سازمان باشد.

محور سوم مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد، مؤلفه‌های سازمانی است که به دو مقوله اصلی تعلق و تغییر دسته‌بندی شده است. این دسته از مؤلفه‌ها متمرکز بر نقش سازمانی معلم کارآمد است. به جرأت می‌توان بیان داشت که مهم‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن است و سازمان آموزش و پرورش هم از این قاعده مستثنی نیست. مؤلفه‌های سازمانی عبارت‌اند از: تعلق و تغییر. تعلق: یکی از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های کارآمدی معلم، تعلق و پیوند او با سازمان و درک اهداف آن است. عملکرد دانش‌آموزان تا حد زیادی به اثربخشی عملکرد معلم بستگی دارد؛ به‌گونه‌ای که معلم به‌طور مداوم در جهت بهبود و یادگیری مهارت‌های خویش همت گمارد و برای دستیابی به اهداف یاددهی و یادگیری دانش‌آموزان به وظایف و الزامات حرفه خود اشراف و آگاهی داشته باشد. تغییر: معلمان کارآمد تنها به انتقال بایدها و نبایدها نمی‌پردازند؛ بلکه با گسترش ظرفیت دانش‌آموزان، همکاران و سایر عوامل محیط آموزشی و تربیتی از تغییرات مثبت آن‌ها حمایت می‌کنند. نظام‌های آموزشی بدون اتخاذ رویکردهای جدید و تغییر رویه‌های ناکارآمد قبلی نمی‌توانند بر پویایی محیط بیرونی غلبه داشته باشند. باور به تغییر سبب می‌شود که انگیزه دیگران برای رشد و توسعه محیط یادگیری افزایش یابد و دستیابی به اهداف سازمانی میسر شود.

زمینه‌های اجرای مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد شامل سیاسی، ساختاری، مدیریت منابع انسانی؛ سیمای سازمانی؛ نظام جذب؛ نظام تأمین و انتخاب معلم و نظام گزینش بوده است که با برخی نتایج [Nabavi & farhadian \(2021\)](#) و [Hajhosseini et al \(2020\)](#) هم‌سو بوده است. در حالی که توجه به کیفیت ورودی‌های نظام آموزش و پرورش و الگوهای جذب و استخدام اصولی همواره مورد تأکید صاحب‌نظران و متخصصان امر تعلیم و تعلیم بوده است، شکاف جدی بین برخی سیاست‌های دولت و رویکرد انتخاب نیروی

انسانی کارآمد وجود دارد. ظرفیت‌های بالای استخدام نیروی انسانی از مسیرهایی غیر از دانشگاه فرهنگیان، قوانین تعیین تکلیف استخدامی و برنامه‌ریزی بدون در نظر گرفتن سیاست‌های جمعیتی حاکی از غفلت و کوتاهی نسبت به نظام آموزش و پرورش در کشور بوده است؛ جذب و تأمین معلم برای جبران سونامی بازنشستگی و پرکردن کلاس‌های درس بدون توجه به کیفیت و بهره‌وری از جمله تبعات جبران‌ناپذیر چنین تصمیماتی است.

مطابق با اظهار نظرات برخی صاحب‌ه‌شوندگان پژوهش، ساختار نظام فعلی آموزش و پرورش، علت‌العلل کاهش بهره‌وری در سازمان است. چنین ساختاری نه تنها منجر به هدررفت منابع فیزیکی و انسانی خواهد شد بلکه در دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف کلان سازمان و پاسخگویی به انتظارات هنجاری و فنی جامعه شکست می‌خورد. رویکرد تمرکزگرایی که بر نظام فعلی آموزش و پرورش حاکم است، به قدر کفایت پذیرای تغییر و تحولات جامعه نیست؛ چرا که تصمیم‌گیری در ساختار سازمانی پیچیده زمان‌بر است و سازمان توانایی همسویی خود با نیازهای جدید در حوزه تعلیم و تربیت را از دست می‌دهد. از جمله راهکارهای سنده‌تحوّل بنیادین در راستای چابک‌سازی نظام اداری اصلاح ساختار اجرایی متناسب با مدیریت کارآمد و اثربخش است. بنابراین لازمه بروزرسانی و اصلاح مداوم مؤلفه‌های جذب و انتخاب نیروی انسانی کارآمد، ساختاری پویا و چابک است که مانع تحول نظام آموزشی نباشد.

یکی دیگر از زمینه‌های اجرای مؤلفه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد، عوامل مربوط به مدیریت منابع انسانی است که شامل فرایندهای جذب، بهسازی، نگهداشت و ارزیابی نیروی انسانی می‌شود که با برخی از نتایج پژوهش (Jafari 2024) هم‌راستا بوده است. جهت دستیابی به تحول در نظام آموزش و پرورش لازم است تا حیات جدیدی به رگ‌های زیرنظام جذب و گزینش نیروی انسانی در آموزش و پرورش تزریق شود و این امر بدون مدیریت کارآمد محقق نخواهد شد. نیازسنجی دقیق، برآورد تعداد نیروی انسانی باتوجه به ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان، برنامه‌ریزی بلندمدت، توجه به توزیع عادلانه نیروی انسانی در کشور و ضابطه‌مداری مدیران منابع انسانی از جمله الزاماتی است که برای جذب و استخدام معلمان کارآمد مورد تأکید است.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که معیوب‌کردن سیمای سازمانی آموزش و پرورش که حاصل عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است، صدمه‌ای جبران‌ناپذیر در به‌کارگیری نیروی انسانی کارآمد محسوب می‌شود. نظام تعلیم و تربیت ترسیم‌کننده مسیر تعالی و تحول نهادهای خرد و کلان اجتماع است. این سازمان مأموریت‌های سنگین و گسترده‌ای در اعتلای سطح علمی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی دارد و ریشه‌هایش با ارزش‌های حاکم بر جامعه پیوند خورده است. تنزل جایگاه نظام آموزش و پرورش به‌عنوان اصلی‌ترین متولی اجتماع‌پذیرکردن دانش‌آموزان و تربیت نسل آینده، سبب بی‌اعتمادی عمومی و کاهش کیفیت آموزش می‌شود و به فرایند جذب و نگهداشت معلمان شایسته لطمه وارد می‌کند.

روش‌های انتخاب و تأمین معلمان عامل دیگری است که نقشی راهبردی در تعیین چشم‌اندازهای مدیریت منابع انسانی دارد. انتخاب روش معتبر که شایستگی‌های مرتبط با حرفه معلمی را موردسنجش قرار می‌دهد بنیان‌های جذب و انتخاب کارآمد را استحکام می‌بخشد و دستیابی به اهداف نظام متعالی تعلیم و تربیت را میسر می‌کند. شیوه‌های مطلوب انتخاب و تأمین معلمان باید به‌گونه‌ای باشد که بر رابطه‌مداری، قضاوت سلیقه‌ای، گسترش ناعدالتی و ورود افراد ناکارآمد غلبه کند.

عامل دیگر، مربوط به جذب نیروی انسانی است. یکی از الزامات تقویت سرمایه‌های فکری هر سازمان، جذب افراد مستعد و شایسته است. بااین حال کاهش تمایل استعدادهای برتر به سمت حرفه معلمی زنگ خطری برای نظام آموزش و پرورش است تا به اصلاح و تقویت سازوکارهای جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد بپردازد. برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری جهت تقویت سطح علمی، منابع انگیزشی، رضایت شغلی، توسعه حرفه‌ای کارکنان، تسهیل ادامه تحصیل معلمان و ایجاد بسترهای رشد و کسب تجربیات تخصصی از جمله رویه‌هایی است که در جذب نیروی انسانی کارآمد و مولد مؤثر است. در غیر این صورت شاهد رخوت، فرسودگی و نارضایتی کارکنان سیستم خواهیم بود. مجموع این عوامل بهره‌وری را کاهش داده و فرایند تعلیم و تربیت را مختل می‌کند.

بخش دیگری از زمینه‌های جذب و انتخاب معلمان کارآمد مربوط به گزینش نیروی انسانی است. این فرایند افراد را از منظر سیاسی، اعتقادی و اخلاقی غربالگری می‌کند تا از ورود متقاضیانی که از صلاحیت کافی جهت احراز حرفه معلمی مناسب نیستند جلوگیری کند. افرادی که به‌عنوان نیروی گزینشگر از بدنه سازمان انتخاب می‌شوند باید از بینش، دانش و تجربه کافی برخوردار باشند تا با رعایت قوانین شرعی و عرفی، به تحقق اهداف نظام تعلیم و تربیت در راستای انتخاب نیروی انسانی اصلح یاری رسانند. بنابراین این روند باید به دور از غرض‌ورزی و ایجاد کینه و بغض انجام شود و با در نظر گرفتن معیارهای عادلانه و شفاف از تشخیص اشتباه جلوگیری شود.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های شناسایی‌شده جهت جذب و انتخاب معلمان کارآمد، در طراحی مدل‌های انتخاب و استخدام معلمان مورد توجه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام آموزشی قرار بگیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود که انتخاب افراد کارآمد و شایسته در اولویت برنامه‌ریزی،

تصمیم‌گیری و تخصیص منابع مدیران ستادی آموزش و پرورش قرار بگیرد. از دیگر پیشنهادها این است که الگوهای جذب و انتخاب نیروی انسانی به‌طور مداوم براساس نظرات صاحب‌نظران و متخصصان حوزه تعلیم و تربیت و چشم‌انداز تحولی نظام آموزش و پرورش اصلاح و بروزرسانی شود. در نهایت تدوین شایستگی‌ها و مدل ارزیابی افراد متقاضی حرفه معلمی به‌گونه‌ای باشد که دخالت و سلیقه‌محوری در انتخاب افراد به حداقل برسد.

محدودیت‌های پژوهش

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به این مورد اشاره کرد که جامعه پژوهش حاضر متخصصان و صاحب‌نظران حوزه تعلیم و تربیت و مدیران ستادی سطوح مختلف آموزش و پرورش بودند که مشغله‌های شغلی زیادی داشتند؛ بنابراین با بعضی از مشارکت‌کنندگان چند بار به‌صورت حضوری و مجازی ارتباط گرفته شد تا زمان مصاحبه با آن‌ها هماهنگ شود. در نتیجه تنظیم زمان‌بندی انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها توسط پژوهشگر با چالش مواجه بود. از طرفی با توجه بر اینکه یافته‌های پژوهش حاضر با تکیه بر نظرات ۱۶ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه تعلیم و تربیت جمع‌آوری شده است، ممکن است خلأها و نارسایی‌هایی در چارچوب ارائه‌شده وجود داشته باشد که می‌تواند نوعی محدودیت در پژوهش حاضر باشد.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Ali, A., Ullah, R., Hashim, S., Safdar, M. Z., & Nawaz, T. (2023). Exploring the Impact of Recruitment and Selection on Organizational Performance. *Journal of Asian Development Studies*, 12(3), 205-215. [DOI: <https://doi.org/10.62345/>]
- Azizah, Z., Mariya, S., Gistituati, N., & Ananda, A. (2022). Comparison Of Teacher Recruitment And Development In Indonesia And England. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences*, 1(6), 1047-1054. [DOI: [10.55227/ijhess.v1i6.193](https://doi.org/10.55227/ijhess.v1i6.193)]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. [DOI: <https://doi.org/10.1080/14639920500046126>]
- Chhy, S., & Kawai, N. (2024). The Causal Impact of Recruitment and Selection on the Perceived Performance of Teachers: Evidence from Public Secondary Schools in Phnom Penh, Cambodia. *Journal of Education for Sustainability and Diversity*, 3(1), 28-52. [DOI: [10.57142/jesd.v3i1.540](https://doi.org/10.57142/jesd.v3i1.540)]
- Darling-Hammond, L., & Bransford, J. (2007). *Preparing teachers for a changing world: What teachers should learn and be able to do*. John Wiley & Sons. [DOI: <https://books.google.com>]
- Fallah Nooshabadi, M., Mahmoudzadeh, S. M., Abbaspour, A., & yazdanshenas, M. (2022). Identifying and Ranking The Dimensions and Components of The Employer Brand Pattern of the Ministry of Education

- to Recruit and Retain Human Resources. *Public Organizations Management*, 10(3), 55-74. [DOI: 10.30473/ipom.2022.62714.4536] (in persian)
- Farahani, A. R., Nasr Isfahani, A. R., & Sharif, S. M. (2012). Study Methods of Elementary School Teachers Selection in Education System. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 6(4), 223-234. [DOI: 10.22061/tej.2012.186] (in persian)
- Fauzi, I., & Johan, A. N. (2024). Reviewing Teacher Effectiveness in Improving Student Learning. *EBONY: Journal of English Language Teaching, Linguistics, and Literature*, 4(1), 39-49. [DOI: 10.37304/ebony.v4i1.12295]
- Francesco, C., Coco, D., Frattini, G., Vago, P., & Andrea, C. (2019). Effective teaching competences in Physical Education. *Journal of physical education and sport*, 19, 1806-1813. [DOI: 10.7752/jpes.2019.s5265]
- Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). The effect of recruitment and selection on employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 95-106. [DOI: 10.35335/enrichment.v13i1.1243]
- Gjefsen, H. M. (2020). Wages, teacher recruitment, and student achievement. *Labour Economics*, 65, 101848. [DOI: 10.1016/j.labeco.2020.101848]
- dddr,, .. , & oo ooğlu, A. (2023). A meaa-summary study of qualitative research on good teacher characteristics. *International Innovative Education Researcher (IEdRes)*, 3(1), 1-14. [DOI: 10.29228/iedres.64795]
- Hajhosseini, m., Naghsh, Z., & Moradbeygi, M. (2020). The Relationship between Social Status of the Teacher and the Student's Academic Self-Efficacy The Mediating Role of the Class Target Structure. *Educational Psychology*, 16(57), 21-42. [DOI: 10.22054/jep.2021.22702.1839] (in persian)
- Hajizadehanari, .. (2022). Coneepual oo dll of rrr hnngān Unvrstty Bdddd on hle uundamnnal Rfform Document of Education. *Teacher Education Policy*, 5(3), 145-115. [DOI: 20.1001.1.26457725.1401.5.3.6.9]
- Harris, D. N., Rutledge, S. A., Ingle, W. K., & Thompson, C. C. (2010). Mix and match: What principals really look for when hiring teachers. *Education Finance and Policy*, 5(2), 228-246. [DOI: 10.1162/edfp.2010.5.2.5205]
- Jafari, S. (2024). Identifying the Challenges of Public Normal Schools Based on Educational and Educational Justice. *Journal of Research in Educational Systems*, 18(65), 57-71. [DOI] (in persian)
- Klassen, R. M., & Kim, L. E. (2019). Selecting teachers and prospective teachers: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 26, 32-51. [DOI: 10.1016/j.edurev.2018.12.003]
- Klassen, R. M., & Kim, L. E. (2021). *Teacher selection: Evidence-based practices*. Springer. [DOI]
- Klassen, R. M., Rushby, J. V., Durksen, T. L., & Bardach, L. (2021). Examining teacher recruitment strategies in England. *Journal of Education for Teaching*, 47(2), 163-185. [DOI: 10.1080/02607476.2021.1876501]
- pppp,, I. (2019). Corroooooof recruitment and selection of human resources and the performance of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 65(4), 14-26. [DOI: 10.2478/ngoe-2019-0016]
- Liston, D., Borko, H., & Whitcomb, J. (2008). The teacher educator's role in enhancing teacher quality. *Journal of Teacher Education*, 59(2), 111-116. [DOI: 10.1177/0022487108315581]
- Loeb, S., & Myung, J. (2020). Economic approaches to teacher recruitment and retention. In *The economics of education*, 403-414. Elsevier. [DOI: 10.1016/B978-0-12-815391-8.00029-X]

- Lopez-Agudo, L. A., & Marcenaro-Gutierrez, O. D. (2017). Engaging children in lessons: The role of efficient and effective teachers. *School effectiveness and school improvement*, 28(4), 650-669. [DOI: 10.1080/09243453.2017.1364272]
- motahhari nejad, h. (2017). Competence-Based Employment of Human Resource. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(1), 21-50. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article_26114_d05c5d701d31640d7ea6e45307d007ed.pdf] (in persian)
- Nabavi, S. S., & farhadian, a. (2021). Identifying the Problems of the Specialized Interview Process of Candidates for Admission to Farhangian University in Order to Provide a Favorable Model. *Educational and Scholastic studies*, 10(1), 105-136. [DOI] (in persian)
- Nurfadillah, A., & Daulay, T. H. (2023). Teacher Competence in Improving Student Achievement. *LECTURES: Journal of Islamic and Education Studies*, 2(3), 118-126. [DOIhttps://pma.cfu.ac.ir/article_1632_43265bdc37efd8250f82714c353fbd91.pdf]
- Rangriz, H., Abdollahi, B., Zeinabadi, H., & Teimouri, N. (2018). Studying the influential variables in Designing Pattern of Recruitment and Selection of Human Resources Based on Merit System in Petrochemical Companies [Research]. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 9(34), 83-114. [https://iieshrm.ir/article-1-259-fa.html] (in persian)
- Salimi, E., Mirsepasi, P. D., N., & Daneshfard, P. D., K. (2022). A Pathology of the Human Resources Management System in the Ministry of Education and Ways to Improve the System (A Quantitative Study) [Research]. *Quarterly Journal Of Education*, 38(3), 67-84. [DOI] (in persian)
- Santos, A., Armanu, A., Setiawan, M., & Rofiq, A. (2020). Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management science letters*, 10(6), 1179-1186. [DOI]
- Sharifzadeh, S. A., Borjali, A., Eskandari, H., Farrokhi, N. A., & Sohrabi, F. (2020). Presenting a pattern for Specifying psychological characteristics in choosing of the teachers of preliminary schools. *Educational Psychology*, 16(57), 282-301. [DOI: 10.22054/jep.2021.46550.2770] (in persian)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی