

A Pathological Study of the Implementation of the Teachers' Ranking Scheme in the East Azerbaijan Province Department of Education

 Mohammad Bakhtazmay¹ |  Maliheh Aliakbari Mamaghani^{2✉}

1. Assistant Professor, Department of Management, Mamagan Branch, Islamic Azad University, Mamagan, Iran. E-mail: Bakhtazmay@iau.ac
2. Master of Public Administration, Mamagan Branch, Islamic Azad University, Mamagan, Iran. malihe.aliakbari1349@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 13
March 2026
Received in
revised form 15
June 2026
Accepted 18 June
2026
Published online
29 June 2026

Keywords:

Teacher Ranking
System, Pathology
Analysis, Job
Motivation,
Livelihood Status,
Ministry of
Education.

Abstract

Background and Objective: Teacher ranking was introduced in Iran to enhance teachers' professional competencies, improve their economic well-being, increase job motivation, and promote the overall quality of the educational system. Despite its intended benefits, the implementation of this policy has encountered several challenges that have hindered the full achievement of its objectives. The present study aimed to investigate the implementation-related challenges of the Teacher Ranking Plan and examine their consequences within the Ministry of Education of Iran.

Research Method: This study adopted a qualitative approach using thematic analysis. The research population consisted of teachers employed by the Ministry of Education of Iran. Participants were selected through proportional stratified sampling. Data were collected through semi-structured interviews. The collected data were coded, categorized, and analyzed using thematic analysis techniques in accordance with the objectives of the study.

Findings: The findings revealed that the major challenges in implementing the Teacher Ranking Plan included ambiguity in evaluation criteria, lack of transparency, delays in the payment of benefits, financial resource constraints, inconsistencies in the implementation of guidelines, and insufficient consideration of teachers' individual and professional differences. Furthermore, ineffective implementation of the plan was found to reduce teachers' job motivation, increase perceptions of organizational injustice, lower job satisfaction, and weaken teachers' trust in educational policies.

Conclusion: The successful implementation of the Teacher Ranking Plan requires revising evaluation criteria, enhancing transparency, ensuring sustainable financial resources, accelerating the payment of benefits, and promoting teachers' active participation in decision-making processes. Implementing these measures can strengthen teachers' professional status, improve job satisfaction, and ultimately enhance the quality of Iran's education system.

Cite this article: bakhtazmay, M., Aliakbari Mamaghani, M. (1405). A Pathological Study of the Implementation of the Teachers' Ranking Scheme in the East Azerbaijan Province Department of Education. *Journal of Management and Social Development (JMSD)*, 2 (1), 99-130.

 DOI: <http://doi.org/10.22034/jmsd.2026.593927.1021>

Publisher: University of Osveh,

<https://www.journalmsd.ir>

ISSN-L: 3116-1774

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



بررسی آسیب شناسانه‌ی اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در وزارت آموزش و پرورش

محمد بخت آزمای^{۱*} | ملیحه علی اکبری ممقانی^۲

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، واحد ممقان، دانشگاه آزاد اسلامی، ممقان، ایران. رایانامه: bakhtazmay@iau.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، ممقان، ایران. رایانامه: malihe.alialbari1349@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۱/۲۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۳/۱۵

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۳/۳۰

کلیدواژه‌ها:

رتبه‌بندی

معلمان،

آسیب‌شناسی،

انگیزه شغلی،

وضعیت معیشتی،

آموزش و پرورش.

زمینه و هدف: طرح رتبه‌بندی معلمان با هدف ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، بهبود وضعیت معیشتی، افزایش انگیزش شغلی و ارتقای کیفیت نظام آموزشی در ایران اجرا شده است. با وجود اهداف مثبت، اجرای این طرح با چالش‌هایی مواجه بوده که تحقق کامل اهداف آن را تحت تأثیر قرار داده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی آسیب‌های اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان و پیامدهای آن در وزارت آموزش و پرورش انجام شد.

روش پژوهش: پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش تحلیلی مضمون، به بررسی آسیب‌ها و پیامدهای اجرایی این طرح پرداخته است. جامعه پژوهش شامل معلمان شاغل در وزارت آموزش و پرورش ایران بود که نمونه مورد مطالعه با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شد. داده‌ها از طریق ۱۷ مصاحبه گردآوری شد. داده‌های گردآوری شده پس از کدگذاری و طبقه‌بندی، با استفاده از روش‌های تحلیلی متناسب با اهداف پژوهش مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد مهم‌ترین آسیب‌های اجرای طرح شامل ابهام در معیارهای ارزیابی، ضعف شفافیت، تأخیر در پرداخت مزایا، محدودیت منابع مالی، ناهماهنگی در اجرای دستورالعمل‌ها و بی‌توجهی به شرایط و تفاوت‌های حرفه‌ای معلمان است. همچنین اجرای نامطلوب طرح موجب کاهش انگیزه شغلی، احساس بی‌عدالتی، کاهش رضایت شغلی و تضعیف اعتماد معلمان به سیاست‌های آموزشی شده است.

نتیجه‌گیری: موفقیت طرح رتبه‌بندی مستلزم اصلاح شاخص‌های ارزیابی، افزایش شفافیت، تأمین منابع مالی پایدار، تسریع در پرداخت مزایا و مشارکت فعال معلمان در فرایندهای تصمیم‌گیری است. تحقق این اقدامات می‌تواند به ارتقای منزلت حرفه‌ای معلمان، افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت نظام تعلیم و تربیت منجر شود.

استناد: بخت آزمای، محمد؛ علی اکبری ممقانی، ملیحه (۱۴۰۵). بررسی آسیب شناسانه‌ی اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در وزارت آموزش و پرورش

ایران. مدیریت و توسعه اجتماعی، (۱)۲، ۹۹-۱۳۰.

DOI: <http://doi.org/10.22034/jmsd.2026.593927.1021>

<https://www.journalmsd.ir>

ISSN-L: 3116-1774

ناشر: دانشگاه اسوه معاصر،

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



مقدمه

آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار در هر جامعه، نقشی کلیدی در شکل‌دهی به آینده اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن جامعه ایفا می‌کند. کیفیت نظام آموزشی نه تنها نشان‌دهنده سطح علمی و فرهنگی یک کشور است، بلکه تعیین‌کننده موفقیت‌های آینده نسل‌های جوان در عرصه‌های مختلف زندگی نیز به شمار می‌آید در این میان، معلمان به‌عنوان نیروهای اصلی و کلیدی این نظام، بیشترین تأثیر را بر تربیت و هدایت دانش‌آموزان دارند. بنابراین، توجه به ارتقای جایگاه حرفه‌ای، بهبود وضعیت معیشتی و افزایش انگیزه شغلی معلمان، امری ضروری به‌شمار می‌آید. طرح رتبه‌بندی معلمان به‌عنوان یکی از برنامه‌های اساسی در نظام آموزش و پرورش، با هدف ایجاد انگیزه برای رشد حرفه‌ای، ارتقای کیفیت آموزش و بهبود شرایط کاری معلمان طراحی شده است این طرح با ارزیابی شایستگی‌ها، عملکرد و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان، فرصتی برای پیشرفت و ارتقای جایگاه آنان فراهم می‌کند. با این حال، اجرای این طرح در استان آذربایجان شرقی با چالش‌ها و موانع متعددی مواجه شده است که نیازمند بررسی دقیق و تحلیل عمیق است.

آموزش و پرورش همواره به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان توسعه پایدار در جوامع شناخته شده است. کیفیت نظام آموزشی هر کشور نه تنها نشان‌دهنده سطح علمی و فرهنگی آن است، بلکه تعیین‌کننده آینده اقتصادی و اجتماعی جامعه نیز به شمار می‌رود (چیو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). در این میان، معلمان به‌عنوان نیروهای کلیدی این نظام، نقشی اساسی در تربیت و هدایت نسل‌های آینده ایفا می‌کنند. تأثیرگذاری عمیق معلمان بر دانش‌آموزان و جامعه، اهمیت توجه به ارتقای جایگاه حرفه‌ای و رفاه آن‌ها را بیش از پیش برجسته می‌سازد. طرح رتبه‌بندی معلمان به‌عنوان یکی از برنامه‌های اساسی برای بهبود شرایط کاری و حرفه‌ای این گروه از سال‌های گذشته مورد توجه قرار گرفته است (هامر و برن^۲، ۲۰۲۱).

رتبه‌بندی معلمان به‌طور کلی به‌عنوان یک سازوکار ارزیابی شایستگی‌ها، عملکرد و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان طراحی شده است (عزیزی تراب و همکاران، ۱۴۰۲). هدف اصلی این طرح ایجاد انگیزه برای رشد حرفه‌ای، ارتقای کیفیت آموزش و بهبود شرایط کاری معلمان است. در قالب این طرح، معلمان بر اساس معیارهایی همچون سطح تحصیلات، تجربه کاری، توانمندی‌های آموزشی، فعالیت‌های پژوهشی و دستاوردهای حرفه‌ای مورد ارزیابی قرار

^۱ Chiu

^۲ Hummer & Byrne

می‌گیرند. رتبه‌بندی علاوه بر تأثیر مثبت بر ارتقای کیفیت آموزش، می‌تواند با افزایش حس رقابت سالم میان معلمان و ارائه فرصت‌های برابر برای پیشرفت، جایگاه حرفه‌ای آن‌ها را تقویت کند. (بابو و توماس^۱، ۲۰۲۱)

طرح رتبه‌بندی معلمان یکی از برنامه‌های کلیدی در بسیاری از نظام‌های آموزشی است که اهداف متعددی را دنبال می‌کند. در کنار تأکید بر ارتقای کیفیت آموزشی، این طرح به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بهبود وضعیت معیشتی معلمان نیز تأثیر می‌گذارد. معلمان، به‌عنوان نیروی انسانی اصلی در نظام آموزش و پرورش، نقشی کلیدی در توسعه جامعه ایفا می‌کنند و رفاه آن‌ها به‌عنوان یکی از عوامل مهم در افزایش انگیزه و بهره‌وری آن‌ها محسوب می‌شود. با این حال، در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، مشکلات معیشتی همواره به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های این قشر مطرح بوده است (عزیزی تراب و همکاران، ۱۴۰۱). طرح رتبه‌بندی، به‌عنوان پاسخی به این نیازها، به گونه‌ای طراحی شده که نظام پرداخت حقوق و مزایا را با معیارهای شایستگی، تجربه و عملکرد حرفه‌ای معلمان پیوند دهد. این پیوند باعث می‌شود تا حقوق و مزایای مالی معلمان، متناسب با سطح تلاش‌ها، شایستگی‌ها و دستاوردهای آنان افزایش یابد. در این فرآیند، معلمان به‌جای دریافت حقوق ثابت و غیرقابل تغییر، بر اساس رتبه و سطح حرفه‌ای خود مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از مزایای مالی متفاوتی بهره‌مند می‌شوند. این تغییر ساختار پرداخت نه تنها به عدالت در نظام پرداخت‌ها کمک می‌کند، بلکه انگیزه‌ای قوی برای معلمان ایجاد می‌کند تا در راستای ارتقای مهارت‌های خود، فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی بیشتری انجام دهند (مولایی و همکاران، ۱۴۰۱). برای نمونه، معلمانی که در رتبه‌بندی موفق به کسب جایگاه‌های بالاتر می‌شوند، با برخورداری از مزایای مالی بیشتر، احساس ارزشمندی و رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت. این امر، به‌ویژه در جوامعی که مشکلات معیشتی بر زندگی معلمان سایه افکنده است، می‌تواند تأثیر مثبت قابل توجهی داشته باشد. به بیان دیگر، این طرح در کنار انگیزه‌بخشی به معلمان برای بهبود عملکردشان، به کاهش نگرانی‌های مالی و افزایش تمرکز آن‌ها بر وظایف آموزشی کمک می‌کند (قرونی، ۱۳۹۹). با این حال، اجرای موفق این طرح مستلزم تأمین منابع مالی کافی، تدوین معیارهای شفاف و قابل فهم و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی برای آشنایی معلمان با جزئیات این فرآیند است. در غیر این صورت، عدم شفافیت در امتیازدهی، کمبود منابع مالی یا ناهماهنگی‌های اجرایی می‌تواند به کاهش اعتماد معلمان به این طرح و ایجاد نارضایتی در میان آن‌ها منجر شود. بنابراین، طرح

^۱ Babu & Thomas

رتبه‌بندی معلمان علاوه بر اهداف کیفی، نقش بسیار مهمی در بهبود وضعیت معیشتی و ارتقای جایگاه اجتماعی این قشر ایفا می‌کند و می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر در جهت تقویت نظام آموزشی کشور مورد استفاده قرار گیرد (عزیزی تراب و همکاران، ۱۴۰۱).

اجرای موفق چنین طرح‌هایی نیازمند ایجاد حس عدالت و شفافیت در میان معلمان است. اگر معلمان احساس کنند که معیارهای ارزیابی ناعادلانه یا ناکافی هستند، ممکن است نه تنها انگیزه آن‌ها برای پیشرفت کاهش یابد، بلکه اعتماد به نظام آموزشی نیز تضعیف شود. بنابراین، یکی از اصلی‌ترین الزامات برای موفقیت این طرح، ارائه بازخوردهای دقیق، آموزش‌های مستمر و تعامل سازنده با معلمان است. در این پژوهش، تلاش خواهد شد که با نگاهی جامع، اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در استان آذربایجان شرقی بررسی شود. شناسایی نقاط ضعف و قوت این طرح، تحلیل تأثیر آن بر عملکرد و انگیزه معلمان و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود آن، از اهداف اصلی این تحقیق خواهد بود. نتایج این پژوهش می‌تواند راهگشای تصمیم‌گیری‌های آینده در سطح کلان باشد و به بهبود شرایط کاری و حرفه‌ای معلمان در سراسر کشور کمک کند. در واقع سوال اصلی این تحقیق این است: آسیب‌های اجرایی طرح رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی چیست؟ هدف اصلی: بررسی آسیب شناسانه‌ی اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی و اهداف فرعی شامل: ۱- شناسایی و تحلیل چالش‌ها و مشکلات موجود در اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان ۲- شناسایی ضعف‌ها و کاستی‌های طرح رتبه‌بندی معلمان ۳- شناسایی فرصت‌ها و نقاط قابل بهبود در طرح رتبه‌بندی معلمان ۴- شناسایی قوت‌ها و مزایای طرح رتبه‌بندی معلمان از دیدگاه ذینفعان.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

مدل تحلیلی این پژوهش بر بنیاد پیوند میان پیش‌نیازهای اجرایی، فرآیند ارزیابی و پیامدهای حاصل از اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان استوار است. نخستین حلقه این پیوند، عوامل زمینه‌ای به شمار می‌آید که بستر لازم برای تحقق اهداف طرح را فراهم می‌سازد. تأمین منابع مالی کافی، فرموله کردن معیارهای ارزیابی به صورت شفاف و قابل فهم، ایجاد فرهنگ سازمانی حامی و ارائه آموزش‌های پشتیبان برای معلمان، از جمله عناصر حیاتی این مرحله محسوب می‌شود. نتایج پژوهش‌های اخیر نشان داده است که فقدان این پیش‌نیازها نه تنها اثربخشی طرح را تضعیف می‌کند، بلکه می‌تواند زمینه بروز مقاومت و بی‌اعتمادی را نیز فراهم آورد (دی،

جیمز و وایکاف، ۲۰۲۱، ص ۳۱۸).^۱

از دل این بستر، حلقه دوم یعنی فرآیند اجرای طرح شکل می‌گیرد. در این مرحله، ارزیابی معلمان باید از رویکردی جامع و چندبعدی بهره‌مند باشد؛ به نحوی که علاوه بر مشاهده مستقیم عملکرد کلاسی، شاخص‌های پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، سطح شایستگی‌های حرفه‌ای و دستاوردهای پژوهشی معلم نیز در نظر گرفته شود. یافته‌های تجربی نشان داده‌اند که چنین رویکردی تصویر کامل‌تری از کیفیت عملکرد معلم ارائه داده و مسیر بهبود حرفه‌ای را شفاف‌تر می‌کند (کمپبل و رونفلدت، ۲۰۱۸، ص ۱۲۴۰).^۲ بدیهی است که کیفیت این فرآیند نیز وابسته به همان عوامل زمینه‌ای چون شفافیت، عدالت و ثبات معیارهاست. در نهایت، سومین حلقه این مدل یعنی پیامدهای اجرای طرح بر بازخوردهای کیفی و کمی مترتب بر اجرای آن تمرکز دارد. ارتقای انگیزه، افزایش رضایت شغلی، بهبود کیفیت تدریس و تقویت جایگاه اجتماعی معلمان، از نتایجی است که در صورت اجرای صحیح و عادلانه قابل انتظار خواهد بود. نتایج پژوهش‌های موجود نشان داده‌اند که عدالت در ارزیابی و شفافیت سیاست‌های اجرایی، می‌تواند شکاف‌های موجود در ادراک معلمان نسبت به نظام آموزشی را کاهش داده و تمایل آنان برای مشارکت در نوآوری‌های آموزشی را افزایش دهد (بیشاپ و نوگرا، ۲۰۱۹، ص ۱۲۵).^۳ بر این اساس، مدل تحلیلی پژوهش حاضر را می‌توان به‌صورت یک زنجیره علت و معلولی ترسیم کرد که در آن عوامل زمینه‌ای، کیفیت فرآیند ارزیابی را شکل داده و به‌طور مستقیم بر پیامدهای نهایی اثر می‌گذارند. هرگونه نقص یا اختلال در یکی از این حلقه‌ها، می‌تواند چرخه اثرگذاری را مختل کرده و از دستیابی به اهداف طرح بازدارد.

علاوه بر این، تحقیقات نشان داده‌اند که معلمانی که در محیطی پشتیبان و با امکانات مناسب کار می‌کنند، عملکرد بهتری دارند و به‌طور مثبتی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارند (کومارولو و سورش، ۲۰۲۱، ص ۹۷). بنابراین، اجرای طرح رتبه‌بندی می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مؤثر در بهبود شرایط کاری معلمان و افزایش کیفیت آموزش مورد استفاده قرار گیرد.

طرح رتبه‌بندی معلمان به‌عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد و شایستگی معلمان تعریف می‌شود که به‌دنبال ایجاد عدالت در نظام پرداخت‌ها و افزایش انگیزه برای توسعه حرفه‌ای است. این طرح با تأکید بر شفافیت و معیارهای قابل‌فهم، سعی دارد معلمان را بر اساس عملکرد واقعی

^۱ Dee, T. S., James, J., & Wyckoff, J.

^۲ Campbell, S. L., & Ronfeldt, M

^۳ Bishop, J. P., & Noguera, P. A

خود د سته‌بندی کند و مزایای مالی و اجتماعی متناسب با این ارزیابی اختصاص دهد (عزیزی تراب و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۷۸) در این پژوهش، طرح رتبه‌بندی معلمان به‌عنوان یک سازوکار ارزیابی عملکرد تعریف می‌شود که شامل مراحل زیر است.

جمع‌آوری داده‌ها: جمع‌آوری اطلاعات مربوط به عملکرد حرفه‌ای معلمان، از جمله سابقه خدمت، مدارک تحصیلی، فعالیت‌های پژوهشی و دستاوردهای آموزشی.

ارزیابی شایستگی‌ها: ارزیابی مهارت‌های آموزشی، مدیریت کلاس و تعامل با دانش‌آموزان.

تعیین رتبه: دسته‌بندی معلمان در رتبه‌های مختلف بر اساس نمرات حاصل از ارزیابی.

اختصاص مزایا: ارائه حقوق و مزایای مالی متناسب با رتبه‌های تعیین‌شده.

این تعریف عملیاتی با رویکردی جامع و دقیق، به‌دنبال ایجاد یک سیستم عادلانه و شفاف است که بتواند به افزایش انگیزه شغلی معلمان و بهبود کیفیت آموزش کمک کند (مولایی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۵۸). طرح رتبه‌بندی معلمان به‌عنوان یکی از برنامه‌های کلیدی در نظام آموزشی، با هدف ارتقای کیفیت آموزش و بهبود وضعیت معیشتی و انگیزه شغلی معلمان طراحی شده است. این طرح با تأکید بر ارزیابی شایستگی‌ها، تجربه کاری، فعالیت‌های پژوهشی و دستاوردهای حرفه‌ای معلمان، سعی دارد به عدالت در نظام پرداخت‌ها و افزایش انگیزه برای توسعه حرفه‌ای کمک کند (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۱۵). اجرای این طرح نه تنها به ارتقای جایگاه اجتماعی معلمان منجر می‌شود، بلکه نقش مهمی در کاهش مشکلات معیشتی و افزایش کیفیت آموزش در مدارس دارد.

بنابراین، اجرای طرح رتبه‌بندی می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مؤثر در بهبود شرایط کاری معلمان و افزایش کیفیت آموزش مورد استفاده قرار گیرد. نقش معلمان تنها به انتقال دانش محدود نمی‌شود، بلکه شامل شکل‌دهی به شخصیت، ارزش‌ها و رفتار دانش‌آموزان نیز می‌شود. این امر لزوم توجه به ارتقای شرایط کاری و معیشتی معلمان را بیشتر می‌کند. اگر معلمان در محیطی پایدار و حمایت‌شده کار کنند، می‌توانند بهترین عملکرد را داشته باشند و به تربیت نسلی موفق و کارآمد کمک کنند. بنابراین، نظام آموزشی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که نیازهای حرفه‌ای و انسانی معلمان را برآورده کند (قرونه، ۱۳۹۹، ص ۱۰۳). این فرآیند به‌گونه‌ای طراحی شده است که نه تنها به ارزیابی عملکرد معلمان می‌پردازد، بلکه به ایجاد فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای و افزایش انگیزه شغلی آن‌ها نیز کمک می‌کند.

پیشینه تجربی

در مطالعات داخلی قلمکاران و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه نظام رتبه بندی معلمان با توانمندسازی روانشناختی و انگیزش شغلی معلمان پرداختند. نتایج این

تحقیق نشان داد بین نظام رتبه بندی معلمان با میزان انگیزش شغلی معلمان با توجه به میزان تحصیلات مختلف، سابقه کاری متفاوت و بین معلمان رتبه بندی شده و نشده تفاوت معناداری وجود ندارد. عزیزی تراب و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به شناسایی چالش‌ها و نقاط قوت نظام رتبه‌بندی معلمان و ارائه الگویی برای کیفیت‌بخشی به آن پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری داده‌ها و در بخش کمی از مدلسازی معادلات ساختاری و آزمون تی مستقل استفاده شد. نتایج نشان داد نظام رتبه‌بندی معلمان بیشتر با چالش‌هایی در گروه زمینه‌ای و ساختاری مواجه بوده است که از این بین، چالش انتخاب معیارهای درست در رتبه‌بندی معلمان بیشترین امتیاز را داشت. مولایی و یاری حاجی عطالو (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به بررسی نقش رتبه‌بندی معلمان بر بهبود اشتیاق شغلی آنان در مدارس متوسطه شهرستان مراغه پرداختند. یافته پژوهش نشان داد که رتبه‌بندی و ابعاد آن انصاف (برابری)، کیفیت عملکرد مطلوبیت، اطلاع‌رسانی و کارآمدی شاخص‌ها بر اشتیاق شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مراغه موثر است. عزیزی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به طراحی الگوی کیفیت بخشی به نظام رتبه بندی معلمان انجام شده پرداختند. جامعه آماری در بخش کیفی شامل معلمان مشمول نظام رتبه بندی، مدیران و کارشناسان آشنا با این حوزه، در شهر تهران بود، که به روش نمونه‌گیری هدفمند و با تعداد ۱۵ نفر به عنوان مشارکت کننده مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته انجام گردید. یافته‌های بخش کیفی منجر به شناسایی ۳۷ زیرمقوله، ۹ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی با عنوان راهبردهای ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری شدند. در بخش کمی، با تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم، مدل نهایی تحقیق ترسیم و روایی و پایایی آن تأیید شد. نتایج نشان داد متغیرهای راهبردهای زمینه‌ای، رفتاری و شناختی دارای تاثیر معناداری بر الگوی کیفیت بخشی معلمان است. مطالعات خارجی: گمبا^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی چالش‌های پیش روی اجرای برنامه مستمر توسعه حرفه‌ای معلمان در ایالت گاتنگ پرداختند. نشان داد که مشارکت ضعیف معلمان در برنامه، عدم عاقله و گرایش به ارزیابی و برخی ارزیابگرها، برنامه‌ریزی ضعیف از سوی انجمن مربیان، عدم پشتیبانی برنامه از سوی مدیران مدرسه، عدم رابطه روشن بین برنامه^۲ CPTD و دیگر برنامه‌های رشد حرفه‌ای معلمان، عدم مهارت‌های تکنولوژیکی یا مهارت‌های ضعیف از مهمترین چالش‌های پیش روی اجرای برنامه مستمر توسعه حرفه‌ای معلمان بودند. کوماراولو و سورش^۳ (۲۰۲۱) در

^۱ Gomba^۲ Continuing Professional Teacher Development^۳ Kumaravelu & Suresh

پژوهشی به بررسی مقایسه‌ای مدل تضمین کیفیت و پارامترهای اعتباربخشی آموزش عالی با استانداردهای بین‌المللی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داده است ارزیابی و اعتباربخشی آموزش کیفیت آموزش را تضمین می‌کند و سیستم را به تقاضا و پاسخگویی بیشتر پاسخ می‌دهد. این مقاله مدل‌های تضمین کیفیت بین‌المللی را بررسی می‌کند و پارامترهای کیفیت قابل توجه آموزش عالی را با سیستم اعتباربخشی هند مقایسه می‌کند. نهادهای اعتباربخشی هند، شورای ارزیابی و اعتبارسنجی ملی و هیئت ملی اعتباربخشی کیفیت آموزش عالی را در هند حفظ می‌کنند که به ترتیب، استانداردهای سازمانی و برنامه را ارزیابی می‌کند. کلای کول و کیمبل^۱ (۲۰۲۱) به بررسی حفظ استانداردهای حرفه‌ای معلمان ابتدایی: ارزیابی سازگاری با تجربیات مبتنی بر کار میدانی در طول کووید ۱۹ پرداختند. داده‌ها از دانش‌آموزان از سه گروه مختلف از طریق تکالیف دوره، تأملات، و خودارزیابی و مربی جمع‌آوری شد. نتایج چندین حوزه را نشان می‌دهد که دانش‌آموزان در برآورده کردن استانداردهای حرفه‌ای به روش‌های جدید موفق شدند، از جمله: دانش توسعه، برنامه درسی مرتبط و پاسخگو، مشارکت مشارکتی، دانش فرهنگی و خانوادگی، طراحی فراگیر و فردی، و انعطاف‌پذیری و سازگاری. دانش‌آموزان برای تدریس به روش‌های زیر آماده شدند: طراحی برنامه درسی، اجرا و تمرین بازتابی. دانش‌آموزان احساس می‌کردند برای تدریس آمادگی ندارند و نیاز به تمرین بیشتر و توسعه مهارت‌های مستمر دارند. این یافته‌ها نیاز به انعطاف‌پذیری در مواجهه با هم‌هنگری را نشان می‌دهد و بر اهمیت استفاده از دانش و شیوه‌های جدید ایجاد شده درباره یادگیری دانش‌آموزان برای ابداع مجدد برنامه‌های آموزش معلمان دوران کودکی در هنگام مواجهه با واقعیت‌های پس از همه‌گیری تأکید می‌کند.

تحلیل مقایسه‌ای پیشینه به شناسایی شباهت‌ها، تفاوت‌ها و الگوهای مشترک بین مطالعات داخلی و خارجی کمک می‌کند. این تحلیل نه تنها به درک بهتر موضوع کمک می‌کند، بلکه دیدگاه جامع‌تری از چالش‌ها، فرصت‌ها و راهکارهای موجود ارائه می‌دهد. در این بخش، به بررسی جنبه‌های مختلف مطالعات انجام‌شده در زمینه طرح رتبه‌بندی معلمان پرداخته می‌شود و نتایج آن‌ها با هم مقایسه می‌شوند.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر ماهیت و رویکرد، یک مطالعه کیفی با جهت‌گیری اکتشافی-توصیفی

^۱ Callaway-Cole & Kimble

است که با بهره‌گیری از تحلیل مضمون^۱ به دنبال شناسایی، تفسیر و درک عمیق از چالش‌ها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف طرح رتبه‌بندی معلمان در استان آذربایجان شرقی می‌باشد، این پژوهش با رویکردی کیفی اکتشافی طراحی شده است تا بتواند بدون قید و بندهای ساختارمند روش‌های کمی، به بررسی ظرافت‌های فرآیند اجرای طرح از دیدگاه معلمان، مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش بپردازد، جامعه مورد مطالعه در این پژوهش شامل افرادی است که به‌عنوان ذینفعان اصلی در فرآیند اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در استان آذربایجان شرقی نقش فعال داشته‌اند و دارای دانش عملی، تجربه شخصی و دیدگاه‌های ارزشمندی درباره چالش‌ها و فرصت‌های این طرح هستند. شرکت‌کنندگان این پژوهش عمدتاً از دو گروه اصلی تشکیل شده‌اند: معلمان فعال در مدارس دولتی استان آذربایجان شرقی که حداقل یک‌بار در فرآیند طرح رتبه‌بندی شرکت کرده‌اند و مدیران آموزش و پرورش و کارشناسان متخصص در حوزه سیاست‌گذاری و اجرای این طرح، پس از انجام ۱۷ مصاحبه عمیق با معلمان و مدیران، مشخص شد که داده‌های جدید دیگر به تم‌های اصلی اضافه نمی‌شود و تنوع کافی در دیدگاه‌ها حاصل شده است. بنابراین، نمونه‌گیری در این نقطه متوقف شد. فرآیند دستیابی به این شرکت‌کنندگان از طریق روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انجام شد که به‌طور خاص برای دسترسی به شبکه‌های حرفه‌ای پنهان و افراد کلیدی در سازمان‌های بوروکراتیک مناسب است. در این پژوهش، از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و به‌ویژه گلوله‌برفی^۲ استفاده شده است. حجم نمونه بر اساس معیار اشباع نظری^۳ تعیین شد. اشباع نظری زمانی رخ می‌دهد که در جریان مصاحبه‌های جدید، دیگر مفاهیم، مضامین یا الگوهای جدیدی در داده‌ها ظاهر نشوند و تمام اطلاعات جدید در قالب تم‌های موجود قابل دسته‌بندی باشند.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، به تبیین ویژگی‌های جمعیت آماری و نمونه پژوهش با تأکید بر ماهیت داده‌های گردآوری‌شده و روش‌های نمونه‌گیری پرداخته می‌شود. در راستای اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه معلمان شاغل در مدارس دولتی این استان را شامل می‌شود. ویژگی‌های توصیفی نمونه، از جمله جنسیت، سن، سابقه خدمت، مقطع آموزشی محل خدمت و رتبه فعلی معلمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در تفسیر نتایج و تعمیم‌پذیری یافته‌ها دارند. داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه

^۱ Thematic Analysis

^۲ Snowball Sampling

^۳ Theoretical Saturation

با معلمان، مدیران و کارشناسان، همراه با مرور مطالعات پیشین، بیانگر آن است که اجرای طرح رتبه‌بندی در استان آذربایجان شرقی با مجموعه‌ای از موانع ساختاری، فرآیندی و فرهنگی روبه‌روست. این موانع، در شش محور اصلی دسته‌بندی می‌شوند.

۱- ناهماهنگی‌های ساختاری و اداری: بررسی شواهد نشان می‌دهد که نبود همگرایی بین ادارات کل، مناطق و مدارس در فهم و اجرای دستورالعمل‌ها، وحدت رویه را تضعیف کرده است. تفاوت تفسیر معیارها و مداخله سلاقی شخصی مدیران به ایجاد شرایط ناهمگون انجامیده که عدالت در ارزیابی را خدشه‌دار می‌کند. نتایج مشابه در پژوهش‌های عزیزی تراب و همکاران (۱۴۰۲) و قلمکاریان و همکاران (۱۴۰۳) نیز مشاهده شده است. پیامد مستقیم این وضعیت، کاهش اعتماد و شکل‌گیری رقابت ناسالم میان مدارس است.

۲- ضعف آموزش و اطلاع‌رسانی: یافته‌ها نشان می‌دهد که در بسیاری از مناطق، به‌ویژه مناطق روستایی، آموزش‌های لازم درباره شاخص‌ها و مراحل سنجش به صورت ناکافی یا کلی ارائه شده است. این کمبود موجب سردرگمی و افزایش شایعات در میان معلمان شده و فضای بی‌اعتمادی را تقویت کرده است. این نکته با گزارش ون دیک و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است که اطلاع‌رسانی ناکافی را یکی از مهم‌ترین دلایل کاهش همکاری معلمان می‌داند.

۳- مشکلات امتیازبندی و ارزیابی عملکرد: نشانه‌های بارزی از نارضایتی نسبت به ابهام شاخص‌ها، پیچیدگی محاسبات امتیاز و تأخیر طولانی در اعلام نتایج دیده می‌شود. این موارد، به‌زعم گومبا و مزئانه (۲۰۲۴)، زمینه‌ساز تضعیف انگیزه و بدبینی نسبت به عدالت نظام ارزیابی است. در این شرایط، انگیزه برای ارتقاء حرفه‌ای در میان معلمان کاهش می‌یابد.

۴- کمبود منابع و زیرساخت فناورانه: در برخی مناطق کمتر توسعه‌یافته، فقدان سامانه‌های دیجیتال کارآمد و ضعف زیرساخت اینترنتی، فرآیند ثبت و پیگیری داده‌ها را کند و پرخا کرده است. نتایج مولایی و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان می‌دهد که چنین ضعف‌هایی، فرصت ارتقاء همزمان کیفیت و عدالت آموزشی را از بین می‌برد.

۵- مقاومت سازمانی و نگرش منفی: نگرش‌های تردیدآمیز یا مقاوم در برابر طرح، به‌ویژه در میان افرادی که در آستانه تغییر رتبه قرار دارند، ریشه در کمبود مشارکت معلمان در تدوین شاخص‌ها دارد. این پدیده، که عزیزی تراب و همکاران (۱۴۰۲) آن را «احساس بیگانگی سازمانی» می‌نامند، مشارکت حداقلی و حتی مقاومت پنهان را به دنبال داشته است.

۶- ارتباطات ناکارآمد مدیران و معلمان: نبود جلسات مؤثر و بازخوردهای شفاف بین مدیران و معلمان، یکی از عوامل ماندگاری سوءتفاهم‌ها و شکل‌گیری فضای نارضایتی است. مشابه با یافته‌های قرونه (۱۳۹۹)، این کمبود ارتباطی مانع ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی می‌شود.

جدول ۱ کدگذاری، بازنمایی مفهومی و پیامدهای چالش‌های اجرای طرح رتبه‌بندی

کد اصلی	شرح مضمون	نمونه گفته مشارکت‌کننده	پیامد مستقیم بر اجرای طرح
ناهماهنگی ساختاری و اداری	تفاوت در تفسیر دستورالعمل‌ها، اعمال سلیقه شخصی مدیران	در دو مدرسه کنار هم، یک شاخص را متفاوت نمره دادند چون برداشت مدیرها متفاوت بود.»	از بین رفتن عدالت ارزیابی، افت انگیزه
ضعف آموزش و اطلاع‌رسانی	آموزش ناکافی، ابهام مراحل اجرایی، اطلاع‌رسانی محدود	«فقط گفتند فرم پر کنید؛ کسی نگفت این شاخص‌ها دقیقاً یعنی چه»	افزایش ابهام و شایعات، بی‌اعتمادی
مشکلات امتیازبندی و ارزیابی عملکرد	شاخص‌های مبهم، پیچیدگی محاسبه، تأخیر نتایج	نتایج ما شش ماه بعد آمد، دیگر انگیزه نداشتیم ادامه دهم	بی‌اعتمادی و کاهش مشارکت فعال
کمبود منابع و زیرساخت فناوریانه	نبود سامانه دیجیتال، کمبود بودجه، محرومیت مدارس دوردست	ما اینترنت درست نداریم؛ باید برویم شهر برای ثبت اطلاعات	کندی اجرا و خطای زیاد
مقاومت سازمانی و نگرش منفی	نگرانی از تغییر، عدم مشارکت در طراحی شاخص‌ها	طرح را نوشتند ولی حتی یک بار از ما نظر نخواستند	بی‌تفاوتی یا مقاومت پنهان
ارتباطات ناکارآمد مدیران و معلمان	جلسات محدود، نبود بازخورد شفاف	مدیر نتیجه ارزیابی را با ما هیچ‌وقت به بحث نمی‌گذارد	تداوم سوءتفاهم و نارضایتی

بررسی داده‌های گردآوری‌شده نشان می‌دهد که طرح رتبه‌بندی معلمان، علیرغم اهداف ارزشمندش، در بستر اجرایی استان آذربایجان شرقی با نقایص ساختاری و محتوایی روبه‌روست که نه تنها بر کیفیت اجرای طرح اثر گذاشته، بلکه در مواردی معکوس موجب کاهش انگیزه و اعتماد معلمان شده است. این ضعف‌ها در پنج محور اصلی قابل تبیین هستند.

۱- ابهام در معیارها و فرایند ارزیابی: یکی از محورهای پررنگ در اظهارات معلمان، سردرگمی نسبت به شاخص‌های ارزیابی است. معیارها گاه با تعابیر متفاوت از سوی ارزیابان ارائه می‌شود و مصادیق روشنی برای کسب امتیاز در بعضی شاخص‌ها تعریف نشده است. این ابهام، فضای ارزیابی را از شفافیت دور کرده و امکان اعمال سلیقه را بالا برده است. یکی از معلمان با ناراحتی گفت: «سه بار پرسیدم برای بخش پژوهش چه مدرکی باید بدهم، هر بار جواب متفاوت شنیدم». چنین تجربه‌هایی عملاً حس عدالت سازمانی را تضعیف کرده و مشارکت معلمان را در بهبود عملکردشان کاهش می‌دهد.

۲- نبود پشتیبانی آموزشی و مشاوره حرفه‌ای: طرح در مرحله اجرا فاقد هرگونه برنامه منسجم برای آشنایی معلمان با روند و الزامات آن بوده است. بسیاری از معلمان، به‌ویژه نیروهای با سابقه کمتر یا تازه‌کار، اظهار کردند که هیچ جلسه توجیهی یا بسته آموزشی در کار نبوده است. یکی از شرکت‌کنندگان توضیح داد: «نه جلسه گذاشتند، نه جزوه‌ای دادند؛ فقط گفتند مدارک را بفرستید». نتیجه چنین خلأیی، افزایش اضطراب، برداشت‌های نادرست از شاخص‌ها و حتی عدم ارائه مدارک ضروری بوده است.

۳- ناکافی بودن منابع مالی و مشوق‌ها: محدودیت منابع مالی باعث شده بخشی از وعده‌ها عملی نشود. تأخیر در پرداخت مزایا یا حذف برخی مشوق‌ها، به‌خصوص در مدارس مناطق کم‌برخوردار، فضای طرح را از انگیزه‌آفرینی دور کرده است. یکی از معلمان در این باره گفت: «وقتی بعد شش ماه پاداش نیاید، دیگر انگیزه‌ای برای تلاش اضافه نمی‌ماند». کمبود مشوق‌های غیرمالی، مانند فرصت‌های توسعه حرفه‌ای یا پروژه‌های پژوهشی، نیز این ضعف را تشدید کرده است.

۴- عدم انطباق با شرایط بومی و تنوع نقش‌های آموزشی: طرح با رویکردی یکسان‌نگر اجرا شده و تفاوت‌های شرایط کاری به‌ویژه بین مدارس شهری و روستایی یا مقاطع مختلف تحصیلی را نادیده گرفته است. به‌عنوان مثال، معلمی از یک منطقه روستایی گفت: «چطور انتظار دارند ما هم مثل مدارس بزرگ‌شهر امتیاز پژوهش بگیریم، وقتی حتی اینترنت درست نداریم؟». نادیده گرفتن چنین تفاوت‌هایی، حس نابرابری ایجاد کرده و مشارکت را در برخی گروه‌ها کاهش داده است.

۵- طولانی بودن فرآیند ارزیابی و اعلام نتایج: فرآیند بارگذاری مدارک، بررسی پرونده و اعلام نتایج بسیار زمان‌بر بوده است. برخی معلمان اشاره کردند که از زمان ارسال مدارک تا اعلام نتیجه، بیش از شش ماه گذشته و همین مسئله موجب شده شور و شوق اولیه جای خود را به بی‌تفاوتی بدهد. یک معلم به طنز گفت: «نتیجه که آمد، دیگر اصلاً یادم نبود برای چی مدارک فرستاده بودم!».

جدول ۲ کدگذاری و پیامدهای ضعف‌ها و کاستی‌های طرح رتبه‌بندی

کد اصلی	شرح مضمون	نمونه گفته مشارکت‌کننده	پیامد مستقیم بر اجرای طرح
ابهام معیارها	شاخص‌های گنگ، برداشت‌های متفاوت ارزیابان	هر مدیر برداشت خودش را داشت، ما ماندیم وسط	کاهش اعتماد، افت انگیزه
نبود پشتیبانی و آموزش	فقدان جلسات توجیهی، آموزش یا بسته راهنما	هیچ توضیحی ندادند، فقط گفتند مدارک را بفرستید	خطا در ارائه مدارک، سردرگمی

کد اصلی	شرح مضمون	نمونه گفته مشارکت‌کننده	پیامد مستقیم بر اجرای طرح
کمبود منابع و مشوق	تأخیر پرداخت، نبود پاداش غیرمالی	پاداش نزدیک یک سال عقب افتاد	کاهش انگیزه، نارضایتی
عدم انطباق با شرایط بومی	نادیده گرفتن تفاوت‌های منطقه‌ای و مقاطع آموزشی	اینجا روستا است، شرایط اجرای شاخص‌ها فرق دارد	حس تبعیض، افت مشارکت
طولانی بودن فرآیند ارزیابی	فاصله چندماهه میان ارسال مدارک و اعلام نتیجه	وقتی جواب آمد، دیگر برایم مهم نبود	بی‌تفاوتی نسبت به تداوم طرح

فرصت‌ها و نقاط قابل بهبود در طرح رتبه‌بندی معلمان استان آذربایجان شرقی (تحلیل مصاحبه‌محور)

بررسی داده‌های میدانی نشان داد که اجرای طرح رتبه‌بندی، علاوه بر چالش‌ها و کاستی‌ها، بسترهایی ارزشمند برای بهبود نظام آموزشی استان فراهم کرده است. این فرصت‌ها، هرچند گاهی در لابه‌لای محدودیت‌ها پنهان مانده‌اند، اما در صورت بهره‌برداری هوشمندانه می‌توانند به ارتقای کیفیت آموزشی و جایگاه حرفه‌ای معلمان کمک کنند.

یکی از مهم‌ترین فرصت‌ها، تقویت جایگاه اجتماعی و حرفه‌ای معلمان است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که معرفی رسمی رتبه‌ها، نوعی تأیید اجتماعی به همراه داشته و نگاه جامعه به حرفه معلمی را جدی‌تر کرده است. یکی از دبیران باسابقه با رضایت اظهار داشت که «وقتی رتبه‌ام مشخص شد، حس کردم کارم به رسمیت شناخته شده و دیگران هم به آن احترام می‌گذارند». تقویت این شأن حرفه‌ای، به‌ویژه از طریق گفتمان رسمی آموزش و پرورش، می‌تواند انگیزه ماندگاری و تلاش بیشتر را افزایش دهد.

همزمان، ایجاد مسیر شفاف برای پیشرفت فردی، دومین فرصت شاخص شناسایی شد. معلمان اذعان داشتند که اکنون معیاری روشن برای ارتقاء دارند و این، به حس عدالت و برنامه‌ریزی هدفمند کمک کرده است. شفافیت معیارها نه تنها موجب کاهش ابهام و نگرانی می‌شود، بلکه اعتماد متقابل میان معلمان و مدیران را نیز تقویت می‌کند. بخش دیگری از فرصت‌ها، در قلمرو یادگیری سازمانی و همکاری‌های حرفه‌ای ظاهر شده است. اجرای طرح، موجب برگزاری نشست‌های مشترک، تبادل تجربه و حتی تشکیل گروه‌های یادگیری داوطلبانه شده است. یک دبیر ریاضی اشاره کرد که «حالا همکاران برای کمک به همدیگر بیشتر پیش قدم می‌شوند، چون می‌دانیم پیشرفت هرکس به رشد دانش جمعی وابسته است». چنین روابط همکارانه، زمینه بهبود کیفیت تدریس را در سطح مدرسه فراهم می‌کند.

از سوی دیگر، رتبه‌بندی به صورت غیرمستقیم انگیزه توسعه فردی و رقابت سالم را تقویت

کرده است. برخی معلمان جوان یاد کردند که برای کسب رتبه‌های بالاتر، مهارت‌های آموزشی خود را به‌روز می‌کنند و به روش‌های تدریس نوین روی می‌آورند. این رویکرد، زمینه‌ساز نوآوری آموزشی و ارتقای عملکرد حرفه‌ای می‌شود. در نهایت، افزایش اعتماد والدین به مدرسه و معلمان نیز فرصتی چشمگیر است. مدیران مدارس گزارش داده‌اند که وقتی توضیح معیارهای رتبه‌بندی به خانواده‌ها داده می‌شود، میزان همکاری و حمایت آنان از برنامه‌های مدرسه رشد می‌کند. این اعتماد می‌تواند پیوند میان خانه و مدرسه را مستحکم‌تر کرده و فضای حمایتی بهتری برای دانش‌آموزان فراهم آورد.

جدول ۳ فرصت‌ها و پیامدهای مستقیم آن‌ها

کد اصلی	شرح مضمون	نمونه گفته مشارکت‌کننده	پیامد مستقیم اجرای طرح
اعتبار حرفه‌ای	ارتقای منزلت معلم و به‌رسمیت‌شناسی رسمی	وقتی رتبه‌ام مشخص شد، حس کردم کارم به رسمیت شناخته شده	افزایش انگیزه و وفاداری شغلی
شفافیت و عدالت	وضوح معیارها و کاهش وابستگی به روابط	می‌دانم چه کنم تا رتبه‌ام بالاتر برود	تقویت اعتماد و برنامه‌ریزی هدفمند
یادگیری سازمانی	گسترش تعاملات حرفه‌ای و تبادل تجربه	برای بهبود ارزیابی، به همدیگر بیشتر کمک می‌کنیم	بهبود مستمر کیفیت تدریس
رقابت سالم	انگیزه برای یادگیری مستمر و نوآوری	برای ارتقاء باید آموزش ببینم و این باعث پیشرفتم می‌شود	رشد مهارت‌های نوین و روش‌های تدریس
اعتماد والدین	مشارکت و همکاری بیشتر خانواده‌ها	وقتی معیار ارزیابی مشخص باشد، ارتباط با والدین بهتر می‌شود	افزایش حمایت اجتماعی از مدرسه و معلمان

تحلیل قوت‌ها و دستاوردهای طرح رتبه‌بندی بر اساس مضامین مصاحبه‌ها: بررسی دیدگاه‌های معلمان و تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که طرح رتبه‌بندی، فراتر از یک برنامه ارزیابی ساده، توانسته است لایه‌های مختلف حرفه‌ای، روانی، سازمانی و اجتماعی شغل معلمی را در استان آذربایجان شرقی تحت تأثیر قرار دهد. به‌رغم چالش‌ها و نواقص اجرایی، این طرح در چند محور کلیدی، نتایج مثبت و پایدار ایجاد کرده است که می‌تواند به عنوان پشتوانه‌ای مهم برای سیاست‌گذاری‌های آتی در آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد.

ارتقای انگیزه شغلی و تعهد حرفه‌ای: به گفته بسیاری از شرکت‌کنندگان، طرح رتبه‌بندی برای نخستین بار پیوند مستقیمی میان تلاش فردی و پیشرفت شغلی برقرار کرده است. یکی از معلمان با سابقه در این باره گفت: «حس می‌کنم آینده شغلی‌ام به عملکردم وابسته شده، نه به سال خدمت یا روابط.» این تحول نگرشی، زمینه را برای مشارکت فعال‌تر در پروژه‌های آموزشی، استفاده از فناوری‌های نوین و ابتکار در روش تدریس فراهم کرده است. پیامد مستقیم آن،

پویاتر شدن محیط‌های آموزشی و شکل‌گیری فرهنگ یادگیری مادام‌العمر است.

شفافیت و عدالت در نظام ارزیابی: نظام معیارمحور رتبه‌بندی، ارزیابی‌ها را از فضای ناکارآمد و گاه سلیقه‌ای گذشته دور کرده و شفافیت را جایگزین کرده است. یکی از معلمان جوان اشاره کرد: «برای اولین بار دقیقاً می‌دانم برای ارتقاء باید چه کنم و این حس خوبی است.» این شفاف‌سازی باعث کاهش بی‌اعتمادی، افزایش احساس امنیت شغلی و ارتقای انگیزه برای فعالیت هدفمند شده است.

توسعه حرفه‌ای و یادگیری مستمر: طرح، مشوقی قوی برای شرکت در دوره‌های ضمن خدمت، طراحی برنامه‌های درسی نوآورانه و مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی بوده است. برخی معلمان، با الهام از الزامات رتبه‌بندی، کارگاه‌های آموزشی مدرسه‌محور راه‌اندازی کرده‌اند تا همکارانشان نیز به روز شوند. این امر چرخه‌ای از یادگیری جمعی ایجاد کرده که می‌تواند دوام بیشتری نسبت به مداخلات مقطعی داشته باشد.

بهبود جایگاه و شأن اجتماعی معلمان: افزایش رتبه و مزایای مرتبط، نه تنها موجب تغییر نگرش جامعه به ارزش حرفه معلمی شده بلکه بر عزت نفس معلمان نیز اثرگذار بوده است. معلمی از شهر تبریز بیان کرد: «بعد از ارتقاء رتبه، نگاه خانواده و حتی اولیا تغییر کرد؛ به شغلم جدی‌تر نگاه می‌کنند.» این بهبود به تعمیق حس هویت حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری انجامیده است.

شکل‌گیری رقابت سالم و اثربخش: در فضای جدید، رقابت نه بر پایه زدوبند، بلکه بر اساس کیفیت تدریس، نوآوری و مستندسازی دستاوردها شکل گرفته است. نتیجه آن، ارتقای بهره‌وری و افزایش کیفیت خدمات آموزشی بوده است. این رقابت سالم، انگیزه ارائه ایده‌های خلاق و تولید محتوای علمی کاربردی را تقویت کرده است.

تقویت همکاری و شبکه‌های حرفه‌ای: یکی از دستاوردهای غیرمستقیم اما مهم، افزایش تعاملات بین معلمان است. تجربه تبادل روش‌ها، بازیابی گروهی طرح‌های آموزشی و همکاری در فعالیت پژوهشی، نمود عملی این تغییرات است. به گفته یک معلم راهنمایی: «حس می‌کنم در مسیر پیشرفت تنها نیستم، حالا می‌دانم همکاری نتیجه بهتری می‌دهد.»

بهبود وضعیت معیشتی و کاهش دغدغه‌های مالی: افزایش حقوق و مزایا بر اساس رتبه، فشارهای اقتصادی را تعدیل کرده و این امکان را فراهم آورده که معلمان تمرکز بیشتری بر برنامه‌ریزی درسی و ارتقای کیفیت آموزش داشته باشند. پیامد آشکار این تغییر، کاهش اشتغال دوم و سوم در بین برخی معلمان و ذره ذره بازگشت انرژی به کلاس درس است.

جدول ۴ خلاصه قوت‌ها و پیامدهای مستقیم آن‌ها

محور اصلی قوت	شرح مضمون	نمونه گفته مشارکت‌کننده	پیامد مستقیم بر اجرای طرح
انگیزه و تعهد	پیوند تلاش و پیشرفت شغلی	«آینده شغلی‌ام به عملکردم وابسته شده، نه روابط.»	مشارکت فعال‌تر، نوآوری در تدریس، ارتقای کیفیت یادگیری
عدالت و شفافیت	معیارهای روشن و حذف ارزیابی سلیقه‌ای	«دقیقاً می‌دانم برای ارتقاء باید چه کنم.»	افزایش اعتماد، کاهش تعارضات، برنامه‌ریزی هدفمند
توسعه حرفه‌ای	ترغیب به آموزش مداوم و فعالیت‌های پژوهشی	«بعد از شروع طرح، در چند کارگاه علمی شرکت کردم و ایده‌های جدید آوردم.»	ارتقای مهارت‌ها، استفاده از فناوری‌های به‌روز
شان اجتماعی	ارتقای منزلت و نگاه جامعه نسبت به معلمان	«بعد از ارتقاء رتبه، نگاه‌ها به شغلم تغییر کرد.»	افزایش عزت‌نفس، تقویت هویت حرفه‌ای
رقابت سالم	رقابت بر اساس کیفیت و نوآوری	«دیگر برای پیشرفت، باید کار باکیفیت و مستند ارائه داد.»	ارتقای بهره‌وری، تولید محتوای آموزشی معتبر
همکاری و همگرایی	افزایش تعامل و تبادل دانش	«الان همکاران بیشتر از قبل مشورت می‌کنند و ایده می‌دهند.»	ایجاد شبکه‌های یادگیری پایدار، ارتقای عملکرد گروهی
معیشت بهتر	بهبود درآمد و کاهش فشار مالی	«با افزایش حقوق تمرکز بیشتری برای تدریس دارم و شغل دوم را کنار گذاشتم.»	کاهش استرس، افزایش تمرکز بر آموزش، ارتقای پایدار کیفیت تدریس

این بخش با هدف ترسیم یک تصویر جامع از اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، یافته‌های کیفی چهار محور اصلی پژوهش را - شامل چالش‌ها و مشکلات، ضعف‌ها و کاستی‌ها، فرصت‌ها و زمینه‌های بهبود، و قوت‌ها و دستاوردها - در چارچوبی تلفیقی و تحلیلی ارائه می‌کند. ترکیب این چهار دیدگاه، هم تصویری چندبعدی از واقعیت میدانی را به دست می‌دهد و هم مسیرهای قابل اجرا برای ارتقای اثرگذاری طرح را مشخص می‌سازد.

چالش‌ها و مشکلات اجرایی طرح: داده‌های میدانی نشان می‌دهد که مهم‌ترین چالش‌ها

شامل ناهماهنگی‌های اداری، ضعف در اطلاع‌رسانی فرایند، کمبود منابع مالی برای پرداخت به‌موقع مزایا و فضای اعتماد پایین بین معلمان و ساختار ارزیابی است. این موارد در گفتار بسیاری از معلمان با جملاتی نظیر: «وقتی معیارها دیر اعلام می‌شود و پرداخت‌ها با تأخیر است، انگیزه به شدت افت می‌کند...» تبلور یافته و پیامد مستقیم آن، کاهش مشارکت فعال و حتی بروز مقاومت پنهان در فرآیند اجرای طرح بوده است.

ضعف‌ها و کاستی‌های ساختاری و محتوایی: ضعف در طراحی معیارهای جامع (تمرکز بیش‌ازحد بر سابقه خدمت و کم‌توجهی به شایستگی‌های نوین)، نبود سامانه‌های ارزیابی دیجیتال کارآمد، و فقدان سازوکار بازخورد دقیق از جمله مواردی است که کارآمدی طرح را محدود کرده است. این کاستی‌ها نه تنها به ابهام در ارزیابی انجامیده، بلکه فرصت شناسایی استعدادها و نوآوری‌های ارزشمند را نیز کاهش داده است.

فرصت‌ها و زمینه‌های بهبود: با وجود چالش‌ها، فضای اجرای طرح فرصت‌هایی مهم ایجاد کرده است؛ از جمله تقویت مهارت‌های پژوهشی معلمان، فراهم شدن امکان استفاده از تجربیات مناطق پیشرو، و بستر مناسب برای ارتقای جایگاه اجتماعی حرفه معلمی در استان. نقل قول یکی از دبیران علوم تجربی که گفت: «این اولین بار است حس می‌کنم اگر کار علمی کنم، دیده می‌شود.» به‌خوبی بازتاب‌دهنده این ظرفیت‌هاست. بهره‌برداری کامل از این فرصت‌ها مستلزم ایجاد زیرساخت‌های فناوری، بازنگری در معیارها و پیوند دادن رتبه‌بندی با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر است.

قوت‌ها و دستاوردها: طرح رتبه‌بندی آثار مثبتی بر افزایش انگیزه شغلی، شفافیت ارزیابی، رشد حرفه‌ای مستمر، ارتقای شأن اجتماعی معلمان، ایجاد رقابت سالم، تقویت همکاری و بهبود وضعیت معیشتی داشته است. این نتایج، علاوه بر بهبود شرایط فردی معلمان، بر کلیت نظام آموزشی استان نیز اثر مثبت گذاشته است و در صورت استمرار، می‌تواند به تحولات ساختاری و فرهنگی منجر شود.

جدول ۵ تلفیقی یافته‌ها و پیامدهای مستقیم آن‌ها

محور پرسش	مضامین کلیدی	نمونه گفته معتبر	پیامد مستقیم بر نظام آموزشی
چالش‌ها	ناهماهنگی اداری، تأخیر پرداخت، ضعف اطلاع‌رسانی	با این همه تأخیر، دیگر دل‌ودماغی برای تلاش نمی‌ماند	افت انگیزه، کاهش مشارکت
ضعف‌ها	تمرکز بر سابقه، معیارهای ناقص، نبود سامانه دیجیتال	کار خلاقانه‌ام اصلاً در ارزیابی دیده نشد	نادیده گرفتن توانمندی‌ها، بی‌عدالتی ادراکی

محور پرسش	مضامین کلیدی	نمونه گفته معتبر	پیامد مستقیم بر نظام آموزشی
فرصت‌ها	تقویت پژوهش، یادگیری بین منطقه‌ای، ارتقای جایگاه اجتماعی	حالا می‌توانم با مقاله علمی رتبه‌ام را بالا ببرم	رشد علمی، ارتقای شان معلمی
قوت‌ها	انگیزش، شفافیت، رشد حرفه‌ای، رقابت سالم، همکاری، بهبود معیشت	الان معیارها روشن است و انگیزه بیشتری دارم	افزایش کیفیت تدریس، همگرایی حرفه‌ای

جدول ۶ مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین

یافته‌ی پژوهش حاضر	کدگذاری/کلیدواژه‌ها	توضیح مختصر یافته	تطابق با پژوهش‌های قبلی
افزایش انگیزه و تعهد شغلی	انگیزه، امید شغلی، ارتقای رتبه	طرح نقش ویژه‌ای در افزایش انگیزه معلمان داشته است	تأیید کامل
عدالت و شفافیت در ارزیابی	شفافیت، معیارهای ارزیابی، رضایت از سنجش	انتقاد از قضاوت‌های سلیقه‌ای کاهش یافته است	تأیید نسبی/تقویت یافته‌های پیشین
رشد حرفه‌ای و یادگیری مستمر	رشد حرفه‌ای، آموزش ضمن خدمت	افزایش استقبال از دوره‌های آموزشی و یادگیری	تأیید کامل
ارتقاء جایگاه و منزلت اجتماعی	منزلت اجتماعی، احترام، جایگاه معلم	جایگاه اجتماعی و اعتماد عمومی به معلمان تقویت شد	تأیید کامل
ایجاد رقابت سالم و مثبت	رقابت حرفه‌ای، انگیزش درونی	مسابقه برای پیشرفت موجب تعامل و رشد شد	تأیید نسبی
افزایش همکاری و همگرایی	همدلی، کار گروهی، تعامل حرفه‌ای	تعامل، مشورت و یادگیری مشترک در میان معلمان افزایش یافت	گزارش جدید، تقویت یافته‌های قبلی
بهبود وضعیت معیشتی و رضایت مالی	افزایش حقوق، امنیت شغلی، تمرکز بر تدریس	کاهش محسوس دغدغه‌های مالی و افزایش تمرکز بر آموزش	تأیید کامل

تطابق با پژوهش‌های قبلی	توضیح مختصر یافته	کدگذاری/کلیدواژه‌ها	یافته‌ی پژوهش حاضر
گزارش قبلی هم وجود داشته است	برخی نقاط ضعف همچنان پا برجاست	ابهام معیار، تأخیر نتایج، نابرابری ادراک‌شده	چالش‌های اجرایی و نارضایتی برخی معلمان

بر مبنای مقایسه یافته‌های حاضر با پیشینه پژوهش (داخلی و خارجی)، مشخص شد که: افزایش انگیزه، رشد حرفه‌ای و ارتقاء جایگاه اجتماعی معلمان در اغلب پژوهش‌های معتبر پیشین نیز گزارش گردیده است (قلمکاریان و همکاران، ۱۴۰۳). عدالت و شفافیت، به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل رضایت معلمان و ارتقای کیفیت نظام سنجش، در مطالعات قبلی مورد تأکید بوده و یافته‌های حاضر این امر را تقویت می‌کند (عزیزی تراب و همکاران، ۱۴۰۲). بهبود معیشت و آثار مالی طرح، نتایجی است که اکثر پژوهش‌های جدید نیز به آن رسیده‌اند و تکرار یافته‌های حاضر، برای سیاست‌گذاران اهمیت ویژه‌ای دارد (مولایی و همکاران، ۱۴۰۱؛ قرونه، ۱۳۹۹). چالش‌های اجرایی همچون طولانی بودن روند ارزیابی، ابهام معیارها و مقاومت نسبت به تغییر در همه مطالعات گذشته نیز وجود داشته است و نیازمند اصلاح ساختارهای اجرایی است (عمر و همکاران، ۲۰۱۷). در مجموع، یافته‌های این پژوهش با نتایج اغلب تحقیقات داخلی و خارجی از جنبه اثرات مثبت و نیز ضعف‌های اجرایی همسویی بالایی دارد و بیانگر آن است که اجرای بهینه طرح رتبه‌بندی معلمان، مشروط به اصلاح ضعف‌های ساختاری و تقویت شفافیت و آموزش مستمر است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تحلیل پیشنهادها و راهکارهای ارتقای اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان بر اساس داده‌های پژوهش، اجرای موفق و اثربخش طرح رتبه‌بندی معلمان، نیازمند شناسایی موانع و تدوین راهکارهای عملی برای رفع کاستی‌ها و استفاده از ظرفیت‌های موجود است. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که با وجود نقاط قوت قابل توجه، بخش مهمی از گلایه‌های معلمان به چالش‌هایی همچون ابهام معیارها، تأخیر در پرداخت‌ها، ناهماهنگی‌های اداری و ضعف در اطلاع‌رسانی باز می‌گردد. در مجموع، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که برای موفقیت اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان، توجه همزمان به اصلاح ساختاری، افزایش شفافیت، تقویت آموزش و ایجاد سازوکارهای عادلانه برای ارزیابی عملکرد ضروری است تا ضمن افزایش اثربخشی طرح، رضایت و انگیزه معلمان نیز به‌طور پایداری ارتقا یابد. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با

مجموعه‌ای از آسیب‌ها و چالش‌های چندبعدی مواجه است که تحقق کامل اهداف مورد نظر سیاست‌گذاران را با مانع روبرو ساخته است. این آسیب‌ها عمدتاً در پنج محور اصلی قابل دسته‌بندی است:

۱- ناهماهنگی ساختاری و مدیریتی: اجرای طرح متأثر از ناهماهنگی میان ادارات محلی و مرکزی آموزش و پرورش بوده که به شکل ضعف در برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت تصمیمات خودنمایی می‌کند. این موضوع به ویژه در تفاوت‌های اجرا میان مناطق شهری و روستایی استان به چشم می‌خورد.

۲- ابهام و فقدان شفافیت در شاخص‌ها و فرآیند ارزیابی: معیارها و فرآیندهای ارزیابی معلمان در بسیاری از موارد برای دریافت‌کنندگان طرح به روشنی تبیین نشده و برداشت‌های مختلف ادارات و کارشناسان از مقررات و سازوکارها به وجود آمده است. همین مسئله سبب بروز بی‌اعتمادی و نگرانی در میان معلمان شده است.

۳- ضعف در اطلاع‌رسانی، آموزش و مشارکت معلمان: کاستی در برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی و شفاف‌سازی فرآیندهای اجرایی موجب شده بسیاری از معلمان نسبت به حقوق، وظایف و مسیر پیشرفت خود در قالب این طرح آگاهی کافی نداشته باشند. همچنین، عدم مشارکت فعال معلمان در تصمیم‌سازی‌ها به افزایش مقاومت و کاهش حس تعلق انجامیده است.

۴- تأخیر در ارزیابی و اعلام نتایج و امتیازات: زمان‌بر بودن مراحل بررسی، اعلام نتایج و تخصیص مزایا و رتبه‌ها، انگیزه را در میان معلمان تضعیف کرده است. در برخی موارد اعلام نتایج و پرداختی‌ها ماه‌ها به طول انجامیده که باعث ایجاد نارضایتی شده است.

۵- کمبود منابع مالی و زیرساختی: محدودیت منابع تخصیص یافته و عدم تجهیز اداری کافی، امکان اجرای منسجم و یکپارچه طرح را کاهش داده است. شکاف میان امکانات مناطق مختلف (به ویژه مناطق روستایی) منجر به کاهش عدالت در بهره‌برداری از مزایای طرح شده است. در مجموع، استمرار این آسیب‌ها توانسته است بر انگیزه، بهره‌وری، اعتماد و کیفیت تعامل حرفه‌ای معلمان اثر منفی بگذارد و چشم‌انداز موفقیت کامل طرح را با چالش جدی مواجه سازد. به نظر می‌رسد رفع این آسیب‌ها نیازمند اصلاحات ساختاری، تدوین دستورالعمل‌های شفاف، آموزش مستمر و تامین پشتیبانی‌های مالی کافی باشد.

چالش‌ها و مشکلات موجود در اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی: تحلیل داده‌های میدانی و بررسی مستندات نشان داد که اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در استان آذربایجان شرقی با چالش‌ها و مشکلات متعددی در سه سطح

- ساختاری، اجرایی و انسانی مواجهه بوده است. مهم‌ترین این چالش‌ها به شرح زیر است:
۱. ابهام در معیارهای ارزیابی و نحوه امتیازدهی: شاخص‌های مورد استفاده برای رتبه‌بندی معلمان به صورت کامل، شفاف و استاندارد تدوین نشده بود. بسیاری از معلمان و حتی کارشناسان مسئول اجرا، از جزئیات دقیق نحوه امتیازگیری، ملاک‌های ارتقا و سهم هر فعالیت در فرآیند ارزیابی اطلاع کافی نداشتند. این مسئله باعث بروز گلايه، سؤالات متعدد و دریافت‌های نادرست از روند اجرا گردید و حس عدالت‌محوری نظام را زیر سؤال برد.
 ۲. ضعف جدی در اطلاع‌رسانی، آموزش و توانمندسازی اجرایی: برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی برای مدیران مدارس و معلمان، با کیفیت و کفایت لازم صورت نگرفت. اطلاع‌رسانی به موقع، واضح و کاربردی درباره اهداف، فرآیندها و انتظارات طرح وجود نداشت و اغلب معلمان مجبور به کسب اطلاعات ناقص یا غیررسمی از همکاران خود بودند. این ضعف، اجرای صحیح طرح را با مخاطره مواجه ساخت.
 ۳. مشکلات سامانه‌ای و زیرساختی: وجود مشکلات متعدد در سامانه الکترونیکی ثبت اطلاعات و ارزیابی پرونده‌ها، سبب کندی فرآیند جمع‌آوری و بررسی سوابق شده بود. اختلالات فنی، قطعی‌های مکرر، عدم دسترسی کافی برخی مدارس به اینترنت و نبود پشتیبانی فنی در مناطق روستایی یا کم‌برخوردار، موجب دل‌زدگی و خستگی معلمان و کارشناسان گردید.
 ۴. عدم یکپارچگی در اجرا و تفسیر بخش‌نامه‌ها: اختلاف برداشت و تفسیر مدیران سطوح مختلف آموزش و پرورش درباره بخش‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی، اجرای یکسان طرح را با چالش روبه‌رو ساخت. گاه حتی در یک شهرستان، مدیران مدارس رویکردهای متفاوتی در ارزیابی و ارسال پرونده‌ها در پیش گرفتند که عدالت، انسجام و رضایتمندی را کاهش داد.
 ۵. تأخیر در رسیدگی، اعلام نتایج و پرداخت امتیازات: فرآیند رسیدگی به پرونده‌ها، بررسی مستندات و اعلام نتایج رتبه‌بندی و همچنین پرداخت مزایای مالی، غالباً با تأخیرهای طولانی همراه بود. این مسئله به حس بی‌انگیزگی و بی‌اعتمادی معلمان دامن زد و اثرات منفی روانی و حرفه‌ای در پی داشت.
 ۶. کمبود منابع مالی و امکانات اداری: عدم اختصاص اعتبارات کافی برای اجرای طرح، عدم پاداش‌دهی به موقع و کافی، و کمبود نیروی انسانی متخصص برای پیگیری امور اجرایی، از دیگر چالش‌های جدی در روند پیاده‌سازی طرح رتبه‌بندی در استان محسوب می‌شوند. این موارد موجب محدودیت دامنه شمول طرح و افزایش بار کاری به‌ویژه در شهرستان‌های دور از مرکز گردید.
 ۷. مقاومت روانی و فرهنگی معلمان: گروهی از معلمان نسبت به تغییرات ساختاری و ورود

به فرایند ارزیابی‌های جدید، مقاومت نشان دادند. نگرانی از کاهش جایگاه شغلی، نارضایتی از تغییر امتیازات، حس بی‌فایده بودن شرکت در رقابت به دلیل ضعف شفافیت یا تجربه اجرای مشابه در طرح‌های پیشین، زمینه‌ساز مقاومت ضمنی و کاهش مشارکت حرفه‌ای شد. این چالش‌ها بیانگر ضرورت بازنگری در سازوکار اجرا، تدوین شیوه‌نامه‌های شفاف، افزایش پشتیبانی فنی، تقویت آموزش و اطلاع‌رسانی حرفه‌ای و تخصیص عادلانه منابع برای موفقیت آینده طرح رتبه‌بندی معلمان است.

ضعف‌ها و کاستی‌های طرح رتبه‌بندی معلمان در استان: تحلیل یافته‌های پژوهش و شواهد میدانی نشان می‌دهد که طرح رتبه‌بندی معلمان، علاوه بر فرصت‌های ایجاد شده، از ضعف‌ها و کاستی‌هایی رنج می‌برد که دستیابی به مقاصد کیفی و انگیزشی آن را به طور جدی تحت تأثیر قرار داده است. مهم‌ترین ضعف‌ها و کاستی‌های شناسایی شده عبارتند از:

۱. عدم تدوین معیارهای ارزیابی شفاف، عادلانه و مبتنی بر شایستگی‌های حرفه‌ای: یکی از اساسی‌ترین ضعف‌های طرح، فقدان شاخص‌های علمی، دقیق و روشن برای سنجش و ارزیابی معلمان است. معیارهایی که گاه کلی، مبهم یا تفسیرپذیر هستند، باعث شده‌اند که فرایند رتبه‌بندی در بسیاری از موارد جنبه سلیقه‌ای به خود بگیرد و عدالت حرفه‌ای را مخدوش نماید.
۲. کم‌توجهی به تفاوت‌های جغرافیایی و شرایط بومی: طرح مذکور در طراحی و اجرا، تفاوت‌های اقلیمی، امکانات آموزشی، سطح دسترسی به منابع و ظرفیت‌های بومی مناطق مختلف به ویژه مناطق روستایی و کم‌برخوردار استان را به نحو مطلوب لحاظ نکرده است. این امر منجر به تضییع حقوق معلمان این مناطق و ایجاد حس تبعیض گردیده است.
۳. فقدان مکانیسم بازخورد و اصلاح به هنگام فرایند ارزیابی: در نظام ارزیابی جاری، مسیر مشخصی برای دریافت، رسیدگی و اصلاح اعتراضات معلمان نسبت به نتیجه رتبه‌بندی وجود نداشته یا بسیار کند و غیرمؤثر بوده است. نبود سازوکار مؤثر برای بازنگری و جبران اشتباهات در امتیازدهی و ثبت مستندات، منجر به نارضایتی گسترده و افزایش بی‌اعتمادی شده است.
۴. ضعف جدی در سامانه‌های اطلاعاتی و زیرساخت دیجیتال: مشکلات متعدد فنی در سامانه‌های ثبت و ارزیابی داده‌ها، کندی فرآیند بررسی، قطعی‌های مکرر و ناکارآمدی پشتیبانی فنی باعث هدررفت زمان و انرژی معلمان و کارشناسان شده است. این نقاط ضعف به ویژه در مناطق روستایی استان محسوس‌تر بوده است.

۵. کاستی در آموزش و توانمندسازی معلمان برای ارتقا در نظام رتبه‌بندی: تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های بازآموزی برای بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان محدود و غیرهدفمند بوده است. عدم دستیابی همه معلمان به فرصت‌های ارتقا و فقدان حمایت عملیاتی

برای توانمندسازی آنان، از نقاط ضعف فاحش نظام محسوب می‌شود.

۶. تأخیر و بی‌نظمی در پرداخت مزایا و امتیازات مالی: بی‌نظمی در تخصیص و پرداخت مالی معلمان موفق در رتبه‌بندی، باعث کاهش انگیزه و امید به نظام شده است. معلمان به تدریج تحقق وعده‌های مالی طرح را غیرقابل اطمینان تلقی می‌کنند و انگیزه مشارکت‌شان کاهش می‌یابد.

۷. بی‌توجهی به ابعاد انگیزشی و روان‌شناختی معلمان: تمرکز صرف بر معیارهای کمی و فرایندی، بدون توجه کافی به مولفه‌های انگیزشی، روان‌شناختی و انتظارات فردی و حرفه‌ای معلمان باعث کاهش تعامل حرفه‌ای و ضعف مشارکت فعال در نظام رتبه‌بندی شده است.

این نقاط ضعف، نشانگر ضرورت به‌روزرسانی اساسی در ساختار ارزیابی، طراحی نظام جامع آموزش مستمر، بهبود سامانه‌های ثبت و پرداخت، و بازنگری در سیاست‌های انگیزشی طرح رتبه‌بندی معلمان است تا اهداف مورد نظر محقق شود و اعتماد عمومی معلمان بازسازی گردد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد علی‌رغم چالش‌ها و ضعف‌های موجود، اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در استان آذربایجان شرقی با فرصت‌ها و ظرفیت‌های مثبت متعددی نیز روبه‌رو است که می‌تواند مبنایی برای اصلاح و ارتقای نظام آموزش و پرورش استان باشد. مهم‌ترین این فرصت‌ها و زمینه‌های بهبود عبارتند از:

۱. وجود زیرساخت قانونی و حمایت سیاست‌گذاران: طرح رتبه‌بندی دارای پشتوانه قانونی و مورد حمایت بدنه سیاست‌گذاری آموزش و پرورش و نهادهای نظارتی است. این حمایت، فرصت بهبود و اصلاح تدریجی ساختارها و فرآیندها را مهیا می‌کند و می‌تواند تضمین‌کننده پایداری و تداوم اجرای طرح باشد.

۲. پیش‌زمینه ارتقای انگیزه و رشد حرفه‌ای معلمان: بنیاد طرح رتبه‌بندی بر شناسایی توانمندی‌ها و توسعه حرفه‌ای معلمان استوار است. این رویکرد، فرصت مناسبی را برای طراحی برنامه‌های توانمندسازی، توسعه مهارت‌های آموزشی و افزایش انگیزه‌های حرفه‌ای معلمان استان فراهم می‌سازد.

۳. افزایش شفافیت نظام پرداخت و ارزیابی: اجرای طرح، ظرفیت ارتقای شفافیت و عدالت در تخصیص منابع و مزایای مالی معلمان را ایجاد می‌کند. با اصلاح و تبیین دقیق‌تر معیارهای رتبه‌بندی، امکان تقویت اعتماد معلمان به نظام ارزیابی و کاهش زمینه‌های تبعیض و نارضایتی وجود دارد

۴. امکان راه‌اندازی سامانه‌های الکترونیکی کارآمدتر: توسعه سامانه‌های دیجیتال و الکترونیکی برای مدیریت فرآیند رتبه‌بندی، بستر بهبود سرعت، دقت و پیگیری روندهای

اجرایی را مهیا می‌سازد. به‌روزرسانی این سامانه‌ها و ارائه خدمات پشتیبانی کارآمد، اجرای طرح را هوشمندانه‌تر و دسترسی معلمان را تسهیل خواهد کرد (گومبا و مزانه، ۲۰۲۴، ص ۹۸).

۵. پنجره‌ای برای مشارکت جمعی و گفتمان حرفه‌ای: اجرای این طرح فرصت مناسبی است تا با جلب مشارکت معلمان، استفاده از پیشنهادات تخصصی و ایجاد گفتمان حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان تقویت شود. این مهم می‌تواند به شکل‌گیری هویت مشترک، هم‌افزایی و پذیرش بیشتر طرح منجر گردد.

۶. امکان الگوسازی برای سایر استان‌ها: تجربیات حاصل از اجرای طرح در آذربایجان شرقی، با جمع‌بندی صحیح و مستندسازی قوت‌ها و ضعف‌ها، می‌تواند به عنوان نمونه موفق یا الگویی جهت اصلاح فرآیندها در دیگر استان‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

۷. گسترش عدالت آموزشی و ارتقای شأن اجتماعی معلم: فرصت اجرای طرح، زمینه توزیع عادلانه‌تر منابع و مزایا و کاهش فاصله میان مناطق برخوردار و کمتر برخوردار استان را فراهم می‌کند. این ارتقاء بهبود وجهه اجتماعی حرفه معلمی را نیز به دنبال دارد. در مجموع، استفاده هوشمندانه از این فرصت‌ها همراه با برنامه‌ریزی محتوایی، سرمایه‌گذاری در آموزش و فناوری، تقویت شفافیت و افزایش مشارکت ذی‌نفعان، می‌تواند اثربخشی و مقبولیت طرح رتبه‌بندی معلمان را در استان آذربایجان شرقی به نحو قابل ملاحظه‌ای ارتقاء دهد. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان، علیرغم چالش‌ها و موانع، دارای نقاط قوت و مزایای قابل توجهی از منظر ذینفعان (معلمان، مدیران، خانواده‌ها، و تصمیم‌گیرندگان آموزشی) بوده است. مهم‌ترین این نقاط قوت عبارت‌اند از:

۱. ایجاد پیوند میان حقوق و شایستگی حرفه‌ای (عدالت در پرداخت): طرح رتبه‌بندی توانسته است میان عملکرد، تجربه، و ارتقای شغلی معلمان با مزایای مالی و جایگاه سازمانی پیوند برقرار نماید. بسیاری از معلمان و مدیران افزایش شفافیت و عدالت در نظام پرداخت را در مقایسه با سنوات گذشته مهم‌ترین مزیت طرح ارزیابی کرده‌اند.

۲. افزایش انگیزه، خودباوری و تمایل به توسعه حرفه‌ای: اجرای این نظام باعث بالا رفتن انگیزه معلمان برای ارتقای سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، شرکت در دوره‌های آموزشی و فعالیت‌های پژوهشی و نوآورانه شده است. این تحول، به باور معلمان، مسیر پیشرفت شغلی را ملموس‌تر و پاداش‌محورتر ساخته است.

۳. ایجاد رقابت سالم و فرهنگ ارتقای مستمر: نظام رتبه‌بندی زمینه رقابت سالم، هم‌افزایی و الگوسازی حرفه‌ای را در میان معلمان مدارس مختلف فراهم نموده است. این رقابت سازنده با تکیه بر شفافیت معیارها، به ارتقای سطح عملکرد کلی آموزش و تحکیم روحیه یادگیری مستمر

یاری رسانده است.

۴. افزایش شأن اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای معلمان: تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد یکی از پیامدهای مثبت اجرای طرح، رشد منزلت اجتماعی و افزایش احترام عمومی نسبت به حرفه معلمی بوده است. تعیین شفاف حقوق و مزایا، حس اعتماد و توجه جامعه و اولیا را به این گروه تقویت کرده است.

۵. بهبود کیفیت آموزشی و تأثیر بر عملکرد دانش‌آموزان: معلمان موفق در کسب رتبه‌های بالاتر، عموماً دارای انگیزه بیشتری برای بهبود محتوای درسی، استفاده از روش‌های نوین تدریس و ارتقای عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان هستند. بسیاری از مدیران آموزش، تأثیر مثبت طرح بر افزایش کیفیت آموزشی و بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان را تأیید کرده‌اند.

۶. افزایش جذابیت حرفه معلمی برای نیروهای جدید: نظام رتبه‌بندی انگیزش جدیدی برای جذب جوانان و فارغ‌التحصیلان توانمند به حرفه معلمی ایجاد نموده است. دانشجویان دانشگاه‌های تربیتی در استان، افزایش امید به آینده و اعتماد به نظام آموزش و پرورش را عمدتاً ناشی از شفافیت و انگیزشی بودن طرح می‌دانند.

۷. تسهیل تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی منابع انسانی: استفاده از داده‌های حاصل از ارزیابی‌ها و رتبه‌بندی‌ها، بستر تصمیم‌گیری علمی‌تر در حوزه ارتقاء، انتصاب و توزیع منابع انسانی را برای مدیران فراهم نموده و کارایی سیستم اداری را ارتقا داده است. در مجموع، دینفعان طرح رتبه‌بندی با تأکید بر عدالت‌محوری، شفافیت، انگیزش حرفه‌ای و ارتقای شأن اجتماعی معلمان، این طرح را عاملی مؤثر در تحول نظام آموزشی استان قلمداد می‌کنند. با رفع چالش‌های اجرایی، می‌توان ظرفیت‌های مثبت این نظام را به شکل کامل‌تری بالفعل ساخت.

در مقایسه نتایج پژوهش با پیشینه مطالعاتی و پژوهش‌های مشابه: تحلیل یافته‌های این پژوهش در زمینه آسیب‌شناسی اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی نشان می‌دهد که نتایج به‌دست‌آمده، با بخش عمده‌ای از مطالعات داخلی و خارجی که بر نظام‌های رتبه‌بندی معلمان متمرکز بوده‌اند، همسو و قابل تطبیق است. جدول زیر به طور خلاصه تطابق و تفاوت‌های اصلی را نشان می‌دهد:

جدول ۷ مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با مهم‌ترین مطالعات پیشین

خلاصه یافته/محور	هم‌سویی با مطالعات پیشین	تفاوت و تمایز پژوهش حاضر
۱. ابهام در معیارهای ارزیابی و ضعف شفافیت	مولایی و همکاران (۱۴۰۱)، عزیزی تراب و همکاران (۱۴۰۲)، قلمکاریان و همکاران (۱۴۰۳)، کومارولو و سورش (۲۰۲۱) بر این مسئله تأکید داشته‌اند.	در پژوهش حاضر مصادیقش از زبان معلمان استان به صورت مستقیم استخراج و تحلیل شده است.

خلاصه یافته/محور	هم‌سویی با مطالعات پیشین	تفاوت و تمایز پژوهش حاضر
۲. ضعف آموزش و اطلاع‌رسانی به معلمان	قرونه (۱۳۹۹)، گومبا و مزئانه (۲۰۲۴) و مولایی و همکاران (۱۴۰۱) به آموزش ناکافی اشاره دارند.	پژوهش حاضر آموزش ناکافی را یکی از علل اصلی مقاومت و نارضایتی معرفی می‌کند.
۳. چالش‌های ساختاری و زیرساختی	مولایی و همکاران (۱۴۰۱)، عزیزی تراب و همکاران (۱۴۰۲) بر اهمیت زیرساخت‌ها تأکید دارند.	این پژوهش ضعف سامانه الکترونیکی استان را به‌صورت تجربه زیسته گزارش داده است.
۴. انگیزه‌بخشی و ارتقای شأن حرفه‌ای	مشابهت با یافته‌های مطالعات خارجی: کومارولو و سورش (۲۰۲۱)، گومبا و مزئانه (۲۰۲۴) و با اغلب مطالعات داخلی (مولایی و همکاران ۱۴۰۱).	پژوهش حاضر با استناد به داده‌های استانی، این مؤلفه را با داده‌های میدانی حمایت می‌کند.
۵. تأخیر در پرداخت یا اطلاع‌رسانی نتایج	قلمکاریان و همکاران (۱۴۰۳) و عزیزی تراب و همکاران (۱۴۰۲) آن را چالش مهم تلقی کرده‌اند.	پژوهش حاضر اثرات روانشناختی این تأخیر را به‌روشنی تبیین نموده است.
۶. افزایش اعتماد اجتماعی و اعتبار معلم	قرونه (۱۳۹۹)، مولایی (۱۴۰۱)، کومارولو (۲۰۲۱)	پژوهش حاضر ارتباط افزایش اعتبار اجتماعی با موفقیت در رتبه‌های بالاتر را نشان می‌دهد.
۷. عدم توجه کافی به مسائل انگیزشی-روانی	موارد مشابه در بخش‌های از پژوهش‌های قبلی مطرح شده است.	پژوهش حاضر به تفصیل به جنبه‌های انگیزشی و روان‌شناختی پرداخته است.

مطالعات داخلی (مانند مولایی و همکاران، ۱۴۰۱؛ عزیزی تراب و همکاران، ۱۴۰۲؛ قرونه، ۱۳۹۹؛ قلمکاریان و همکاران، ۱۴۰۳) و یافته‌های پژوهش حاضر، تأکید مشترکی بر لزوم معیارهای عادلانه و شفاف، توانمندسازی معلمان، تأمین منابع مالی کافی، و حمایت مدیریتی دارند. همچنین، تجارب کشورهای دیگر (کومارولو و سورش، ۲۰۲۱؛ گومبا و مزئانه، ۲۰۲۴) بر تأثیر نظام رتبه‌بندی بر افزایش منزلت اجتماعی معلمان و انگیزش شغلی و ضرورت نظام‌های پشتیبانی مؤثر تأکید داشته‌اند. در عین حال، پژوهش حاضر به صورت عمیق‌تر، ابعاد آسیب‌های روانی و فرهنگی حاصل از ابهام یا تأخیر و مقاومت در مقابل تغییر را با داده‌های بومی استان مستند کرده است.

پیشنهادهات

مطالعه حاضر با تمرکز بر آسیب شناسی و تحلیل اجرای طرح رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، مجموعه‌ای از پیشنهادات راهبردی و عملیاتی را با هدف ارتقاء اثربخشی و افزایش کارآمدی طرح ارائه می‌کند. این پیشنهادات بر اساس یافته‌های پژوهش،

دانش زمینه‌ای و با تکیه بر تحلیل مقایسه‌ای با مطالعات پیشین استخراج شده‌است.

۱. تدوین و شفاف سازی معیارهای رتبه‌بندی: ضروری است معیارها و شاخص‌های ارزیابی معلمان در تمامی ابعاد (شایستگی، عملکرد، تجربه، پژوهش و...) به گونه‌ای شفاف، قابل فهم و متناسب با واقعیت‌های بومی استان تدوین و ابلاغ گردد تا زمینه تفسیر و داوری‌های سلیقه‌ای به حداقل برسد. تشکیل کارگروه تخصصی رتبه‌بندی متشکل از کارشناسان و مایندگان معلمان، سامانه الکترونیکی شفافیت جهت مشاهده امتیازات و شاخص‌ها، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و توجیهی برای مدیران و معلمان، انتشار گزارش‌های دوره‌ای شفافیت در سطح ملی.

۲. تقویت آموزش و اطلاع‌رسانی جامع به معلمان: برگزاری کارگاه‌های آموزشی منظم، تهیه بسته‌های راهنمای فرآیندی و افزایش تعامل چهره‌به‌چهره میان کارشناسان و معلمان، می‌تواند موجب افزایش آگاهی، رفع ابهام و کاهش مقاومت روانی نسبت به طرح شود. سامانه جامع آموزش آنلاین (LMS) بادوره‌ها و وبینارهای مرتبط، کارگاه‌های حضوری و مجازی برای آشنایی با فرآیند رتبه‌بندی، بروشور و بسته‌های اطلاع‌رسانی چند رسانه‌ای، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های رسمی برای اطلاع‌رسانی.

۳. توسعه زیرساخت‌های فناوری و سامانه‌های هوشمند: بهبود و نوسازی سامانه‌های الکترونیکی استان، با محوریت سهولت ثبت‌نام، ارزیابی و شفافیت مسیر برر سی پرونده‌ها، در کاهش خطای انسانی و تسهیل روند اجرایی مؤثر خواهد بود: ایجاد سامانه یکپارچه رتبه‌بندی معلمان، تجهیز مدارس و ادارات به زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، هوشمندسازی فرآیند ارزیابی با استفاده از داده‌کاوی و هوش مصنوعی، طراحی اپلیکیشن موبایلی برای مشاهده وضعیت رتبه.

۴. توجه به سازوکار بازخورد و اصلاح مستمر فرآیندها: ایجاد سازوکاری برای دریافت بازخورد معلمان و مدیران به صورت منسجم و نظام‌مند، همراه با ارتقای مستمر فرآیندهای ارزیابی، یک امر ضروری جهت افزایش رضایت و اثربخشی طرح قلمداد می‌شود. سامانه دریافت بازخورد آنلاین از معلمان، نظام ارزیابی دوره‌ای و بازنگری معیارها، تشکیل کمیته نظارت و بهبود مستمر، پایش گزارش‌گیری مستمر درباره نقاط قوت و ضعف.

۵. تخصیص منابع مالی کافی و پایدار: تخصیص بودجه‌های پایدار و متناسب با تعداد معلمان و جدیدترین شاخص‌های اقتصادی، منجر به افزایش اعتماد و ثبات اجرای طرح خواهد شد. سیاست‌های حمایتی از معلمان در مناطق کمتر برخوردار باید تقویت گردد: پیش‌بینی ردیف بودجه مستقل در لایحه‌های سالانه، ایجاد صندوق ویژه حمایت از معلمان، نظارت مالی و شفافیت هزینه‌ها با سامانه‌های آنلاین، تخصیص مرحله‌ای و متوازن بودجه.

۶. توجه به ابعاد فرهنگی و روان‌شناختی اجرای طرح: ایجاد فضای گفتگو و گفت‌وگو و گفت‌وگو، بهره‌گیری از مشارکت معلمان در فرآیند اصلاح و فرهنگ‌سازی پیرامون طرح، می‌تواند به کاهش مقاومت، افزایش حس تعلق و پذیرش جمعی کمک کند: آموزش مهارت‌های روانشناختی برای معلمان و مدیران، ایجاد واحد مشاوره و پشتیبانی روانشناختی، ارزیابی فرهنگی و روانشناختی طرح با پیمایش و مصاحبه، ترویج فرهنگ شفافیت و اعتماد در مدارس.

۷. ارائه مشوق‌های غیرمالی و زمینه‌سازی برای رشد حرفه‌ای: در کنار مشوق‌های مالی، ایجاد فرصت‌های رشد شغلی، حضور در دوره‌های تخصصی و ارتقاء جایگاه حرفه‌ای می‌تواند به افزایش انگیزه و سرمایه اجتماعی معلمان بیانجامد. اعطای گواهی‌ها و تقدیر نامه‌های رسمی، ایجاد شبکه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای معلمان، امتیازات شغلی و نقش آفرینی در پروژه‌ها و کمیته‌های تخصصی، فرهنگ سازی و نمایش موفقیت‌ها در رسانه‌ها و پلتفرم‌های داخلی.

۸. تقویت همکاری بین‌بخشی و ارتقای نقش مدیران مدارس: با سپردن نقش فعال‌تر به مدیران مدارس در فرآیند ارزیابی، اعطای اختیارات بیشتر و آموزش مدیران جهت ایجاد عدالت در ارزیابی، می‌توان به دلگرمی معلمان و رفع بخشی از آسیب‌های اجرایی کمک نمود.

در نهایت اعتمادسازی، شفافیت، پشتیبانی مادی و معنوی از معلمان، مشارکت فعال ذینفعان و اصلاح مستمر فرآیندها، کلید توفیق عملی هرگونه برنامه اصلاحی است. اجرای این مجموعه اقدامات، گام مؤثری در جهت تحقق اهداف طرح رتبه‌بندی در استان آذربایجان شرقی خواهد بود. توانمندسازی مدیران مدارس با دوره‌ها و کارگاه‌های مدیریتی، استفاده از سامانه گزارش دهی مدیران برای ثبت اقدامات و بازخورد‌ها، برگزاری جلسات هم‌اندیشی و تبادل تجربه بین مدیران مدارس، تقویت نقش مدیران به عنوان تسهیل‌گر فرآیند رتبه‌بندی.

روشن است که ارتقاء جایگاه معلمان و بهبود محیط کار آنان، نیازمند نگاه سیستمی، شفافیت عملکرد، مشارکت جمعی و تخصیص منابع کافی است. اجرای موفق طرح رتبه‌بندی معلمان در استان آذربایجان شرقی-و به طریق اولی، در کل کشور-فقط در سایه اصلاح مستمر، ظرفیت‌سازی ساختاری، فرهنگ‌سازی درونی و یادگیری نهادی محقق خواهد شد. این پژوهش می‌کوشد قدمی در جهت علمی و عملی این هدف بزرگ بردارد و افق‌های نوینی پیش‌روی برنامه‌ریزان و مجریان نظام آموزشی ایجاد نماید.

قدردانی

بدین وسیله نویسندگان مراتب سپاس و قدردانی صمیمانه خود را از تمامی استادان، صاحب نظران، مدیران و معلمان گرامی که با اختصاص وقت، ارائه دیدگاه‌های ارزشمند و مشارکت در فرایند گردآوری داده‌ها، نقش مؤثری در انجام این پژوهش ایفا کردند، ابراز می‌دارند. همچنین از همکاری صمیمانه مسئولان و کارشناسان حوزه آموزش و پرورش که زمینه اجرای این پژوهش را فراهم ساختند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود. امید است یافته‌های این پژوهش بتواند گامی مؤثر در جهت ارتقای نظام رتبه‌بندی معلمان و بهبود کیفیت نظام تعلیم و تربیت کشور باشد.

Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- جعفری، حسن. (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی نظام رتبه‌بندی معلمان در ایران، فصلنامه مدیریت آموزش، ۱۴(۲)، ۸۷-۱۰۸.
- رضوی، محمد. (۱۴۰۱). چالش‌ها و فرصت‌های رتبه‌بندی معلمان. پژوهش‌های تربیتی. ۱۸(۲)، ۴۵-۶۶.
- قرونه، داود، و حبیب‌زاده، سپیده. (۱۴۰۱). ادراک و تجربه معلمان و مدیران آموزشی از نقاط قوت و ضعف طرح رتبه‌بندی حرفه‌ای معلمان. جامعه‌شناسی آموزشی ایران، ۱(۸)، ۱۷۴-۱۸۷.
- قلمکاریان، سید محمد؛ و خاندل، طاهره. (۱۴۰۳). رابطه نظام رتبه‌بندی معلمان با توانمندسازی روان‌شناختی و انگیزش شغلی معلمان. سایر مباحث مرتبط با آموزش و پرورش. ۶(۲)، ۱۱۵-۱۳۲.
- عزیزی تراب، زهرا؛ مهاجران، بهناز؛ و حسنی، محمد. (۱۴۰۱). طراحی الگوی کیفیت‌بخشی نظام رتبه‌بندی معلمان. پژوهش در نظام‌های آموزشی. ۲(۸)، ۱۲۰-۱۴۸.
- عزیزی تراب، زهرا؛ مهاجران، بهناز؛ و حسنی، محمد. (۱۴۰۲). شناسایی چالش‌ها و نقاط قوت نظام رتبه‌بندی معلمان و ارائه الگویی برای کیفیت‌بخشی به آن. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی. ۸(۱۲)، ۵۸-۷۴.
- غفاری، نادر. (۱۴۰۰). تحلیل تطبیقی رتبه‌بندی معلمان در ایران و کشورهای منتخب. پژوهش در نظام‌های آموزشی. ۵(۶)، ۸۷-۱۰۲.
- مولایی، زینب؛ و یاری حاجی عطالو، جلال. (۱۴۰۱). نقش رتبه‌بندی معلمان بر بهبود اشتیاق شغلی آنان در مدارس متوسطه شهرستان مراغه. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری. ۹(۴)، ۵۲-۷۶.
- وزارت آموزش و پرورش. (۱۴۰۰). آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و اسناد مرتبط با اجرای نظام رتبه‌بندی معلمان. تهران: وزارت آموزش و پرورش.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران. تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- مجلس شورای اسلامی. (۱۴۰۰). قانون نظام رتبه‌بندی معلمان مصوب مجلس شورای اسلامی. تهران: مرکز پژوهش‌ها و قوانین مجلس شورای اسلامی.
- سازمان برنامه و بودجه جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۶). قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (بخش آموزش و پرورش). تهران: سازمان برنامه و بودجه.
- Babu, F., & Thomas, S. (2021). Quality management practices as a driver of employee satisfaction: exploring the mediating role of organizational image. International Journal of Quality and Service Sciences

- Callaway-Cole, L., & Kimble, A. (2021). Maintaining Professional Standards in Early Childhood Teacher Preparation: Evaluating Adaptations to Fieldwork-Based Experiences During COVID-19. *Early Childhood Education Journal*
- Chiu, T. K., Chai, C. S., Williams, P. J., & Lin, T. J. (2021). Teacher Professional Development on Self-Determination Theory-Based Design Thinking in STEM Education. *Educational Technology & Society*
- Gomba, G. K. B., & Msezane, S. B. (2024). Examining Teachers' Views on Parental Involvement in Schools: A Study of the Hlanganani District in Limpopo: Parental Involvement in Schools. *International Journal of Curriculum and Instruction*
- Hummer, D., & Byrne, J. (2021). Rethinking Criminal Justice Education: Applying Experience Credits towards CJ Degree Completion—Generates Dollars, but Does It Make Sense?. *Journal of Criminal Justice Education*
- Kumaravelu, A., & Suresh, E. S. M. (2021). Comparison of Indian Quality Assurance Model and Accreditation Parameters of Higher Education with International Standards. *Engineering Education Transformations*
- OECD. (2019). *A New Profession for a New Era: Teacher Professionalism and Development*. OECD Publishing.
- Darling-Hammond, L. (2017). *Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World*. Jossey-Bass.
- World Bank. (2021). *Teacher Management and Professional Development Systems: International Practices and Lessons for Developing Countries*.
- Ingvarson, L., & Rowe, K. (2008). *Conceptualising and Evaluating Teacher Quality: Substantive and Methodological Issues*. Australian Journal of Education.
- OECD. (2005). *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*. OECD Publishing.
- Hanushek, E., & Rivkin, S. (2010). Generalizations about Using Value-Added Measures of Teacher Quality. *American Economic Review*.
- Townsend, T., & Bates, R. (Eds.). (2007). *Handbook of Teacher Education: Globalization, Standards and Professionalism in Times of Change*. Springer.