



طراحی الگوی شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی

(مورد مطالعه شهرستان خرم آباد)

مسلم ملکی حسونند^۱، حسین عبداللهی^۲، مرتضی طاهری^۳، مصطفی قادری^۴

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش‌ها نشان می‌دهد که امروزه به شایسته‌گزینی توجه زیادی می‌شود، به همین دلیل ضرورت دارد، عوامل مؤثر بر آن را شناسایی کرد تا بتوان راهکارهایی به منظور بهبود شایسته‌گزینی ارائه کرد؛ لذا با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به بررسی طراحی الگوی شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی پرداخته است. روش: روش مطالعه کیفی است که با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه اعضای هیئت علمی و متخصصان حوزه شایسته‌گزینی در سال ۱۴۰۱ بودند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند با تکنیک شبکه متخصصان انجام شد که ۱۰ نفر در مصاحبه شرکت کردند. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته بود. ضریب توافق ۰/۷۸ برای مصاحبه‌ها نشان‌دهنده‌ی پایایی بالای ابزار پژوهش است. یافته‌ها: نتایج پژوهش بر مبنای مصاحبه‌ها نشان داد که ۲۶ عوامل بر شایسته‌گزینی و همچنین پیامد آن شناسایی شد. این عوامل هر کدام در یکی از این زیرمجموعه‌های (عوامل علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای و راهبردها، مؤلفه و پیامدها) قرار می‌گیرد. نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان گفت که به منظور پیاده سازی شایسته‌گزینی بایستی عوامل مؤثر، مداخله گرها، راهبردها را شناسایی کرد تا نظام آموزش و پرورش بتواند معلمان شایسته را انتخاب کرد و در نتیجه بهره‌وری و تعالی سازمانی افزایش یابد.

واژگان کلیدی:

شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی، معلمان، دوره ابتدایی، طراحی الگو

۳۲

دوره ۱۲، شماره ۴ پیاپی ۳۲
زمستان ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲-۰۷-۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳-۱۱-۰۷

صن: ۲۶۹-۲۵۱

شابا چاپی: ۵۵۹۹-۲۳۲۲

رتبه علمی

ب

پژوهشی، صنعت گواهی‌دار
JOURNALS.MSRT.IR

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) hosein_abd@hotmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴. دانشیار گروه مطالعات برنامه درسی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران



مقدمه و بیان مسئله

امروزه آموزش و پرورش از منابع اصلی توسعه و پیشرفت هر جامعه‌ای به شمار می‌آید. در شرایط کنونی، تحولات روز افزون سبب توجه بیشتر به مسئله آموزش و پرورش شده است و آموزش و پرورش بیش از هر زمان دیگری به کارآیی، بهره‌وری، اثربخشی و ارتقای عملکرد نیازمند است (شاه‌نظری و همکاران، ۱۴۰۱: ۷۰). در دنیای تغییرات سریع، نقش‌های معلمان به عنوان یکی از ارکان اصلی آموزش و پرورش و انتظاراتی که بر روی آن‌ها قرار می‌گیرد نیز در حال تحول است؛ زیرا با چالش‌های مهارت‌های جدید مورد نیاز، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و افزایش تنوع اجتماعی، فرهنگی و همچنین نیاز به طی آموزش فردی بیشتر و نیازهای یادگیری ویژه مواجه هستند (هارجو و نیمی^۱، ۲۰۱۸: ۶۷۳). منابع انسانی به ویژه معلمان، در فرایند تعلیم و تربیت رکن اصلی و عامل بنیادین محسوب می‌شود و دستیابی به اهداف نظام آموزش و پرورش، بدون وجود معلمانی برخوردار از توانمندی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای میسر نمی‌شود. برای آن‌که چنین معلمانی در اختیار نظام تعلیم و تربیت کشور باشند، باید فرایند جذب، تربیت و به‌کارگیری منابع انسانی نظام‌مند و مبتنی بر اهداف معین و از پیش تعریف‌شده باشد. پیوستار یادگیری معلم و آموزش معلمان که مبنای اساسی را در رویکرد یادگیری مادام‌العمر آشکار می‌کند، حاکی از نیاز برای حرفه‌ای‌گری پیشرفته معلم است (فیمن-نمسر^۲، ۲۰۱۱ و ویلیامسون و مک دیارمید^۳، ۲۰۰۸). مدارس دارای محیطی پیچیده هستند و کار معلمان فراتر از تدریس در کلاس درس می‌باشد. معلم مهم‌ترین عامل اثربخش در یادگیری دانش‌آموزان است (ملایی نژاد، ۱۳۹۱: ۳۴) و نیاز به دانش بیشتر در مورد فرهنگ‌ها، ادیان و آداب و رسوم و مهارت‌های مختلف در پذیرش تنوع و چند فرهنگی در آموزش خود دارد (گایخورست و همکاران^۴، ۲۰۱۷). اندیشمندان، تربیت و توسعه حرفه‌ای معلمان را انگاره‌ای بی‌بدیل در تضمین کیفیت سامانه‌های آموزشی دانسته‌اند. این مهم چنانچه به منظور رصد افق‌های شایستگی و بالندگی در زوایای تعلیم و تربیت معلمان انجام شود، هدفی والا و گران‌سنگ خواهد بود (عسگری متین و کیانی، ۱۳۹۷: ۱۱). از آنجاکه دانش‌آموزان دارای زمینه‌های گوناگون با تغییرات در دانش و مهارت‌های خود به مدارس می‌آیند، معلمان باید بدانند که چگونه تدریس را به شیوه‌ای متمایز ارائه کنند که به بهترین وجه از یادگیری هر دانش‌آموز پشتیبانی کند (لونکا و همکاران^۵، ۲۰۱۵). مدل‌ها و الگوهای بسیاری در رابطه با تربیت معلم شایسته، تعداد اهداف و شیوه‌های آموزشی همچون: معلم به عنوان مدیر آموزشی؛ شخص مراقب؛ یادگیرنده متخصص؛ شخصی فرهنگی و اجتماعی را ارائه کرده‌اند (آلت و دیگران^۶، ۲۰۱۳؛ کانوی^۷ و دیگران، ۲۰۱۰؛ هانسن^۸، ۲۰۰۸؛ سوکت^۹، ۲۰۰۸).

در واقع از آنجا که دانش‌آموزان بیشتر وقت خود را در مدرسه می‌گذرانند نهاد آموزش و پرورش می‌تواند، از راه‌های مختلفی مانند انتخاب معلمان شایسته به توسعه و رشد آموزش و تربیت دانش‌آموزان کمک کند (محمدی و مرادی دیمان‌دول، ۱۴۰۱: ۱۸۴). بنابراین با توجه به این که در بین مقاطع تحصیلی نظام آموزش و پرورش، مهم‌ترین و اساسی‌ترین آن‌ها مقطع ابتدایی می‌باشد؛ زیرا شالوده و پایه‌ی تربیتی افراد در این مقطع پایه‌ریزی می‌گردد. انسان در سال‌های اولیه عمر خود مهم‌ترین و مؤثرترین لحظات را طی می‌کند و در این زمان است که رشد عقلی او شکل می‌گیرد؛ بنابراین از آنجاکه تعلیم و تربیت به عنوان تعیین‌کننده و رکن

^۱.Harju & Niemi,

^۲.Feiman-Namser

^۳.Williamson &McDiarmid

^۴.Gaikhorst et al

^۵.Lonka et al

^۶.Altet

^۷.Conway

^۸.Hansen

^۹.Sokkett



اساسی سعادت انسان‌ها و منشاء تغییرات و تحولات و دگرگونی‌های اجتماعی فرهنگی اقتصادی در بین جوامع مختلف است سپس بدون شک باید بدان توجه بیشتری شود. همچنین باید به این اصل مهم توجه داشته باشیم که دوران ابتدایی مهم‌تر از دانشگاه می‌باشد چراکه رشد عقلی در این دوران شکل می‌گیرد تا بتواند در دانشگاه پیشرفت کند. در جوامع مختلف باید توجه شود که دوره ابتدایی جایگاه خاصی دارد و با طی این دوره رسیدن به مراحل بعدی بهتر خواهد بود؛ در این دوران است که شخصیت کودک شکل می‌گیرد و این شکل‌گیری و رمز موفقیت آن در دست کسی است که با کودک این راه را می‌پیماید و او کسی نیست جز معلم (عبدالمحمدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳). با مرور برخی از تحقیقات انجام‌شده، به روشنی می‌توان دریافت که معلمان از مهارت‌های حرفه‌ای لازم برخوردار نیستند و در این زمینه کاستی‌ها و نارسایی‌هایی وجود دارد که در ناکارآمدی آن‌ها و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند.

اساساً ضرورت انتخاب معلمان شایسته در جامعه امروز باعث سرعت بخشیدن به فرایند توسعه کشور می‌شود. بنابراین اگر نتوانیم معلمان شایسته برای نظام آموزش و پرورش کشورمان انتخاب کنیم و یا موانع و مشکلات شناسایی نشده و مرتفع نگردد، جامعه نخواهد توانست به خواسته‌های خود در جهت توسعه و پیشرفت دست پیدا کند؛ لذا شناسایی، بررسی و تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی و عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی معلمان در ایران به عنوان کشوری در حال توسعه، ضرورت می‌یابد.

بنابراین، جهت گریز از این مسئله مهم‌ترین سؤالاتی که پیش می‌آید این است که برای رهایی از اعمال سلیقه‌های شخصی در انتخاب معلمان مقطع ابتدایی به چه عوامل علی و زمینه‌ای باید توجه کرد؟ عوامل مداخله‌ای موجود در شایستگی‌گزینی معلمان مقطع ابتدایی چه هستند؟ چه راهبردهایی برای شایسته‌گزینی باید به کار بست و در نهایت اینکه شایسته‌گزینی شامل چه پیامدهایی است؟

پیشینه و مبانی نظری تحقیق

از زمانی که کار اولیه بر روی الگوهای شایستگی انجام یافت، بهبود و پالایش مستمری بر روی پژوهش او انجام شد. دو سهم عمده در این زمینه متعلق به همکاران شرکت مک بر بود. اولی توسط ریچارد بویاتزیس در سال ۱۹۸۲ منتشر شد. او با بیش از ۲۰۰۰ مدیر دارای ۴۱ پست مدیریتی مختلف در ۱۲ سازمان متفاوت مصاحبه و مصاحبه‌ها را سازمان دهی، تجزیه و تحلیل و طبقه بندی کرد. نتیجه‌ی آن، فهرستی با ۲۱ شایستگی مجزا بود که در یک قالب منطقی برای هر سازمانی قابل استفاده است (اوشین^۱، ۲۰۰۲: ۴۲). در الگوی بویاتزیس باید سه عنصر اصلی الگو با یکدیگر سازگار باشند (قرائی پور، ۱۳۸۲؛ ۶۵). دومین کار توسط اسپنسر و اسپنسر انجام شد. آن‌ها ۲۱ شایستگی عمومی را که حاصل ۲۸۶ مطالعه مک بر بود، پالایش و به روز کردند. آن دو همچنین با ایجاد یک لغت نامه‌ی شایستگی در رشته‌ی منابع انسانی، یک زبان مشترک برای ارتباطات موثرتر در این زمینه ایجاد کردند (اوشین، ۲۰۰۲؛ ۴۲). این الگو شباهت موجود بین تمام کارهای مدیریتی را نشان می‌دهد، اما قادر نیست در کار خاصی به مرحله اجرا برسد. مقدمات اساسی این الگو شبیه شایستگی‌های مقدماتی بویاتزیس (۱۹۸۲) و شایستگی‌های شرودر (۱۹۸۹) است (قرائی پور، ۱۳۸۲؛ ۶۶). شرودر در کنار پیگیری تحقیقات بویاتزیس، بر روی ارتباط میان شایستگی‌های فردی، زمینه کاری و محیط سازمانی که بعدها توسعه یافت، به تحقیق پرداخت و ۱۱ شایستگی عملکرد عالی را شناسایی و معرفی کرد. وی تاکید کرد که مدیران عالی به همه این فاکتورها نیاز ندارند، ولی یک تیم مدیریتی ملزم است تا قابلیت‌های خود را در اکثر این ۱۱ فاکتور بروز دهد (قرائی پور، ۱۳۸۲؛ ۷۰). از جمله مدل‌های جالبی که در زمینه شایستگی‌های مدیریت تدوین شده است، مدل فریدنبرگ

۱. Oshins



(۲۰۰۴) است که برای شایستگی‌ها، وضعیت سلسله‌مراتبی قائل است. وی شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه دستیابی به بالاترین طبقه شایستگی‌ها، مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقات پیشین است. مدل بعدی که توسط کریپ و منسفیلد (۲۰۰۳) ارائه شده، شایستگی‌ها در سه دسته کارکنان، شغل و مدیریت برخورد تقسیم می‌کند و برای هر یک زیرگروه‌هایی قائل می‌شود.

با توجه مطالعات صورت گرفته تاکنون هیچ پژوهشی الگوی مناسبی در زمینه انتخاب معلمان شایسته و یا همان شایسته‌گزینی معلمان ارائه نکرده و ایران با عنوان یک کشور در حال توسعه از کمبود چنین اطلاعاتی به منظور هدایت خط مشی‌ها رنج می‌برد. بنابراین طراحی چنین الگویی ضروری به نظر می‌رسد که این خود باعث می‌شود، دید وسیع و باارزشی برای دیگر کشورهای در حال توسعه که تنظیماتی شبیه کشور ایران دارند و از نداشتن الگویی برای انتخاب معلمان شایسته رنج می‌برند، ایجاد می‌کند. در رابطه با موضوع تحقیق، پژوهش‌های زیادی انجام شده بود که در ادامه به بررسی تحقیقات مرتبط با این پژوهش پرداخته می‌شود.

پیشینه داخلی

عسگری متین و کیانی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان الگوی معیار صلاحیت حرفه‌ای معلمی در تراز جمهوری اسلامی ایران انجام دادند که ساحت‌های هفت‌گانه این الگو عبارت‌اند از: ۱. برنامه‌ریزی و آماده‌سازی برای آموزش، ۲. برنامه‌ریزی و طراحی برای یادگیری، ۳. مدیریت پیرامون و محیط یادگیری، ۴. آموزش اثربخش، ۵. مسئولیت‌سازمانی و توسعه حرفه‌ای، ۶. سرمایه اجتماعی و فعالیت فرهنگی و ۷. معنویت، اخلاق و خداباوری.

عسگری (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش» به این نتایج رسیدند که الگوی ارائه‌شده به صورت کیفی شامل شش مقوله اصلی است: ۱. شایستگی‌های فردی، ۲. شایستگی‌های ارتباطی — اجتماعی، ۳. شایستگی‌های مدیریتی — رهبری، ۴. شایستگی‌های بینشی — شناختی، ۵. شایستگی‌های دانشی، ۶. شایستگی‌های هوشمندی. آزمون کمی الگو نیز توان تبیین‌گری مناسب شایستگی‌های شناسایی‌شده برای مقولات و مقولات برای سازه اصلی شایستگی مدیران فروش را تأیید کرده است.

موسوی راد و بهروزی (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان «شناسایی موانع شایسته‌گزینی در جذب معلمان تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش استان همدان» نشان دادند که موانع شایسته‌گزینی در جذب معلمان تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش استان همدان شامل ۹ عامل در قالب ۵۲ مؤلفه بود همچنین با توجه به یافته‌های آزمون فریدمن به ترتیب موانع شایسته‌گزینی در جذب معلمان تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش استان همدان شامل موانع مرتبط با برنامه‌ریزی جذب (رتبه یک)، عوامل فردی (رتبه دوم)، مهارت‌های فردی (رتبه سوم)، قوانین و مقررات (رتبه چهارم)، فساد سازمانی (رتبه پنجم)، ارزیابی و ارزشیابی (رتبه ششم)، عوامل مدیریتی (رتبه هفتم)، مشکلات سازمانی (رتبه هشتم) و عامل سیاسی (رتبه نهم) می‌باشند.

همچنین شیرزادی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود الگوی شایسته‌گزینی معلمان را به عنوان یکی از معیار توسعه شاخص انسانی معرفی کردند.

عارفی و قاسمی (۱۴۰۱). در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش الگوی ذهنی خبرگان در راستای شایسته‌گزینی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی زاهدان» نشان دادند که الگوی ذهنی خبرگان با ضریب مسیر ۰٫۸۷۴ بر شایسته‌گزینی منابع انسانی؛



ریسک‌پذیری با ضریب مسیر ۰,۳۰۷؛ مثبت اندیشی با ضریب مسیر ۰,۴۱۴؛ استقلال‌طلبی با ضریب مسیر ۰,۲۳۳؛ هوشمندی با ضریب مسیر ۰,۲۱۹؛ بر شایسته‌گزینی منابع انسانی تأثیرگذار بوده است. همچنین مثبت اندیشی و ریسک‌پذیری بیش‌ترین تأثیر بر شایسته‌گزینی منابع انسانی داشتند.

حسن‌زاده مرنی و پورخاقان شاهرضایی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی شایسته‌گزینی در حقوق استخدام نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری» به این نتایج رسیدند که طبق اصل برابری یا تساوی خدمات عمومی، کلیه‌ی افراد می‌بایست به‌طور یکسان از خدمات عمومی بهره‌مند گردند و میان شهروندان نباید تبعیض صورت گیرد و عده‌ای را از این حق محروم نماید. همچنین مطهری نسب و بیدهندی (۱۴۰۱) در تحقیق خود، یکی از دلایل توسعه و پیشرفت تمدن ایرانی-اسلامی را شایسته‌گزینی معلمان می‌دانند.

پیشینه خارجی

کوت سیر^۱ و همکاران (۱۹۹۷)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین شایستگی معلم و آموزش رابطه بسیار قوی و مؤثری وجود دارد. بر طبق مدل مون^۲ (۲۰۰۲)، سه عامل اصلی معلم اثربخش، شایستگی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان، مهارت‌های تدریس و شرایط کلاسی می‌باشند که عامل خصوصیات حرفه‌ای و مهارت‌های تدریس به نحوه روی آوردن معلمان به شغل خود بستگی دارند. مدل مک آردل و کوتز^۳ (۲۰۰۳)، دارای سه عامل اصلی مهارت‌های تدریس، ویژگی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای معلم و جو کلاس می‌باشد و که در تحقیقات خود نشان دادند این سه عامل باهم بر پیشرفت دانش آموزان اثر می‌گذارد. کاستر، برکیلمانس، کورتاگن و وابلز^۴ (۲۰۱۳)، در تحقیق خود شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان را در پنج دسته اصلی (دانش تخصصی، صلاحیت رفتاری، پداگوژی، ارتباطات، سازماندهی تقسیم‌بندی نموده‌اند. نیمه و نگمی^۵ (۲۰۱۴)، در پژوهش‌های خود بیان داشته‌اند که مطالعات پژوهشی بر بهبود شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای تأثیر دارد و رشد دانش آموزان را در پی خواهد داشت. پکلچ و همکاران^۶ (۲۰۱۵) نیز صلاحیت حرفه‌ای تدریس را دربرگیرنده توسعه مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی محصلان، وضع قوانین برای کنترل رفتار آنان و برقراری انضباط در کلاس‌های درس، سازگاری فعالیت‌های مدرسه با نیازهای متنوع فردی آنان و کسب دانش تخصصی در ارتباط با موضوعی که باید در کلاس درس تدریس شود، می‌دانند.

تفکر در پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اگر چه نتایج پژوهش‌های کمی، قابل‌تعمیم اند، اما در آنها به بررسی چند سؤال و فرضیه درباره وجود برخی از عوامل و متغیرها بسنده شده است و از آنجا که فهم و نقش‌کنشگر و تجربه زیسته او مورد توجه نبوده و داده‌ها تنها با پرسشنامه حاصل شده، دسترسی به لایه‌های عمیق پدیده مورد بررسی کمتر فراهم شده است. اندک پژوهش‌های انجام شده نیز که تجربه زیسته مشارکت کنندگان را بررسی کرده اند، جامع نبوده و تنها به تعدادی از عوامل پرداخته اند. بنابراین می‌توان گفت که بیشتر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه پراکنده است و پژوهشگران تاکنون الگویی جامع از شایسته‌گزینی ارائه نکرده‌اند، بنابراین ضروری است که مطالعاتی به روش کیفی و بر اساس راهبرد نظریه داده بنیاد انجام شود تا عوامل شایسته‌گزینی شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد.

۱. Koetsier

۲. Moon

۳. McArdle & Coutts

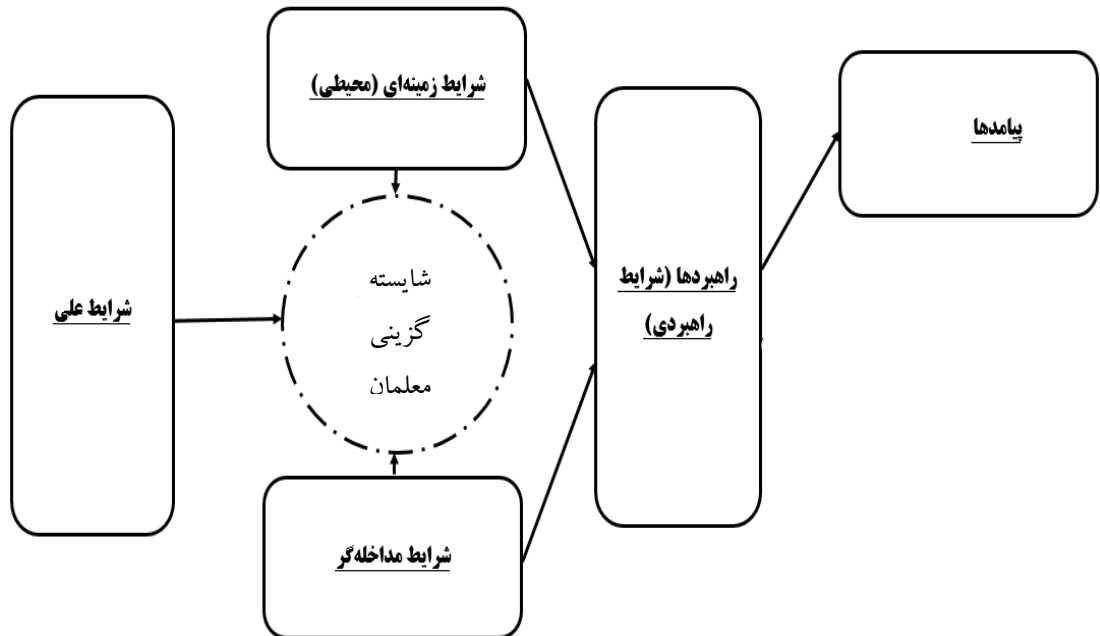
۴. Koster, Brekelmans, Korthagen & Wubbels

۵. Niem & Nevgi

۶. Pklach et al

مدل مفهومی پژوهش

هدف پژوهش حاضر بررسی « طراحی الگوی شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی » می‌باشد. در این پژوهش از مدل داده بنیاد برای بررسی متغیرهای پژوهش استفاده می‌شود.



(شکل ۱): مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

از آنجاکه هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی است و برای این منظور به داده‌های کیفی - تفصیلی نیاز است، در این مرحله، از روش پژوهش گراند تئوری استفاده شد که در زمره روش‌های پژوهش کیفی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه اعضای هیئت علمی و متخصصان حوزه شایسته‌گزینی در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بودند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند با تکنیک شبکه متخصصان انجام شد که ۱۰ نفر در مصاحبه شرکت کردند. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته بود. نرم‌افزار مورد استفاده برای تحلیل داده‌های کیفی، MAXQDA می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

جدول (۱): توزیع فراوانی مصاحبه‌شوندگان بر حسب متغیرهای دموگرافیک

سن	سابقه خدمت	رشته تحصیلی	جنسیت	مشارکت‌کننده
۳۵	۳	مدیریت	مرد	مصاحبه‌شونده (۱)
۵۶	۲۳	مدیریت آموزشی	مرد	مصاحبه‌شونده (۲)
۴۵	۲۰	مدیریت آموزشی	زن	مصاحبه‌شونده (۳)
۴۳	۲۱	مدیریت آموزشی	مرد	مصاحبه‌شونده (۴)
۵۲	۲۶	مدیریت دولتی	مرد	مصاحبه‌شونده (۵)
۵۷	۲۰	تحول	مرد	مصاحبه‌شونده (۶)



سن	سابقه خدمت	رشته تحصیلی	جنسیت	مشارکت کننده
۳۳	۹	مدیریت تحول	زن	مصاحبه شونده (۷)
۴۶	۱۶	مدیریت آموزشی	مرد	مصاحبه شونده (۸)
۵۲	۲۹	مدیریت	زن	مصاحبه شونده (۹)
۴۸	۹	مدیریت دولتی	مرد	مصاحبه شونده (۱۰)

در خصوص توزیع فراوانی مصاحبه شوندگان بر حسب جنسیت یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ۷۰ درصد از پاسخ دهندگان مرد، ۴۰ درصد از پاسخ دهندگان زن بودند. در خصوص توزیع فراوانی مصاحبه شوندگان بر حسب متغیر سن یافته های پژوهش حاکی از آن است که مصاحبه شوندگان دارای ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۱ تا ۵۰ سال، ۵۱ سال و بالاتر هر کدام به ترتیب ۲۰، ۴۰ و ۴۰ درصد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده اند. نتایج همچنین نشان داد که ۳۰ درصد از مصاحبه شوندگان دارای سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۳۰ درصد دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال، ۴۰ درصد دارای سابقه خدمت ۲۱ تا ۳۰ سال بودند (جدول شماره ۱).

در ارتباط با سؤال اول پژوهش چهار عامل شناسایی شد؛ بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال اول پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات چهارگانه عبارت‌اند از: سرمایه اجتماعی، مشخص کردن معیارها و استانداردها، تعهد مدیریت ارشد، مصاحبه حرفه‌ای، عدالت.

جدول (۲): دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (عوامل علی)

مقوله بندی	کدهای باز	صاحب نظران
سرمایه اجتماعی	روابط مبتنی بر اعتماد، شفافیت اطلاعات، ارتباطات مؤثر، بهبود مهارت‌های همکاری رقابت منصفانه و آزاد	(۴ م)؛ (۸ م)
مشخص کردن معیارها و استانداردها	تعیین معیارها و شاخص‌ها، تعیین شاخص‌هایی برای شایسته‌گزینی، استفاده نکردن از نظرات شخصی، عدم توجه به معیارهای فردی، برنامه‌ریزی قابل اعتماد برای استخدام، استخدام و گزینش معلمان بر اساس توانایی و دانش و تخصص، شرح معیارهای انتخاب مرتبط با شغل، برنامه‌ریزی برای توجه به شایسته‌گزینی	(۶ م)؛ (۷ م)؛ (۸ م)؛ (۹ م)؛ (۱۰ م)
تعهد مدیریت ارشد	اهمیت دادن به شایسته‌گزینی، تعریف شایسته‌گزینی در شرح وظایف مدیران، حساسیت مقطع ابتدایی به لحاظ پایه بودن، دیدگاه مدیران کشوری به آموزش و پرورش در مقطع ابتدایی، اختصاص بودجه و هزینه‌ها به آموزش و پرورش، باور و اعتقادات مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش به شایسته‌گزینی، اعتقاد به عادلانه بودن کلی روش‌های انتخاب شایستگی، ارزش قائل شدن برای شایسته‌گزینی، اختصاص هزینه‌ها برای شایسته‌گزینی	(۱ م)؛ (۲ م)؛ (۳ م)؛ (۶ م)
مصاحبه حرفه‌ای	استفاده از نظرات مشاوران و متخصصین، آموزش کارکنان در ارتباط با شایسته‌گزینی، استفاده از تکنیک‌های خلاقانه، استفاده از افراد متخصص، توجه به افراد متخصص در جذب معلمان	(۶ م)؛ (۷ م)؛ (۸ م)

عوامل مداخله‌ای:

در ارتباط با سؤال دوم پژوهش چهار عامل شناسایی شد؛ بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات چهارگانه عبارت‌اند از: رابطه‌گرایی، سازوکار غیر شفاف، عدم توجه به شایسته‌سالاری، عدم الزام به رعایت قوانین.

جدول (۳): دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (عوامل مداخله‌ای)

مقوله‌بندی	کدهای باز	صاحب نظران
رابطه‌گرایی	وجود روابط شخصی در به‌کارگیری افراد، عدم توجه به ضابطه‌ها، انتخاب معلمان بر مبنای سلاطین فردی، انتصابات بر اساس چاپلوسی و تملق، انتخاب افراد بر اساس دوستی و یا رابطه، انتخاب افراد بر مبنای ارشدیت، انتخاب معلمان بر اساس سفارشات دوستان و همکاران، انتخاب معلمان بر اساس توصیه افراد صاحب‌ذی‌نفع، اهمیت دادن به قوم‌گرایی در بعضی جاها، انتصاب معلمان بر اساس هم‌شهری و هم‌زبانی بودن، انتخاب معلمان بر اساس ارتباطات شخصی، مبنای قرار دادن تصمیمات پرسنل بر اساس عواملی غیر از شایستگی، حاکمیت فرهنگ قومی در سازمان آموزش و پرورش ابتدایی، استخدام معلمان بر اساس اطلاعاتی خارج از تخصص، ملاحظات خویشاوند سالاری در انتصاب افراد، روابط دوستانه و ارتباطات شخصی در ارتباطات کاری، توجه به تملق و چاپلوسی را بجای شایستگی، خویشاوندمحوری، پارتی‌بازی، استخدام غیرقانونی خویشاوندان، دوستان، آشنایان و همسایگان و انتصاب معلمان مدارس بر اساس روابط	(م ۱)؛ (م ۲)؛ (م ۳)؛ (م ۴)؛ (م ۷)؛ (م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
سازوکار غیر شفاف	نبود یک سازوکار مشخص و روشن، انتصاب معلمان بر اساس معیارهای غیر شفاف، قرار نگرفتن افراد در جایگاه‌های مناسب، نبود سیاست‌چندان علمی و اخلاقی در استخدام نیروی انسانی	(م ۲)؛ (م ۳)؛ (م ۱۰)
عدم توجه به شایسته‌سالاری	عدم توجه به تخصص، عدم توجه به تجربه، توجه نداشتن به کارایی و توانایی معلمان، عدم اهمیت دادن به صلاحیت‌ها و استانداردهای شایستگی، عدم توجه به سطح و توان آموزشی و پژوهشی معلمان، عدم توجه به شایستگی فنی، عدم اعتقاد مدیران ارشد به شایسته‌سالاری، عدم توجه به توانایی مهارتی، توجه نداشتن به تجربه، توجه نداشتن تخصص، عدم توجه به شایسته‌سالاری، عدم توجه به علاقه و توانایی در انتصاب، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته، کم‌رنگ بودن فرهنگ شایسته‌گزینی	(م ۱)؛ (م ۲)؛ (م ۴)؛ (م ۷)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
عدم الزام به رعایت قوانین	محدودیت‌های قانونی معلمان، نادیده گرفتن و عدم مجازات تخلفات، عدم پاسخگویی مقامات مسئول در برابر انتصاب افراد، ملاحظات سیاسی در انتصاب معلمان، دیوان‌سالار یا بروکرات در نظام بوروکراسی، گزینش نامناسب و بدون ضابطه، نبود روش‌های قانونمند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقاء، رعایت نکردن کامل قوانین و بخشنامه‌های موجود	(م ۶)؛ (م ۸)؛ (م ۱۰)

عوامل زمینه‌ای:

در ارتباط با سؤال سوم پژوهش چهار عامل شناسایی شد؛ بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال سوم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات چهارگانه عبارت‌اند از: ساختار، فرهنگ، عدالت و سیاست‌گذاری.



جدول (۴): دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (عوامل زمینه‌ای)

مقوله‌بندی	کدهای باز	صاحب‌نظران
ساختار	قدردانی از معلمان متخصص، در نظر گرفتن پاداش برای معلمان متخصص، در نظر گرفتن تخصص، ساختار سازمانی، وجود ضوابط مشخص، کاهش بروکراسی، سپردن کار به کاردان، تلاش برای تمرکززدایی، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها حمایت‌کننده شایسته‌گزینی، هدایت سازمانی، همکاری افراد با همدیگر استقرار نظام ارزشیابی دقیق و علمی، ثبات مدیریت و تفویض اختیار	(م ۲)؛ (م ۴)؛ (م ۵)؛ (م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
فرهنگ	فرهنگ سازمان آموزش و پرورش، توجه به فرهنگ شایسته‌سالاری، وجود نظام اداری مناسب، چارچوب‌های قانونی، حمایت آداب‌ها و هنجارهای آموزش و پرورش از شایسته‌سالاری، تحولات فرهنگی	(م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۸) و (م ۱۰)
عدالت ساختاری	شرایط اجتماعی محلی حاکم بر محیط‌های آموزش مناطق مختلف، عدالت اجتماعی، احساس و ارزیابی مردم از برخورد دولت و دستگاه‌های دولتی با مردم، استفاده یکسان مردم از امکانات و خدمات اجتماعی، عوامل اجتماعی، تعاملات اجتماعی، عدالت اداری، عدالت اجتماعی، توجه به پیشرفت جامعه، تحولات اجتماعی	(م ۱)؛ (م ۲)؛ (م ۶)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
سیاست‌گذاری	قوانین و مقررات استخدامی، اسم‌گذاری‌ها، فرایندهای انتخاب، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها، مقررات، سیاست‌های سازمانی، شرایط سیاسی، استفاده از روش‌های قانونی، رعایت قوانین موجود، رفتار سیاسی، افراد ذی‌نفع در سازمان، نقش افراد خارج از سازمان آموزش و پرورش، تحولات سیاسی	(م ۳)؛ (م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)

مقوله اصلی (شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی):

در ارتباط با سؤال چهارم پژوهش چهار عامل شناسایی شد؛ بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال چهارم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات چهارگانه عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، مهارت‌ها و توانایی‌ها، خصوصیات شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای.

جدول (۵): دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (مقوله اصلی)

مقوله‌بندی	کدهای باز	صاحب‌نظران
دانش و آگاهی	داشتن دانش و تحصیلات دانشگاهی مرتبط؛ داشتن اطلاعات و آگاهی کافی مرتبط، داشتن دانش در زمینه به‌کارگیری ابزار و فن‌آوری‌های جدید، داشتن درک و بینش علمی، تلاش جهت صرف ارتقاء علم، کسب معرفت و دانش‌اندوزی، توجه به دانش تخصصی معلمان، استفاده از مصاحبه‌های ساختارمند، توجه به سوابق معلمان، به‌کارگیری تحقیقات محلی برای شناسایی افراد مستعد، فراهم کردن شرایط لازم جهت شناسایی معلمان واجد شرایط، جستجوی فارغ‌التحصیلان برتر، توجه به مدرک تحصیلی مرتبط، آشنا به تعلیم و تربیت	(م ۲)؛ (م ۴)؛ (م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
مهارت‌ها و توانایی‌ها	داشتن شایستگی عمومی و صلاحیت کافی؛ قدرت بیان؛ داشتن قوه حل مسائل؛ حل مسائل سخت و سطح بالا؛ ارائه مسائل به دانش‌آموزان به بهترین نحو ممکن؛	(م ۱)؛ (م ۲)؛ (م ۳)؛ (م ۴)؛ (م ۵)؛ (م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)



صاحب‌نظران	کدهای باز	مقوله‌بندی
(۱۰)	ارائه مطالب قابل‌فهم و درک به دانش آموزان، تشویق پرسشگری و کنجکاوی دانش آموزان، آشنایی با مهارت و فنون تصمیم‌گیری، اجرای تصمیم‌ها، آشنایی با آیین‌نامه‌های امتحانات، آشنایی با روش‌های ارزشیابی آموزشی، توجه به مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های مدیریت کلاس داری، استخدام معلمان متخصص و با مهارت	
(م ۵)؛ (م ۴)؛ (م ۱۰)	شناسایی معلمان از طریق آزمون‌های شخصیتی، داشتن صبر و شکیبایی، تعهد در انجام وظایف، منضبط و با وجدان، داشتن ویژگی تلاشگری، وظیفه‌شناسی بودن	خصوصیات شخصیتی
(م ۸)؛ (م ۵)؛ (م ۱۰)	استفاده از متخصصین امر جهت استخدام معلمان شایسته، داشتن موازین اخلاقی و ارزشی، اهمیت دادن به اخلاق حرفه‌ای، داشتن حسن مسئولیت‌پذیری و گذشت،	اخلاق حرفه‌ای

راهنمای مؤثر بر شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی:

در ارتباط با سؤال پنجم پژوهش هشت عامل شناسایی شد؛ بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال پنجم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات چهارگانه عبارت‌اند از: داشتن چشم‌انداز، تجزیه و تحلیل شرایط، تجزیه و تحلیل منابع و نظارت و ارزیابی.

جدول (۶): دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (راهنمدها)

صاحب‌نظران	کدهای باز	مقوله‌بندی
(م ۱)؛ (م ۳)	داشتن استراتژی، تناسب استراتژی‌های استخدام با شرایط جامعه، مشخص کردن اهداف مدرسه، ترسیم چشم‌انداز مدرسه، ترسیم تصویر مطلوب و ایده آل از آینده مدرسه	داشتن چشم‌انداز
(م ۲)؛ (م ۵)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)	آشنایی با نقاط قوت و ضعف معلمان، پشتیبانی دولت، پشتیبانی وزارت آموزش و پرورش، برطرف کردن قوانین و مقررات، سیاست‌های راهبردی مناسب، سیاست‌های واقع‌بینانه و قابل‌اجرا، زیرساخت‌های به‌روز و مناسب، توجه به شایسته‌سالاری و عدالت در به‌کارگیری افراد شایسته، تحلیل و ارزشیابی شغل	تجزیه و تحلیل شرایط
(م ۱)؛ (م ۴)؛ (م ۵)؛ (م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)	فراهم کردن سرمایه‌های مادی، فراهم کردن منابع بیشتر، حمایت مالی کافی، صرف انرژی و زمان کافی، صرف وقت کافی جهت تعیین معیارهای شایسته‌گزینی، ارزیابی نیازسنجی سازمان، برنامه‌ریزی، تأمین نیروی انسانی متخصص، تأمین نیروی انسانی کارآمد متناسب با نیاز جامعه، قرار گرفتن هر شخص در موقعیت متناسب با توانمندی‌های علمی، نظام‌های مدیریت منابع انسانی و کالی‌کارا، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمند‌یابی، انتخاب نیروی انسانی	تجزیه و تحلیل منابع
(م ۲)؛ (م ۷)؛ (م ۹)	نظارت مستمر بر نحوه تدریس معلمان، داشتن گزارش شفاف، افزایش بازرسی استخدام، داشتن نماینده سازمان در امور استخدامی، تشکیل کمیته‌های حقیقت‌یاب، نظام ارزیابی عملکرد مناسب	نظارت و ارزیابی

پیامدهای شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی:

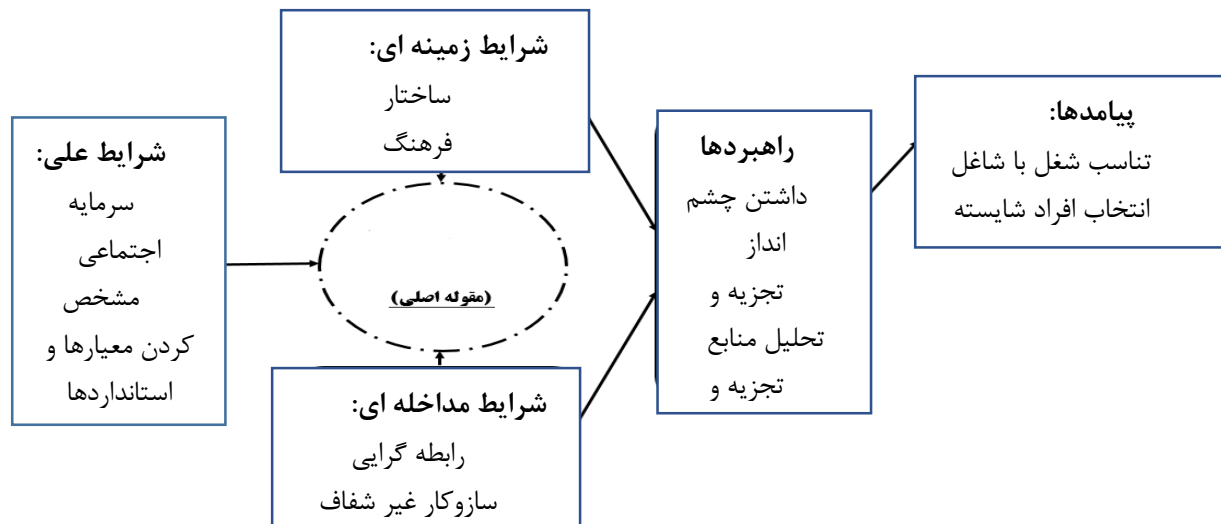
در ارتباط با سؤال ششم پژوهش پنج عامل شناسایی شد؛ بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال ششم پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده



در ۵ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات پنج‌گانه عبارت‌اند از: بهره‌وری؛ سودآوری؛ بهبود تعهد سازمانی؛ پذیرش تغییر؛ تعالی سازمان.

جدول (۷): دسته‌بندی کدهای شناسایی شده در قالب مقولات فرعی (پیامدها)

مقوله‌بندی	کدهای باز	صاحب‌نظران
انتخاب افراد شایسته	انتخاب فرد ماهرتر و شایسته برای موقعیت خالی، به‌کارگیری شیوه‌های کارآمدتر در آموزش و پرورش، استخدام و ترفیع بر مبنای قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، تمرکز بر استعدادهای سازمان، شناسایی افراد شایسته و لایق، به‌کارگیری افراد شایسته، جذب بهترین پرسنل، استخدام افراد با مهارت‌های مناسب	(م ۱)؛ (م ۲)؛ (م ۴)؛ (م ۵)؛ (م ۶)؛ (م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
تناسب شغل با شاغل	قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب، یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان، قرار گرفتن کارکنان بااستعداد در شغل درست، تناسب شغل با موقعیت شغلی، قرار گرفتن نیروهای مستعد در جای درست و مناسب	(م ۸)؛ (م ۹)؛ (م ۱۰)
سلامت اداری	کاهش فساد، توسعه فرهنگ صداقت، کاهش فساد اداری، سرخوردگی کمتر افراد مستعد، حفظ نظم اجتماعی، بهبود عدالت اجتماعی، جذب افراد بدون توجه به قوم، هم‌محلی بودن، گسترش عدالت اجتماعی، کاهش خویشاوند گرایی	(م ۳)؛ (م ۴)؛ (م ۷)؛ (م ۱۰)
بهره‌وری سازمانی	دستیابی به اهداف سازمانی، بهبود عملکرد، فعالیت‌های معلمان اثربخش‌تر، کارایی بیشتر فعالیت‌های معلمان، بهبود اثربخشی فردی، رشد اثربخشی سازمانی، دستیابی به اهداف	(م ۳)؛ (م ۵)؛ (م ۶)؛ (م ۷)؛ (م ۸)؛ (م ۹)
تعالی سازمانی	دگرگونی و تغییرات، ارتقای سرمایه انسانی، ارتقای کیفیت آموزش، ارتقای کیفیت پژوهشی، بهبود سطح آموزش دانش‌آموزان ابتدایی، برقراری ارتباط قوی و پایدار معلم با دانش‌آموزان، بهبود خدمات بهتر، تعالی سازمانی بهتر و ایجاد جوامع مرفه‌تر	(م ۱)؛ (م ۲)؛ (م ۵)؛ (م ۶)؛ (م ۱۰)



(شکل ۲): مدل پارادایمی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیقات زیادی تا به حال در مورد شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی صورت گرفته است و هر کدام از زاویه‌ای به این متغیر پرداخته‌اند اما تا به حال پژوهش همه‌جانبه‌ای در رابطه با عوامل و زمینه‌های ایجادکننده آن صورت نگرفته است. لذا در این پژوهش



بر اساس بررسی دیدگاه صاحب‌نظران و محققان مختلف، به بررسی عوامل مؤثر در شکل‌گیری شایسته‌گزینی معلمان دوره ابتدایی پرداخته شد که نهایتاً این عوامل در پنج دسته‌ی (علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) مورد شناسایی قرار گرفت که از مهم‌ترین این عوامل می‌توان به (۱) عوامل علی (سرمایه اجتماعی، مشخص کردن معیارها و استانداردها، تعهد مدیریت ارشد، مصاحبه حرفه‌ای، عدالت)؛ (۲) عوامل زمینه‌ای (ساختار، فرهنگ، عدالت و سیاست‌گذاری)؛ (۳) عوامل مداخله‌ای (رابطه‌گرایی، سازوکار غیر شفاف، عدم توجه به شایسته‌سالاری، عدم الزام به رعایت قوانین)؛ (۴) راهبردها (داشتن چشم‌انداز، تجزیه و تحلیل شرایط، تجزیه و تحلیل منابع و نظارت و ارزیابی)؛ مؤلفه‌های شایسته‌گزینی (دانش و آگاهی، مهارت‌ها و توانایی‌ها، خصوصیات شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای) و پیامدهای شایسته‌گزینی (انتخاب افراد شایسته، تناسب شغل با شاغل؛ سلامت اداری؛ افزایش بهره‌وری؛ تعالی سازمانی). اشاره نمود.

نتایج با یافته‌های حسن‌زاده مرنی و پور خاقان شاه رضایی (۱۴۰۱) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان دادند که طبق اصل برابری یا تساوی خدمات عمومی، کلیه‌ی افراد می‌بایست به‌طور یکسان از خدمات عمومی بهره‌مند گردند و میان شهروندان نباید تبعیض صورت گیرد و عده‌ای را از این حق محروم نماید، لذا می‌بایست بر اساس اولویت افراد و شایستگی آنان، اصل برابری در استخدام دولتی رعایت گردد. موسوی راد و بهروزی (۱۴۰۰) هم در تحقیقی نشان دادند که موانع شایسته‌گزینی در جذب معلمان تربیت بدنی در آموزش و پرورش استان همدان شامل ۹ عامل در قالب ۵۲ مؤلفه بود همچنین با توجه به یافته‌های آزمون فریدمن به ترتیب موانع شایسته‌گزینی در جذب معلمان تربیت بدنی در آموزش و پرورش استان همدان شامل موانع مرتبط با برنامه‌ریزی جذب (رتبه یک)، عوامل فردی (رتبه دوم)، مهارت‌های فردی (رتبه سوم)، قوانین و مقررات (رتبه چهارم)، فساد سازمانی (رتبه پنجم)، ارزیابی و ارزشیابی (رتبه ششم)، عوامل مدیریتی (رتبه هفتم)، مشکلات سازمانی (رتبه هشتم) و عامل سیاسی (رتبه نهم) می‌باشند. عسگری (۱۳۹۸) در پژوهشی هم‌راستا با یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی ارائه‌شده به صورت کیفی شامل شش مقوله اصلی است: ۱. شایستگی‌های فردی، ۲. شایستگی‌های ارتباطی — اجتماعی، ۳. شایستگی‌های مدیریتی — رهبری، ۴. شایستگی‌های بینشی — شناختی، ۵. شایستگی‌های دانشی، ۶. شایستگی‌های هوشمندی. آزمون کمی الگو نیز توان تبیین‌گری مناسب شایستگی‌های شناسایی‌شده برای مقولات و مقولات برای سازه اصلی شایستگی مدیران فروش را تأیید کرده است.

نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل علی مؤثر بر شایسته‌گزینی شامل عوامل سرمایه اجتماعی، مشخص کردن معیارها و استانداردها، تعهد مدیریت ارشد، مصاحبه حرفه‌ای، عدالت می‌باشد.

۱) سرمایه اجتماعی

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «روابط مبتنی بر اعتماد موجب شفافیت اطلاعات، ارتباطات مؤثر و مهارت‌های همکاری می‌شود، همچنین اعتماد تبادل اطلاعات بین طرفین را تسهیل می‌کند و باعث می‌شود که افراد با اعتماد به طرف مقابل و انتظار از این‌که طرف مقابل از این اطلاعات خود سوءاستفاده نمی‌کند، اطلاعات را در اختیار طرف مقابل قرار دهند که این خود می‌تواند شرایط لازم برای بهبود شایسته‌گزینی فراهم کند» (مصاحبه شماره ۴).

۲) مشخص کردن معیارها و استانداردها



به مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش ابتدایی بایستی برای این امر شاخص‌هایی را در نظر بگیرد و از تیم متخصصان استفاده کند و از نظرات شخصی استفاده نکنند و معیارهای فردی را لحاظ نکنند (مصاحبه شماره ۷).

۳) تعهد مدیریت ارشد

به نظر من یکی از عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی، باور و اعتقادات مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش به شایسته‌گزینی و انتخاب افراد باصلاحیت در این سازمان است (مصاحبه شماره ۳).

۴) مصاحبه‌ای حرفه‌ای

بایستی آموزش و پرورش برنامه‌ریزی خوب و قابل‌اعتماد از طریق تکنیک‌های استخدام خلاقانه و علمی انجام دهد و افراد متخصص و مسئولیت‌پذیر در تیم جذب نیروی انسانی وجود داشته باشد تا بتوانند افراد توانمند مناسب بدون در نظر گرفتن نژاد، مذهب، رنگ، جنس و سن و ... استخدام کند (مصاحبه شماره ۸).
نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل مداخله‌ای مؤثر بر شایسته‌گزینی شامل عوامل رابطه‌گرایی، سازوکار غیر شفاف، عدم توجه به شایسته‌سالاری، عدم الزام به رعایت قوانین می‌باشد.

رابطه‌گرایی

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «وجود روابط شخصی در به‌کارگیری افراد برای انجام کارها و همچنین وجود رابطه به جای ضابطه در انجام کارها را می‌توان از جمله عوامل مداخله‌گری دیگر در به‌کارگیری افراد و معلمان شایسته برشمرد» (مصاحبه شماره ۱).
مشارکت‌کننده دیگری در این زمینه می‌گوید «انتخاب معلمان بر اساس ارتباطات شخصی یا به جای توانایی مهارتی و شایستگی فنی یکی از عواملی است که باعث می‌شود شایسته‌گزینی به صورت صحیح و درست انجام نشود» (مصاحبه شماره ۷).

۱) سازوکار غیر شفاف:

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «نبود یک سازوکار مشخص و روشن در تشخیص معلمان شایسته یکی از موانع بر انتخاب شایسته معلمان خواهد بود» (مصاحبه شماره ۲).

۲) عدم توجه به شایسته‌سالاری:

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «عدم توجه به تخصص، تجربه، کارایی علاقه و توانایی کارشناسان در انتصاب به مسئولیت‌های سازمانی موجب تضعیف و به مرور مرگ سازمان‌ها می‌شود و نقش مدیران در این خصوص بسیار پررنگ می‌باشد» (مصاحبه شماره ۱).

مشارکت‌کننده دیگری در این زمینه می‌گوید «یکی از مهم‌ترین عوامل در شایسته‌گزینی، باور به استقرار معلمان در جایگاه مناسب است. جایگاهی که می‌توانند قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را به کار بگیرند و درعین حال امکان رشد و تعالی خود و سازمان را به وجود آورند و این مهم زمانی علمی خواهد شد که شایسته‌گزینی در سازمان‌ها تحقق یابد» (مصاحبه شماره ۳).

۳) عدم الزام به رعایت قوانین:

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «محدودیت‌های قانونی معلمان مانعی بر سر راه شایسته‌گزینی معلمان است. آموزش و پرورش ابتدایی باید بتواند در هر حوزه‌ای تحصیل و همچنین شایسته‌گزینی معلمان حمایت کنند تا سرخورده نشوند» (مصاحبه شماره ۶).
نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل زمینه‌ای مؤثر بر شایسته‌گزینی شامل عوامل ساختار، فرهنگ، عدالت و سیاست‌گذاری می‌باشد.



۱) ساختار

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «بایستی از معلمان متخصص و تلاش‌های آن‌ها قدردانی و پاداش‌هایی هم برای آن‌ها در نظر گرفته شود. همچنین به افرادی که دست‌اندرکار این کار هستند پاداش‌هایی در نظر کرد و آن را ملزم به انجام این کارکرد و آموزش‌هایی هم در این راستا برای دست‌اندرکاران در نظر گرفت تا با اصول عملی و اخلاقی به استخدام این افراد بپردازد و از نظرات شخصی خویش کمتر استفاده کنند.» (مصاحبه شماره ۴).

۲) عدالت

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «عدالت اجتماعی یکی دیگر از عواملی است که بر استخدام شایسته‌ها در نظام آموزش و پرورش تأثیر خواهد گذاشت. عدالت اجتماعی بیانگر احساس و ارزیابی مردم از برخورد دولت و دستگاه‌های دولتی با مردم و استفاده یکسان مردم از امکانات و خدمات اجتماعی است. در واقع زمانی که عدالت اجتماعی در دستگاه‌های اداری کشور حکم‌فرما باشد و پارتی و پول تعیین‌کننده استخدام و به‌کارگیری معلمان نباشد و افراد بر اساس تجربه و تخصص استخدام شوند و حتی در مراحل بالاتری مسئولیتی هم برسند طبیعتاً معلمان شایسته و باصلاحیت جذب آموزش و پرورش خواهند شد.» (مصاحبه شماره ۲).

۳) فرهنگ

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «توجه به فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان و فراهم بودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته، وجود ضوابط مشخص و روش‌های قانونی در نظام‌های جذب نیرو، انتصاب و ارتقا و رعایت کردن قوانین موجود، از مهم‌ترین عوامل استقرار نظام شایسته‌گزینی و توسعه یافتن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌هاست.» (مصاحبه شماره ۷).

۴) سیاست‌گذاری

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «سیاست‌گذاری‌ها فرایندهای انتخاب و جذب مقررات، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های آموزش به‌شدت دست و پای معلمان را بسته و آزادی عمل معلمان مستعد را سلب می‌کند و اجازه انتخاب معلمان شایسته را نخواهد داد.» (مصاحبه شماره ۳).

نتایج این تحقیق نشان داد که مقولات چهارگانه شایسته‌گزینی شامل دانش و آگاهی، مهارت‌ها و توانایی‌ها، خصوصیات شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای می‌باشد.

۱) دانش و آگاهی:

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «داشتن دانش و تحصیلات دانشگاهی مرتبط با آموزش ابتدایی، داشتن اطلاعات و آگاهی کافی در زمینه روانشناسی دانش‌آموزان ابتدایی و داشتن دانش در زمینه به‌کارگیری ابزار و فن‌آوری‌های جدید بروز آموزشی از جمله عواملی است که در شایسته‌گزینی باید به آن توجه کرد.» (مصاحبه شماره ۲).

۲) مهارت‌ها و توانایی‌ها:

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «در انتخاب معلم شایسته در مقطع ابتدایی باید به ویژگی‌های مثل قدرت بیان و دارای قوه حل مسائل توجه کند. در واقع بایستی افرادی را استخدام کند که آن فرد دارای این خصوصیت و ویژگی باشد که بتواند مسائل سخت و سطح بالا را به‌گونه‌ای ارائه کند که فهم آن برای دانش‌آموزان راحت باشد. یک معلم خوب خودش را جای شاگردهایش در نظر می‌گیرد و از دید آن‌ها مطالب را می‌بیند و به‌گونه‌ای درس را ارائه می‌دهد که قابل‌درک و فهم باشد.» (مصاحبه شماره ۱).



۳) خصوصیات شخصیتی:

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «انتخاب معلمان مقطع ابتدایی بایستی از طریق آزمون‌ها و تست‌های مختلف شخصیتی شرایطی را فراهم و مهیا کرد که معلمان شایسته و متخصص را جذب کرد. در واقع بایستی از طریق تست‌های شخصیتی معلمان را به کار گرفت که علاقه به کار معلمی باشند، صبور و شکیبا باشد و تعهد در نحوه انجام وظایف و منضبط و با وجدان باشند» (مصاحبه شماره ۵).

۴) اخلاق حرفه‌ای:

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «معلمان شایسته، باتقوا، متخصص و دارای مهارت آموزگاری باید جذب آموزش و پرورش شوند و آموزش و پرورش هم بر این اصول هم پافشاری کنند و آن را سرلوحه جذب و استخدام معلمان و افراد تازه استخدام قرار بدهد. این معلمان باید از نظر مهارت‌های آموزشی، اخلاق حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مدیریت کلاس داری، مهارت‌های ارتباطی و تخصصی رشته موردنظر موردسنجش و ارزیابی قرار بگیرند و بر این اساس انتخاب و گزینش شوند.» (مصاحبه شماره ۱).

نتایج این تحقیق همچنین نشان داد که راهبردهای مؤثر بر شایسته‌گزینی شامل داشتن چشم‌انداز، تجزیه و تحلیل شرایط، تجزیه و تحلیل منابع و نظارت و ارزیابی می‌باشد.

۱) داشتن چشم‌انداز

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «آموزش ابتدایی به استراتژی نیاز دارد و باید در زمینه نیاز و نگرش خود، دانش‌آموز و خانواده استراتژی شفاف مدرسه اتخاذ نماید. همچنین مدارس باید استراتژی‌های خود را متناسب با شرایط جامعه و جهان تغییر و آن‌ها را به اطلاع ذینفعان برسانند.» (مصاحبه شماره ۱).

۲) تجزیه و تحلیل شرایط

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «بایستی پشتیبانی‌هایی از طرف دولت و یا وزارت آموزش و پرورش از سیستم شایسته‌سالاری در نظام آموزش و پرورش ابتدایی صورت بگیرد و آموزش و پرورش در این زمینه می‌بایست سرمایه‌ای جهت حمایت از این افراد متخصص فراهم کند، آن‌ها را شناسایی کند.» (مصاحبه شماره ۵).

۳) تجزیه و تحلیل منابع

مشارکت‌کننده دیگری در این زمینه می‌گوید «تحلیل و ارزشیابی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمند یابی، انتخاب، جامعه‌پذیری، مدیریت عملکرد کارکنان و همه این عوامل در نظام آموزش و پرورش باعث می‌شود که در نهایت افراد شایسته جذب آموزش و پرورش شوند.» (مصاحبه شماره ۱۰).

۴) نظارت و ارزیابی

مشارکت‌کننده‌ای در این زمینه می‌گوید «تشکیل کمیته‌های تخصصی موردنظر، داشتن گزارش شفاف از نیروهای متقاضی، افزایش بازرسی استخدام، داشتن نماینده سازمان یا فرد ناظر در امور استخدامی، گزارش و ارزیابی نیازسنجی سازمان را می‌توان از راهبردهای تأثیرگذار در انتخاب فرد شایسته و صالح به شمار آورد که اگر این راهبردها رعایت شود و به اصول آن‌ها توجه گردد، طبیعتاً می‌توان امیدوار بود که نیروی مورد دلخواه که از هر جهت شایسته و صلاحیت‌دار باشد را جذب کرد.» (مصاحبه شماره ۷).



نتایج این تحقیق همچنین نشان داد که پیامدهای شایسته‌گزینی شامل بهره‌وری؛ سودآوری؛ بهبود تعهد سازمانی؛ پذیرش تغییر؛ تعالی سازمان می‌باشد.

دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی با ارزش‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود. (نیروی انسانی یکی از ورودی‌های سیستم سازمانی می‌باشد. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری جذب کرده و بتواند از آن نگهداری و استفاده مؤثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق‌تر و نسبت به رقبایش پیش‌تر است. رقابت سازمان‌ها در کسب سود بیشتر و سهم بازار و ... خلاصه نمی‌شود، بلکه همه این موارد معلول یک عامل مهم‌تر یعنی نیروی انسانی شایسته است و این نکته‌ای است که سازمان‌ها بدان پی برده‌اند و در جذب این نیروها رقابت می‌کنند و سعی می‌کنند آن‌ها را نگه داشته و مانع از ترک خدمتشان شوند. نظام نگهداری منابع انسانی باعث می‌شود در درازمدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری سازمان اضافه گردد. چه‌بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب)، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد لیکن چنانچه در طول خدمت از آن‌ها به نحو خوب و مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌گردد آن افراد به ویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان‌ها شوند و در نتیجه زحمات، تلاش‌ها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد به هدر می‌رود.

امروزه فرایند انتخاب و گزینش نیروی انسانی از اهمیت بسیار بالایی در علم مدیریت و توسعه نیروی انسانی برخوردار شده است. بسیاری از کارشناسان و متخصصان این رشته یکی از مهم‌ترین دلایل رشد و یا رکود عملکرد سازمانی را ناشی از فرایند گزینش دانسته و نقش نیروی انسانی را در تحقق اهداف سازمانی حیاتی دانسته و از این رو بر نظام فرایند جذب و استخدام تأکید خاصی دارند. در واقع سازمان‌ها در تلاش‌اند تا شایسته‌ترین افراد را شناسایی و جذب کنند. وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند از هرکسی و هر چیزی به درستی و متناسب با موقعیت، بیش‌ترین استفاده شود یعنی در به‌کارگیری کارکنان، شایستگی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. لذا با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

- ✓ باور و اعتقادات مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش به شایسته‌گزینی
- ✓ اعتقاد به عادلانه بودن کلی روش‌های انتخاب شایستگی
- ✓ رفتار با متقاضیان شغل معلمی بدون تبعیض نژاد و مذهب
- ✓ جذب افراد توانمند بدون توجه به نژاد، مذهب، رنگ و ..
- ✓ استخدام و گزینش معلمان بر اساس توانایی و دانش و تخصص
- ✓ بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها بایستی به گونه‌ای باشد که زمینه و شرایط لازم برای شایسته‌گزینی را فراهم کند.
- ✓ قوانین و مقررات استخدامی معلمان به مراتب پیچیده‌تر و سخت‌تر از هر سازمان دیگری است و این قوانین و مقررات شایستگی را در انتخاب معلمان سرلوحه خودشان قرار بدهند.
- ✓ وجود نظام اداری مناسب و همچنین وجود چارچوب‌های قانونی جهت استخدام و بکارگیری معلمان شایسته را می‌توان از عواملی بر شمرده که باعث می‌شود افراد در پست‌های مناسب به کار گرفت.



منابع

۱. حسن‌زاده مرئی، نرجس خاتون و پورخاقان شاهرضایی، زینب (۱۴۰۱). بررسی شایسته‌گزینی در حقوق استخدام نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری، همایش ملی «ارتقای کارآمدی دیوان عدالت اداری در نظارت بر مقررات اداری»، اصفهان. <https://civilica.com/search/paper/n>
۲. دانش پژوه، زهرا، فرزاد ولی... (۱۳۹۰). ارزشیابی مهارت‌های حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی. شماره ۱۸، ص ۱۷۰-۱۳۵. http://noavaryedu.oerp.ir/article_۷۸۸۱۳.htm
۳. سعیدا اردکانی، سعید؛ ابراهیم زاده پزشکی، رضا؛ ابراهیم زاده پزشکی، رضا؛ سلیمی، نجمه؛ الحسینی المدرسی، سید مهدی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد). مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۸ (۳۰): ۵۱-۷۴.
۴. شاه نظری، علی، قربانی، محمود و ناصری، نازی السادات. (۱۴۰۱). مدل جامع سرمایه فکری با رویکرد یادگیری سازمانی الگویی برای پیشرفت نظام‌های آموزشی. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۱ (۱).
۵. شیرزادی، رضا، پورقربان، محمد و نورمحمدی، رضا. (۱۴۰۲). بررسی مقایسه‌ای شاخص توسعه انسانی در ج.ا. ایران و مالزی (۲۰۲۰). فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۰ (۴).
۶. عارفی، مرتضی و قاسمی، محمد (۱۴۰۱). بررسی نقش الگوی ذهنی خبرگان در راستای شایسته‌گزینی منابع انسانی در سازمانهای دولتی (مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان)، اولین همایش ملی رویکردهای نظری و فناوری‌های نوین در علوم اداری. <https://civilica.com/doc/۱۵۶۳۴۰۲/>
۷. عبدالمحمدی، امیر، اکبرنژاد، اردشیر و محمدی، حسین (۱۳۹۴). «اهمیت آموزش ابتدایی»، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ۱۳۹۴.
۸. عبدالمهدی، فردین؛ شریعتمداری، علی و نادری، عزت اله (۱۳۸۹). بررسی میزان آگاهی معلمان دوره ابتدایی از اصول تعلیم و تربیت به منظور ارائه الگوی مطلوب جهت ارتقاء سطح آگاهی آنان. فصلنامه علوم تربیتی، ۳ (۹)، صص ۱۰۱-۱۲۴. <http://ensani.ir/file/download/article/۲۰۱۷۰۳۰۱۰۵۰۱۵۱-۱۰۱۰۰-۲۹.pdf>
۹. عسکری متین سجاده، کیانی غلامرضا (۱۳۹۷). الگوی معیار صلاحیت حرفه‌ای معلمی در تراز جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت. ۳۴ (۲) صص ۹-۳۰. <http://ensani.ir/file/download/article/۱۵۶۰۹۳۷۴۱۴-۹۴۱۲-۱۳۴-۱.pdf>
۱۰. عسگری، ناصر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش، مدیریت بازرگانی، ۱۱ (۳): ۴۸۵-۵۰۴. <https://www.jibm.ir/article/10.22059/JIBM.2019.2670570.3272>
۱۱. محمدی، زهرا و مرادی دیمان‌دول، سلیمان. (۱۴۰۱). تحلیل محتوای شاخصه‌ها و مؤلفه‌های هویت فرهنگی ایرانی و اسلامی در کتابهای مطالعات اجتماعی مقطع ابتدایی. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۱ (۱).
۱۲. مطهری نسب، مسعود، بید هندی، محمد. (۱۴۰۱). نقد و بررسی الگوی پایه، اسلامی ایرانی پیشرفت مبتنی بر رویکرد تمدنی. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۰ (۲).
۱۳. موسوی راد، طاهره و بهروزی، حر (۱۴۰۰). شناسایی موانع شایسته‌گزینی در جذب معلمان تربیت بدنی در آموزش و پرورش استان همدان، ششمین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم ورزشی و تربیت بدنی، همدان. <https://civilica.com/search/paper/n>
۱۴. موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه، اندیشه مدیریت، ۳ (۱): ۱۰۳-۱۳۲. <http://www.sid.ir/paper/1299901/fa>

۱. Al tet, M Charti er; L Paquay & P. Perrenoud (۲۰۱۳). Formers Ensi gnant s Prof essi onal . Quel l s strategi es? Quel l s Comp et ence? Pari s: De Becker &Laci er.



۲. Conway, P.F. R, Murphy; A. Rath & K. Hall. (۲۰۰۹). Learning to Teach and its Implications for the Continuum of Teacher Education: A Nine-Country Cross-National Study. Report Commissioned by the Teaching Council. University College Cork and Teaching Council of Ireland.
۳. doi.org/10.1080/02619768.2016.1251900
۴. Feinman-Nanser, S. (۲۰۱۱). From Preparation to Practice: Designing a continuum to Strengthen and Sustain Teaching. *Teachers College Record*. ۱۰۳(۶):۱۰۱۳-۱۰۵۵.
۵. Gai khorst, L., Bei shui zen, J., Roosenboom, B., & Vol nan, M (۲۰۱۷). The challenges of beginning teachers in urban primary schools. *European Journal of Teacher Education*, ۴۰(۱), ۴۶-۶۱.
۶. Hansen, D. T (۲۰۰۸). Values and Purpose in Teacher Education. In M Cochran-Smith; S. Feinman-Nanser & D. McIntyre. (Eds). *Handbook of Research on Teacher education. Enduring questions in a changing context*. New York/Routledge/Taylor & Francis. ISBN 0-203-93819-0 Master e-book ISBN
۷. Harju, V., & Niemi, H (۲۰۱۸). Teachers' changing work and support needs from the perspectives of school leaders and newly qualified teachers in the Finnish context. *European Journal of Teacher Education*, ۴۱(۵), ۶۷۰-۶۸۷.
<https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/teachers-changing-work-and-support-needs-from-the-perspectives-of>
۸. Koster, B; Meke, B; Fred, K & Theo, W (۲۰۱۳). Quality requirements for teacher educators, *Teaching and Teacher Education*, ۲۱ (۲), ۱۵۸۱۶۱.
۹. Lonka, K, & Mnd the Gap Research Group. (۲۰۱۵). Working document I. In European Parliament (Ed.), *Innovative Schools: Teaching & Learning in the Digital Era-Workshop Document ation* (pp. ۵-۴۶).
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/563389/IPOL_STU\(2015\)563389_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/563389/IPOL_STU(2015)563389_EN.pdf)
۱۰. Pklach, C., Anderson, B. B., & Thiel, M (۲۰۱۵). Unlocking the social domain in sustainable development. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*.
<https://www.generalgroupublishing.com/journal/wjstsd>
۱۱. Singla, P.K, Rastogi, KM, Sunita, R J (۲۰۰۵). Developing Competency-Based Curriculum for Technical Programs. National Symposium on Engineering Education. India.
۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۴۷۶۵۶۸۶,۱۴۰۰,۹,۱,۲,۴
۱۲. Sockett, H (۲۰۰۸). The Moral and Epistemic Purposes of Teacher Education. In M Cochran-Smith; S. Feinman-Nanser & D. McIntyre. (Eds). *Handbook of Research on Teacher education. Enduring questions in a changing context*. New York/Routledge/Taylor & Francis.
<http://www.daneshnanehi.csa.ir/userfiles/files/1/15.pdf>



Designing a Merit Selection Model for Primary School Teachers (The study of Khorramabad city)

Abstract

Introduction: Nowadays, studies show that much attention is paid to merit selection. For this reason, it is necessary to identify the factors affecting it so that solutions can be provided to improve merit selection. Therefore, according to the importance of the topic, the study has investigated the design of the merit selection model for primary school teachers. **Methods:** The method is qualitative that was conducted using a semi-structured interview. The participants are experts from faculty members, management specialists, and those involved in merit selection in ۲۰۲۱-۲۰۲۳. The sampling is qualitative and is done purposefully with the experts' network technique. ۱۰ people have participated in the interview. **Results:** Based on the interviews, the results show that the factors influencing the merit selection of primary school teachers are: ۱) Causal factors (social capital, specifying criteria and standards, the commitment of senior management, professional interview); ۲) background factors (structure, culture, justice, and policy-making); ۳) intervention factors (relationalism, non-transparent mechanism, lack of attention to meritocracy, lack of obligation to comply with laws); ۴) strategies (having a vision, analysis of conditions, analysis of resources, monitoring, and evaluation), the components of merit selection (knowledge and awareness, skills and abilities, personality traits, professional ethics), and the consequences of merit selection (selection of meritorious people, matching the job with the employee; administrative health; increasing productivity; organizational excellence). **Conclusion:** Based on the findings, it can be said that many causal, interventional, and contextual factors and strategies affect the selection of primary teachers, which should be paid attention to.

Key words:

meritocracy, merit selection, primary school teachers, Model design, Khorramabad