

**عنوان:** آیا مدارس ما مروج فرهنگی ایدئولوژیک هستند؟ تاملی بر تجربه‌های استخدام و تدریس معلمانشیرکوه محمدی<sup>۱</sup>، جمال سلیمی<sup>۲</sup> و صلاح الدین ابراهیمی<sup>۳</sup>

## چکیده

## اطلاعات مربوط به

## مقاله

پژوهش‌های مختلفی نشان داده‌اند که نظام آموزشی ایران، به تفاوت‌های فرهنگی توجهی کافی نداشته و بیشتر مروج فرهنگ غالب و رسمی ملی به صورت مهندسی‌گونه‌ای است. کانون این پژوهش‌ها بر درون‌دادهای نظام آموزشی متمرکز بوده است. پژوهش حاضر با تکیه بر روش آمیخته اکتشافی تلاش داشت تا هم درون‌دادها و هم فرایندهای آموزشی را مورد بررسی قرار دهد تا به راستی‌آزمایی این ادعا بپردازد که آیا چنین ادعایی، با واقعیت موجود در نظام آموزشی همخوانی دارد. به این ترتیب، در بخش کیفی، ابتدا تجربه‌های زیسته‌ی معلمان از ملاک‌هایی که برای انتخاب و استخدامشان در نظر گرفته شده بود، واکاوی شد (درون‌دادها) و سپس در بخش کمی، موفقیت معلم در کلاس درس بر مبنای ملاک‌های مطرح شده پیش‌بینی شد (فرایندها). یافته‌های این پژوهش نشان داد که در استخدام معلمان به هویتی علمی و هویتی ایدئولوژیک بها داده می‌شود و بدان دلیل ملاک‌هایی مانند موفقیت‌های شخصی، امتیازهای ویژه و مبنای اعتقادی و اخلاقی مطرح می‌شوند. با این وجود، تنها موفقیت‌های شخصی معلم است که می‌تواند موفقیت او در کلاس درس را پیش‌بینی کند. این نشان می‌دهد که هویت ایدئولوژیک تنها در درون‌دادها نمود یافته‌ها است و عملاً در فرایندهای کلاسی و درسی نهادینه نشده است. به این ترتیب، ایدئولوژیک دانستن نظام آموزشی ایران چندان با واقعیت‌های نظام آموزشی همخوانی ندارد.

## کلید واژگان

استخدام معلم، هویت مدرسه، فرهنگ سازمانی، فرهنگ ایدئولوژیک.

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی دانشگاه سمنان، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

sh.mohammadi@semnan.ac.ir

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول: عضو هیات علمی دانشگاه کردستان، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

j\_salimi2003@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار دانشگاه فرهنگیان salah.mahabad@gmail.com

## مقدمه

از گذشته تا به امروز، تعلیم و تربیت با فرهنگ، ارتباطی ناگسستگی داشته است. به طوریکه به باور بسیاری، تربیت، پرداختن به فرهنگ و در مسیر آن حرکت کردن است. برای مثال، نقیب‌زاده (۱۳۹۰) تربیت را رو آوردن آزادانه و آگاهانه به سمت فرهنگ می‌داند و برای بسیاری از اندیشمندان غربی مانند کانت (به نقل از نقیب‌زاده، ۱۳۹۰)، دست‌یافتن به گوهر انسانی در گرو برخورداری از فرهنگ است. برخورداری از فرهنگ نیز در سایه‌ی تعلیم و تربیت محقق می‌شود. پر بیراه هم نبود که در گذشته، به وزارت آموزش و پرورش، وزارت فرهنگ و به کارکنانش، فرهنگی می‌گفتند. این ارتباط اجتناب‌ناپذیر بسیاری را بر آن داشته است تا با نگاه فرهنگی به تبیین سازوکارهای نظام آموزشی بپردازند. بر اساس این نگاه، از آنجا که فرهنگ شامل ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتارهایی است که نه تنها در بین اعضای یک جامعه مشترک است بلکه کیفیتی متمایز در اعضای آن جامعه ایجاد می‌کند، بنابراین، اعضای هر جامعه و فرهنگی، سرشتی خاص و منحصر به فرد را تجربه می‌کنند که بدان هویت فرهنگی می‌گویند (شاین، ۲۰۱۰). به دیگر سخن، هر مدرسه موضعی فرهنگی را اتخاذ کرده و در سازوکارهای خویش آن موضع را نهادینه می‌کند. به این ترتیب است که دانش‌آموزان در هر مدرسه، هویتی خاص و منحصر به فرد را تجربه می‌کنند. هم بدان دلیل است که در توصیف مدارس موفق نیز چنین گفته‌اند که آن مدارس، حد و مرزهایی به دور خود کشیده‌اند و در آن حد و مرز، تنها ارزش‌ها و باورهایی خاص را ترویج می‌دهند که بدان هویت فرهنگی می‌گویند (بوش، ۲۰۱۰؛ لوسیا و لپسینگر، ۲۰۱۵).

اگر این قول را بپذیریم پس انتظار بر آن است که هر نظام آموزشی، مروج هویت فرهنگی خاصی باشد. البته تشخیص چنین هویتی تنها با تکیه بر پژوهش‌های علمی ممکن است. در همین راستا نیز پژوهش‌های مختلفی تلاش داشته‌اند تا هویت مدارس در ایران را شناسایی و ارزیابی کنند. بسیاری از این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدارس ما، مروج هویتی مهندسی‌گونه‌اند و چندان به تفاوت‌های فرهنگی، قومی و مذهبی توجهی نداشته‌اند. برخی از این پژوهش‌ها به تحلیل موشکافانه‌ی سندهای بالادستی و سیاست‌های تدوین شده پرداخته‌اند (صادقی، ۱۳۸۹)؛ برخی نیز بر برنامه‌های درسی و کتاب‌های تدوین شده در مدارس متمرکز شده‌اند (هواس‌بیگی، صادقی، ملکی و قادری، ۱۳۹۹)؛ برخی نیز به سنجش سواد و آگاهی معلمان مدارس از هویت چندفرهنگی پرداخته‌اند (مکرونی، ۱۳۸۹)؛ همه‌ی این پژوهش‌ها هم صدا با هم نغز نغز شده‌اند که آموزش چندفرهنگی، تنوع مذهبی، قومی و فرهنگی در نظام آموزشی نادره گرفته شده است و آشکار و پنهان ادعا کرده‌اند که نظام آموزشی به نوعی برای همسان کردن و یکپارچه کردن همه‌ی گوناگونی‌ها گام بر می‌دارد. اگر نیک، کانون پژوهش تمامی این پژوهش‌ها را بشکافیم درمی‌یابیم که تمامی آن‌ها بر درون‌دادهای نظام آموزشی متمرکز شده‌اند. یعنی تمامی ورودی‌هایی که وارد نظام آموزش می‌شوند. اما آیا تنها با تمرکز بر این درون‌دادهای می‌توان ادعای مهندسی بودن فرهنگ مدارس داشت؟ آیا به رغم تلاش سازمان‌دهی شده در سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی و آموزشی برای انتقالی یک هویت فرهنگی یک دست و ایدئولوژیک می‌توان ادعا کرد که لزوماً در عمل نیز چنین رویه‌ای بی‌کم‌وکاست پیاده می‌شود؟

با تکیه بر سه دسته از شواهد مشخص می‌شود که نمی‌توان با قطعیت چنین ادعایی را مطرح کرد. اول، پژوهش‌های دنیای مدیریت استراتژیک‌اند که پیش‌فرض‌های چنین ادعایی را به چالش می‌کشند. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ۷۰ تا ۹۰ درصد راهبردهایی که سازمان‌ها در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های خویش تعیین و تدوین می‌کنند، عملاً یا اجرا نمی‌شوند و یا به گونه‌ای بسیار متفاوت با طرح اولیه آن‌ها اجرا می‌شوند (کاپلان و نورتن، ۲۰۱۵؛ کوینگی و گارفین، ۲۰۱۷؛ فیژا، ۲۰۱۷). هم بدان دلیل نیز است که رویکردهای اخیر مدیریت استراتژیک، بیشتر از آنکه هم و غم خود را صرف برنامه‌ریزی‌های راهبردی کنند بر اجرا و پیاده‌سازی راهبردها بیشتر تمرکز کرده‌اند. این رویکردها، چندان در گیر و دار برنامه‌ریزی‌های دقیق، خطی و حساب شده نیستند. بلکه بیشتر به پیش‌نویس کردن برنامه‌ی پیشنهادگونه بسنده کرده و به موازات اجرای برنامه‌هاست که برنامه‌های تعیین شده اصلاح می‌شوند (هچ، ۲۰۱۸). این حساسیت ویژه بر اجرای برنامه‌هاست که برخی رویکردهای خودجوش را «یادگیری از طریق عمل کردن» نامیده‌اند برای مثال، دیویس (۲۰۰۳) که به تصریح، توجه به آن جنبه‌های اجرایی را روشن می‌کند. دسته دوم از شواهد به پژوهش‌های سنجش اثربخشی

<sup>۱</sup>. learning by doing

برمی‌گردند. این پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که تنها با بررسی و ارزیابی درون‌داده‌های سازمانی نمی‌توان هویت فرهنگی مدارس را شناسایی کرد. بلکه باید فرآیندها، برون‌داده‌ها و پیامدها نیز مورد بررسی قرار بگیرند. حتی برخی از اندیشمندان مدیریت آموزشی که هویت مدرسه را در هسته محوری آن یعنی تدریس و آموزش خلاصه کرده‌اند، در تعریف خویش از هسته محوری، به فعالیت‌هایی اشاره دارند که درون‌داده‌های مدرسه‌ای را به برون‌داد تبدیل می‌کند (جانسون و کروز، ۲۰۰۹). پس اینگونه به نظر می‌رسد که شایسته است که فرآیند، برون‌داد و پیامد نظام آموزشی نیز مورد مذاقه قرار بگیرد. پر بیراه هم نیست که امروزه برای سنجش اثربخشی مدارس نیز چنین رویکردی به کار گرفته می‌شود (هوی و میسکل، ۲۰۱۳). دسته‌ی سوم از شواهد به شواهد مربوط به فرهنگ سازمانی برمی‌گردد. بسیاری از اندیشمندان حوزه‌ی فرهنگ سازمانی بر آنند که فرهنگ سازمانی دارای لایه‌هایی است که از سطحی‌ترین لایه آغاز و به ژرف‌ترین آن ختم می‌شود. بررسی درون‌داده‌هایی مانند انتخاب و استخدام و یا چگونگی آموزش تازه واردان، تنها می‌تواند از سطحی‌ترین لایه‌ی آن فرهنگ پرده بردارد. چراکه تنها افرادی که مدت زمانی دیرپا است که در آن سازمان فعالیت می‌کنند می‌توانند لایه‌های ژرف آن فرهنگ را نیز شناسایی کنند (بوش، ۲۰۱۰). هم بدان دلیل است که نه تنها درون‌داده‌های نظام آموزشی و آراسته به آن هویت شوند بلکه آن هویت باید در تمامی سازوکارهای نظام آموزشی، نمودی روشن و شفاف پیدا کند (بوش، ۲۰۱۰؛ شاین، ۲۰۱۰).

به این ترتیب، پژوهش حاضر بر آن بود تا هم درون‌داده‌های نظام آموزشی و هم فرآیندهای کلاسی و درسی را مبنا قرار داده و به ارزیابی هویت فرهنگی حاکم بر مدارس بپردازد. تنها بدین شیوه است که می‌توان به راستی آزمایی این ادعا پرداخت که مدارس، الگویی مهندسی‌گونه را ارائه می‌کنند. به این ترتیب، ابتدا معلمانی که به استخدام سازمان آموزش و پرورش درآمده بودند مورد بررسی قرار گرفتند تا مشخص شود که چه ملاک‌هایی برای استخدام آن‌ها در نظر گرفته شده بود. با این کار، بخشی از هویت مدرسه شناسایی می‌شد اما گام دوم آن بود که مشخص شود که این ملاک‌ها تا چه اندازه در فرآیندهای تدریس و آموزش نیز نمود یافته‌اند. به عبارتی، در این گام لازم بود مشخص شود که آیا آن ارزش‌ها و ملاک‌هایی که در استخدام مطرح می‌شوند آیا جایگاه بایسته‌ای نیز در کلاس درس دارند و معلم نیاز مبرمی به کاربست آن‌ها دارد. برای بررسی این مسأله، موفقیت معلم از طریق ملاک‌های استخدامی آن‌ها پیش‌بینی شد.

سوال‌های پژوهش

سوال کیفی

چه ملاک‌هایی در جذب و استخدام معلمان به کار گرفته شده است؟

سوال کمی

تا چه اندازه ملاک‌های مورد نظر توانسته‌اند موفقیت معلمان در کلاس درس را پیش‌بینی کنند؟

پایگاه نظری پژوهش

امروزه مطالعات نشان داده‌اند که از عوامل اصلی رشد و توسعه جوامع، آموزش و پرورش است که دارای اهداف مناسب باشد و به اهداف خود دست یابد (خنیفر، نادری بنی، ابراهیمی، فیاضی، و رحمتی، ۱۳۹۹). و یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش در این رابطه، نحوه‌ی انتخاب و استخدام معلمان، کارمندان و مدیران آن است. نظام‌های آموزشی با تاسیس و توسعه‌ی سیستم‌های گزینش و جذب تلاش دارند تا فرد شایسته‌ای را برای معلمی انتخاب کنند. اگرچه در ظاهر این امر، مسأله بسیار روشن و شفاف به نظر می‌رسد اما انتخاب فردی شایسته امری چالشی و پر پیچ‌وخم است. از یک سو، برخی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ملاک‌های استخدام، چندان روشن و شفاف نیست و هم بدان دلیل است که مدیران نمی‌توانند بهترین و شایسته‌ترین معلمان را انتخاب و استخدام کنند (انجل، ۲۰۱۴). از دیگر سو، حتی اگر ملاک‌های روشن و شفافی برای انتخاب و استخدام معلمان مطرح شود، این ملاک‌ها به شدت وابسته به فرهنگ‌اند. به عبارتی، هویت فرهنگی که آن مدرسه یا نظام آموزشی برای خود اختیار کرده است مشخص می‌کند فرد شایسته برای معلمی باید دارای چه ویژگی‌ها و توانایی‌هایی باشد. به این ترتیب، تحلیل هویت فرهنگی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

هویت فرهنگی

پیشتر بیان شد که از مدارس انتظار می‌رود که هویت فرهنگی خاصی را به دانش‌آموزان منتقل کنند. از یک سو، هویتی که هر مدرسه به دنبال انتقال آن است با مدرسه یا نظام آموزشی دیگری متفاوت است و از سوی دیگر، کم و کیف چگونگی انتقال آن هویت به دانش‌آموزان، به نوع نگاه نظام آموزشی و سیاست‌گذاران آن به مساله فرهنگ بستگی دارد (بانکر و بانکر، ۲۰۱۹) با اندکی اغماض می‌توان، نگاه‌ها و دیدگاه‌های مربوط به انتقال هویت فرهنگی را به دو دسته تقسیم کرد. الف) نگاه مهندسی گونه ۱ و ب) نگاه مبتنی بر تنوع. در نگاه مهندسی فرهنگی، فرهنگ به عنوان مجموعه‌ای از باورها، اعتقادات، آداب و رسوم، احساسات و جهت‌گیری‌هایی تعریف می‌شود که بین افراد و گروه‌های مختلف یک جامعه، مشترک می‌باشد (سلینتر، ۲۰۱۸). این نگاه بر وحدت فرهنگی تمرکز دارد و درصدد ارائه الگوی فرهنگی غالب و همسانی برای تمامی اعضای جامعه است (نینتو، ۲۰۱۷). در همین راستا، وظیفه نظام آموزشی نیز توسعه و ترویج یک الگوی همسان‌ساز و یکنواخت از فرهنگ در بین تمامی افراد و گروه‌های یک جامعه است. به دیگر سخن، نظام آموزشی تلاش دارد تا هویت کلان و رسمی یک جامعه، خواه هویت ملی و خواه هویتی ارزشی مانند مذهب را بی‌کم و کاست به دانش‌آموزان منتقل کند و دانش‌آموزان نیز تمام و کمال تمامی آن ارزش‌ها را در خود متجلی سازند. بنابراین، این الگو چندان به تفاوت‌های قومی، فرهنگی، مذهبی منطقه‌ای و جغرافیایی جامعه توجه نداشته و صرفاً درصدد توسعه و ترویج یک الگوی غالب و یکنواخت فرهنگی است (کرو، ۲۰۱۵). این رویکرد بدان دلیل مهندسی فرهنگی می‌نامند که سیاست‌گذاران فرهنگی جامعه از طریق نظام آموزشی تلاش دارند که تنها همان ابعاد و جنبه‌های مشترک فرهنگ که به آن فرهنگ رسمی گفته می‌شود را برجسته شده تمامی سازوکارهای اجتماعی و فرهنگی جامعه در راستای آن آموزه‌ها و اصول فرهنگی حرکت کنند. نگاه دوم، نگاه مبتنی بر تنوع است که به آن نگاه نوین یا سازنده‌گر<sup>۱</sup> نیز می‌گویند. در این نگاه، فرهنگ با گوناگونی‌ها و تفاوت‌ها تعریف و تفسیر می‌شود. بر اساس این الگو، اگرچه که افراد و گروه‌های متعلق به یک جامعه دارای اشتراکات فرهنگی هستند اما در کنار این اشتراکات، از گوناگونی‌ها و تفاوت‌هایی نیز از نظر قومی، مذهبی، نژادی، جغرافیایی و تاریخی برخوردارند (والیما و بویوگی، ۲۰۰۸) و نادیده گرفتن تمامی این گوناگونی‌ها اثرات گرانباری را برای جامعه در بر داشته باشد (نینتو، ۲۰۱۷).

بر اساس این نگاه، در یک جامعه تمامی صداها باید شنیده شده و شرایطی برای رشد و پیشرفت آن‌ها و همچنین همزیستی مسالمت‌آمیز آن‌ها فراهم شود (بانکر و بانکر، ۲۰۱۹). وظیفه نظام آموزشی نیز توجه و احترام به تمامی فرهنگ‌ها و کمک به توسعه و ترویج تمامی آن‌ها دوشادوش با فرهنگ رسمی و مشترک است. آموزشی که از دل چنین نگاهی برمی‌خیزد، آموزش چندفرهنگی است که نه تنها به تنوع‌های فرهنگی در محیط‌های آموزشی احترام می‌گذارد بلکه درصدد پرورش و ارتقای آن‌ها نیز است. به این ترتیب، توجه به تفاوت‌ها و گونه‌گونی‌ها در تمامی سازوکارهای نظام آموزشی از جمله جذب و انتخاب معلمان تجلی پیدا می‌کند (کارور و توماس، ۲۰۱۸). به هر حال، با تکیه بر هویت خاص هر نظام آموزشی یا مدرسه است که می‌توان به تحلیل انتخاب و استخدام معلمان پرداخت.

#### انتخاب و استخدام معلمان

انتخاب معلمان یکی از مهمترین و اساسی‌ترین فعالیت‌های پیش روی مدیران آموزشی است. چراکه یک انتخاب اشتباه و غلط می‌تواند تبعات گرانباری را برای جامعه و دانش‌آموز در بر داشته باشد (انجل، ۲۰۱۴). در واقع معلم با تاثیرگذاری بر دانش، نگرش، رفتار و به طور کلی شخصیت و منش دانش‌آموزان خود مبنای تربیت یک جامعه را بنا می‌نهد. بر واضح است که انتخابی با این اهمیت نمی‌تواند به قضا و قدر و یا داورهای شخصی واگذار شود. بنابراین، نقش مدیران و کلیه افرادی که مسئول انتخاب، استخدام و گزینش معلمان در نظام آموزشی هستند، نقشی بسیار حساس و در عین حال پر اهمیت است. در این میان، برخی از پژوهش‌ها نشان دادند که تاثیر مدیران بر عملکرد مدرسه، اگرچه نقشی غیرمستقیم است (انجل، ۲۰۱۴؛ هوی و میسکل، ۲۰۱۳). اما مدیران این نقش غیرمستقیم را از طریق انتخاب و استخدام معلمان بازی می‌کنند. به طوریکه، اگر مدیران بتوانند معلمانی شایسته برای مدارس خود

<sup>۱</sup> cultural engineering view

<sup>۲</sup> new and constructivist

انتخاب و استخدام کنند آنگاه نوانسته‌اند تأثیری مثبت و سازنده بر عملکرد مدرسه داشته باشند اما اگر این انتخاب، ناکارآمد و غیراصولی باشد، تأثیر مدیر مدرسه، تأثیری منفی و مخرب است. در پژوهش‌هایی که به واکاوی استخدام معلمان پرداخته‌اند، حساسیت این انتخاب و استخدام را پیوسته روشن‌گری کرده‌اند. برخی از آن‌ها با تکیه بر یافته‌های پژوهش‌های خویش نشان داده‌اند که حتی در نظام‌های آموزشی بسیار سخت‌گیر نیز امکان برکناری معلمان ضعیف و ناشایست بسیار کم و ناچیز است (جاکوب، ۲۰۱۰). از اینرو حتی اگر در مرحله انتخاب و استخدام اشتباهی مبنی بر انتخاب ناکارآمد اتفاق افتاد، فرصت چندانی برای برکناری معلم و با جبران خسارت وجود ندارد. به این ترتیب، یکی از عواملی که در انتخاب و استخدام باید بدان توجه داشت، موفقیت معلم در نظام آموزشی و به ویژه کلاس درس است و البته این موفقیت، بیشتر از آنکه دارای ملاک‌هایی عینی و عملیاتی باشد، بار ارزشی دارند و با هنجارها و ارزش‌های یک جامعه پیوند خورده‌اند (شوئز و ماراتو، ۲۰۱۹).

بسیاری از اندیشمندان حوزه تعلیم و تربیت بر آنند که بخش قابل توجهی از هویت فرهنگی مدارس توسط معلمان و در کلاس درس منتقل می‌شود. هم بدان دلیل است که اصلی در تعلیم و تربیت بنا نهاده‌اند که به موجب آن مربی باید نماینده ارزش‌ها باشد (شکوهی، ۱۳۸۶). بدان معنی که معلم باید واریسته به آن هویتی باشد که مدرسه درصدد انتقال آن به دانش‌آموزان خویش است. خواه این هویت، هویتی مهندسی شده و ایدئولوژیک باشد و خواه هویتی گونه‌گون و چندپاره. در همین راستا است که برخی از پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که هویت فرهنگی که دانش‌آموزان کسب می‌کنند به شدت برگرفته از نقش و شخصیت معلمان آن‌ها است. برای مثال، عابدی و منادی (۱۳۹۴) نشان داده‌اند که هویت دینی دانش‌آموزان در درجه اول توسط مدارس و به ویژه معلمان‌شان شکل گرفته است. به این ترتیب، این گونه به نظر می‌رسد که نظام تعلیم و تربیت در ابتدا باید هویت فرهنگی که درصدد انتقال و ترویج آن است را به روشنی مشخص کند و سپس، تمامی سازوکارهای آموزشی، پرورشی، پژوهشی و سازمانی خود را به گونه‌ای رهبری و مدیریت کند که آن هویت منتقل شود. در این میان، یکی از جنبه‌هایی که باید مورد توجه قرار بگیرد، جذب و انتخاب معلمانی است که دارای شایستگی‌ها، توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی هستند که به نحو بایسته‌ای بتوانند نماینده و انتقال دهنده‌ی آن هویت باشند. اما همان‌گونه که پیشتر نیز بیان شد، تنها با تکیه بر ملاک‌های جذب و استخدام معلمان نمی‌توان هویت فرهنگی حاکم بر مدرسه را شناخت بلکه همان شیوه‌ای که (کلاس و کیم، ۲۰۱۹) نیز در پیش گرفته‌اند نیاز است که موفقیت معلم در کلاس درس نیز مورد بررسی قرار بگیرد. به این ترتیب، انتخاب و استخدام معلمان باید ناظر به موفقیت آموزشی آن‌ها در کلاس درس باشد.

تاکتون پژوهش‌های مختلفی به بررسی کم و کیف جذب و استخدام معلمان پرداخته‌اند. برخی از آن پژوهش‌ها تلاش داشته‌اند تا به واکاوی صرف ملاک‌های انتخاب و استخدام بپردازند؛ برخی نیز تلاش داشته‌اند که تأثیر آن ملاک‌ها بر عملکرد آموزشی و تربیتی معلمان را بررسی کنند؛ برخی نیز با نگاهی آسیب‌شناسانه به مساله جذب و استخدام معلمان پرداخته‌اند؛ برخی نیز تلاش داشته‌اند که بدانند که مدیران و مسئولان جذب معلمان با تکیه بر چه راهبردهایی در راستای هویتی خاص (مانند ارتقای عدالت اجتماعی) گام بردارند. اما این تنوع موضوعی را تنها در پژوهش‌های خارجی می‌توان مشاهده کرد و سهم پژوهش‌های داخلی ناچیز و محدود است. کلاس و کیم، (۲۰۱۹) با استفاد از فراتحلیل پژوهش‌های انجام شده، تلاش داشتند تا روش‌های انتخاب معلمان را مورد مطالعه قرار دهند. ۳۲ پژوهش انتخاب و مطالعه مطالعه قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ملاک‌هایی که برای جذب و استخدام معلمان بکار گرفته شده است که شامل عوامل آموزشی و عوامل غیرآموزشی می‌باشد. یافته‌ها همچنین نشان داد که عوامل آموزشی و غیرآموزشی هر دو می‌توانند موفقیت معلم در کلاس درس را به صورت معنی‌داری پیش‌بینی کنند.

کلاس و همکاران (۲۰۱۹) بر آن بودند تا به ارزیابی یکی از روش‌های انتخاب معلمان توانا که به آن آزمون داوری اقتضایی (SJT) گفته می‌شود بپردازند. برای این موضوع، ۱۲۴ کاندیدای علمی مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که این آزمون دارای پایایی بالا بوده و با نمره‌های به دست آمده از طیف مصاحبه‌های کنترل شده که به صورت همزمان با این آزمون برگزار شده بودند همبستگی مثبت و معنی‌داری دارد.

<sup>۱</sup>. situational judgment test

خینفر و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی که با روش کیفی انجام شد و با ۱۲ نفر از صاحبان نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور نشان دادند شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی.

جبار (۲۰۱۷) به مطالعه‌ی سازوکارهای انتخاب معلمان در نیوورلاند پرداخت. با تکیه بر ۹۴ مصاحبه عمیق با مدیران مدارس، رهبران مناطق آموزشی و مدیران کارگروه‌های معلمی، داده‌های این پژوهش گردآوری شدند. یافته‌ها نشان از آن داشت که راهبردهای مختلفی برای انتخاب و استخدام معلمان وجود دارد اما رهبران مناطق آموزشی و همچنین مدیران کارگروه‌های معلمی، هر دو هم انتخاب‌های مدیران مدارس در این انتخاب را محدود می‌کردند و هم آزادی‌ها و استقلال‌هایی به او می‌دادند. به این ترتیب، جذب و انتخاب معلمان، انعطاف‌پذیر و متغیر بود.

لورا (۲۰۱۷) به بررسی سازوکارهای انتخاب معلمان بر مبنای اصل عدالت اجتماعی پرداخت. او درصدد آن بود بداند که مدیران مدرسه با تکیه بر چه راهبردهایی برای بهبود وضع عدالت اجتماعی در انتخاب و استخدام معلمان گام برداشته‌اند. به این ترتیب، با تکیه بر روش روایت نگاری به روایت جریان حرفه‌ای یک معلم و تجربه‌هایی که او از انتخاب و استخدام خویش تا بکارگیری و تدریس در مدرسه داشت پرداخت. یافته‌ها حاکی از آن بود که مدیران مدارس تلاش داشته‌اند تا شفافیت جریان استخدام را بیشتر کنند تا بدین طریق، اصل عدالت اجتماعی را رعایت کرده باشند. هم بدان دلیل است که سازوکارهایی مانند تحلیل شغل، نوشتن شرح شغل، معرفی شفاف تمامی ملاک‌های استخدام، نوشتن ظرفیت‌های رسمی شغل توسط مدیر انجام شده است.

بهرام‌پور پاشا (۱۳۹۶) به بررسی سیاست‌های جذب معلم زبان انگلیسی و نحوه اجرای آن‌ها در برخی از دانشگاه‌ها، مدارس و آموزشگاه‌های زبان در ایران پرداخت. این پژوهش به شیوه مطالعه موردی انجام شد که بخشی از داده‌های آن با تحلیل اسنادی گردآوری شد و ۱۲ سند از سندهای ثبت شده ملی ایران مورد تحلیل قرار گرفتند و بخشی دیگر از داده‌ها نیز با انجام مصاحبه‌هایی با متخصصان این حوزه در ایران گردآوری شدند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تنها برخی از سیاست‌های تدوین شده در حال اجرا هستند و بخش‌های مهمتری از آن یا اجرا نشده‌اند و یا آنگونه که در سیاست‌ها مطرح شده، پیاده نشده‌اند. افزون بر آن، در این پژوهش نشان داده شده است که دلیل این پیاده نشدن‌ها آن است که سیاست‌ها به روشنی در اسناد بیان نشده‌اند.

حسن‌پور، یوسفی زنور و موسوی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی ملاک‌های استخدام در سازمان‌های دولتی پرداختند. با استفاده از روش پیمایشی و گردآوری داده‌هایی کمی از خبرگان، چند ملاک مهم برای استخدامی شناسایی شدند. این ملاک‌ها عبارت بودند از توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران، تخصص حرفه‌ای، آگاهی از توانمندی‌های خود، ارتباط با افراد بانفوذ و قدرتمند اداری و سیاسی و بالاخره، تجربه کاری.

گور، بارون، هولمز و اسمیت (۲۰۱۶) به بررسی این مساله پرداختند که چه کسی، بهترین گزینه برای شغل معلمی است. با تکیه بر این پیش‌فرض که لزوماً بهترین معلمان هم ممکن است علاقه‌ی خود به تدریس و معلمی را از دست داده باشند، تنها به بررسی انگیزه‌های دانش‌آموزان مدارس برای معلم شدن پرداختند. با بررسی ۶۴۹۲ دانش‌آموز مقطع سوم تا دوازدهم مدارس استرالیا مشخص شد که چه دلایلی برای پیوستن به شغل معلمی وجود دارد. علاقه به کار با بچه‌ها، علاقه به موضوع درسی، نوع دوستی، آرامش شخصی مهمترین دلایلی بودند که در این پیوستن مطرح شده بود. این پژوهش تلاش داشت تا با تکیه بر این دلایل، ملاک‌های انتخاب معلم شایسته را تدوین و طراحی کند.

حسینی (۱۳۹۴) در پایان‌نامه‌اش به بررسی معیارهای جذب معلم زبان در آموزشگاه‌های خصوصی ایران پرداخت. این پژوهش به شیوه‌ی تلفیقی انجام شد که دربردارنده داده‌هایی کمی و کیفی بود. در بخش کیفی با ناظران و مدیران آموزشگاه که مسئول جذب بودند مصاحبه‌هایی عمیق به عمل آمد و در بخش کمی نیز ۱۰۰ نفر معلم زبان انگلیسی به صورت تصادفی انتخاب شدند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ملاک‌های استخدام بر مبنای روزمه، مصاحبه و آزمون کتبی متقاضیان معلمی بوده است.

نابی، وی و شایبر (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی سازوکارهای انتخاب و جذب مدرسان حق تدریس در دانشگاه و تاثیر آن بر اثربخشی دانشگاهی پرداختند. تمرکز این پژوهش بر دانشگاه‌های آسیایی بود و با مصاحبه با روستای دانشگاه‌ها داده‌های پژوهش

گردآوری و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان از آن داشت که بسته به فرایند و شیوهی انتخاب مدرس پاره وقت، تأثیر آن‌ها متفاوت است. به طوریکه اگر این انتخاب بر مبنای شایستگی باشد تأثیر این مساله بر اثربخشی دانشگاه مثبت است اما اگر این انتخاب بر مبنای شایستگی نباشد، تأثیری منفی بر اثربخشی خواهد گذاشت.

عبدالفتاح عبیدو (۲۰۱۲) در پایان‌نامه‌ی خود به بررسی انتخاب و استخدام معلمان در مدارس مصر پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که چه در مدارس دولتی و چه در مدارس خصوصی، ملاک‌هایی پنهانی برای انتخاب و استخدام معلمان در ایران وجود دارد و در نتیجه، شیوهی انتخاب و استخدام معلمان سر بسته باقی می‌ماند. اما با این وجود، چند عامل می‌تواند در این انتخاب نقش ایفا کند که عبارتند از جنسیت، سن، مذهب، پیشینه‌ی خانوادگی کاری و بالاخره، ویژگی‌های ظاهری فرد. افزون بر آن، یافته‌ها نشان می‌دهند که از آنجا که چنین سیستم جذبی، شایستگی‌های حرفه‌ای متقاضیان را نادیده گرفته است، دچار چالش‌های مختلفی شده است که خود بر عملکرد آموزشی تأثیری منفی داشته است.

گراوند و عباس‌پور (۱۳۹۱) در پژوهشی به مقایسه اثربخشی معلمان جذب شده از مراکز تربیت معلم و حق تدریسی پرداختند. کانون این پژوهش مدارس راهنمایی شهر تهران بودند که ۹۲ مدیر این مدارس انتخاب و دیدگاه‌های آن‌ها مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان از آن داشت که تفاوت معنی‌داری بین عملکرد معلمان جذب شده و معلمان حق تدریسی وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر تلاش داشت تا با در نظر گرفتن ارتباط درون داد- فرایند به واکاوی نظام ارزشی حاکم بر جذب و استخدام معلمان بپردازد. برای این منظور، ابتدا داده‌هایی کیفی از تجربه‌های زیسته‌ی معلمان که به استخدام آموزش و پرورش درآمده بودند گردآوری و تحلیل شدند و سپس، به منظور اعتباریابی داده‌های کیفی گردآوری شده و همچنین پیش‌بینی اثربخشی عملکرد معلمان از طریق ملاک‌های استخدام، داده‌هایی کمی نیز گردآوری شدند. به این دست از پژوهش‌ها، پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی می‌گویند که در ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل شده و سپس بر مبنای داده‌های کیفی، بخش کمی نیز انجام می‌شود (کرسول، ۲۰۱۲؛ کرسول، ۲۰۱۴).

جامعه پژوهش شامل تمامی معلمان مرد و زن شاغل در مدارس ابتدایی شهرستان مهاباد بود. مقطع ابتدایی بدان دلیل انتخاب شد چراکه دانش‌آموزان در این مقطع، نظام آموزشی نقش‌ی اساسی در شکل دادن به اندیشه‌ها، تصورات، ارزش‌ها و باورهای دانش‌آموزان دارد و سنجش کم و کیف هویت مدرسه‌ای در این مقطع نمایان می‌شود. دلیل انتخاب شهرستان مهاباد نیز به عنوان حوزه پژوهش، آن بود که از یک سو، این شهرستان یک شهرستان نسبتاً محروم است و احتمال اینکه معلمان توانا و برتر حاضر باشند در آنجا کار کنند کمتر است و از دیگر سو، ترکیب جمعیت‌شناسی دانش‌آموزان در این شهرستان به گونه‌ای است که دانش‌آموزان کرد، ترک، فارس، اهل تسنن، اهل تشیع و ارمی همگی در مدارس وجود دارند و شیوه‌ی تعامل با این گونه‌گونی فرهنگی می‌تواند قابل ملاحظه باشد. در بخش کیفی پژوهش، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. روش نمونه‌گیری نظری ۱ یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند است که افرادی انتخاب می‌شوند که دارای دانش، تجربه و یا اندیشه‌های ارزنده‌ای در ارتباط با موضوع پژوهش هستند (کرسول، ۲۰۱۴). با تکیه بر اشیاع نظری ۳ داده‌ها، تعداد ۱۶ نفر از معلمان مدارس ابتدایی مورد مطالعه قرار گرفتند. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، ۷۹۰ نفر (۴۵۰ مرد و ۳۴۰ زن) بودند که با تکیه بر جدول مورگان تعداد ۲۵۰ نفر از آن‌ها برای نمونه‌گیری انتخاب شدند. نظر به گسترده بودن جامعه پژوهش و همچنین پراکنده بودن آن، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۴ استفاده شد که مبنای خوشه‌ها، مدارس بودند. از تعداد برآورد شده در جدول (۲۵۰ نفر) تعداد ۱۸۲ نفر (۱۰۹ نفر مرد و ۷۳ نفر زن) در این پژوهش شرکت کردند. افزون بر آن، از ۱۸۲ نفر انتخاب شده، ۱۰ نفر از آن‌ها دارای مدرک فوق دیپلم، ۱۲۷ نفر لیسانس، ۴۲ نفر فوق لیسانس و ۳ نفر دکترا بودند.

1. theoretical sampling method

2. Purposeful sampling

3. Theoretical saturation

4. Cluster sampling

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه بدون ساختار ۱ بود. دلیل استفاده از این ابزار آن بود تا مشارکت‌کننده‌ها بتوانند آزادانه و بدون هیچ محدودیتی نظری دیدگاه‌های خود را بیان کنند. شایان ذکر است که در جریان مصاحبه‌ها و با کسب اجازه از مشارکت‌کننده‌ها، از ضبط صوت برای ثبت و ضبط داده‌ها استفاده شد و پس از پیاده شدن آن، به دست نوشته‌های متنی تبدیل شدند. برای اعتباریابی داده‌های پژوهش، هم در جریان مصاحبه‌ها و هم پس از تحلیل داده‌های کیفی، داده‌ها به مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شد تا بازخورد خود را بیان کنند که اصطلاحاً به این روش، بازخورد مشارکت‌کننده می‌گویند (کرسول، ۲۰۱۲). به منظور گردآوری داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که گویه‌های آن برگرفته از نتایج تحلیل داده‌های کیفی در مرحله اول بود و بر اساس طیف لیکرت از ۱ خیلی کم تا ۵ خیلی زیاد بود. برای اعتباریابی داده‌های کمی ابتدا از اعتبار محتوایی پرسشنامه مبتنی بر پانل متخصصان استفاده شد. سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۰.۸۹ بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است.

به منظور تحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی ۲ استفاده شد. به طوریکه ابتدا داده‌ها از مصاحبه‌شونده‌ها گردآوری و سپس داده‌ها، بدون در نظر داشتن مبنایی نظری، کدگذاری شد و فرایند تلخیص و کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا کرد که به مقوله‌ها و طبقه‌های گسترده‌تری رسید. برای تحلیل داده‌های کیفی نیز از آزمون t تک نمونه‌ای و تحلیل رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر هم شامل گردآوری و تحلیل داده‌های دلفی و هم داده‌های کمی است، تحلیل هرکدام از این داده‌ها به صورت مجزایی ذیلأ عرضه می‌شوند.

### یافته‌های کیفی

اگرچه ملاک‌ها و معیارهای انتخاب و استخدام معلمان در برخی از فرم‌ها و اسناد بالادستی وزارت آموزش و پرورش وجود دارد اما همه‌ی این آیین‌نامه‌ها بی‌کم‌وکاست پیاده و اجرا نمی‌شوند. به دیگر سخن، همواره فاصله‌ای دور یا نزدیک بین برنامه‌های قصده و برنامه‌های اجرا شده وجود دارد. هم بدان دلیل نیز در گام نخست پژوهش، از معلمان خواسته شد تا تجربه‌های خود درباره ملاک‌های استخدام و انتخاب خود به عنوان معلم هنگامی که در آزمون‌های استخدامی و گزینش‌های آن شرکت می‌کردند را بیان کنند. این تجربه‌های زیسته است که می‌تواند تصویری واقع‌بینانه از وضع موجود نظام آموزشی، و نه آنچه باید باشد، ارائه می‌کند. تحلیل داده‌های مصاحبه نشان از آن داد که در مجموع، سه مقوله اصلی در این ملاک‌ها مطرح شده‌اند که در جدول ۱ توصیف شده‌اند.

جدول ۱: مقوله‌های بدست‌آمده از بخش کیفی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی	تخصص
	مهارت تدریس
	رتبه در کنکور سراسری
مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی	سلامت جسمانی
	اخلاق حسنه
	التزام به ولایت فقیه
	نداشتن سونه پیشینه کیفری

ملاک‌های بدست‌آمده از مصاحبه معلمان

<sup>۱</sup>. unstructured interview

<sup>۲</sup>. Inductive content analysis

امتیازات ویژه	خانواده شهید
	جانباز
	ایثارگر
	بسج
	آزاده

همانگونه که در جدول ۱ مشاهده می شود، ملاک‌هایی که در استخدام و گزینش معلمان شهرستان مهاباد مطرح شده‌اند را می‌توان در سه مقوله اصلی دسته‌بندی کرد که هر کدام از آن‌ها نیز در بردارنده مقوله‌های فرعی دیگری نیز هستند که در ادامه توضیح داده می‌شوند.

### الف) شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی

این مقوله شامل توانایی‌ها و شایستگی‌هایی است که بیشتر در حیطه‌های شناختی و روانی - حرکتی معنی پیدا می‌کند. به طوریکه متقاضی باید دارای مجموعه‌ای از توانمندی‌های حرفه‌ای، کسب نمره‌های حد نصاب در حوزه شناختی، قبولی در بعضی از مراکز از جمله تربیت معلم و یا انجام مجموعه‌ای از مهارت‌ها است که مستلزم دارا بودن سلامت جسمانی است. این مقوله دارای خرده مقوله‌های دیگری نیز است که هر کدام از آن‌ها به شرح زیر توضیح داده می‌شوند.

#### تخصص

منظور از تخصص میزان آگاهی و تسلط متقاضی بر رشته و یا حرفه‌ای است که در آن دانش آموخته شده و یا در حال تحصیل و مطالعه در آن است. تسلط بر موضوعاتی که قرار است آموزش داده شود از آنجا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که لازمه یک تدریس مطلوب و مناسب، تسلط بر موضوعات درسی توسط خود معلم است. مصاحبه شونده‌ها نیز به این موضوع اشاره داشتند که یکی از ملاک‌هایی که بر اساس آن، شایستگی‌های معلم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، تخصص و تسلط متقاضی بر موضوعات درسی است. مصاحبه‌شونده شماره ۴ اینگونه بیان می‌کند:

از نظر من یک معلم در درجه اول باید بر درسی که قرار است برای دانش‌آموزان تدریس کند و اتفاقاً تا حد زیادی نیز متناسب با رشته تحصیلی اوست، مسلط باشد تا بتواند با زبانی ساده و قابل فهم آن موضوعات را به دانش‌آموزان خود انتقال دهد. توجه به معدل ما در بعضی از دروسی که ارتباط تنگاتنگی با دروسی داشتند که قرار بود تدریس کنیم و یا پرسش‌هایی از کتاب‌های درسی نمونه‌هایی بود که من در جلسه‌های استخدای می‌دهیم که به آن توجه می‌کنند.

#### مهارت تدریس

در گذشته و بر اساس دید سنتی، معلم را صرفاً یک آموزش‌دهنده (instructor) می‌دانستند که وظیفه او انتقال دانش‌ها و مهارت‌های لازم از طریق آموزش بود. با متحول و متکامل شدن این دید، اکنون معلم را یک مربی (educator) می‌دانند که نه تنها آموزش و تدریس، بخشی از وظایف و مسئولیت‌های اوست بلکه از او انتظار می‌رود که بتواند تحولات رفتاری، نگرشی، انگیزشی، عاطفی و حتی شخصیتی نیز در دانش‌آموزان خود ایجاد کند. طرفدار هر کدام از این دو نوع نگرش درباره معلم و کار او باشیم نمی‌توانیم توانایی معلم در انتقال و یا به اشتراک‌گذاری مطالب درسی با دانش‌آموزان را نادیده بگیریم که در مهارت‌های تدریس معلم، نمود پیدا می‌کند. در واقع، یکی دیگر از توانایی‌هایی که معلمان علاوه بر تخصص و تسلط بر موضوع درسی باید دارا باشند، دانش و مهارت تدریس و استفاده از روش‌های مناسب آموزشی به منظور انتقال مواد درسی به دانش‌آموزان است. بنابه گفته مصاحبه شونده‌ها، یکی از ملاک‌هایی که مدنظر مسئولان جذب و استخدام معلمان می‌باشد، توانایی تدریس و آموزش است. اظهار نظر مصاحبه شونده شماره ۵ در اینباره قابل تامل است:

«نزدیک‌ای سال ۱۳۷۹ بود که وقتی به مصاحبه دعوت شدم یکی از سوالاتی که از من شد این بود که یکی از موضوعاتی که خودم در رشته‌ام مسلط هستم را در عرض ۵ دقیقه برای افرادی که در جلسه حاضر بودند و مسئول ارزشیابی از من بودند، تدریس کنم. اگرچه

که در اون لحظه جمع‌بندی کردن مطالب و انتقال آن نیازمند به آمادگی بود اما به نظر اینکار صرفا برای سنجش این قضیه بود که من تا چه اندازه می‌توانم بدون استرس و با کنترل تدریس کنم و این یکی از ملاک‌های مدنظر آن‌ها بود.

### رتبه سراسری

داده‌های بدست‌آمده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که یکی از اساسی‌ترین ملاک‌هایی که در انتخاب و استخدام متقاضیان شغل معلمی مدنظر قرار داده می‌شود، رتبه‌ای است که متقاضی در کنکور سراسری کسب کرده است. اگرچه که راه پیدا کردن این متقاضیان به مراکز تربیت معلم و تحصیل در آنجا یکی از امتیازات ویژه برای متقاضیان محسوب می‌شود اما افرادی نیز که در سایر دانشگاه‌ها یا مراکز آموزش عالی به تحصیل می‌پردازند نیز دارای شرایط لازم برای معلمی هستند. برای تایید این ادعا، مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ اینگونه عقاید خود را بیان می‌کند:

«خدمت‌تون عرض کردم که معلمان یا باید وارد مراکز تربیت معلم بشوند که قبلا قبولی در آن بسیار راحت بود و نیاز به رتبه‌های ممتاز و عالی نداشت و یا باید رتبه سراسری خوبی را کسب کرده باشند. در نظر گرفتن این ملاک آخری که گفتیم (کسب رتبه سراسری خوب) قبلا بسیار چالش‌برانگیز بود چون کمتر کسی حاضر می‌شد که با دارا بودن رتبه‌های ممتاز به آموزش‌پرورش بیاید اما الان وضعیت تغییر کرده است مخصوصا برای رشته‌های علوم انسانی. بهر حال با همه این بحث‌ها می‌خواستیم عرض کنیم که رتبه کنکور برای استخدامی خیلی مهم است حالا چه اون فرد وارد مراکز تربیت معلم بشه یا نه.»

### سلامت جسمانی

از دیگر ملاک‌های مهمی که در راستای شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی معنی پیدا می‌کند، سلامت جسمانی و نقص عضو نبودن است. نه تنها این ملاک در ایران بلکه در سایر کشورها نیز بسیار مهم تلقی می‌شود. چراکه حرفه تدریس و فرآیند تربیت نیازمند بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌ها و امکانات فردی و شخصی است. یکی از ملاک‌هایی نیز که در شهرستان مهاباد در انتخاب و استخدام معلمان مدنظر قرار گرفته، سلامت جسمانی است. در این باره اظهار نظر مصاحبه‌شونده شماره ۴ موثید این ادعا است:

«قبل از برگزاری آزمون و یا هرگونه مصاحبه و گزینشی، اطلاعیه‌ها و اخباری درباره و اجیدن شرایط منتشر می‌شود که متقاضیان می‌توانند با ملاحظه آن مطلع شوند که چه ملاک‌ها و شایستگی‌هایی مدنظر است. برای مثال داشتن سلامت جسمانی، ..... نمی‌دونم که آیا درنظر گرفتن سلامت جسمانی در استخدام، ظلمی در حق افراد نقص عضو است که به شغل معلمی علاقه دارند یا هدف از آن انتخاب افراد تمام و کمال برای این کار است، اما آنچه مسلم است این است که سلامت جسمانی یکی از ملاک‌هایی است که حداقل در اطلاعیه‌ها و فراخوان‌های معلمی لحاظ می‌شود.»

در مجموع و با داشتن نگاهی بی‌طرفانه نسبت به این موضوع، مشخص می‌شود که در دیدگاه هر دو گروه، دارا بودن سلامت جسمانی یکی از ملاک‌های مهمی است که در انتخاب معلمان مدنظر قرار داده می‌شود. بنابراین، دارا بودن تخصص، مهارت تدریس، رتبه سراسری و دارا بودن سلامت جسمانی، ملاک‌هایی هستند که در راستای شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی مدنظر قرار داده می‌شوند.

### ب) مسائل اعتقادی، دینی و اخلاقی

علاوه بر اینکه متقاضیان شغل معلمی باید دارای توانایی‌ها و شایستگی‌های شخصی باشند که بیشتر مورد بحث قرار گرفتند، بلکه باید دارای مجموعه‌ای از صلاحیت‌های اخلاقی و دینی و التزام به مقیدات خاصی نیز باشند. چراکه بخش عمده‌ای از فرآیند تربیت، فرآیند مبتنی بر الگوگیری دانش‌آموزان از معلمان و آموزش‌های غیرمستقیم است. به این معنی که رفتارها، کردارها و نظام ارزشی معلم بدون اینکه به صورت ارادی قصد انتقال آن‌ها را داشته باشد، بر دانش‌آموزان تاثیرگذار است و دانش‌آموزان از آن الگوگیری می‌کنند. بر این اساس، توجه کردن به اخلاقیات و نظام ارزشی و دینی متقاضیان از اهمیت بسزایی برخوردار است. بر اساس داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، می‌توان به سه مقوله فرعی‌تر در این راستا اشاره کرده که هر کدام در زیر ارائه می‌شوند.

### دارا بودن اخلاق حسنه

بسیاری از اندیشمندان تعلیم و تربیت بر آنند که مربی باید نماینده ارزش‌ها باشد تا با تجلی آن ارزش‌ها در رفتار و شخصیت خود بتواند دانش‌آموزان را به ارزش‌ها هدایت کند. در این راستا، اخلاقیات یک مربی نیز بسیار مهم است، چراکه تا آن مربی دارای فضایل اخلاقی لازم نباشد نمی‌تواند مترقیان خود را به آن ارزش‌ها برساند. از اینرو توجه کردن به اخلاق و به دور بودن مربی و معلم از هرگونه ناپهناجاری روانی و رفتاری از اهمیت خاصی در مصاحبه‌های گزینش برخوردار است. یافته‌های حاصل از مصاحبه حاضر نیز نشان می‌دهد که یکی از ملاک‌هایی که مدنظر مسئولان جذب و استخدام معلمان است، دارا بودن اخلاق حسنه است. اظهار نظر مصاحبه‌شونده شماره ۳ نیز موید این نکته است.

علاوه بر گزینش‌های عقیدتی که در جلسه‌های گزینش انجام می‌شود، همیشه تحقیقات محلی نیز انجام می‌شود و از آشنایان، همسایه‌ها و ... درباره اخلاق و رفتار آن فرد (متقاضی) سوال می‌شود.

### احترام به ولایت فقیه

صلاحیت‌های اخلاقی و اجتماعی نه تنها شامل دارا بودن اخلاق حسنه و معیارهای اجتماعی است بلکه شامل احترام و اعتقاد به ولایت فقیه نیز می‌شود. چراکه حکومت کشورمان مبتنی بر نظام ولایت‌مداری بوده و طبیعی است که متقاضی شغل معلمی نمی‌تواند فردی باشد که با این اعتقاد مخالف و یا دشمن باشد. پس فرد متقاضی نه تنها باید با آن فلسفه‌ها و چارچوب‌های ولایت‌محوری آشنا باشد بلکه باید متعهد به پیروی و اعتقاد به آن نیز باشد. با نگاهی به سند برنامه توسعه آموزش و پرورش نیز می‌توان دریافت که هدف غایی نظام آموزش و پرورش، قرب الهی است و بنابراین سایر اهداف فرعی تر نظام آموزشی در ارتباط با مسائل دینی معنی پیدا می‌کند. بر اساس داده‌های بدست آمده از مصاحبه، یکی از ملاک‌هایی که برای انتخاب و گزینش معلمان وجود دارد، احترام به ولایت فقیه است. برای تأیید این قضیه، مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ در توصیف ملاک‌های استخدامی معلمان، به صورت تیتروار به این مولفه اشاره دارد.

در بخش نامه‌هایی که وزارت آموزش و پرورش و یا آموزش و پرورش استان درباره ملاک‌های استخدامی منتشر می‌کند، این مسائل درج شده‌اند: نداشتن عناد با جمهوری اسلامی، التزام به ولایت فقیه و ...

### نداشتن سابقه سوتنه پیشینه کیفری

داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که متقاضیان شغل معلمی باید سابقه کیفری و جزایی نیز نداشته باشند. در غیر این صورت فاقد شرایط لازم برای انتخاب و استخدام هستند. اگرچه که این ملاک در تمامی سازمان‌ها و ادارات دولتی لحاظ می‌شود اما اهمیت آن در نظام آموزش و پرورش بسیار بیشتر است. چراکه فرض می‌شود که این افراد فاقد صلاحیت‌های لازم از جمله صلاحیت‌های اخلاقی برای امر تعلیم و تربیت هستند و همان‌گونه که پیشتر نیز بحث شد، آسیب‌های اخلاقی که از طرف معلم یا مربی متوجه دانش‌آموزان می‌شود، بسیار مضر و خطرناک است. از اینرو فردی که دارای سابقه کیفری می‌باشد دقیقاً نقطه مقابل این ملاک مهم در انتخاب و استخدام است. مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این باره معتقد است:

نداشتن سابقه کیفری نیز بسیار مهم است. در واقع اولین ملاک مدنظر است و در صورت دارا نبودن این ملاک براحتی او (متقاضی) حذف می‌شود. البته این در سایر سازمان‌ها نیز وجود دارد.

### ج) امتیازات ویژه

غیر از ملاک‌های مربوط به شایستگی‌های شخصی و مسائل اعتقادی و مذهبی، ملاک‌های دیگری نیز وجود دارد که صرفاً افراد خاص و معدودی می‌توانند واجد شرایط آن باشند. این ملاک‌ها شامل امتیازات ویژه‌ای مانند خانواده شهید، جانباز، آزاده و بسیج می‌باشد که فرد متقاضی با دارا بودن حداقل یکی از این ملاک‌ها نیز می‌تواند تا حد زیادی واجد شرایط لازم باشد. در تأیید این مدعا، مصاحبه‌شونده شماره ۴ چنین بیان می‌کند:

البته ناگفته نماند که خانواده شهید، جانباز، ایثارگر، آزاده و بسیج، نیز ملاک‌های بسیار مهمی هستند که برای مسئولان جذب ارزشی به مراتب بیشتر از سایر توانایی‌های شخصی افراد دارد.

### یافته‌های کمی

به منظور سنجش دقیق‌تر داده‌های بدست آمده در بخش کیفی، داده‌های کمی نیز گردآوری شد تا بتواند مبنای اطلاعاتی دقیق‌تری فراهم کند. بر اساس سوالات مطرح شده در بخش کمی، یافته‌های بدست‌آمده تجزیه و تحلیل می‌شوند. در بخش کمی، داده‌ها با آزمون‌های آماری تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون  $t$  تک‌متغیره، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون تجزیه و تحلیل شدند. نتایج بدست‌آمده نشان می‌دهد که آزمون کولموگوروف اسمیرنوف برای هیچ یک از متغیرها معنادار نیست و تمام متغیرها در هر دو گروه نرمال هستند.

جدول ۲: نتایج آزمون کولموگوروف اسمیرنوف

متغیرها	کولموگوروف اسمیرنوف	سطح معناداری
شایسته‌سالاری	۰/۷۴۳	۰/۶۳۹
مدیریت استعداد	۰/۸۱۷	۰/۵۱۶
بهبودی نظام منابع انسانی	۰/۸۱۸	۰/۵۱۵
موفقیت معلم	۰/۷۴۱	۰/۶۴۱

از طرف دیگر، با توجه به آن که کجی توزیع داده‌ها در آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف معنادار نبوده‌است، بنابراین برای بررسی ارتباط‌های مورد نظر از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده شده است.

باتوجه به اینکه پرسشنامه پژوهش، محقق‌ساخته بوده، برای تعیین ملاک‌های استخدام معلمان بر مبنای اطلاعات آماری از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس استفاده شد. برای تعیین ملاک‌های استخدام معلمان از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس استفاده شد. مقادیر  $KMO$  و بارتلت برای بررسی کفایت نمونه‌گیری و مناسب بودن داده‌های گردآوری شده جهت انجام تحلیل اکتشافی در جدول ۳-۴ گزارش شده‌اند.

 جدول ۳: نتایج آزمون  $KMO$  و بارتلت

$KMO$	معناداری
۰/۸۷	۰/۰۰۱
مجذور کای بارتلت	۳۸۴/۳

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که شاخص  $KMO$  با مقدار ۰/۸۷ که مقدار بالای ۰/۷۰ مورد قبول می‌باشد، در سطح قابل قبولی بوده و نشانگر کفایت داده‌ها و نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی می‌باشد، همچنین نتایج آزمون بارتلت با سطح معنی‌داری  $P < ۰/۰۰۱$ ، نشانگر مناسب بودن حجم نمونه و داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی می‌باشد. در جدول ۴ گویه‌ها و بارهای عاملی این عامل‌ها گزارش شده‌اند. لازم به ذکر است که گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۴ داشته باشند یا روی بیش از یک عامل بار عاملی زیادی داشتند از تحلیل حذف می‌شوند. مجموع واریانس استخراج شده برای سه عامل ۵۷/۳۸ درصد می‌باشد که مقدار قابل توجهی است. با توجه به نتایج جدول ۴، عامل اول (شایسته‌سالاری شخصی) می‌باشد که ۳۴/۳۳٪ از واریانس این عوامل را تبیین می‌کند. عامل دوم (مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی) می‌باشد که ۱۲/۶۸٪ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند. عامل سوم (دارا بودن امتیازات ویژه) می‌باشد که ۸/۴۷٪ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند.

جدول ۴: نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

شماره گویه	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم
------------	----------	----------	----------

		۰/۷۸	۱
		۰/۷۳	۲
		۰/۷۶	۳
		۰/۷۵	۴
		۰/۷۴	۵
		۰/۵۷	۶
		۰/۴۸	۷
		۰/۵۲	۸
	۰/۶۰		۹
	۰/۶۵		۱۰
	۰/۷۲		۱۱
	۰/۶۸		۱۲
	۰/۶۶		۱۳
	۰/۵۴		۱۴
۰/۴۸			۱۵
۰/۷۱			۱۶
۰/۷۴			۱۷
۰/۶۹			۱۸
۰/۶۲			۱۹
۰/۵۶			۲۰
۰/۵۳			۲۱
۰/۴۹			۲۲
۰/۸۳	۳/۱۳	۷/۵۵	مقدار ویژه
۸/۴۷	۱۲/۶۸	۳۴/۳۳	واریانس تیین شده

در جدول ۹ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول ۵: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
شایسته‌سالاری	۸	۵/۹۲
	۲/۶	۵
	۰	

مدیریت استعداد	۱ ۱/۱ ۷	۸۲/۳
بهبودی نظام منابع انسانی	۲ ۱/۰ ۴	۷۶/۳
موفقیت معلم	۷ ۹/۱	۶۹/۲

بر مبنای داده‌های بدست‌آمده از بخش کیفی و تحلیل عاملی اکتشافی، مشخص شد که سه ملاک اصلی در انتخاب و استخدام معلمان مطرح بوده است. برای برآزش هر کدام از این سه ملاک از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد که در ادامه یافته‌های به دست آمده از هر آزمون بیان شده است.

جدول ۶: شایستگی‌های و توانایی‌های شخصی

متغیر مورد نظر	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین‌ها
شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی	۲۲/۸	۱۸۱	۰/۰۰۰	۱۲/۴۰

همانگونه که ملاحظه می‌شود نتیجه به‌دست‌آمده از آزمون تی در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ معنادار است و با توجه به نمره بدست‌آمده از آزمون تی (۲۲/۸)، می‌توان اذعان داشت که دست‌اندرکاران جذب و استخدام معلمان در سازمان آموزش و پرورش، توجه خاص و معنی‌داری به شایستگی‌ها و توانایی‌های فردی دارند. همانگونه که یافته‌های کیفی نیز نشان داد، معلمان استدلال داشتند که یکی از ملاک‌هایی که برای جذب و استخدام معلمان مدنظر قرار داده می‌شود، شایستگی‌ها و توانایی‌های فرد متقاضی است.

جدول ۷: مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی

متغیر مورد نظر	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین‌ها
مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی	۴/۱۸	۱۸۱	۰۰۰	۰/۷۶

همانگونه که یافته‌های ارائه شده در جدول فوق نشان می‌دهد مقدار بدست آمده از آزمون تی ۴/۱۸ در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ معنی‌دار بوده است و بنابراین یکی دیگر از ملاک‌هایی که در انتخاب و استخدام معلمان در سازمان آموزش و پرورش شهرستان مهاباد مدنظر قرار داده می‌شود، صلاحیت‌های اخلاقی و اعتقادی متقاضیان شغل معلمی است. همانگونه که در مولفه‌های مربوط به داده‌های کیفی نیز اشاره شد، بعضی از امتیازات ویژه از جمله خانواده شهید، ایثارگری، جانبازی و ... نیز می‌تواند در انتخاب و استخدام متقاضی شغل معلمی تاثیر بسزایی داشته باشد.

جدول ۸: امتیازات ویژه

متغیر مورد نظر	نمره تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین‌ها
----------------	---------	------------	---------------	------------------

دارا بودن امتیازات ویژه	۵/۴	۱۸۱	...	۰/۸۲
-------------------------	-----	-----	-----	------

یافته‌های گزارش شده در فوق نیز حاکی از آن است که دارا بودن امتیازات ویژه نیز یکی دیگر از ملاک‌های مورد نظر در انتخاب و استخدام معلمان می‌باشد. چراکه مقدار بدست آمده از آزمون تی تک نمونه ای (۵/۴) در سطح معنی داری ۰/۰۰۰ معنی دار بوده است. با این اوصاف، دارا بودن توانایی‌ها و شایستگی‌های شخصی، دارا بودن صلاحیت‌های اخلاقی و اعتقادی و بالاخره دارا بودن امتیازات ویژه همگی جزء ملاک‌هایی هستند که مد نظر دست‌اندرکاران نظام آموزشی در جذب و استخدام معلمان قرار می‌گیرد. پرسش دیگری که نیاز به بررسی و تامل داشت آن بود که تا چه اندازه شایستگی‌ها و توانایی‌های فردی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و در نهایت امتیازات ویژه می‌توانند موفقیت معلم در کلاس درس را پیش‌بینی کنند. به منظور ارائه دادن پاسخی روشن به این سوال نیز از روش تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد. همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود رابطه بین شایستگی‌های شخصی با موفقیت معلم، در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد.

جدول ۹: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	شایستگی‌های شخصی	۱			
۲	مسائل اعتقادی و دینی	*۰/۱۵	۱		
۳	امتیازات ویژه	۰/۰۷	*۰/۱۶۵	۱	
۴	موفقیت معلم	**۰/۵۶	*۰/۱۷	*۰/۱۲	۱
		،۰۰۵<math>P</math>	،۰۰<math>P</math>		

یافته‌های بدست آمده از تحلیل رگرسیون در جداول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۰: مجموع مربع R

مدل	R	مربع R	مجذور R تنظیم شده
	۰.۳۰۵	۰.۰۹۳	۰.۰۷۸

این جدول و مقدار بدست آمده از مجذور R تنظیم شده نشان می‌دهد که ۰.۰۷۸ از متغیر ملاک (انتخاب شایسته) توسط مدل پیش‌بینی می‌شود و بنابراین می‌توان اظهار کرد که مدل مذکور مدل مناسبی می‌باشد.

جدول ۱۱: یافته‌های آزمون رگرسیون

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مقدار f	سطح معنی داری
رگرسیون	۱۵۴/۸	۳	۶/۰۹	۰/۰۰۱
باقی مانده	۱۵۰۶/۸	۱۷۸		
کلی	۱۶۶۱/۷	۱۸۱		

از طرف دیگر با توجه به مقدار به دست آمده از  $f$  که برابر با ۶/۰۹ است و در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ معنی‌دار می‌باشد که نشان از آن دارد که در کل مدل معنی‌داری بدست آمده است. آخرین جدول باقی مانده از تحلیل یافته‌های مربوط به سوال مذکور به بررسی قدرت پیش‌بینی هر کدام از متغیرهای ملاک می‌پردازد که نتایج آن ذیلاً ارائه شده است.

جدول ۱۲: قدرت پیش‌بینی هر کدام از متغیرها

مدل	ضرایب غیراستاندارد		ضریب استاندارد Beta	مقدار تی	معنی داری
	B	خطای استاندارد			
مقدار کل	۲۱,۱۵	۲,۱۳	-	۹,۹	۰۰۰
شایستگی‌های شخصی	۰,۱۶۸	۰,۰۲۹	۰/۲۹	۴,۰۳	۰۰۰
مسائل اعتقادی و دینی	۰,۰۲۶	۰,۰۸۲	۰,۰۲۳	۰,۲۲۰	۰,۷۵۰
امتیازات ویژه	۰,۰۶۰	۰,۱۲۰	۰,۰۳۷	۰,۵۰۳	۰,۶۱۶

داده‌های بدست‌آمده از جدول فوق نشان می‌دهد که اگرچه که مدل مورد نظر در این پژوهش به خوبی می‌تواند متغیر ملاک را پیش‌بینی کند اما در تحلیل جزئی تر می‌توان دریافت که تنها توانایی شخصی توانسته است منجر به پیش‌بینی انتخاب فرد شایسته شود. به عبارت دیگر تنها بر اساس مقدار بدست‌آمده از متغیر شایستگی‌های فردی که در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ معنی‌دار می‌باشد و سایر متغیرها نتوانسته‌اند متغیر ملاک را پیش‌بینی کنند. بر این اساس، برای انتخاب فرد شایسته برای معلمی تنها می‌توان روی شایستگی‌های شخصی فرد متقاضی تکیه کرد. چراکه بر اساس دیدگاه معلمان، نه دارا بودن امتیازات ویژه و نه دارا بودن صلاحیت‌های اخلاقی و اعتقادی می‌تواند فرد شایسته برای شغل معلمی را انتخاب کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بدیهی است که در هر جامعه، آموزش و پرورش سنگ‌زیربنای توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است. و بدون تردید عامل اصلی و موتور محرکه توسعه و کلید رشد و ترقی هر کشوری است. تعلیم و تربیت از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین اموری است که نقش بسیار موثری در زندگی انسان دارد. امروزه آموزش و پرورش، نهاد فرهنگی مهمی است که مسئولیت عظیمی را در قبال تعلیم و تربیت کودکان و نوجوانان برعهده دارد. مدارس اثربخش ۱ و یادگیرنده هم‌چنان آرزوی جهانی برای همه نظام‌های آموزشی‌اند. عوامل متعددی برای اثربخشی مدارس و تسهیل روند آن مؤثرند که یکی از این عوامل تأثیرگذار و شاید مهم‌ترین آنها نیروی انسانی کارآمد است. نیاز به مدیریت در هدایت سازمان و اهمیت رهبری مناسب و خوب جهت دستیابی به اهداف امری انکارناپذیر است. یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به‌خصوص در آموزش و پرورش، نحوه انتخاب و ارتقاء معلمان مدارس است (بونلا و تریوتارا، ۲۰۱۴). در این راستا پژوهش حاضر بر آن بود تا هویت فرهنگی حاکم بر مدارس را شناسایی کند.

از آنجا که معلمان نقشی اساسی در شکل دادن به هویت فرهنگی و فردی دانش‌آموزان دارند و بخشی از این سرشت هویت مدرسه در ملاک‌های انتخاب و استخدام معلمان آشکار می‌شود، ملاک‌های جذب و استخدام معلمان مورد بررسی قرار گرفت. تجربه‌های زیسته‌ی معلمان شاغل در آموزش و پرورش نشان داد که شایستگی‌های شخصی، پایبندی به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی و در نهایت، امتیازهای ویژه، ملاک‌های استخدام معلمان در این حرفه بوده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که دست کم در استخدام و گزینش معلمان، هم به هویت علمی و هم به هویت ایدئولوژیک دوشادوش یکدیگر توجه می‌شود. اما یافته‌های بخش کمی که به پیش‌بینی موفقیت معلم از طریق ملاک‌های استخدام می‌پردازد نشان داد که با وجود تمامی تلاش‌های سازمان‌دهی شده برای نگاه‌داشت توانمندی این دو هویت اما آنچه در کلاس درس نمود بیشتری یافته است، هویت علمی معلم است که با شایستگی‌های شخص او همراه شده

<sup>۱</sup> Effective Schools

است. در حالیکه، هویت ایدئولوژیک معلم پیش‌بینی کننده‌ی معنی‌داری برای موفقیت در کلاس درس نبوده است. یافته‌های این پژوهش با بسیاری از پژوهش‌های گذشته در تضاد است. چراکه در تمامی پژوهش‌های انجام شده، ملاک‌های استخدام معلمان بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت مدرسه بوده‌اند که در تمامی سازوکارهای مدرسه نیز گسترانیده شده‌اند.

بر همین اساس است که یافته‌های پژوهش کلاسن و کیم (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که ملاک‌های آموزشی و غیرآموزشی در جذب و استخدام معلمان در نظر گرفته می‌شوند و هر دو ملاک نیز به صورت معنی‌داری می‌توانند موفقیت معلم در کلاس درس را پیش‌بینی کنند. گور و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان می‌دهند که تنها شایستگی‌هایی که برای استخدام معلمان مورد نیاز است، شایستگی‌های آموزشی و اخلاقی است و تجربه‌های دانش آموزی نیز نشان می‌دهد که هر دو ملاک می‌توانند در کلاس درس و فرایندهای آموزشی نمودی روشن داشته باشند. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که آن نظام‌های آموزشی که مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، به خوبی توانسته‌اند هویت خاص خویش را در تمامی سازوکارهای آموزشی و مدرسه‌ای نهادینه کنند. هم بدان دلیل نیز است که جبار (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که انتخاب‌های مدیر مدرسه در جذب و استخدام معلمان پیوسته محدود و در بند شده و هم در بخش‌هایی نیز آزادی‌هایی به مدیر مدرسه داده شده است. این محدودیت‌ها و آزادی‌ها بیان کننده‌ی همان حد و مرزی است که هویت مدرسه را تعریف می‌کند. اما یافته‌های پژوهش حاضر نشان از آن داشته که با وجود مطرح شدن بخشی از هویت فرهنگی مدرسه در استخدام و جذب معلم اما آن بخش در فرایندهای آموزشی و کلاسی تجلی نیافته و به این ترتیب، آن بخش از فرهنگ به هویتی پایدار تبدیل نشده است. این پایدار نبودن هویت فرهنگی ممکن است منجر به همان ملاک‌های پنهانی شود که عبدالفتاح عبود (۲۰۱۲) آن را به عنوان آسیبی جدی در استخدام و انتخاب شناسانده بود. آن ملاک‌های پنهان باعث می‌شوند که نظام تعلیم و تربیت بیشتر از آنکه دنبال کننده‌ی هویت فرهنگی خاصی باشد، دنبال کننده‌ی نگاه‌های فردی و خودمحرانه باشد. به هر حال، پی‌آمد هر چه باشد، اما یافته‌های پژوهش حاضر نشان داده است که برخلاف تصور عامه و برخی از پژوهش‌هایی که بر درون‌دادهای نظام آموزشی متمرکز شده‌اند، نظام آموزشی ایدئولوژیک نیست که مروج فرهنگ دینی و عقیدتی خاصی باشد و یا هویتی مهندسی‌گونه را در تمامی سازوکارهای نظام آموزشی تجلی داده باشد.

این مساله که نه امتیازهای ویژه و نه مسائل اعتقادی و دینی توانسته‌اند موفقیت معلم در کلاس درس را پیش‌بینی کنند می‌تواند ناشی از دو حالت باشد. حالت اول آنکه انتخاب و استخدام بر اساس مولفه‌های ایدئولوژیک به خوبی انجام نشده است و سنجه‌هایی برای آزمون پایبندی اعتقادی متقاضیان به کار گرفته شده است که عملاً پایبندی آن‌ها را ارزیابی نمی‌کنند. در همین راستا، با تامل بر مصاحبه‌های انجام شده با معلمان مشخص است که تنها در جلسه‌ی مصاحبه‌ی عقیدتی است که بر ملاک‌های اعتقادی، ایدئولوژیک و یا برخی از امتیازهای ویژه تمرکز می‌شود اما در فرایند تدریس و یادگیری که بخش مهمی از هویت مدرسه بدان طریق منتقل می‌شود، آن ملاک‌ها نمودی واقعی پیدا نکرده‌اند. جالب‌تر آنکه حتی در جلسه‌ی مصاحبه‌ی اعتقادی و عمومی که بر روی هویت ایدئولوژیک نظام آموزشی تکیه می‌شود، سازوکار مصاحبه بیشتر مبتنی بر پرسش‌ها و آزمون‌های دانشی هستند تا عملکردی. بدان معنی که فرایند مصاحبه عمومی و اعتقادی تنها بر تسلط فرد متقاضی بر مبانی دینی و اعتقادی بستگی دارد و اگر چنین تسلطی را داشته باشد می‌تواند از پس سوالات دانشی این آزمون برآید اما این محک، تنها سواد فرد متقاضی بر مبانی دینی را نشان می‌دهد نه اینکه نشان از آن باشد که آن فرد متقاضی لزوماً در عمل پایبندی راستینی به تمامی آن اصول و آموزه‌ها دارد. این در حالی است که برای تبدیل برخی از ملاک‌ها به هویت فرهنگی مدرسه، لازم است محک‌های جدی، مداوم و بلندمدت وجود داشته باشد.

حالت دوم آنکه سازوکارها و مکانیسم‌های واقعی جریان عمل در راستای خواسته‌های ایدئولوژیک نیستند. بدان معنی که فرایندهای تدریس و آموزش چندان دنباله‌روی هویت ایدئولوژیک نبوده‌اند. چراکه اگر دنباله‌روی هویت ایدئولوژیک بودند باید آن هویت در تمامی فرایندها و جریان‌های واقعی تدریس نمود پیدا می‌کرد. این در حالی است که شایین (۲۰۱۰) خاطر نشان می‌کند که یکی از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی پایدار، وسعت آن است. بدان معنی که آن فرهنگ نه فقط در چند بخش و سازوکار بلکه در تمامی بخش‌ها و سازوکارهای سازمان تجلی یافته باشد.

به هر حال، یافته‌های این پژوهش نشان داد که دست‌کم در فرایندهای آموزشی و تدریس در کلاس درس، هویت ایدئولوژیک کم‌فروغ بوده است و با وجود اینکه آن هویت در بسیاری از درون‌دادهای نظام آموزشی، مانند کتاب‌های درسی، اهداف و برنامه‌های آموزشی، استخدام معلمان و ... تجلی یافته است اما در کلاس درس که بدان تجربه‌ی واقعی تدریس می‌گویند نمودی آشکار پیدا نکرده است.

از آنجا که شناخت بی‌کم‌وکاست این مساله که نظام آموزشی ایران عملاً چه هویتی را دنبال می‌کند نیازمند آن است که پژوهش‌های گسترده‌تری انجام شده و به ویژه، برون‌دادهای نظام آموزشی نیز مورد واکاوی قرار بگیرد، لذا پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی برون‌دادهای نظام آموزشی نیز مورد بررسی قرار بگیرند.

پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی از ابزارهای عملکردی برای سنجش برون‌دادهای نظام آموزشی استفاده شود. چراکه ابزارهای خودگزارشی مانند پرسشنامه به‌گونه‌ی پایسته‌ای نمی‌تواند پرده از نپنهان‌های هویت نظام آموزشی بردارد.

### محدودیت پژوهش

این پژوهش، موفقیت معلم در تنها در دستاوردهای آموزشی خلاصه کرده است اما پرواضح است که موفقیت معلم شامل دامنه‌ی گسترده‌ای از دستاوردهای اخلاقی، پژوهشی و پرورشی می‌شود که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

### منابع

- بهرام پورباشا، عاطفه. (۱۳۹۶). سیاست‌های جذب معلم زبان انگلیسی و نحوه اجرای آن‌ها در برخی از دانشگاه‌ها، مدارس و آموزشگاه‌های زبان انگلیسی در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء.
- حسن پور، اکبر؛ یوسفی زنون، رضا؛ مناسوی، پریمسا. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، پیاپی ۱۶، ۱۲۸-۱۰۹.
- حسینی، سیده مینا. (۱۳۹۴). معارهای جذب معلم زبان در آموزشگاه های خصوصی ایران: مطالعه تلفیقی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شاهرود.
- صادقی، علیرضا. (۱۳۸۹). بررسی سند برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد آموزش چند فرهنگی. فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران، سال پنجم، شماره ۱۸، ۲۱۵-۱۹۰.
- عابدی، فاطمه و منادی، مرتضی. (۱۳۹۴). دیدگاه دانش آموزان دبیرستانی پیرامون منابع تاثیرگذار بر هویت دینی‌شان: مطالعه موردی شهرستان کرج. فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، شماره ۲۹، ۱۲۷-۱۰۹.
- گراوند، منیژه و عباس پور، عباس. (۱۳۹۱). مقایسه اثربخشی معلمان جذب شده از مراکز تربیت معلم و حق التدریس از دیدگاه مدیران مدارس راهنمایی شهر تهران. روانشناسی تربیتی، دوره ۸، شماره ۲۴، ۱۲۰-۱۰۰.
- مکرونی، گلاله. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت آموزش چندفرهنگی در مدارس ابتدایی شهر سنندج. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان کردستان.
- تقیب زاده، میرعبدهالحسین. (۱۳۹۰). نگاهی به فلسفه آموزش و پرورش. تهران: انتشارات طهوری.
- هواس بیگی، فاطمه؛ صادقی، علیرضا؛ ملکی، حسن؛ قادری، مصطفی. (۱۳۹۷). آموزش چندفرهنگی در کتاب های فارسی (خوانداری) دوره آموزش ابتدایی. نظریه و عمل در برنامه درسی، سال ششم، شماره ۱۱، ۱۷۴-۱۴۱.
- خنیفر، حسین؛ نادری بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ فیاضی، مرجان؛ رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۹). مدیران مدارس: شایستگی، دانش و توانایی و مهارت ها و ارائه مدل. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۴۵، ۳۰-۱.
- Abdelfattah Abdou, A. (2012). Teachers' Recruitment and Selection Practices within Different Schooling Systems in Egypt. The American University in Cairo. School of Graduate Education.
- Banks, J. A & Banks, Ch. A. (2019). Multicultural education: issues and perspectives (7th Edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Boonla, D., & Treputtharat. S. (2014) The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School under the office of Secondary Education Area 20. Procedia - Social and Behavioral Sciences 112 / 991 – 996

- Bush, T. (2010). Theories of educational management and leadership (third edition). London, New Delhi: Sage publication.
- Carver- Thomas, D. (2018). Diversifying the Teaching Profession: How to Recruit and Retain Teachers of Color. Retrieved from: <https://learningpolicyinstitute.org/product/diversifying-teaching-profession>.
- Creswell J. w. (2012). Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. (Fourth edition). Pearson. Boston.
- Creswell J. w. (2015). Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. (Fourth edition). Pearson. Boston.
- Davies, B. (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools. Educational Management & Administration, 0263-211X (200307) 31:3.
- Engel, M. (2012). Problematic preferences? A mixed method examination of principals preferences for teacher characteristics in Chicago. Educational administration quarterly, 1- 40. Retrieved from <http://eag.sagepub.com/content/early>.
- Fitza MA. (2014). The use of variance decomposition in the investigation of CEO effects: how large must the CEO effect be to rule out chance? Strategic Management Journal, 35(12): 1839–1852.
- Gore, J; Barron, R, J; Holmes, K & Smith, M. (2016). Who says we are not attracting the best and brightest? Teacher selection and the aspirations of Australian school students. Aust. Educ. Res. DOI 10.1007/s13384-016-0221-8.
- Hatch, M, J. (2018). Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. (Fourth edition). London: Oxford university press.
- Hoy, W. K., Miskel, C. J. (2013). Educational administration: Theory, research, and Practice. New York: McGraw-Hill.
- Jabbar, H. (2017). Recruiting “Talent”: School Choice and Teacher Hiring in New Orleans. Educational Administration Quarterly, 1–37.
- Jacob, B. A. (2010). Do principals fire the worst teachers? National bureau of economic research working paper 15715. Retrieved from <http://www.Nber.org/papers/w15715.pdf>.
- Jounson, B, I & Kruse, Ah, D. (2009). Decision making for educational leaders: under examined dimension and issues. Stat university of New York.
- Kaplan, R, S & Norton, D, P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. America: Harvard Business Review Press.
- Klassen, R, M & Kim, L, E. (2019). Selecting teachers and prospective teachers: A meta-analysis. Educational Research Review, 26 (2019) 32–51.
- Klassen, R; Durksen, T, I; Kim, L, E; Patterson, F; Rowett, E; Warwick, J; Warwick, P & Wolpert, M, A. (2017). Developing a Proof-of-Concept Selection Test for Entry into Primary Teacher Education Programs. International Journal of Assessment Tools in Education: Vol. 4, Issue 2, pp. 96-114.
- Laura, C. (2017). Enacting social justice leadership through teacher Hiring. Urban Rev. DOI 10.1007/s11256-017-0432-y.
- Nabi, Gh; Wei, S; Shabbir, M. (2015). Does Selection Mechanism for Temporary Employees in Public Sector Universities affect Right Selection? International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 6(3). 1-11.
- Nieto, S. (2017). Re-imagining multicultural education: new visions, new possibilities, Multicultural Education Review. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1080/2005615X.2016.1276671>.
- Quingley, T, J & Graffin, S, D. (2016). Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: a comment on Fitza (2014). Strategic Management Journal, Published online EarlyView in Wiley Online Library ([wileyonlinelibrary.com](http://wileyonlinelibrary.com)) DOI: 10.1002/smj.2503.
- Schein, E, H. (2010). Organizational culture and leadership (fourth edition). San Francisco: Jossey- Bass.



- Shuls, J & Maranto, R. (2014). Show Them the Mission: A Comparison of Teacher Recruitment Incentives in High Need Communities. *Social science quarterly*, Volume 95, Number 1. 239-252.
- Sleeter, Ch. (2018). Multicultural education past, present, and future: struggles for dialog and power-sharing. *International journal of multicultural education*. Vol. 20, No. 1, 5-20.
- Valimaa, J., & Ylijoki, O. (2008). *Cultural perspectives on higher education*. University of Tampere Finland.