Quarterly journal
Intelligent Management of Human Capital
https://www.imhr.ir
Online ISSN: 3060-6950

Designing a Human Resource Governance Model with Emphasis on the Teacher Ranking System of Education

Mohammad Reza Bakhoda[1]✉ Ebrahim Mazari[2] Majid Rajabpour[3]

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 28 December 2025
Received in revised form 12 January 2026
Accepted 31 January 2026
Published online 27 February 2026

Keywords:
Governance, Human Resource Governance, Human Resources, Teacher Ranking System.

Abstract

Background and Objective: The teacher ranking system, through creating job incentives and enhancing professional competencies, leads to improved performance and increased educational quality. However, designing a coherent mechanism for human resource governance in this arena is essential. The aim of this study was to design a human resource governance model with an emphasis on the teacher ranking system in education.

Methodology: This applied research with a qualitative approach was based on the systematic grounded theory of Strauss and Corbin. Data were collected through purposive interviews with 11 experts and specialists and analyzed using three-stage open, axial, and selective coding in MAXQDA software.

Findings: Data analysis showed that causal conditions include external pressures, systemic deficiencies, and managerial inefficiency. Contextual conditions encompass macro infrastructures, prevailing laws, and the dominant culture, while intervening conditions consist of financial and bureaucratic constraints, influential groups, and cultural challenges. The identified strategies are: smart and sustainable regulation, establishment of a multidimensional evaluation system, a participation and accountability structure, international collaboration, regulation of transfer and placement, and strategic regulation of livelihood. The consequences of the model include the strengthening of teachers' social capital, transformation of educational quality, and equitable organization of human resources in education.

Conclusion: The resulting model provides a systematic, coherent framework for understanding and improving human resource governance in the educational system. This model can serve as a basis for precise policymaking in the effective implementation of the teacher ranking system and, consequently, the sustainable enhancement of educational quality in the country.

Cite this article: Bakhoda , M. S., Mazari , E. & Rajabpour, M. (2026). Designing a Human Resource Governance Model with Emphasis on the Teacher Ranking System of Education. *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (7), 165-193.
DOI: http//doi.org/10.22034/imhr.2026.571359.1063

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, https://www.imhr.ir
© "Authors retain the copyright and full publishing rights."
DOI: 10.22034/imhr.2026.571359.1063

1. Master's Student, Educational Management Group Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. E-mail: m.r.bakhoda1379@gmail.com

2. Assistant Prof, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran: E-mail: mazari.ebrahim@ut.ac.ir

3. Assistant Prof, Faculty of Command and Staff, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. E-mail: M.rajabpour@Casu.ac.ir

Quarterly journal
Intelligent Management of Human Capital
https://www.imhr.ir
Online ISSN: 3060-6950

Designing a Human Resource Governance Model with Emphasis on the Teacher Ranking System of Education

Extended Abstract

Background and Purpose: The teacher ranking system, through creating job incentives and enhancing professional competencies, leads to improved performance and increased educational quality. However, designing a coherent mechanism for human resource governance in this arena is essential. The aim of this study was to design a human resource governance model with an emphasis on the teacher ranking system in education.

Methodology: The research is applied in nature, employing a qualitative approach based on following the systematic approach of Strauss and Corbin. In this study, the researcher collected data through interviews with 11 experts selected via purposive sampling, the output of which led to the design of a model. Data analysis was performed using through open, axial, and selective coding (Strauss and Corbin) with the aid of MAXQDA software. Additionally, the validity of the designed model was assessed using a focus group validation method.

Findings: The research findings indicate that causal conditions comprise five components: (external and environmental pressures), (structural and systemic deficiencies), (human resource constraints and needs), (ineffective policymaking and management), and (pressure for change and accountability). Contextual conditions consist of five components: (macroeconomic, political, and technological infrastructure), (laws, structures, and administrative frameworks), (the prevailing organizational, social, and managerial culture), (diversity and complexity of educational ecosystems), and (motivational models, evaluation systems, and transparency of career advancement pathways). Intervening conditions encompass six components: (financial and infrastructural constraints), (bureaucratic, administrative, and executive structural barriers), (cultural, institutional, and public trust challenges), (stakeholder groups) and (teacher characteristics). The strategies include six components: (intelligent and sustainable regulation), (strategic regulation of teachers' livelihoods and professional standing), (establishment of a multidimensional, qualitative evaluation system), (creation of participatory and accountable structures), (international collaboration), and (regulation of transfer and placement based on the ranking system). The outcomes comprise four components: (strengthening social capital and upholding the national accountability of teachers), (transformation in educational quality and productivity), (fostering teacher agency and motivation), and (equitable organization of the education system's human resources).

Conclusion: The resulting model provides a systematic, coherent framework for understanding and improving human resource governance in the educational system. This model can serve as a basis for precise policymaking in the effective implementation of the teacher ranking system and, consequently, the sustainable enhancement of educational quality in the country.

Keywords: *Governance, Human Resource Governance, Human Resources, Teacher Ranking System*.

فصلنامه علمی مدیریت هوشمند سرمایه انسانی
https://www.imhr.ir
Online ISSN: 3060-6950

طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش‌وپرورش

محمدرضا باخدا[1]✉ ابراهیم مزاری[2] مجید رجب‌پور[3]

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقالهٔ پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۴/۱۰/۰۷

تاریخ بازنگری:
۱۴۰۴/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۴/۱۱/۱۱

تاریخ انتشار:
۱۴۰۴/۱۲/۰۸

کلیدواژه‌ها:
حکمرانی، حکمرانی منابع انسانی، منابع انسانی، نظام رتبه‌بندی معلمان.

چکیده

زمینه و هدف: نظام رتبه‌بندی معلمان از طریق ایجاد انگیزه‌های شغلی و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای به بهبود عملکرد و افزایش کیفیت آموزشی منجر می‌شود. بااین‌حال، طراحی سازوکاری منسجم برای حکمرانی منابع انسانی در این عرصه ضروری است. هدف این مطالعه، طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان در آموزش‌وپرورش بود.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی با رویکرد کیفی، برمبنای نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین را بود. داده‌ها از مصاحبه‌های هدفمند با ۱۱ نفر از خبرگان و متخصصان گردآوری و با کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها نشان داد شرایط علی شامل فشارهای خارجی، نارسایی‌های سیستمی و ناکارآمدی مدیریت است. شرایط زمینه‌ای، زیرساخت‌های کلان، قوانین حاکم و فرهنگ غالب را دربرمی‌گیرد، درحالی‌که شرایط مداخله‌گر مشتمل بر محدودیت‌های مالی و بوروکراتیک، گروه‌های ذی‌نفوذ و چالش‌های فرهنگی است. راهبردهای شناسایی‌شده عبارت‌اند از: تنظیم‌گری هوشمند و پایدار، ایجاد نظام ارزیابی چندبعدی، ساختار مشارکت و پاسخگویی، همکاری بین‌المللی، تنظیم‌گری جابجایی و جایابی، و تنظیم‌گری راهبردی معیشت. پیامدهای مدل شامل تقویت سرمایه اجتماعی معلمان، تحول کیفیت آموزشی و سامان‌دهی عادلانه منابع انسانی در آموزش‌وپرورش است.

نتیجه‌گیری: مدل حاصل چارچوبی نظام‌مند، منسجم برای فهم و بهبود حکمرانی منابع انسانی در نظام آموزشی ارائه می‌دهد. این مدل می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری دقیق در اجرای اثربخش نظام رتبه‌بندی معلمان و در نتیجه، ارتقای پایدار کیفیت آموزشی در کشور قرار گیرد.

استناد: باخدا، محمدرضا؛ مزاری، ابراهیم؛ و رجب‌پور، مجید (۱۴۰۴). طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش‌وپرورش. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۲ (۷)، ۱۹۳-۱۶۵.

DOI: http//doi.org/10.22034/imhr.2026.571359.1063

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، https://www.imhr.ir

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

DOI: 10.22034/imhr.2026.571359.1063

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.، رایانامه: m.r.bakhoda1379@gmail.com

۲. استادیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: mazari.ebrahim@ut.ac.ir

۳. استادیار، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه: M.rajabpour@Casu.ac.ir

مقدمه

منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها و جوامع شناخته می‌شود که نقش‌محوری در توسعه و پیشرفت ایفا می‌کند (Qutni et al, 2021). این اهمیت به‌ویژه در نظام آموزشی نمود بارزی دارد، چرا که مطالعات نشان می‌دهد رابطه مستقیم و دوسویه‌ای بین کیفیت منابع انسانی و کیفیت نظام آموزشی وجود دارد. از یکسو، نظام‌های آموزشی کارآمد منجر به پرورش نیروی انسانی متخصص می‌شوند و از سوی دیگر، وجود منابع انسانی توانمند شرط اساسی تحقق آموزش باکیفیت است (Iskarim, 2017). در این میان، معلمان ستون‌های فکری و اجرایی در توسعه جوامع ایفا می‌کنند. ازآنجاکه آن‌ها ارتباط نزدیکی با دانش‌آموزان نسل آینده دارند و مجریان اصلی برنامه‌های نظام آموزشی محسوب می‌شوند، مهمترین عامل تأثیرگذار در نظام آموزش‌وپرورش شناخته می‌شوند (Roodi, 2024). بنابراین، هدایت این منابع جهت دستیابی به اهداف کلان کشور، نیازمند طراحی و استقرار یک مدل حکمرانی منابع انسانی هوشمند، عادلانه و کارآمد است. حکمرانی منابع انسانی شامل فرآیندها و رویه‌هایی است که سازمان‌ها برای تعیین سیاست وخط مشی ها، مسئولیت‌ها و پاسخ‌گویی کارکنان به کار می‌گیرند تا منافع ذی‌نفعان را تأمین کنند (Masaviru et al, 2021).

علی‌رغم اهمیت نقش حکمرانی منابع انسانی در مصادیقی همچون سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری کارآمد منابع انسانی، قوانین، مقررات، رویه‌ها و فرایندهای مؤثر منابع انسانی، نظارت و پایش کیفیت نظام منابع انسانی، تصمیمات راهبردی منابع انسانی و مانند آن، سازمان‌ها را با چالش‌های متعددی در این زمینه از لایه سیاست‌گذاری تا تأمین و تخصیص و به‌کارگیری، نگهداشت و انگیزش، توسعه و بهسازی و حتی بازنشستگی منابع انسانی مواجه است (قربانپور و همکاران، ۱۴۰۲). مسئله اینجاست که سیاست‌گذاری‌ها عمدتاً به صورت از بالا به پایین، بدون مشارکت واقعی ذی‌نفعان کلیدی (به ویژه خود معلمان) و بدون درنظرگیری همه ابعاد پیچیده کار معلمی طراحی و اجرا می‌شوند. این رویکرد نه تنها باعث کاهش اعتماد و مشروعیت نظام می‌شود، عاملی برای ایجاد بی‌عدالتی احساس شده است. چالش‌های دیگر سیاست‌گذاری که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: اهداف نامشخص و سیاستگذاری غیرواقع‌بینانه (Terefe, 2019)، همکاری‌های محدود و نامنظم بین سازمانی و درون سازمانی در سیاست گذاری (Hudson et al, 2019)، پراکندگی و ناهماهنگی در قوانین و مقررات (Taylor & Van Der Velden, 2019)، ضعف در چارچوب های نظارتی (Olutimehin et al, 2024) و عدم بازنگری و به‌روزرسانی مستمر سیاست‌ها (Saguin, 2019). این چالش‌های به هم پیوسته، منابع انسانی در سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار داده‌اند. مسائل منابع انسانی نیز عبارت اند از: کمبود منابع انسانی و

مالی (Saidu et al, 2022)، جذب نامناسب، عدم ایجاد انگیزه و حمایت مؤثر و پایدار، نبود نظام‌های توسعه و بهسازی اثرگذار، ضعف در سیستم‌های انگیزشی و نگهداشت منابع انسانی و حتی مدل بازنشستگی غیرحرفه‌ای سبب تضعیف هر چه بیشتر کارکردهای درونی منابع انسانی آموزش‌وپرورش گردیده است (صفری، ۱۴۰۳؛ ابراهیمی دوشتور و همکاران، ۱۴۰۰).

نظام رتبه‌بندی که با هدف ارتقای کیفیت نظام آموزشی و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی به ویژه معلمان اجرا شده است. در صورت هدایت‌نکردن این نظام برای خدمت به‌تمامی نیازهای منابع انسانی و ذی‌نفعان آموزش‌وپرورش، به سیستم جبران خدمتی مبتلا می‌گردد که پس از مدت‌زمان کوتاهی اثرات خود را از دست خواهد داد و نمی‌تواند سیاستی تحولی برای منابع انسانی در آموزش‌وپرورش قلمداد گردد. ازاین‌رو، حکمرانی منابع انسانی لازم است که با نظام رتبه‌بندی معلمان می‌تواند به‌سوی تغییرات مثبتی هدایت شود. این امر مستلزم بهره‌گیری صحیح و همه‌جانبه از نظام در طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی است تا بتوان آثار آن را در خدمت حکمرانی منابع انسانی گرفت و تنظیم‌گری منابع انسانی بالنده، روبه‌رشد و کارآمدی را هدف‌گذاری نمود.

بر اساس آنچه عنوان شد پژوهش حاضر برای پاسخ به این مسئله انجام خواهد شد که مدل حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی معلمان در آموزش‌وپرورش چگونه است؟

پیشینهٔ پژوهش

پیشینهٔ نظری

حکمرانی[1] شبکه‌هایی از حاکمیت است که جامعه مدنی و دولت را به هم پیوند می‌زند و فرآیند رهبری و هدایت جامعه را بر عهده دارد. بر این اساس، حکمرانی تنها محدود به نهادها و بازیگران دولتی نیست، بلکه بخش خصوصی و جامعه مدنی را نیز شامل می‌شود (علایی، ۱۴۰۲). ابتدا حکمرانی به‌عنوان جایگزینی برای حکومت مطرح شد، اما با انتقادات گسترده‌ای مواجه گردید. در نتیجه، پژوهشگران موضع خود را تغییر دادند و تأکید کردند که حکمرانی جایگزین حکومت نیست، بلکه آن را تکمیل و تغییر می‌دهد. آن‌ها نشان دادند که حکمرانی معمولاً در کنار حکومت عمل می‌کند و حکومت نیز به شکل‌هایی مانند نقش «فرامدیریت» در فرآیند حکمرانی مشارکت دارد (Ansell & Torfing, 2022). در کاربرد امروزی، حکمرانی طیف گسترده‌ای از کنش‌ها را در بر می‌گیرد از جمله: مدیریت، تنظیم‌گری، تأثیرگذاری، اطلاع‌رسانی، چشم‌اندازسازی، هماهنگ‌سازی، سیاست‌گذاری، تسهیل‌گری، نظم‌دهی،

[1] Governance

تصمیم‌گیری، تعیین چارچوب‌های همکاری و رهبری (Monkelbaan, 2019). همچنین مدل‌های مختلفی از حکمرانی ارائه شده که در این تحقیق به حکمرانی شرکتی، حکمرانی مشارکتی، حکمرانی خوب و حکمرانی چند مرکزی به صورت کلی پرداخته‌ایم.

حکمرانی شرکتی: این مدل فرایندی است که در آن تأمین‌کنندگان مالی یک سازمان انتظار دارند بازدهی از سرمایه‌گذاری خود کسب کنند (Castrillón, 2021). حکمرانی شرکتی به بررسی سازوکارهایی می‌پردازد که بر اساس آن‌ها شرکت‌ها اداره می‌شوند و شامل نحوه انتخاب افراد دارای اختیارات اجرایی و عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های آنان است. این حوزه، با بهره‌گیری از نهادهای رسمی (نظیر قوانین و مقررات) و غیررسمی (مانند عرف‌ها و هنجارهای اجتماعی)، تلاش می‌کند تا رفتار انسان در بستر سازمان‌های پیچیده را واقع‌گرایانه تحلیل کرده و راهکارهایی برای بهبود شیوه‌های اداره و کنترل شرکت‌ها ارائه دهد (Hufty, 2011).

حکمرانی مشارکتی: این مدل به معنای دخیل کردن مردم در بخش‌های مختلف فرایند حکمرانی، از جمله سیاست‌گذاری، تنظیم قوانین و ارائه خدمات عمومی است. در این نوع حکمرانی، افراد و گروه‌های ذی‌نفع از سازمان‌های مختلف به‌منظور دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند (میرباقری، ۱۴۰۲). در این نوع حکمرانی، ساختار سازمانی از شکل سنتی سلسله‌مراتبی به ساختاری مسطح و غیرمتمرکز تغییر می‌کند؛ به‌گونه‌ای که قدرت تصمیم‌گیری و اختیار اداری دیگر در رأس سازمان یا واحدهای اجرایی متمرکز نیست، بلکه میان سطوح مختلف و اعضای سازمان توزیع می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱).

حکمرانی خوب: این نوع حکمرانی ابتدا در بعد اقتصادی در دستور کار مجامع بین‌المللی قرار گرفت و به‌عنوان پیش‌شرط کمک‌های توسعه از جانب مؤسسه بین‌المللی به کشورهای در حال توسعه و فقیر مطرح و بعدها بعد سیاسی نیز به آن افزوده شد (عیوضی و همکاران، ۱۳۹۶). اصطلاح «حکمرانی خوب» همچنین در چارچوب ارزش‌های دموکراتیک به‌منظور دستیابی به اهداف جهانی توسعه انسانی به کار گرفته شده است و از اولویت‌های اصلی به شمار می‌رود (Scholar, 2019). از این رو سازمان ملل متحد در برنامه توسعه خود اصول حکمرانی را شامل شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، اجماع محوری، مشارکت، حاکمیت قانون، عدالت، اثربخشی و کارایی معرفی کرده است (محبی‌نیا، ۱۴۰۴: ۲۳).

حکمرانی چندمرکزی: این مدل حکمرانی به سیستم‌هایی گفته می‌شود که در آن‌ها چندین سازمان یا نهاد حکومتی با اهداف مختلف، ساختارهای متفاوت و موقعیت‌های جغرافیایی جداگانه با یکدیگر همکاری یا رقابت می‌کنند. در نتیجه، یک شبکه‌ای پیچیده از

تصمیم‌گیری شکل می‌گیرد که در آن سطوح مختلفی از اختیار و آزادی عمل وجود دارد (Pahl-Wostl, 2009). در سیستم‌های چندمرکزی (مانند حکومت‌های فدرال یا سازمان‌های غیرمتمرکز)، هر واحد یا نهاد می‌تولند سیاست‌های مختلف را آزمایش کند. این تنوع به سیستم اجازه می‌دهد از تجربه‌های متفاوت بیاموزد و با گذشت زمان، قوانین و راهکارها را بهبود بخشد. همچنین، از آنجا که این نهادها پیوسته با هم در ارتباط هستند، تعامل بین آن‌ها افزایش می‌یابد. این ارتباطات کمک می‌کند اعتماد بیشتری بین بازیگران مختلف به وجود آید و در نهایت، همکاری‌های بزرگ‌تر و مؤثرتر شکل بگیرد (Monkelbaan, 2019: 28).

مواجهه با مسائل پیچیده، نیازمند اتخاذ رویکردهای حکمرانی مؤثر و ایجاد انعطاف‌پذیری در ساختارها، فرایندها و چارچوب‌های مدیریتی است. این انعطاف‌پذیری امکان مدیریت مطلوب چالش‌های مرتبط با مربوط به اداره عمومی و مسائل منابع انسانی را فراهم می‌سازد (مصلح و سلیمی، ۱۴۰۰). در حوزه منابع انسانی، سازوکارها و رویکرد حکمرانی چارچوبی منسجم ارائه می‌دهند که در آن کارکنان، مدیران و سایر ذی‌نفعان قادرند اختلافات را به شیوه‌ای منسجم رفع کنند. این سازوکارها بستر بیان منافع، بهره‌مندی از حقوق قانونی، انجام وظایف و حل تعارضات از طریق میانجی‌گری را فراهم می‌آورند (علایی، ۱۴۰۲). نظر به اینکه حکمرانی بستر مؤثری برای مدیریت و رفع تعارضات میان بازیگران مختلف فراهم می آورد، سنجش اثربخشی این روابط، باید در عملکرد سازمانی نمود یابد؛ به‌ویژه در توانمندسازی، همکاری و هماهنگی میان ذی‌نفعان (Saguin, 2019).

در وهلهٔ اول، سرمایه انسانی عمدتاً شامل کیفیت جسمانی و سلامت فیزیکی کارکنان از یک‌سو، و دانش، مهارت‌ها و تجربهٔ آنان از سوی دیگر است (Yu et al, 2022). برای ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی موردنیاز سازمان، مدیران سیاست‌ها و رویه‌هایی را برای سازماندهی کار و استخدام افراد اتخاذ می‌کنند. این سیاست‌ها و رویه‌ها، مواد یا ابزارهای اساسی مدیریت منابع انسانی هستند. سیاست‌ها و رویه‌های کاری مربوط به ساختار کار هستند که می‌توانند از مشاغل کم اختیار که در آن افراد کنترل بسیار محدودی بر آنچه انجام می‌دهند دارند تا مشاغل بسیار مستقل که در آن افراد تا حد زیادی بر خود نظارت دارند، متغیر باشند (Boxall & Purcell, 2022; 8). بنابراین، مدیریت منابع انسانی شامل تمامی ابعاد مدیریت افراد در سازمان‌ها دانست و همچنین روش‌های واکنش سازمان‌ها به اقدامات کارکنان چه به‌صورت فردی و چه جمعی را در بر می‌گیرد (Collings et al, 2025;6). اما این تحقیق به دنبال ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی می‌باشد که نیازمند بررسی بیشتر این مفهوم است.

حکمرانی منابع انسانی[1] به‌عنوان چارچوبی نظام‌مند، تلفیقی از سیاست‌ها و راهکارهای مدیریت منابع انسانی است که تحقق اهداف راهبردی، مالی، روان‌شناختی و اجتماعی سازمان را در بلندمدت ممکن می‌سازد. این نظام با ایجاد هماهنگی بین سطوح مختلف سازمانی از مدیران ارشد تا کارکنان عملیاتی، نقش‌محوری در هدایت منابع انسانی ایفا می‌نماید. در واقع، حکمرانی منابع انسانی از طریق استقرار سازوکارهای نظارتی و ساختارهای مدیریتی، خط‌مشی‌های منابع انسانی را با تعریف دقیق نقش‌ها، الزام به پاسخگویی و تفویض مسئولیت به واحدهای سازمانی سامان می‌دهد. این رویکرد با تدوین دستورالعمل‌های شفاف و تشویق به مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، زمینه تحقق مدیریت مشارکتی را به‌عنوان غایت حکمرانی منابع انسانی فراهم می‌آورد (Zare et al, 2023). از این‌رو، نظام رتبه‌بندی معلمان به دلیل اهمیت حیاتی خود برای حاکمیت، آینده کشور و ذی‌نفعان آن نیازمند بررسی می‌باشد.

این نظام، نظام پرداختی است که تأثیر هریک از مؤلفه‌های اصلی نظام پرداخت و به‌طور خاص شایستگی‌های حرفه‌ای و عملکرد را به‌درستی اعمال کند، به‌گونه‌ای که علاوه بر استقرار «عدالت بیرونی»، «عدالت درونی» نظام پرداخت از طریق این دو مؤلفه محقق شود (مرکز پژوهش‌های مجلس اسلامی، ۱۴۰۰).

بر اساس قانون رتبه‌بندی معلمان، معلمان شاغل در آموزش‌وپرورش در پنج رتبه (آموزشیار معلم، مربی معلم، استادیار معلم، دانشیار معلم و استاد معلم) طبقه‌بندی می‌شوند. احراز هر رتبه بر اساس سنجه‌هایی همچون سوابق آموزشی‌وپرورشی، شایستگی عمومی، مدارک تحصیلی و دوره‌های گذرانده شده، تولیدات علمی، آموزشی و پرورشی، مهارت‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای شغلی انجام می‌گیرد. بر اساس این قانون، معلمان مشمول، متناسب با رتبه کسب شده، از مزایای مالی و رفاهی متعلقه برخوردار خواهند شد (قانون رتبه‌بندی معلمان، ۱۴۰۰).

پیشینهٔ تجربی

آشکار سازی جنبه‌های مفهمومی که در مطالعهٔ حاضر مورد بررسی قرار می‌گیرند نیازمند بررسی برخی مطالعات تجربی انجام گرفته در این حوزه می‌باشد. در جدول زیر تلاش شده است تا مرتبط ترین و به روزترین مطالعات مرتبط داخلی و خارجی انجام گرفته مقایسه شوند.

[1] HR governance

جدول ۱. پیشنیه پژوهش

محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
زهرا عزیزی تراب، بناز مهاجران و محمدحسنی، (۱۴۰۱)	طراحی الگوی کیفیت‌بخشی نظام رتبه‌بندی معلمان	یافته‌ها نشان می‌دهد که مهم‌ترین موانع، مدیریتی مربوط به ضعف در حکمرانی است؛ لذا راهبردهای ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای را بدین گونه است که راهبردهای ساختاری در این پژوهش عبارت‌اند از: توسعه زیرساخت‌های فناورانه، بهینه‌سازی نظام پرداخت‌ها و توسعه نظام ارزیابی عملکرد، راهبردهای رفتاری شامل بسترسازی مسیر شغلی معلمان و غنی‌سازی طرح با استفاده از تجربیات دیگران بود؛ راهبردهای زمینه‌ای عبارت‌اند از: تأمین منابع مالی و رفع موانع فرهنگی. نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای راهبردهای زمینه‌ای، رفتاری و شناختی دارای تأثیر معناداری بر الگوی کیفیت‌بخشی معلمان است.
حسام صبوری پور، حسن زارعی متین، یحیی داداش کریمی، (۱۴۰۳)	ارائه الگوی حکمرانی سرمایه‌های انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی کارآمد سرمایه‌های انسانی می‌تواند بهبود قابل‌توجهی در عملکرد سازمان‌های دولتی ایجاد کند. نتایج مصاحبه‌ها نشان داد افزایش تعاملات تیمی، بهبود شایستگی‌های فردی و استفاده بهینه از توانمندی‌های نیروی انسانی از عوامل کلیدی موفقیت در حکمرانی سرمایه‌های انسانی هستند.
سمانه کریمی افشار، شهین شرفی، مختار رنجبر، سنجر سلاجقه، امین نیک‌پور، (۱۴۰۳)	شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان	مشخص گردید که عوامل کلیدی مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی دارای ۱۱ عامل کلیدی اصلی (عوامل قانونی، عوامل فناوری، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل زیست‌محیطی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل آموزشی، عوامل فردی، عوامل بازار کار و عوامل و ارزش‌های فرهنگ ملی)، ۶۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۴۴ مضمون پایه می‌باشد.
حمید زارع، عباس نرگسیان و حمیدرضا چراغی، (۱۴۰۲)	مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: موردمطالعه سازمان تأمین اجتماعی	باتوجه‌به مصاحبه‌های انجام شده در دو سطح مدیران و کارشناسان، مفاهیمی همچون ایفای نقش رهبر تحول‌آفرین، ایفای نقش فعال و برتر در کمیته‌های منابع انسانی، ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری، توسعه بینش فردی و سازمانی و ارتباطات شفاف بین واحدها تکمیل کننده مدل نهایی هستند. همچنین، مقوله متخصصان منابع انسانی، سازمان تأمین اجتماعی، مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند.
Any Werdhiastutie, Fendy	انگیزه پیشرفت به‌عنوان پیش‌نیاز	انگیزش دستیابی به موفقیت باهدف تشویق برای بهبود طراحی شده است که در مراحل ارتقای کیفیت منابع انسانی سازمان به

محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
Suhariadi, Sri Gunani Partiwi, (2020)	بهبود کیفیت منابع انسانی سازمان	کار گرفته و ارزیابی می‌شود. برآورده‌شدن نیازهای فردی می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود.
Peter G. Klein, Joseph T. Mahoney, Anita M. McGahan, Christos N. Pitelis, (2019)	حکمرانی خوب برای توسعهٔ پایدار	یافته‌ها پژوهش نشان می‌دهد که شاخص‌های کلیدی حکمرانی خوب شامل مشارکت گسترده شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، حاکمیت قانون عادلانه و برابر برای همه، شفافیت در ارائه اطلاعات و فرایندها، پاسخگویی مسئولان در قبال عملکرد خود، توانمندی نهادها در پاسخ‌دهی به نیازهای جامعه، تضمین عدالت و شمول اجتماعی برای تمامی اقشار به‌ویژه گروه‌های محروم، و همچنین اثربخشی و کارایی در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر دستیابی به مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش‌وپرورش است، روش پژوهش بر حسب هدف، کاربردی بر حسب نوع داده، کیفی، روش گردآوری داده با رویکرد سیستماتیک استراوش و کوربین بود. مشارکت کنندگان این پژوهش شامل ۱۱ نفر از صاحب‌نظران حوزه حکمرانی، مدیریت منابع انسانی و نظام رتبه‌بندی معلمان می‌باشد که شامل معاونت دانشگاه، اساتید دانشکده حکمرانی و کارشناسان ارشد منابع انسانی است (جدول ۲). فرایند نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند انجام شد. ابتدا با رویکرد هدفمند اولیه، صاحب‌نظران دارای تجربه زیسته غنی در حوزه حکمرانی، منابع انسانی و آموزش‌وپرورش شناسایی گردیدند. در ادامه و همزمان با تحلیل داده‌ها، تلاش شد انتخاب مشارکت‌کنندگان بعدی با توجه به شکاف‌های مفهومی و ضرورت بسط ابعاد مقولات در حال ظهور صورت پذیرد؛ با این حال، این فرایند همچنان در چارچوب نمونه‌گیری هدفمند باقی ماند.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	مدرک تحصیلی	سمت	مدت مصاحبه (دقیقه)
۱	دکتری	مدیریت آموزشی	هیات علمی	۴۵
۲	دکتری	مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی	مدیر (سازمان مرکزی فرهنگیان)	۴۲

ردیف	تحصیلات	مدرک تحصیلی	سمت	مدت مصاحبه (دقیقه)
۳	دکتری	مدیریت منابع انسانی	کارشناس منابع انسانی (وزارت آموزش‌وپرورش)	۶۷
۴	دکتری	مدیریت آموزش عالی	هیات علمی	۳۳
۵	دکتری	مدیریت دولتی	هیات علمی	۴۹
۶	دکتری	مدیریت آموزشی	هیات علمی	۷۲
۷	دکتری	مدیریت آموزش عالی	هیات علمی	۳۵
۸	دکتری	مدیریت آموزشی	هیات علمی	۴۴
۹	دکتری	مدیریت منابع انسانی	هیات علمی	۶۳
۱۰	دکتری	مدیریت آموزشی	هیات علمی	۲۵
۱۱	دکتری	مدیریت آموزش عالی	هیات علمی	۴۵

در مجموع با انجام تحلیل همزمان داده‌ها نشان داده شد که موج اولیه کدگذاری در مصاحبه‌های ۱ تا ۵ منجر به استخراج انبوهی از مفاهیم اولیه و شکل‌گیری ساختار اولیه مقولات اصلی (موانع بوروکراتیک، مالی، زیرساختی، فرهنگی و الگوهای ارزیابی) در حکمرانی و نظام آموزشی گردید. با ورود به موج دوم نمونه‌گیری در مصاحبه‌های ۶ تا ۹، مفاهیم جدیدی در راستای بسط ابعاد مقوله حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان پدیدار شد که تحلیل را غنا بخشید. کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌های ۱۰ و ۱۱ نیز در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفتند؛ این کدها عمدتاً تأییدکننده و تکرارکننده مقولات پیشین بودند و مفهوم جدیدی به مقولات اضافه نکردند که خود نشان‌دهنده اشباع نظری در این مرحله است.

به منظور بررسی روایی مصاحبه پس از استخراج کدهای اولیه و طراحی مدل پیشنهادی، مدل در نشست گروه کانونی با حضور ۸ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در نهایت پس از تأیید استاد راهنما و مشاور مورد بهره‌برداری قرار گرفت. همچنین به منظور افزایش قابلیت اعتماد یافته‌ها، از روش پایایی بازآزمون[1] استفاده شد. بدین صورت که با تعدادی از مشارکت‌کنندگان (۳ نفر) مصاحبه تکمیلی در فاصله زمانی دو هفته پس از مصاحبه اول انجام گردید. همچنین به‌منظور ارزیابی پایایی تحلیل، ضریب توافق بین دو کدگذار برای ۲۷ درصد از محتوای مصاحبه‌ها محاسبه گردید. میزان تطابق کدهای تخصیص‌یافته توسط پژوهشگر و متخصص دوم با استفاده از شاخص کاپای کوهن در نرم‌افزار

[1] Test-Retest

MAXQDA، مقدار ۰.۸۱ را نشان داد که بر اساس طبقه‌بندی لندیز و کوچ[1] (۱۹۷۷)، حاکی از توافق عالی و در نتیجه، اعتبار و دقت مطلوب فرایند کدگذاری است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی استراوش و کوربین با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام گرفت.

پس از نهایی شدن مدل، مدل با روش گروه‌های کانون از نظر ۸ نفر نخبگان و خبرگانی که با آن مصاحبه شده است، به صورت حضوری و مجازی مورد بررسی، تحصیح و تکمیل قرار گرفت تا این اطمینان حاصل شود که مدل از اعتبار لازم برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

با تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به بررسی طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش‌وپرورش پرداخته شد که پس از استخراج ۲۱۷ کد باز اولیه در مرحله کدگذاری محوری، این کدها بر اساس تشابه مفهومی، هم‌پوشانی معنایی و تعلق به یک طبقه مشترک، از طریق مقایسه مستمر خوشه‌بندی شده و در قالب ۲۶ مقوله محوری انتزاع یافت. در ادامه و طی کدگذاری انتخابی با هدف یکپارچه سازی نظری و کشف خط داستانی که در مراحل قبل تثبیت شده بودند، ارتباط نظام‌مند با یکدیگر مورد وارسی و تحلیل قرار گرفتند.

با توجه به مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با ۱۱ مشارکت‌کننده، در مجموع ۳۳ کد باز و ۵ مقوله محوری مرتبط با شرایط علی حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان شناسایی گردید.

جدول ۳. کدگذاری مربوط به شرایط علی مدل

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
- مطالبه‌گری گاهی به شکل اعتراضات صنفی خود را نشان می‌داد و فشار اجتماعی برای تغییر را افزایش می‌داد. در واقع، رتبه‌بندی پاسخی بود به این فریاد خاموش	فشار خارجی اجتناب‌ناپذیر برای تغییر و تطبیق/ نوسانات اقتصادی/ افزایش فشار اجتماعی بر سیاست‌گذاران/ خواست و نیاز ملی فراگیر/ فشار بیرونی ناشی از تحولات محیطی	فشارهای خارجی و محیطی	الزامات ساختاری و محیطی برای مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه بندی معلمان
- سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش تنها در	ناکارآمدی سیستم‌های ارزیابی سنتی/ شکست عملکردی / تمرکزگرایی / تکثر	نارسایی‌های ساختاری و	

[1] Landis & Koch

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
اختیار وزارتخانهٔ متبوع نیست. نهادهای قدرتمندی مانند شورای عالی انقلاب فرهنگی به طور مستقیم و غیرمستقیم در سرنوشت نظام رتبه‌بندی معلمان تأثیر می‌گذارند.	نهادهای سیاست‌گذار موازی/ درهم‌تنیدگی نقش‌های دولت/ حاکمیت چرخه معیوب در سیستم/ شکاف گفتار- عمل در اولویت‌گذاری ملی	سیستمی	
- در داخل وزارتخانه، مشکلاتی وجود داشت که سال‌ها لاینحل مانده بود. شاید بارزترین آن، نارضایتی معیشتی معلمان بود.	روی‌آوری به شغل دوم به دلیل تأمین مالی/ کمبود نیروی انسانی ماهر/ کمبود نیروی‌انسانی متخصص/ شکاف معیشتی و احساس نابرابری درآمدی/ فرسایش سرمایه‌انسانی	محدودیت‌ها و نیازهای نیروی انسانی	
- در جامعه سیستم مدیریتی رویکرد سنتی دارد رویکرد ارشدیت دارد یا رویکرد مدرک گرایی دارد که جامعه ما متاسفانه به سمت مدرک گرایی رفته‌اند.	نقص در استراتژی‌های توسعه منابع انسانی/ عدم اقدام واقعی برای توانمندسازی معلمان/ سیاست‌گذاری متمرکز و یکسان‌ساز/ بی‌تفاوتی سیستم به کیفیت عملکرد و تلاش/ حاکمیت سیستم سنواتی به جای شایسته‌سالاری/ فقدان حاکمیت قانون در مدیریت منابع انسانی/ حاکمیت رویکرد سنتی، ارشدیت و مدرک‌گرایی در مدیریت/ شکاف شایستگی و ناکارآمدی درونی/ ناتوانی در برنامه‌ریزی برای معلمان/ اتخاذ راهبرد معطوف به بقا	ناکارآمدی سیاست‌گذاری و مدیریت	
- یه لحاظ پشتیبانی اسناد بالادستی (درخصوص تدوین اسناد و در خصوص نظارت بر اجرا آن) یعنی کشور ما سند نویس قوی باشیم اما در حوزه اجرایی آن ضعف داشته باشیم این ها همه به هم متصل و مهم است.	کهنگی دانش/ فشار برای پاسخگویی به انتظارات فزاینده با منابع محدود/ ناتوانی در تشخیص تفاوت‌های کیفی/ تأکید اسناد بالادستی بر تحول در نظام/ عدم انطباق شاخص‌های کیفیت آموزش با استانداردهای جهانی/ شکاف بین تدوین اسناد و توانایی اجرایی (ضعف در اجرا)/ کاهش اعتماد اجتماعی به نظام‌آموزشی	فشار برای تحول و پاسخگویی	

با توجه به مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با ۱۱ مشارکت‌کننده، در مجموع ۴۸ کد باز و ۵ مقوله محوری مرتبط با شرایط زمینه‌ای حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان شناسایی گردید.

جدول ۴. کدگذاری مربوط به شرایط زمینه‌ای مدل

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
- ما با کمبود فضاهای آموزشی، کلاس‌های درس شلوغ و معلمان کم‌تجربه روبرویم. ضرورت طراحی سامانه یکپارچه اطلاعاتی است که با ثبت و پردازش دقیق داده‌های عملکرد معلمان، پشتیبان تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد خواهد بود.	قطعیت وقوع تحولات شتابان و پیشبینی‌ناپذیر در آینده/ پارادایم عصر سنتی و دیجیتال/ ضرورت توانمندسازی دیجیتالی و مدیریت تفاوت‌های نسلی/ ظرفیت مالی کشور برای سرمایه‌گذاری در آموزش/ وابستگی آموزش به سطح توسعه اقتصادی و تولید خالص ملی/ ضرورت وجود ثبات سیاسی به عنوان بستر کلان/ کهنگی و ناکارآمدی امکانات/ کمبود زیرساخت/ تورم به عنوان خنثی کننده اثرات مالی/ زیرساخت اطلاعاتی برای مدیریت عملکرد	زیرساخت‌های کلان اقتصادی، سیاسی و فناورانه	الزامات ساختاری و محیطی برای مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه بندی معلمان
- مرکز می‌گوید چه کاری باید انجام شود و سطوح محلی تصمیم می‌گیرند چگونه آن را انجام دهند. این ساختار، توسط یک چارچوب قانونی و هنجاری ملموس پشتیبانی می‌شود.	لزوم گذر از مرحله اجرا به مرحله تثبیت و نهادینه سازی/ لزوم شفافیت و وضوح در موضوع/ چارچوب قانونی و هنجاری/ ساختار اداری/ سهم دقیق بخش‌ها برای مشارکت/ چارچوب شفاف برای مشارکت/ ساختار متمرکز/ پشتوانه قانونی و مشروعیت رسمی	قوانین، ساختار اداری و چارچوب‌ها	
- اینکه مدیران مدارس چه سبک رهبری یا چه نوع رهبری را پیش ببرند فرهنگ و جو مدرسه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.	حاکمیت فرهنگ مدرک‌گرایی به جای مهارت‌آموزی در جامعه/ فرهنگ سازمانی تضعیف شده/ ترس از تبعات منفی مشارکت/ عدم اطمینان به عادلانه و شفاف بودن قواعد/ سبک رهبری مدرسه/ سنت‌های تدریس/ اعتماد سازمانی/ منزلت اجتماعی معلم	فرهنگ‌سازمانی، اجتماعی و مدیریتی حاکم	
- ما در کشور پهناور با نیازهای محلی مختلف	تأثیر شغل محلی بر نیاز آموزشی/ تأثیر شغل محلی بر سبک‌زندگی/ تنوع نیازهای محلی/	تنوع و پیچیدگی	

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
هستیم به طور مثال در یک استان شرایطی قرار داره که کشاورزی یا دامپروری در سبک زندگی آن‌ها تأثیر گذاشته است.	کمبود نیرو در مناطق خاص/ درک تنوع شرایط/ سطح توسعه و امکانات در مناطق/ تنوع زیست‌بوم‌های آموزشی/ تفاوت‌های جغرافیایی/ کم‌توجهی به شرایط محلی	زیست‌بوم های آموزشی	
یک سیستم رتبه‌بندی خوب، باید بتواند انگیزه درونی معلمان را فعال کند. این سیستم از یک سو با ارضای نیاز به احترام و تحقق توانایی‌ها (بر اساس نظریه مازلو) و از سوی دیگر با ایجاد حس برابری و انصاف (بر اساس نظریه آدامز) مانع دلسردی معلمان می‌شود.	ضرورت تسلط معلمان بر مهارت‌های روانشناختی و روش‌های نوین تدریس/ لزوم جذب بهترین نیروها برای آموزش‌ابتدایی/ اجبار به فعالیت با قواعد ناشفاف/ احساس بلاتکلیفی/ مبهم بودن مسیر پیشرفت/ ابهام در معیارهای مدیریت منابع انسانی/ فقدان سیاست‌های شفاف در مدیریت چرخش نیروی‌انسانی/ توجه به انگیزه درونی معلم/ رویه‌های پاداش‌دهی/ تغییر نگرش در گزارش‌دهی/ ارزش‌های مربوط به لنگیزهٔ درونی/ توجه به همکاری به‌جای رقلبت/ نیاز آموزش ویژه برای معلمان و ارزیابان	الگوهای انگیزشی، ارزیابی و شفافیت مسیر پیشرفت	

بر اساس فرآیند کدگذاری انجام شده، از میان ۳۷ کد باز و ۶ مقوله محوری شناسایی شده،کدهای مشابه در قالب مقوله‌های یکپارچه طبقه‌بندی گردید.

جدول ۵. کدگذاری مربوط به شرایط مداخله‌گر مدل

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
- در ابتدای کار اعتبارات و بودجه است که بیشترین اثر را داشت و پرداختی‌ها با تأخیر افتاد.	حساسیت و آسیب‌پذیری فاز آغازین اجرا نسبت به کمبود بودجه/ محدودیت مالی/ کمبود امکانات و بودجه و ضعف در پشتیبانی مدارس/ محدودیت بودجه/ کمبود منابع مالی و زیرساخت فنی	محدودیت مالی و زیرساختی	محدودیت‌ها و عوامل بازدارنده در مسیر حکمرانی منابع انسانی
- ارتباط نظام رتبه‌بندی معلمان با دستگاه‌های حکومتی و قانون‌گذار، باعث کندی سرعت این فرآیند می‌شود. - نشانه‌های تعارض بین	ضعف در اجرای تعهدات استخدامی و فرار نیروها/ اجرای صوری و غیراثربخش دوره‌های آموزشی/ شکاف بین طراحی نظری و اجرای عملی/ کندی ناشی از بوروکراسی گسترده و درگیر بودن نهادهای متعدد/ وجود موانع و دست اندازه در اجرا/ تعارض بین الزامات	موانع بوروکراتیک، ساختاری و اجرایی	

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
اسناد بالادستی وجود دارد زمانی که سند بالادستی بر شاخص‌هایی کیفی مانند خلاقیت در تدریس و برخی دیگر صرفاً بر شاخص‌های کمی تأکید دارند.	دستوری و واقعیت‌های عملیاتی/ انتخاب‌گری در اجرای دستورات/ مقاومت مدیران برای اجرای دستورالعمل‌ها/ تعارض بین اسناد بالادستی با دستورالعمل‌اجرایی/ کمبود پشتیبانی قانونی/ پیچیدگی محیط تصمیم‌گیری		
	مقاومت در برابر فناوری‌های جدید/ مقاومت فرهنگی در برابر تغییر/ تعارض فردگرایی با جمع‌گرایی/ فرهنگ نقدناپذیر/ بی‌اعتمادی تاریخی عمومی/ مقاومت در برابر تغییر/ تمرکز به کسب امتیازات صوری	چالش فرهنگی، نهادی و اعتماد عمومی	
- بحث بر سر رابطه‌بازی فردی نیست، بلکه بحث بر سر طراحی عمدی ساختاری است که انگیزه‌ها را به سمتی هدایت می‌کند که قدرت در دستان عده خاصی متمرکز بماند.	حاکمیت معیارهای نادرست و ناعادلانه برای سنجش عملکرد / طراحی عمدی ساختار برای انحصار قدرت/ هدف‌گذاری برای پرورش نیروی‌انسانی مطیع به جای خلاق/ حاکمیت معیارهای پنهان سیاستی و ایدئولوژیک/ اولویت یافتن اهداف سیاسی بر اهداف آموزشی/ نوسانات سیاسی/ بی‌ثباتی در سیاست‌ها/ اجرای گزینشی سیاست‌ها/ تعارض منافع و انحراف مأموریت	انحراف سیاسی و ایدئولوژیک	
- ایجاد تعارض منافع شدید بین مدیران و معلمان است، جایی که ارزیابی‌ها بر اساس رابطه و سلیقه انجام می‌شود	تأثیرپذیری ارزیاب از روابط شخصی/ تأثیرگذاری گروه‌های ذینفوذ بر سیاست‌گذاری	گروه‌های ذینفوذ	
- ویژگی‌های درونی معلمان به عنوان مهم‌ترین سرمایه انسانی نظام آموزشی، نقشی تعیین‌کننده در راهبردهای رتبه‌بندی ایفا می‌کند.	ویژگی‌های درونی معلمان/ سطح علمی و تخصصی معلمان/ نگرش معلمان نسبت به فرایند رتبه‌بندی	ویژگی‌های معلمان	

با توجه به مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با ۱۱ مشارکت‌کننده، در مجموع ۵۸ کد باز و ۶ مقوله محوری مرتبط با راهبردهای حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان شناسایی گردید.

جدول ۶. کدگذاری مربوط به شرایط راهبردهای مدل

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
- ما باید به سمت این برویم که سیاست‌ها به گونه‌ای باشد که با تغییر دولت‌ها، سیاست‌ها تغییر نکند.	ضرورت نقش تنظیم‌گر دولت/ تعیین سیاست پایدار/ تدوین سیاست‌ها مبتنی بر واقعیت و قابل دستیابی/ تدوین سیاست‌های محله‌ای و گام‌به‌گام/ ضرورت بازنگری و اصلاح قانون‌پایه	تنظیم‌گری هوشمند و پایدار	استقرار نظام حکمرانی منابع انسانی با تنظیم گری، شایسته‌گزینی و توانمندسازی، انعطاف پذیری و پاسخگویی
- در کنار پاداش مالی، پاداش‌های غیرمالی معنادار مانند اولویت در فرصت‌های مطالعاتی، انتصاب به سمت‌های راهبری و اعطای نشان‌های افتخار، انگیزه معلمان برای تعالی را تقویت می‌کند.	مشارکت معلمان در طراحی/ اجتناب از رابطه‌گرایی و جانبداری/ استقرار عدالت توزیعی در تخصیص منابع/ تمایز مثبت برای معلمان مناطق محروم/ پرداخت مالی توسعه‌محور/ پرداخت مبتنی بر شایستگی/ تعریف معیارهای شفاف، کیفی و تأثیرپذیر/ معیارسنجی موفقیت بر اساس شاخص‌های تأثیرگذاری آموزشی/ بازنگری در سیاست‌های جذب و به‌کارگیری نیروی‌انسانی	تنظیم‌گری راهبردی معیشت و موقعیت حرفه‌ای معلمان	
- معتقدم نتیجه‌گرایی در نظام رتبه‌بندی معلمان به معنای عبور از نگاه کمی و فرم‌محور به سمت ارزش‌آفرینی واقعی است. - در طراحی و ارزیابی باید به سراغ شاخص‌های چندبعدی و متوازن رفت. ارزیابی فقط به نمره دانش‌آموزان محدود نمی‌شود.	پیوند رتبه با نظام پاداش چند بعدی/ استفاده از گروه‌های نظارتی برای صحت سنجی/ بررسی واقعی نتایج با مشارکت دیگر ذی‌نفعان/ گذر از ارزیابی کمی به ارزیابی کیفی ارزش‌آفرین/ تأکید بر نتایج شفاف و روشن به جای فرایندهای صرف/ تعامل فعال معلم با ارزیاب/ ایجاد مکانیزم نظارت مستمر و بازخورد/ بازنگری در ارزیابی کیفی/ ارزیابی ترکیبی و چندمنبعی/ ارزیابی چند بعدی و متوازن/ ارزیابی مستمر از خود نظام رتبه‌بندی/ بررسی شایستگی‌های عینی/ مشارکت معلمان در بازنگری‌ها/ جمعی‌سازی و چندمنبعی کردن فرایند ارزیابی	استقرار نظام ارزیابی چندبعدی و کیفی	

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
- یه جای تکیهٔ صرف بر یک سیستم ارزیابی متمرکز و مستعد خطا، یک سامانه حکمرانی مشارکتی ایجاد کنیم. - شکست کارکردی، علتی برای جستجوی الگوهای غیرمتمرکز در طراحی نظام رتبه‌بندی شد.	ایجاد سامانهٔ حکمرانی مشارکتی/ طراحی سازوکار دادرسی و رسیدگی به شکایات/ تسهیم مسائل واقعی و مشارکت فعال معلمان در فرایند پژوهشی/ تولید دانش معطوف به حل‌مسئله توسط پژوهشگران/ تقویت نهادهای مدنی برای نظارت و مشاوره/ تعامل فعال معلم با ارزیاب/ تقویت نهادهای مدنی برای نظارت و مشاوره/ مشارکت معلمان/ مشارکت محوری/ طراحی سازوکارهای مشارکتی نوآورانه/ ایجاد مکانیزم کارآمد رسیدگی به اعتراضات/ ترویج همکاری/ مشارکت معلمان در اجرا	ایجاد ساختارهای مشارکتی و پاسخگویی	
- یکی دیگر از راهبردها اینکه ما با کشورهایی دوست که منافع مشترک داریم مسیرهایی را ایجاد کنیم.	دیپلماسی راهبردی/ همکاری تکنولوژیکی بین‌المللی/ همکاری راهبردی با کشورهای همسایه	همکاری‌های بین‌المللی	
- طراحی مسیر پیشرفت شغلی پلکانی که رسیدن به هر رتبهٔ بالاتر را منوط به گذراندن دوره‌های توسعه حرفه‌ای هدفمند و کسب مهارت‌های نو می‌کند. - شایسته‌سالاری واقعی هم بر دادن پست به شایستگان تأکید دارد و هم بر کنار گذاشتن افراد ناشایست.	ضرورت آماده‌سازی معلمان برای زیستن در جهان در حال تحول/ انتقاد از مدرک‌گرایی و مستندسازی صوری/ ضرورت برنامه‌ریزی برای جایگزینی نیروهای متخصص بازنشسته/ تأکید بر جانشین‌پروری/ بازنگری در سیاست‌های جذب و به کارگیری نیروی‌انسانی/ طراحی مسیر شغلی پلکانی مشروط به توسعه‌محور/ ارتقای فعال شایستگی‌های حرفه‌ای/ اجرای برنامه توجیهی و آموزشی/ فرصت دادن به جوانان/ شبیه‌سازی نهادی برای توانمندسازی و گفت‌وگوی نسلی/ آموزش ضمن خدمت کاربردی/ بازخورد سازنده و برنامه توسعه‌فردی/ بازتعریف رتبه بندی به عنوان سرمایه‌گذاری بر سرمایه‌انسانی/ تأکید بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی	تنظیم‌گری جابجایی و جایابی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی	

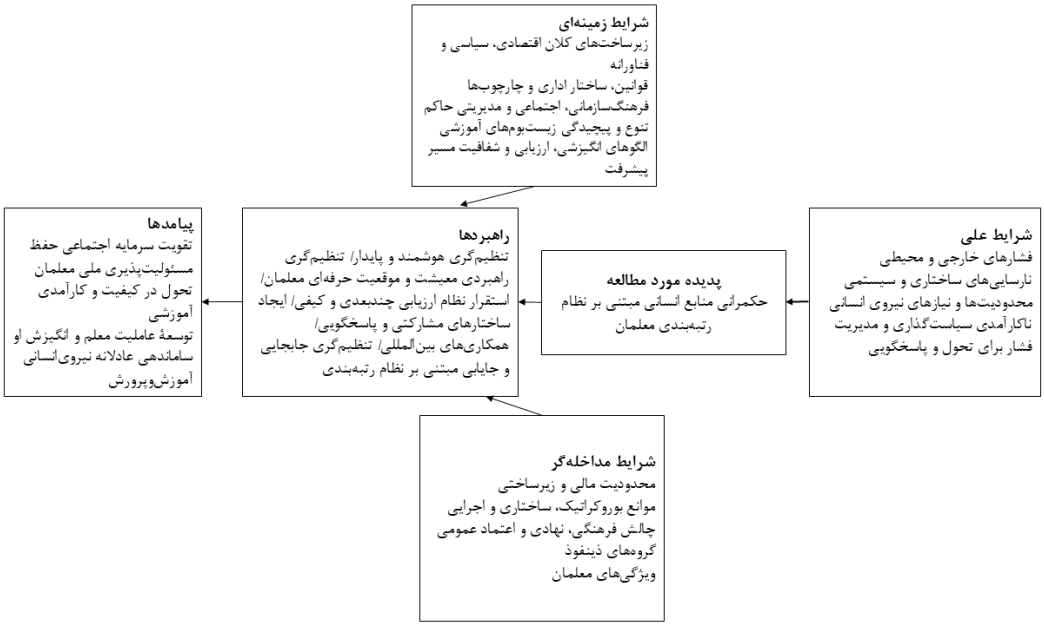
با توجه به مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با ۱۱ مشارکت‌کننده، در مجموع ۴۱ کد باز و ۴ مقوله محوری مرتبط با پیامدهای حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان شناسایی گردید.

جدول ۷. کدگذاری مربوط به شرایط پیامدهای مدل

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
- معیار تصمیم‌گیری نه منافع حزبی، که منافع ملی و مصالح بلندمدت نظام آموزشی است. - اگر ما شهروند مسئولیت پذیر باشیم می‌تونیم کشور را ارتقا بدیم و کشور را به استقلال برسانیم. - اجازه تعدی کشورهای بیگانه را ندهیم و باعث می‌شود که فرد نسبت به کشور غرور و غیرت داشته باشد. - آرامش و انسجام داخلی، منجر به تقویت همدلی و اعتماد میان تمامی اجزای نظام آموزشی می‌شود.	اولویت‌دهی منافع ملی/ وحدت و یکپارچگی/تقدم منافع ملی/ ارتقای جایگاه در ارزیابی‌های بین‌المللی/ درونی‌شدن حس صیانت از اموال‌عمومی/ تحقق زمینه های‌دموکراسی/ احساس مالکیت جمعی بر کشور/ تقویت حمایتگری در سطح منطقه‌ای/ پایداری و سلامت مسیر کشور با قرارگیری افراد شایسته/ کاهش فساد اخلاقی از طریق مسئولیت‌پذیری/ تقویت حس ملی، غرور و غیرت/ دستیابی به استقلال واقعی و کاهش وابستگی/ ارتقای کشور از طریق مسئولیت‌پذیری شهروندی جمعی/ احساس مسئولیت‌شهروندی و انجام وظیفه تخصصی/ شکل‌گیری نسل و جامعهٔ سالم/ تقویت سرمایه‌اجتماعی به عنوان موتور محرک توسعه/ تقویت سرمایه‌اجتماعی	تقویت سرمایه اجتماعی حفظ مسئولیت‌پذیری ملی معلمان	تحقق تعالی آموزشی، عدالت‌سازمانی و سرمایه‌گذاری اجتماعی
قطعاً این نظام [رتبه‌بندی] باید منجر به بهبود روند تدریس و آموزش شود. - حکمرانی منابع انسانی اثربخش، حلقه اتصال حیاتی بین تأمین منافع ذی‌نفعان، آرامش درونی سازمان و دستیابی به بروندادهای عالی آموزشی است.	ایجاد اکوسیستم مشارکتی برای منابع انسانی/ تحول در نظام آموزشی/ کارآمدی نظام آموزش‌عالی/ بهبود فرایند آموزش و تدریس/ ارتقای کیفیت برون‌دادهای آموزشی/ زمینه‌سازی برای همکاری مؤثر و تحول آموزشی/ ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری/ تبدیل‌شدن رتبه‌بندی به یک اهرم توانمندساز/ ایجاد تحول در نظام آموزشی	تحول در کیفیت و کارآمدی آموزشی	

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
- معلم خودش را به عنوان یک تماشاچی نمی‌بیند بلکه به‌عنوان بازیگر اصلی مشارکت می‌کند و سرمایه‌های عمومی را همانند سرمایه خودش ارزشمند می‌داند.	تبدیل شدن معلم از تماشاچی منفعل به بازیگر اصلی/ تقویت انگیزهٔ درونی معلم/ تبدیل معلم منفعل به فعال/ شکل‌گیری کادر الگو و پیشرو/ افزایش انگیزش شغلی/ رضایت‌شغلی/ رضایت‌شغلی معلمان/ ایجاد آرامش و امنیت‌روانی / آرامش در انجام امور	توسعهٔ عاملیت معلم و انگیزش او	
- وقتی تصمیم‌گیری‌ها درباره ارتقا، حقوق و پست‌های مدیریتی بر اساس معیارهای عینی صورت گیرد، از تصمیم‌های سلیقه‌ای، رابطه‌بازی و فساد اداری کاسته می‌شود.	شناسایی و تقدیر از معلمان شایسته/ بازگرداندن اعتماد و کرامت به معلم/ ایجاد عدالت و شفافیت در مدیریت منابع انسانی/ شناسایی و حمایت از معلمان متعهد/ تأمین منافع ذی‌نفعان در چارچوب منسجم/ تحقق عدالت و شفافیت‌سازمانی/ تقویت رشد حرفه‌ای معلمان/ تقویت اعتماد بین معلمان	ساماندهی عادلانه نیروی‌انسانی آموزش‌وپرورش	

طبق شکل ۱، مدل پارادایمی حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان، بر اساس کدهای محوری استخراج‌شده در شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ارائه شده است.



شکل۱. مدل مفهومی نهایی پژوهش

گزارش اعتباریابی مدل نهایی: نشست تخصصی گروه کانونی

پس از طراحی مدل اولیه حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان، جهت اطمینان از کفایت نظری و قابلیت اجرایی مدل، از روش اعتباریابی گروه کانونی استفاده شد. هدف اصلی این نشست، واکاوی دقیق روابط میان مقولات از شرایط علی تا پیامدها و دریافت بازخوردهای اصلاحی از خبرگان حوزه آموزش و منابع انسانی بود.

فرآیند اجرا: محقق شمای کلی مدل شامل ۵ بعد اصلی پارادایم کدگذاری را تشریح نمود. سپس اعضا با رویکردی انتقادی و با تمرکز بر معیارهای تناسب، فهم‌پذیری، انعطاف‌پذیری و کنترل، به بررسی اجزای مدل پرداختند. اهم مباحث مطرح شده در جدول ۸ به شرح زیر است:

جدول۸. اعتبارسنجی گروه کانونی و تغییرات پیشنهادی مدل

معیار اعتبار سنجی	تفسیر پژوهشگر از نظرات خبرگان	تحلیل و تصمیم
تناسب	خبرگان تأیید کردند که مدل کلی به‌خوبی واقعیت‌ها و داده‌های جمع‌آوری شده را منعکس می‌کند.	نیاز به تغییر کلی در اجزای مدل مشاهده نشد، اما برخی از کدهای محوری نیاز به وضوح و جایابی دقیق‌تر داشتند.
فهم‌پذیری	برخی خبرگان درخواست کردند که عبارت مسئولیت‌پذیری ملی در ادامه تقویت سرمایهٔ اجتماعی به دلیل تأکید بر ملی‌گرایی در بخش پیامدهای این مدل اضافه گردد.	در بخش پیامدهای این مدل کد محوری مسئولیت تقویت سرمایهٔ اجتماعی به کد تقویت سرمایهٔ اجتماعی و حفظ مسئولیت‌پذیری ملی تصحیح و تغییر کرد.
انعطاف‌پذیری	مدل باید ظرفیت لازم برای انطباق با تغییرات سیاست‌های کلان و شرایط منطقه‌ای و بومی را داشته باشد. خبرگان تأکید کردند که انعطاف‌پذیری باید هم در راهبردها و هم در شرایط زمینه‌ای دیده شود. به طور کلی از آنجا که به ظرفیت‌های بومی و تفویض اختیار و مباحثی که نشان دهنده توجه به تمرکززدایی و تقویت مشارکت در سایر بخش‌های کشور است، معیار انعطاف‌پذیری مورد قبول است.	در بخش راهبردها، مقوله انعطاف‌پذیری و تفویض اختیارات و در بخش شرایط زمینه‌ای، مقوله تنوع و پیچیدگی زیست‌بوم‌های آموزشی، به‌خوبی این انعطاف را نشان می‌دهد و نیازی به تغییر ساختاری نبود.

معیار اعتبار سنجی	تفسیر پژوهشگر از نظرات خبرگان	تحلیل و تصمیم
کنترل	خبرگان بیان کردند که این مدل از نظر تئوریک بی‌نقص می‌باشد اما اجرای آن در شرایط فعلی کشور نیازمند تحول در سیستم آموزشی و بازطراحی نظام فکری آموزشی است. بنابراین برای اجرایی کردن این مدل نیازمند طراحی یک سازوکار و برنامه‌ریزی آینده‌گرانه برای کشور می‌باشد.	این مدل از نظر تئوریک مورد تأیید واقع شد.

بر اساس صورت‌جلسه نهایی، مدل پیشنهادی با اعمال اصلاحات جزئی در ادبیات کدها مورد تأیید و اجماع اعضای گروه کانونی قرار گرفت. بدین ترتیب، اعتبار مدل برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق و ارائه راهکار جهت بهبود نظام حکمرانی منابع انسانی و نظام رتبه‌بندی معلمان محرز گردید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش دستیابی به مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش و پرورش بوده، لذا از نظریه داده بنیاد از میان سایر روش‌های کیفی انتخاب گردید تا به این کاوش کمک نماید. طرح‌های مختلفی برای نظریه داده بنیاد از سوی صاحب‌نظران حوزه روش پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی ارائه گردیده است، از این‌رو پژوهشگر طرح نظامند نظریه داده بنیاد شتراوس و کوربین استفاده نمود. براساس یافته‌ها، مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش‌وپرورش در قالب یک نظام چندبعدی و پویا ارائه می‌شود. در این مدل، عوامل علی شامل فشارهای خارجی و محیطی، نارسایی ساختاری و سیستمی، محدودیت‌ها و نیازهای نیروی انسانی، ناکارآمدی سیاست‌گذاری و مدیریت و فشار برای تحول و پاسخگویی است که ضرورت یک نظام حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی را ایجاد می‌کند. شرایط زمینه‌ای نیز زیرساخت‌های کلان اقتصادی، سیاسی و فناورانه، قوانین و چارچوب‌های اداری، فرهنگ سازمانی و تنوع زیست‌بوم‌های آموزشی را در بر می‌گیرد که بستر اجرای نظام رتبه‌بندی را شکل می‌دهند. یافته‌های مستخرج از شرایط زمینه‌ای، دارای مشابهت با یافته‌های پژوهش (عزیزی تراب و همکاران، ۱۴۰۱) و (کریمی افشار و همکاران، ۱۴۰۳) است. راهبردهای حکمرانی شناسایی‌شده شامل تنظیم‌گری هوشمند، طراحی نظام‌های ارزیابی و پاداش چندبعدی، مشارکت فعال معلمان، ایجاد سازوکارهای شفاف و پاسخگو، توسعه حرفه‌ای معلمان و تقویت همکاری‌های بین‌المللی است. این راهبردها با یافته‌های پژوهش (صبوری پور و همکاران، ۱۴۰۳) همسو است و با یافته‌های (زارع و

همکاران، ۱۴۰۳) دارای مشـــابهت‌هایی می‌باشـــد. راهبردها تحت تأثیر شـــرایط مداخله‌گر مانند محدودیت‌های مالی، موانع بوروکراتیک، چالش‌های فرهنگی و ویژگی‌های معلمان قرار می‌گیرند. در نهایت، اجرای موفق این مدل به پیامدهای مطلوب منجر می‌شود که شامل تقویت سرمایه اجتماعی معلمان، تحول در کیفیت آموزشـــی، توســـعه عاملیت معلم و ســـاماندهی عادلانه نیروی انســـانی آموزش‌وپرورش اسـت. مدل‌های حکمرانی که در ادبیات جهانی مطرح شـده‌اند، عمدتاً در بسـترهای متفاوت اقتصادی، اجتماعی و سازمانی شکل گرفته‌اند که در بسیاری از موارد با شرایط منحصر به فرد نظام آموزشـــی ایران و ویژگی‌های بومی آن همخوانی ندارند. این مدل‌ها عموماً با اهداف، زیرساخت‌ها و محدودیت‌های متنوعی طراحی شده‌اند که الزاماً شامل شرایط خاص ایران نمی‌شوند. بنابراین به کارگیری مستقیم و بدون تطبیق این الگوها در نظام آموزشی نه‌تنها ممکن است به بهبود کارایی منجر نشود، بلکه می‌تواند سبب ناهماهنگی بیشتر بین سیاست‌ها، واقعیت میدانی و انتظارات ذی‌نفعان گردد. از سوی دیگر همسوسازی نظام رتبه‌بندی معلمان با اصول حکمرانی منابع انسانی مستلزم گذار از رویکرد اداری-صوری به رویکردی توسعه‌محور و مشارکتی است. به بیان دیگر، زمانی که ارزیابی‌ها چندبعدی، شـفاف و مبتنی بر شـایسـتگی‌های واقعی باشـند و سـاختارهای مسـتقل، مشـارکت ذی‌نفعان و تنظیم‌گری پایدار تقویت شـود، نظام رتبه‌بندی می‌تواند به پیامدهایی همچون افزایش اعتماد سـازمانی، بهبود کیفیت آموزشـی، تقویت عاملیت معلم و توزیع عادلانه نیروی انسـانی منجر گردد. بنابراین، تبیین رابطه حکمرانی منابع انسانی و نظام رتبه‌بندی معلمان نشان می‌دهد که این نظام در صورت اصلاحات ساختاری، تقویت زیرساخت‌ها و بازنگری مستمر شاخص‌ها، ظرفیت تبدیل شـدن به محور تحول حرفه‌ای معلمان و ارتقای کارآمدی نظام آموزشـی را داراسـت و می‌تواند به‌عنوان سـازوکاری اسـاسـی برای تحقق اهداف عدالت آموزشـی و توسـعه سـرمایه انسـانی در آموزش‌وپرورش ایفای نقش نماید.

نتایج این تحقیق نشـان می‌دهد که حکمرانی منابع انسـانی در آموزش‌وپرورش، زمانی می‌تواند به اهداف کلان کیفیت‌بخشـی و عدالت‌محوری دسـت یابد که مبتنی بر طراحی نظام‌مند، شـفاف و مشـارکت‌جو باشـد. برای تحقق این امر، ضـروری اسـت ارزیابی‌ها چندبعدی (شـامل شـایسـتگی‌های حرفه‌ای، عملکرد آموزشی و توسعه مستمر) و عادلانه انجام شود، به‌گونه‌ای که مشوق عملکرد برتر و اصـلاح نقاط ضـعف باشـد. تلفیق هوشـمندانه این نظام با سـازوکارهای انگیزشـی (مالی و غیرمالی)، توسـعه حرفه‌ای مسـتمر و مدیریت مسـیر شـغلی، می‌تواند ضـمن ارتقای منزلت اجتماعی معلمان، سرمایه انسانی آموزش و پرورش را تقویت کرده و در نهایت منجر به بهبود کیفیت یادگیری و تحقق اهداف تربیتی در سـطح ملی گردد. درنهایت مدل طراحی‌شـده چارچوبی نظام‌مند برای فهم و بهبود حکمرانی منابع انسـانی در آموزش‌وپرورش ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای سـیاسـت‌گذاری و اقدام

عملی برای اجرای اثربخش نظام رتبه‌بندی معلمان و در نهایت ارتقای کیفیت آموزشی قرار گیرد.

محدودیت‌های این پژوهش عبارت است از:

– محدودیت‌های زمینه‌ای و سازمانی: این پژوهش فقط در بستر سیستم نظام آموزش‌وپرورش انجام شده است؛ بنابراین یافته‌ها ممکن است با توجه به ویژگی‌های خاص این سازمان، قابلیت تعمیم به سایر نهادهای عمومی یا خصوصی را نداشته باشند.

– محدودیت‌های مرتبط با روش‌شناسی کیفی: ماهیت کیفی بخشی از پژوهش و اتکا به تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که نتایج تا حدی به تفسیر پژوهشگر وابسته باشد و احتمال سوگیری در کدگذاری و تحلیل داده‌ها، هرچند کنترل شده، وجود داشته باشد. همچنین تمرکز آگاهانه بر سطح نهادی و غیبت صدای معلمان به‌عنوان ذی‌نفعان اجرایی است.

براساس نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهاد می‌گردد:

– به نهاد عالی سیاست‌گذاری جهت تسهیل همکاری‌های راهبردی با کشورهای همسایه و دیگر کشورها برای انتقال فناوری و تجارب موفق در زمینه ارزیابی نیروی انسانی؛ از طریق عقد تفاهم‌نامه و تشکیل کارگروه‌های مشترک تخصصی، با نشست‌ها و بازدیدهای مشترک.

– به دولت (هیأت وزیران) جهت تعریف نقش تنظیم‌گر برای دولت و تدوین سیاست‌های مبتنی بر واقعیت و تمرکز بر اجرای برنامه‌های توجیهی و آموزشی برای بازتعریف رتبه‌بندی به‌عنوان سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی، از طریق اختصاص ردیف بودجه‌ای ویژه و ایجاد مشوق‌های مالی با تجدید نظر در آیین‌نامه‌های بودجه‌ریزی و ایجاد صندوق حمایتی توسعه سرمایه انسانی.

– به وزارت آموزش‌وپرورش جهت تدوین برنامه‌های آموزشی و ارزیابی متناسب با استانداردهای جهانی؛ از طریق بازنگری و به‌روزرسانی محتوا و شیوه‌های ارزیابی با برگزاری دوره‌های تخصصی برای مربیان و استفاده از آزمون‌های تطبیقی بین‌المللی.

– به وزارت آموزش‌وپرورش جهت ایجاد سامانهٔ حکمرانی مشارکتی و طراحی سازوکار دادرسی و رسیدگی به شکایات، از طریق ایجاد شوراهای مشورتی دائمی متشکل از نمایندگان نهادهای مدنی، معلمان و خانواده‌ها با سامانه یکپارچه ثبت، ردیابی و پاسخگویی به شکایات.

– به وزارت آموزش‌وپرورش جهت جلوگیری از رابطه‌گرایی و جانبداری و تأکید بر مشارکت محوری معلمان در اجرا و تدوین دستورالعمل‌های شفاف؛ از طریق ایجاد فرایند تدوین قانونمند با انتشار عمومی پیش‌نویس‌ها و ثبت و نمایش نظرات ذی‌نفعان.

– به وزارت آموزش‌وپرورش جهت بازنگری در سیاست‌های جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی از طریق تشکیل کارگروه‌های تخصصی به همراه ذی‌نفعان و متخصصان حوزه‌های آموزش، منابع انسانی و سیاست‌گذاری.

قدردانی

از همکاران و پژوهشگران عزیز که با همکاری و تبادل نظرهای سازنده، به پیشبرد این پژوهش کمک کردند، قدردانی می‌کنیم.

Acknowledgments

We would like to express our gratitude to our dear colleagues and researchers who helped advance this project through their cooperation and constructive exchange of ideas

تعارض منافع

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

Conflict of interest

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

حمایت مالی

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

Funding

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

منابع

- ابراهیمی دوشتور، اسماعیل، مهدیون، روح اله، رفیعی، محسن و رزاقی، محمد. (۱۴۰۰). تجربه زیسته اعضای کانون صنفی معلمان از فعالیت‌ها و مشکلات صنفی معلمان (موردمطالعه: اعضای کانون صنفی معلمان استان آذربایجان شرقی)، *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۱۱ (۲)، ۵۱-۷۸. https://doi.org/10. 52547/MEO.10.2.51
- احمدی، حیدر، نعمت الهی، حمیدرضا و اسدالهی دهکردی و اله. (۱۴۰۱). مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در موسسات آموزش عالی، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۱(۱۰۵)، ۱۰۳-۱۳۵. https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65492.4075
- اظهارنظر کارشناسی درباره: «لایحه رتبه‌بندی معلمان» (شماره گزارش: ۱۷۶۰۷). (۱۴۰۰). مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1667584
- زارع، حمید، نرگسیان عباس و چراغی، حمیدرضا. (۱۴۰۲). مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: موردمطالعه سازمان تأمین اجتماعی، *مطالعات منـابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۴۲-۷۰. https://doi.org/ 10.22034/jhrs.2024.189964
- صبوری پور، حسام، زارعی متین، حسن و داداش کریمی، یحیی. (۱۴۰۳). ارائه الگوی حکمرانی سرمایه های انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد، *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۳(۲)، ۲۴۵- ۲۶۳. https://civilica.com/doc/2127933/
- صفری و حافظ. (۱۴۰۳). تجربه زیسته معلمان از مشکلات فرایند رتبه بندی، نشریه شباک، ۱۰ (۱)، ۸۷-۱۰۵. https://www.magiran.com/p2789746
- عزیزی تراب، زهرا، مهاجران، بهناز و حسنی، محمد. (۱۴۰۱). طراحی الگوی کیفیت‌بخشی نظام رتبه‌بندی معلمان، *پژوهش در نظام های آموزشی*، ۱۶(۵۷)، ۳۷-۵۰. https://doi.org/ 34.SSPP/10.32598/
- علایی و حسین. (۱۴۰۲). تفاوت حکمرانی مطلوب با حکمرانی معیوب، فصلنامه مطالعات بین المللی، ۲۰ (۴)، ۲۰۰-۱۸۳. https://doi.org/ 10.22034/isj.2024.375373.1939
- عیوضی، محمدرحیم، مرزبان، نازنین و صالحی، معصومه. (۱۳۹۶). از بررسی حکمرانی خوب تا الگوی حکمرانی پایدار، *راهبرد*، ۲۶(۸۵)، ۵۵-۸۵. https://www.sid.ir/paper/513943/fa
- قانون نظام رتبه‌بندی معلمان. (۱۴۰۰/۱۲/۱۸). پایگاه ملی اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات کشور، https://qavanin.ir/
- قربانپور، فاطمه، آرایی، وحید و عبدالحمید، مهدی. (۱۴۰۲). ارائه الگوی حکمرانی سازمانی در سازمان برنامه و بودجه جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه علمی پژوهش‌های انقلاب اسلامی*، ۲(۱۲)، ۷-۳۴. https://www.sid.ir/paper/1507146/fa
- کریمی افشار، سمانه، شرفی، شهین، رنجبر، مختار، سلاجقه، سنجر و نیک پور، امین. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل کلیدی موثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر

کرمان، مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳ (۵)، ۱۴۳-۱۵۹. https://www.dmbaj.com/index.php/dmba/article/view/157/156

- محبی‌نیا، جهانبخش. (۱۴۰۴). حکمرانی خوب (چیستی، چرایی و چگونگی)، تهران: نقد فرهنگ https://opac.nlai.ir .
- مصلح، عرفان و سلیمی، غلامرضا. (۱۴۰۰). مسائل حکمرانی و حکمرانی مسائل، *حکمرانی متعالی*، ۲(۷). ۳۲-۱۰. https://www.magiran.com/p2469575
- میرباقری، سید محسن. (۱۴۰۲). حکمرانی مشارکتی: روش ها و ابزار های سیاسی آن در ایران، *تحقیقات راهبردی*، ۳۲(۲)، ۱۷۵-۲۰۴. https://civilica.com/doc/1916736

- Ahmadi, H., Nematollahi, H., & Asadollahi Dehkordi, Elah. (2022). The stages of implementation and realization of participatory governance in higher education institutions, *Management Studies of Improvement and Transformation*, 31(105), 103-135. https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65492.4075 [In persian]
- Alaei, H. (2023). The difference between good governance and bad governance, *International Studies Quarterly*, 20 (4), 183-200. https://doi.org/10.22034/isj.2024.375373.1939 [In persian]
- Ansell, C., & Torfing, J. (2022). Introduction to the handbook on theories of governance. In Handbook on theories of governance (pp. 1-16). Edward Elgar Publishing.
- Azizi Torab, Z., Mohajeran, B. & Hassani, M. (2022). Designing a Quality Model for the Teacher Rating System, *Research in Educational Systems*, 16(57), 37-50. https://doi.org/ 34.SSPP/10.32598/ [In persian]
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). Strategy and human resource management (5th ed.). Bloomsbury Academic.
- Castrillón, M. A. G. (2021). The concept of corporate governance. Revista Científica" Visión de Futuro", 25(2), 178-194.
- Collings, D. G., Wood, G., & Szamosi, L. T. (Eds.). (2025). Human resource management: A critical approach (3rd ed.). Routledge.
- Ebrahimi Doshtoor, E., Mahdiyon, R., Rafiei, M., & Razzaghi, M. (2021). The lived experience of the members of the Teachers' Union of the activities and problems of the teachers' union (Case study: members of the Teachers' Union of East Azerbaijan Province), *Management on Education of Organizations*, 11 (2), 51-78. https://doi.org/10. 52547/MEO.10.2.51 [In persian]
- Expert opinion on: “Teachers’ Ranking Bill” (Report No.: 17607). (1400). Research Center of the Islamic Consultative Assembly. https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1667584 [In persian]
- Eyvadhi, M.R., Marzban, N. & Salehi, M. (2017). From the Study of Good Governance to a Sustainable Governance Model, *Rahbard*, 26(85), 55-85. https://www.sid.ir/paper/513943/fa [In persian]
- Ghorbanpour, F., Araei, V., & Abdolhamid, M. (2019). Presenting an Organizational Governance Model in the Planning and Budget Organization of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Islamic Revolution Research*, 2(12), 7-34. https://www.sid.ir/paper/1507146/fa [In persian]

- Hudson, B., Hunter, D., & Peckham, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help?. Policy design and practice, 2(1), 1-14.
- Hufty, M. (2011). Governance: Exploring four approaches and their relevance to research. Research for sustainable development: Foundations, experiences, and perspectives, 165-183.
- Iskarim, M. (2017). Rekrutmen pegawai menuju kinerja organisasi yang berkualitas dalam perspektif MSDM dan Islam. Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(2), 1439.
- Karimi Afshar, S., Sharafi, Sh., Ranjbar, M., Salajqeh, S., & Nikpour, A. (2024). Identifying key factors affecting human resource governance based on national culture in the public sector of Kerman city, *Dynamic Management and Business Analysis*, 3 (5), 143-159. https://www.dmbaj.com/index.php/dmba/article/view/157/156 [In persian]
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2019). Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. Academy of management review, 44(1), 6-27 https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459
- Masaviru, L. A., Namusonge, G. S., & Nambuswa, E. M. (2021). Influence of devolved financial resource governance structure on service delivery in the public health sector in Kenya. Public Policy and Administration Research, 11(1). https://doi.org/10.7176/PPAR/11-1-03
- Mirbagheri, S.M. (2023). Participatory Governance: Its Political Methods and Tools in Iran, *Strategic Research*, 32(2), 175-204. https://civilica.com/doc/1916736 [In persian]
- Mohebiniaya, J. (2025). Good Governance (What, Why and How), Tehran: Culture Critique https://opac.nlai.ir [In persian]
- Monkelbaan, J. (2019). Governance for the sustainable development goals. Singapura: Spinger.
- Mosleh, E., & Salimi, Gh. (2021). Governance Issues and Governance Issues, *Transcendental Governance*, 2(7). 10-32. https://www.magiran.com/p2469575 [In persian]
- Olutimehin, D. O., Ofodile, O. C., Ugochukwu, C. E., & Nwankwo, E. (2024). Corporate governance and stakeholder engagement in Nigerian enterprises: A review of current practices and future directions. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21*(03), 736–742. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0737
- Pahl-Wostl C (2009) A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. Glob Environ Change 19:354–365.
- Qutni, D., Kristiawan, M., & Fitriani, Y. (2021). Human resource management in improving the quality of education. Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan, 2(2), 354-366. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i2.2549

- Roodi, M. T. (2024). A Comparative Study of Teacher Education Systems of Iran and South Korea with an Emphasis on Recruitment and Training Process. Iranian Journal of Comparative Education, 7(3), 3128-3153.
- Sabouripour, H., Zarei Matin, H., & Dadash Karimi, Y. (2024). Presenting a model of human capital governance with the approach of efficient management, *dynamic management and business analysis*, 3(2), 245- 263. https://civilica.com/doc/2127933/ [In persian]
- Safari, H. (2024). Teachers' lived experience of the problems of the ranking process, *Shabak Journal*, 10 (1), 87-105. https://www.magiran.com/p2789746 [In persian]
- Saguin, K. I. (2019). Designing effective governance of education. Policy design and practice, 2(2), 182-197. https://doi.org/10.22034/ijce.2023.408410.1513
- Saidu, Y., Bachire, H. B., Frambo, A., Talongwa, R., Mbanga, C., Nassiuma, R. Z., & Wiwa, O. (2022). Health policy making process in Cameroon: a case for the utilization of the Target Policy Profile. *Gates Open Research*, 6(68), 68. https://doi.org/10.12688/gatesopenres.13580.1
- Scholar, A. R. (2019). Governance and good governance-a conceptual perspective. Journal of Public Administration and Governance, 9(3), 133-142.
- Taylor, M. B., & Van Der InVelden, M. (2019). Resistance to regulation: Failing sustainability in product lifecycles. *Sustainability*, 11(22), 6526. https://doi.org/10.3390/su11226526
- Teacher Rating System Law. (18/12/1400). National Information Database of Laws and Regulations of the Country, https://qavanin.ir/ [In persian]
- Terefe, D. (2019). Policy termination: Causes, resistance & its implication to policy practices in Ethiopia. *Public Policy and Administration Research*, 9(5). https://doi.org/10.7176/PPAR
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiwi, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal* (BIRCI-Journal) Volume, 3, 747-752. https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886
- Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral sciences*, 12(12), 508. https://doi.org/10.3390/bs12120508
- Zare, H., Nargesian, A., & Cheraghi, H. (2023). Introducing a Model of Human Resources Governance in Public Organizations (A Case Study of Social Security Organization). *Journal of Human Resource Management*, 13(4), 42-70. https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.189964 [In persian]