



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

Mohammad Reza Bakhoda<sup>1✉</sup> Ebrahim Mazari<sup>2</sup> Majid Rahabpour<sup>3</sup>

### Article Info

**Article type:**  
Scientific Research  
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. & Rahabpour, M. (2026). Designing a Human Resource Governance Model with Emphasis on the Teacher Ranking System of Education. *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (7), 161-188.

**doi** 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](mailto:m.r.bakhoda1379@gmail.com)

2. Assistant Prof, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran: E-mail: [mazari.ebrahim@ut.ac.ir](mailto: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.rahabpour@casu.ir](mailto:M.rahabpour@casu.ir)



## 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.*



## طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش و پرورش

محمد رضا باخدا<sup>۱</sup>✉، ابراهیم مزاری<sup>۲</sup>، مجید رجب‌پور<sup>۳</sup>

### 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. با این حال، 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 آموزش و پرورش بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش کاربردی با رویکرد کیفی، بر مبنای نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین را بود. داده‌ها از مصاحبه‌های هدفمند با ۱۱ نفر از خبرگان و متخصصان گردآوری و با کدگذاری سهم‌حله‌ای 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 در برمی‌گیرد، در حالی که شرایط مداخله‌گر مشتمل بر محدودیت‌های مالی و بوروکراتیک، گروه‌های ذی‌نفع و چالش‌های فرهنگی است. راهبردهای شناسایی شده 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 آموزش و پرورش 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.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله 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

**استناد:** باخدا، محمد رضا؛ مزاری، ابراهیم؛ و رجب‌پور، مجید (۱۴۰۴). طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش و پرورش. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۲ (۷)، ۱۸۸-۱۶۱.

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](mailto:m.r.bakhoda1379@gmail.com)

۲. استادیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: [mazari.ebrahim@ut.ac.ir](mailto:mazari.ebrahim@ut.ac.ir)

۳. استادیار، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه: [M.rahabpour@casu.ir](mailto:M.rahabpour@casu.ir)

## مقدمه

منابع انسانی به عنوان مهم ترین دارایی سازمان ها و جوامع شناخته می شود که نقش محوری در توسعه و پیشرفت ایفا می کند (Qutni et al, 2021). این اهمیت به ویژه در نظام آموزشی نمود بارزی دارد، چرا که مطالعات نشان می دهد رابطه مستقیم و دوسویه ای بین کیفیت منابع انسانی و کیفیت نظام آموزشی وجود دارد. از یکسو، نظام های آموزشی کارآمد منجر به پرورش نیروی انسانی متخصص می شوند و از سوی دیگر، وجود منابع انسانی توانمند شرط اساسی تحقق آموزش باکیفیت است (Iskarim, 2017). در این میان، معلمان ستون های فکری و اجرایی در توسعه جوامع ایفا می کنند. از آنجاکه آن ها ارتباط نزدیکی با دانش آموزان نسل آینده دارند و مجریان اصلی برنامه های نظام آموزشی محسوب می شوند، مهمترین عامل تأثیرگذار در نظام آموزش و پرورش شناخته می شوند (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 رویه هایی است که سازمان ها برای تعیین سیاست و خط مشی ها، مسئولیت ها و پاسخ گویی کارکنان به کار می گیرند تا منافع ذی نفعان را تأمین کنند (Masaviru et al, 2021).

علی رغم اهمیت نقش حکمرانی منابع انسانی در مصادیقی همچون سیاست گذاری و تنظیم گری کارآمد منابع انسانی، قوانین، مقررات، رویه ها و فرایندهای مؤثر منابع انسانی، نظارت و پایش کیفیت نظام منابع انسانی، تصمیمات راهبردی منابع انسانی و مانند آن، سازمان ها را با چالش های متعددی در این زمینه از لایه سیاست گذاری تا تأمین و تخصیص و به کارگیری، نگهداشت و انگیزش، توسعه و بهسازی و حتی بازنشستگی منابع انسانی مواجه است (قربانپور و همکاران، ۱۴۰۲). مسئله اینجاست که سیاست گذاری ها عمدتاً به صورت از بالا به پایین، بدون مشارکت واقعی ذی نفعان کلیدی (به ویژه خود معلمان) و بدون در نظرگیری همه ابعاد پیچیده کار معلمی طراحی و اجرا می شوند. این رویکرد نه تنها باعث کاهش اعتماد و مشروعیت نظام می شود، عاملی برای ایجاد بی عدالتی احساس شده است. چالش های دیگر سیاست گذاری که مهم ترین آن ها عبارتند از: اهداف نامشخص و سیاست گذاری غیرواقعی بینانه (Terefe, 2019)، همکاری های 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 به روزرسانی مستمر سیاست ها (Saguin, 2019). این چالش های به هم پیوسته، منابع انسانی در سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار داده اند. 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 غیر حرفه‌ای سبب تضعیف هر چه بیشتر کارکردهای درونی منابع انسانی آموزش و پرورش 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 هدایت نکردن این نظام برای خدمت به تمامی نیازهای منابع انسانی و ذی‌نفعان آموزش و پرورش، 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 آموزش و پرورش قلمداد گردد. از این رو، 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 آموزش و پرورش چگونه است؟

## پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری

حکمرانی<sup>۱</sup> 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،

<sup>1</sup> 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 می‌تواند 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 می‌آورد، سنجش اثربخشی این روابط، باید در عملکرد سازمانی نمود یابد؛ به‌ویژه در توانمندسازی، همکاری و هماهنگی میان ذی‌نفعان (Saguin, 2019).

در وهله اول، سرمایه انسانی عمدتاً شامل کیفیت جسمانی و سلامت فیزیکی کارکنان از یک‌سو، و دانش، مهارت‌ها و تجربه 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 کم‌اختیار 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 به صورت 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<sup>۱</sup> به عنوان چارچوبی نظام مند، 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، نقش محوری 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 به عنوان غایت حکمرانی منابع انسانی فراهم می‌آورد (Zare et al, 2023). از این رو، 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 هر یک از مؤلفه‌های اصلی نظام پرداخت و به‌طور خاص شایستگی‌های حرفه‌ای و عملکرد را به درستی اعمال کند، به گونه‌ای 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 آموزش و پرورش در پنج رتبه (آموزشیار معلم، مربی معلم، استادیار معلم، دانشیار معلم و استاد معلم) طبقه‌بندی می‌شوند. احراز هر رتبه بر اساس سنجه‌هایی همچون سوابق آموزشی و پرورشی، 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).

### پیشینه تجربی

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

<sup>1</sup> HR governance

## جدول ۱. پیشینه پژوهش

محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
زهرا عزیزی تراب، بناز مهاجران و محمدحسینی، (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 قابل توجهی 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، سنجبر 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 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: مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی	باتوجه به 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 تکمیل‌کننده مدل نهایی هستند. همچنین، مقوله متخصصان منابع انسانی، سازمان تأمین اجتماعی، مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند.
Any Werdhiastutie, Fendy Suhariadi, Sri Gunani Partiwī, (2020)	انگیزه پیشرفت به‌عنوان پیش‌نیاز بهبود کیفیت منابع انسانی سازمان	انگیزش دستیابی به موفقیت باهدف تشویق برای بهبود طراحی شده است که در مراحل ارتقای کیفیت منابع انسانی سازمان به کار گرفته و ارزیابی می‌شود. برآورده‌شدن نیازهای فردی می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود.
Peter G. Klein, Joseph T. Mahoney, Anita	حکمرانی خوب برای توسعه پایدار	یافته‌ها پژوهش نشان می‌دهد که شاخص‌های کلیدی حکمرانی خوب شامل مشارکت گسترده شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری،

محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
M. McGahan, Christos N. Pitelis, (2019)		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 آموزش و پرورش است، روش پژوهش بر حسب هدف، کاربردی بر حسب نوع داده، کیفی، روش گردآوری داده با رویکرد سیستماتیک استراوش و کوربین بود. مشارکت‌کنندگان 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 آموزش و پرورش 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
۳	دکتری	مدیریت منابع انسانی	کارشناس منابع انسانی (وزارت آموزش و پرورش)	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

مدت مصاحبه (دقیقه)	سمت	مدرک تحصیلی	تحصیلات	ردیف
۲۵	هیات علمی	مدیریت آموزشی	دکتری	۱۰
۴۵	هیات علمی	مدیریت آموزش عالی	دکتری	۱۱

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<sup>۱</sup> 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 به منظور ارزیابی پایایی تحلیل، ضریب توافق بین دو کدگذار برای ۲۷ درصد از محتوای مصاحبه‌ها محاسبه گردید. میزان تطابق کدهای تخصیص یافته توسط پژوهشگر و متخصص دوم با استفاده از شاخص کاپای کوهن در نرم‌افزار MAXQDA، مقدار ۰.۸۱ را نشان داد که بر اساس طبقه‌بندی لندیز و کوچ<sup>۲</sup> (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 کانونی 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.

<sup>۱</sup> Test-Retest

<sup>۲</sup> Landis & Koch

## یافته‌های پژوهش

با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به بررسی طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه بندی معلمان آموزش و پرورش پرداخته شد که پس از استخراج ۲۱۷ کد باز اولیه در مرحله کدگذاری محوری، این کدها بر اساس تشابه مفهومی، هم پوشانی معنایی و تعلق به یک طبقه مشترک، از طریق مقایسه مستمر خوشه بندی 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 نظام مند با یکدیگر مورد واریسی و تحلیل قرار گرفتند.

با توجه به مصاحبه‌های عمیق انجام شده با ۱۱ مشارکت کننده، در مجموع ۳۳ کد باز و ۵ مقوله محوری مرتبط با شرایط علی حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه بندی معلمان شناسایی گردید.

### جدول ۳. کدگذاری مربوط به شرایط علی مدل

کدگزینشی	مقوله محوری	کدباز	نمونه گزاره
الزامات ساختاری و محیطی برای مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه بندی معلمان	فشارهای خارجی و محیطی	فشار خارجی اجتناب ناپذیر برای تغییر و تطبیق / نوسانات اقتصادی / افزایش فشار اجتماعی بر سیاست گذاران / خواست و نیاز ملی فراگیر / فشار بیرونی ناشی از تحولات محیطی	- مطالبه گری گاهی به شکل اعتراضات صنفی خود را نشان می داد و فشار اجتماعی برای تغییر را افزایش می داد. در واقع، رتبه بندی پاسخی بود به این فریاد خاموش
	نارسایی های ساختاری و سیستمی	ناکارآمدی سیستم های ارزیابی سنتی / شکست عملکردی / تمرکزگرایی / تکثر نهادهای سیاست گذار موازی / درهم تنیدگی نقش های دولت / حاکمیت چرخه معیوب در سیستم / شکاف گفتار - عمل در اولویت گذاری ملی	- سیاست گذاری در آموزش و پرورش تنها در اختیار وزارتخانه متبوع نیست. نهادهای قدرتمندی مانند شورای عالی انقلاب فرهنگی به طور مستقیم و غیرمستقیم در سرنوشت نظام رتبه بندی معلمان تأثیر می گذارند.
	محدودیت ها و نیازهای نیروی انسانی	روی آوری به شغل دوم به دلیل تأمین مالی / کمبود نیروی انسانی ماهر / کمبود نیروی انسانی متخصص / شکاف معیشتی و احساس نابرابری درآمدی / فرسایش سرمایه انسانی	- در داخل وزارتخانه، مشکلاتی وجود داشت که سال ها لاینحل مانده بود. شاید بارزترین آن، نارضایتی معیشتی معلمان بود.
	ناکارآمدی سیاست گذاری و	نقص در استراتژی های توسعه منابع انسانی / عدم اقدام واقعی برای تولدسازی معلمان /	- در جامعه سیستم مدیریتی رویکرد سنتی دارد رویکرد

کدگزینشی	مقوله محوری	کدباز	نمونه گزاره
	مدیریت	سیاست‌گذاری متمرکز و یکسان‌ساز/ بی تفاوتی 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	ارشدیت دارد یا رویکرد مدرک‌گرایی دارد که جامعه ما متأسفانه به سمت مدرک‌گرایی رفته‌اند.
	فشار برای تحول و پاسخگویی	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 نظام آموزشی	- 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 این‌ها همه به هم متصل و مهم است.

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

کدگزینشی	مقوله محوری	کدباز	نمونه گزاره
الزامات ساختاری و محیطی برای مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان	زیرساخت‌های کلان اقتصادی، سیاسی و فناوریانه	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 ختشی‌کننده اثرات مالی/ زیرساخت اطلاعاتی برای مدیریت عملکرد	- 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.
	قوانین، ساختار اداری و چارچوب‌ها	لزوم گذر از مرحله اجرا به مرحله تثبیت و نهادینه‌سازی/ لزوم شفافیت و وضوح در موضوع/ چارچوب قانونی و هنجاری/ ساختار اداری/ سهم دقیق بخش‌ها برای مشارکت/ چارچوب شفاف	- مرکز می‌گوید چه کاری باید انجام شود و سطوح محلی تصمیم می‌گیرند چگونه آن را انجام دهند. این

کدگزینشی	مقوله محوری	کدباز	نمونه گزاره
		برای مشارکت/ ساختار متمرکز/ پشتوانه قانونی و مشروعیت رسمی	ساختار، توسط یک چارچوب قانونی و هنجاری ملموس پشتیبانی می شود.
	فرهنگ سازمانی، اجتماعی و مدیریتی حاکم	حاکمیت فرهنگ مدرک گرایی به جای مهارت آموزی در جامعه/ فرهنگ سازمانی تضعیف شده/ ترس از تبعات منفی مشارکت/ عدم اطمینان به عادلانه و شفاف بودن قواعد/ سبک رهبری مدرسه/ سنت های تدریس/ اعتماد سازمانی/ منزلت اجتماعی معلم	- اینکه مدیران مدارس چه سبک رهبری یا چه نوع رهبری را پیش ببرند فرهنگ و جو مدرسه را تحت تأثیر قرار می دهد.
	تنوع و پیچیدگی زیست بوم های آموزشی	تأثیر شغل محلی بر نیاز آموزشی/ تأثیر شغل محلی بر سبک زندگی/ تنوع نیازهای محلی/ کمبود نیرو در مناطق خاص/ درک تنوع شرایط/ سطح توسعه و امکانات در مناطق/ تنوع زیست بوم های آموزشی/ تفاوت های جغرافیایی/ کم توجهی به شرایط محلی	- ما در کشور پهناور با نیازهای محلی مختلف هستیم به طور مثال در یک استان شرایطی قرار دارد که کشاورزی یا دامپروری در سبک زندگی آن ها تأثیر گذاشته است.
	الگوهای انگیزشی، ارزیابی و شفافیت مسیر پیشرفت	ضرورت تسلط معلمان بر مهارت های روانشناختی و روش های نوین تدریس/ لزوم جذب بهترین نیروها برای آموزش ابتدایی/ اجبار به فعالیت با قواعد ناشفاف/ احساس بلاتکلیفی/ مبهم بودن مسیر پیشرفت/ ابهام در معیارهای مدیریت منابع انسانی/ فقدان سیاست های شفاف در مدیریت چرخش نیروی انسانی/ توجه به انگیزه درونی معلم/ رویه های پاداش دهی/ تغییر نگرش در گزارش دهی/ ارزش های مربوط به انگیزه درونی/ توجه به همکاری به جای رقابت/ نیاز آموزش ویژه برای معلمان و ارزیابان	یک سیستم رتبه بندی خوب، باید بتواند لنگیزه درونی معلمان را فعال کند. این سیستم از یک سو با ارضای نیاز به احترام و تحقق توفائیه ها (بر اساس نظریه مازلو) و از سوی دیگر با ایجاد حس برابری و انصاف (بر اساس نظریه آدامز) مانع دلسردی معلمان می شود.

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

#### جدول ۵. کدگذاری مربوط به شرایط مداخله گر مدل

کدگزینشی	مقوله محوری	کدباز	نمونه گزاره
محدودیت منابع و ابزارزنده	محدودیت مالی و زیرساختی	حساسیت و آسیب پذیری 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	- در ابتدای کار اعتبارات و بودجه است که بیشترین اثر را داشت و پرداختی ها با تأخیر افتاد.

کد گزینشی	مقوله محوری	کد باز	نمونه گزاره
	موانع بوروکراتیک، ساختاری و اجرایی	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 دست‌انداز در اجرا/ تعارض بین الزامات دستوری و واقعیت‌های عملی/ انتخاب‌گری در اجرای دستورات/ مقاومت مدیران برای اجرای دستورالعمل‌ها/ تعارض بین اسناد بالادستی با دستورالعمل اجرایی/ کمبود پشتیبانی قانونی/ پیچیدگی محیط تصمیم‌گیری	- ارتباط نظام رتبه‌بندی معلمان با دستگاه‌های حکومتی و قانون‌گذار، باعث کندی سرعت این فرآیند می‌شود. - نشانه‌های تعارض بین اسناد بالادستی وجود دارد زمانی که سند بالادستی بر شاخص‌هایی کیفی مانند خلاقیت در تدریس و برخی دیگر صرفاً بر شاخص‌های کمی تأکید دارند.
	چالش فرهنگی، نهادی و اعتماد عمومی	مقاومت در برابر فناوری‌های جدید/ مقاومت فرهنگی در برابر تغییر/ تعارض فردگرایی با جمع‌گرایی/ فرهنگ نقدناپذیری/ بی‌اعتمادی تاریخی عمومی/ مقاومت در برابر تغییر/ تمرکز به کسب امتیازات صوری	
	انحراف سیاسی و ایدئولوژیک	حاکمیت معیارهای نادرست و ناعادلانه برای سنجش عملکرد/ طراحی عمدی ساختار برای انحصار قدرت/ هدف‌گذاری برای پرورش نیروی انسانی 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	- 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.
	گروه‌های ذینفوذ	تأثیرپذیری ارزیاب از روابط شخصی/ تأثیرگذاری گروه‌های ذینفوذ بر سیاست‌گذاری	- ایجاد تعارض منافع شدید بین مدیران و معلمان است، جایی که ارزیابی‌ها بر اساس رابطه و سلیقه انجام می‌شود
	ویژگی‌های معلمان	ویژگی‌های درونی معلمان/ سطح علمی و تخصصی معلمان/ نگرش معلمان نسبت به فرایند رتبه‌بندی	- ویژگی‌های درونی معلمان به عنوان مهم‌ترین سرمایه انسانی نظام آموزشی، نقشی تعیین‌کننده در راهبردهای رتبه‌بندی ایفا می‌کند.

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

کدگزینشی	مقوله محوری	کدباز	نمونه گزاره
استقرار نظام حکمرانی منابع انسانی با تنظیم گری، شایسته‌گزینی و توانمندسازی، انعطاف پذیری و پاسخگویی	تنظیم گری هوشمند و پایدار	ضرورت نقش تنظیم‌گر دولت/ تعیین سیاست پایدار/ تدوین سیاست‌ها مبتنی بر واقعیت و قابل دستیابی/ تدوین سیاست‌های محله‌ای و گام‌به‌گام/ ضرورت بازنگری و اصلاح قانون پایه	- ما باید به سمت این برویم که سیاست‌ها به گونه‌ای باشد که با تغییر دولت‌ها، سیاست‌ها تغییر نکند.
	تنظیم گری راهبردی معیشت و موقعیت حرفه‌ای معلمان	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 نیروی انسانی	- در کنار پاداش مالی، پاداش‌های غیرمالی معنادار مانند اولویت در فرصت‌های مطالعاتی، انتصاب به سمت‌های راهبردی و اعطای نشان‌های افتخار، انگیزه معلمان برای تعالی را تقویت می‌کند.
	استقرار نظام ارزیابی چندبعدی و کیفی	پیوند رتبه با نظام پاداش چند بعدی/ استفاده از گروه‌های نظارتی برای صحت‌سنجی/ 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	- 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.
	ایجاد ساختارهای مشارکتی و پاسخگویی	ایجاد سامانه حکمرانی مشارکتی/ طراحی سازوکار دادرسی و رسیدگی به شکایات/ تسهیم مسائل واقعی و مشارکت فعال معلمان در فرایند پژوهشی/ تولید دانش معطوف به حل مسئله 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	- به جای تکیه 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.

نمونه گزاره	کدباز	مقوله محوری	کدگزینشی
	کارآمد رسیدگی به اعتراضات/ ترویج همکاری/ مشارکت معلمان در اجرا		
- 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 رتبه 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 جان‌نشین‌پروری/ بازنگری در سیاست‌های جذب و به کارگیری نیروی انسانی/ 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 جایجایی و جابجایی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی	

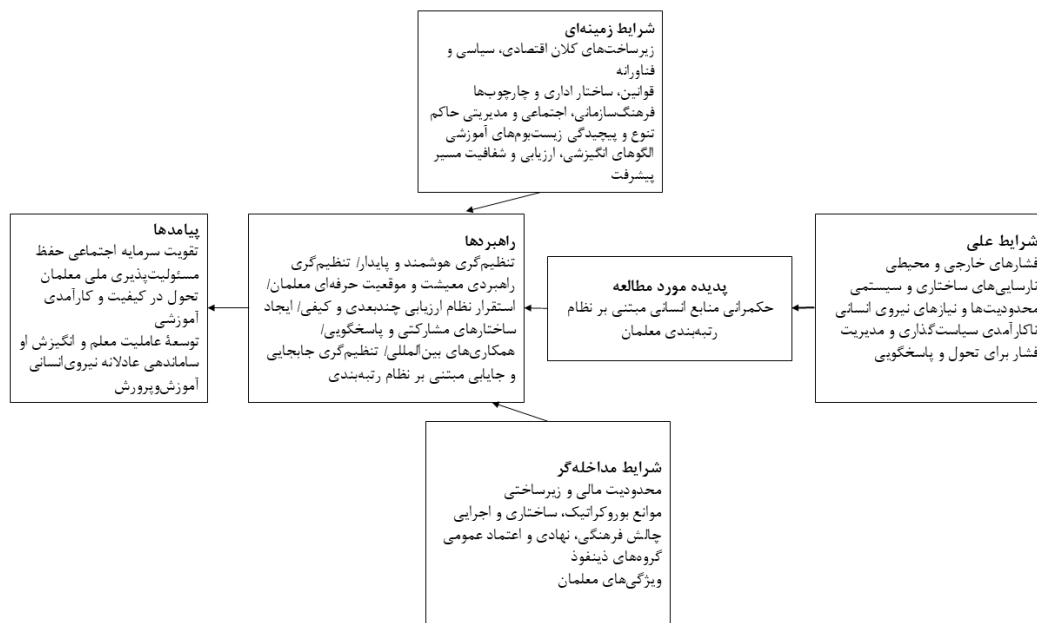
با توجه به مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با ۱۱ مشارکت‌کننده، در مجموع ۴۱ کد باز و ۴ مقوله محوری مرتبط با پیامدهای حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان شناسایی گردید.

#### 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 مسئولیت‌پذیر باشیم می‌تونیم کشور را ارتقا بدیم و کشور را به استقلال برسانیم. - اجازه تعدد کشورهای بیگانه را ندهیم و باعث می‌شود که فرد نسبت به	اولویت‌دهی منافع ملی/ وحدت و یکپارچگی/ تقدم منافع ملی/ ارتقای جایگاه در ارزیابی‌های بین‌المللی/ درونی‌شدن حس صیانت از اموال عمومی/ تحقق زمینه‌های دموکراسی/ 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	تقویت سرمایه اجتماعی حفظ مسئولیت‌پذیری ملی معلمان	تحقق تعالی آموزشی، عدالت‌سازمانی و سرمایه‌گذاری اجتماعی

کدگزینشی	مقوله محوری	کدباز	نمونه گزاره
		از طریق مسئولیت‌پذیری شهروندی جمعی / احساس مسئولیت شهروندی و انجام وظیفه تخصصی / شکل‌گیری نسل و جامعه سالم / تقویت سرمایه اجتماعی به عنوان موتور محرک توسعه / تقویت سرمایه اجتماعی	کشور غرور و غیرت داشته باشد. - آرامش و انسجام داخلی، منجر به تقویت همدلی و اعتماد میان تمامی اجزای نظام آموزشی می‌شود.
	تحول در کیفیت و کارآمدی آموزشی	ایجاد اکوسیستم مشارکتی برای منابع انسانی / تحول در نظام آموزشی / کارآمدی نظام آموزش عالی / بهبود فرایند آموزش و تدریس / ارتقای کیفیت برون‌دادهای آموزشی / زمینه‌سازی برای همکاری مؤثر و تحول آموزشی / ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری / تبدیل شدن رتبه‌بندی به یک اهرم توانمندساز / ایجاد تحول در نظام آموزشی	قطعا 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.
	توسعه عاملیت معلم و انگیزش او	تبدیل شدن معلم از تماشاچی منفعل به بازیگر اصلی / تقویت انگیزه درونی معلم / تبدیل معلم منفعل به فعال / شکل‌گیری کادر الگو و پیشرو / افزایش انگیزش شغلی / رضایت‌شغلی / رضایت‌شغلی معلمان / ایجاد آرامش و امنیت روانی / آرامش در انجام امور	- معلم خودش را به عنوان یک تماشاچی نمی‌بیند بلکه به‌عنوان بازیگر اصلی مشارکت می‌کند و سرمایه‌های عمومی را همانند سرمایه خودش ارزشمند می‌داند.
	ساماندهی عادلانه نیروی انسانی آموزش و پرورش	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	- وقتی تصمیم‌گیری‌ها درباره ارتقا، حقوق و پست‌های مدیریتی بر اساس معیارهای عینی صورت گیرد، از تصمیم‌های سلیقه‌ای، رابطه‌بازی و فساد اداری کاسته می‌شود.

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



شکل ۱. 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 شمایی 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:

## جدول ۸. 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 به خوبی 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 سرمایه اجتماعی به دلیل تأکید بر ملی‌گرایی در بخش پیامدهای این مدل اضافه گردد.	در بخش پیامدهای این مدل کد محوری مسئولیت تقویت سرمایه اجتماعی به کد تقویت سرمایه 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، به خوبی این انعطاف را نشان می‌دهد و نیازی به تغییر ساختاری نبود.
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 آینده‌گراانه برای کشور می‌باشد.	این مدل از نظر تئوریک مورد تأیید واقع شد.

بر اساس صورت جلسه 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 این رو پژوهشگر طرح نظامند نظریه داده بنیاد شتراوس و کوربین استفاده نمود.

براساس یافته‌ها، مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش و پرورش 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 شناسایی شده 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 مشابهت‌هایی می‌باشد. راهبردها تحت تأثیر شرایط 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 آموزشی، توسعه عاملیت معلم و ساماندهی عادلانه نیروی انسانی آموزش و پرورش است.

مدل‌های حکمرانی که در ادبیات جهانی مطرح شده‌اند، عمدتاً در بسترهای متفاوت اقتصادی، اجتماعی و سازمانی شکل گرفته‌اند که در بسیاری از موارد با شرایط منحصر به فرد نظام آموزشی 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 نه تنها 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، شفاف و مبتنی بر شایستگی‌های واقعی باشند و ساختارهای مستقل، مشارکت‌ذی‌نفعان و تنظیم‌گری پایدار تقویت شود، نظام رتبه‌بندی می‌تواند به پیامدهایی همچون افزایش اعتماد سازمانی، بهبود کیفیت آموزشی، تقویت عاملیت معلم و توزیع عادلانه نیروی انسانی

منجر گردد. بنابراین، تبیین رابطه حکمرانی منابع انسانی و نظام رتبه بندی معلمان نشان می دهد که این نظام در صورت اصلاحات ساختاری، تقویت زیرساخت ها و بازنگری مستمر شاخص ها، ظرفیت تبدیل شدن به محور تحول حرفه ای معلمان و ارتقای کارآمدی نظام آموزشی را داراست و می تواند به عنوان سازوکاری اساسی برای تحقق اهداف عدالت آموزشی و توسعه سرمایه انسانی در آموزش و پرورش ایفای نقش نماید.

نتایج این تحقیق نشان می دهد که حکمرانی منابع انسانی در آموزش و پرورش، زمانی می تواند به اهداف کلان کیفیت بخشی و عدالت محوری دست یابد که مبتنی بر طراحی نظام مند، شفاف و مشارکت جو باشد. برای تحقق این امر، ضروری است ارزیابی ها چندبعدی (شامل شایستگی های حرفه ای، عملکرد آموزشی و توسعه مستمر) و عادلانه انجام شود، به گونه ای که مشوق عملکرد برتر و اصلاح نقاط ضعف باشد. تلفیق هوشمندانه این نظام با سازوکارهای انگیزشی (مالی و غیرمالی)، توسعه حرفه ای مستمر و مدیریت مسیر شغلی، می تواند ضمن 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 سطح ملی گردد. در نهایت مدل طراحی شده چارچوبی نظام مند برای فهم و بهبود حکمرانی منابع انسانی در آموزش و پرورش ارائه می دهد که می تواند مبنای سیاست گذاری و اقدام عملی برای اجرای اثربخش نظام رتبه بندی معلمان و در نهایت ارتقای کیفیت آموزشی قرار گیرد.

محدودیت های این پژوهش عبارت است از:

- محدودیت های زمینه ای و سازمانی: این پژوهش فقط در بستر سیستم نظام آموزش و پرورش انجام شده است؛ بنابراین یافته ها ممکن است با توجه به ویژگی های خاص این سازمان، قابلیت تعمیم به سایر نهادهای عمومی یا خصوصی را نداشته باشند.

- محدودیت های مرتبط با روش شناسی کیفی: ماهیت کیفی بخشی از پژوهش و اتکا به تحلیل مصاحبه های نیمه ساختاریافته بود که نتایج تا حدی به تفسیر پژوهشگر وابسته باشد و احتمال سوگیری در کدگذاری و تحلیل داده ها، هرچند کنترل شده، وجود داشته باشد. همچنین تمرکز آگاهانه بر سطح نهادی و غیبت صدای معلمان به عنوان ذی نفعان اجرایی است.

براساس نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهاد می گردد:

- به نهاد عالی سیاست گذاری جهت تسهیل همکاری های راهبردی با کشورهای همسایه و دیگر کشورها برای انتقال فناوری و تجارب موفق در زمینه ارزیابی نیروی انسانی؛ از طریق عقد تفاهم نامه و تشکیل کارگروه های مشترک تخصصی، با نشست ها و بازدیدهای مشترک.

- به دولت (هیأت وزیران) جهت تعریف نقش تنظیم گر برای دولت و تدوین سیاست های مبتنی بر واقعیت و تمرکز بر اجرای برنامه های توجیهی و آموزشی برای بازتعریف رتبه بندی به عنوان

- 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 آموزش و پرورش 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 آموزش و پرورش جهت ایجاد سامانه 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 آموزش و پرورش 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 آموزش و پرورش 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 دوشستور، اسماعیل، مهدیون، روح اله، رفیعی، محسن و رزاقی، محمد. (۱۴۰۰). تجربه زیسته اعضای کانون صنفی معلمان از فعالیت‌ها و مشکلات صنفی معلمان (مورد مطالعه: 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>
- اظهار نظر 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: مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی، مطالعات منابع 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 سرمایه‌های 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 رتبه‌بندی، 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 نظام‌های آموزشی، ۱۶ (۵۷)، ۳۷-۵۰. <https://doi.org/34.SSPP/10.32598/>
- علایی و حسین. (۱۴۰۲). تفاوت حکمرانی مطلوب با حکمرانی معیوب، فصلنامه مطالعات بین‌المللی، ۲۰ (۴)، ۱۸۳-۲۰۰. <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)، ۸۵-۵۵. <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،  
 (۷)۲. ۳۲-۱۰. <https://www.magiran.com/p2469575>
- میرباقری، سید محسن. (۱۴۰۲). حکمرانی مشارکتی: روش‌ها و ابزارهای 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., Mahdiyoon, 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]
- Eyvadh, 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. Singapore: Springer.
  - 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., Mbang, 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]