

## **Identifying the Mechanisms of Development and Retention of Novice Teachers**

**Ali Yasini<sup>1\*</sup>, Ardeshir Shiri<sup>2</sup>, Hossein Karimi Tabar<sup>3</sup>**

*1. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature, Ilam University, Ilam, Iran*

*2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature, Ilam University, Ilam, Iran*

*3. Department of Management, Faculty of Literature, Ilam University, Ilam, Iran*

(Received: November 22, 2020; Accepted: February 1, 2021)

### **Abstract**

The present study aims to identify the mechanisms of development and retention of newly hired teachers in the education system in a qualitative manner. In the present qualitative study, 19 experts, managers and deputies of human resources, and newly hired teachers of the last 5 years of the education system were selected as snowballs and semi-structured interviews were conducted with them. In order to analyze the data, the technique of analyzing the qualitative content of the interviews according to the coding procedure was used. The results of the thematic analysis indicated that the mechanisms for the development of newly hired teachers included; In-school and out-of-school sessions, career development pathways, job design techniques, knowledge sharing, practical learning, networking, performance management, self-development, succession parenting, training, teamwork, and vertical career advancement. Performance based payment, benefits, attention to spiritual needs, and attention to material needs were the most important mechanisms for teacher retention. To implement transformation programs and policies, the education system must define, implement and evaluate systematic and goal-oriented mechanisms for the development and retention of talented novice teachers.

**Keywords:** Development mechanisms, Maintenance mechanisms, Novice teachers.

---

\* Corresponding Author, Email: A.yasini@ilam.ac.ir

## شناسایی سازوکارهای توسعه و نگهداشت نومعلممان در نظام آموزش و پرورش

علی یاسینی<sup>۱\*</sup>، اردشیر شیری<sup>۲</sup>، حسین کریمی تبار<sup>۳</sup>

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

۳. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۳)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی سازوکارهای توسعه و نگهداشت نومعلممان در نظام آموزش و پرورش به شیوه کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا کیفی صورت گرفته است. ۱۹ نفر از خبرگان، مدیران و معاونان منابع انسانی، و نومعلممان استخدام شده ۵ سال اخیر نظام آموزش و پرورش به روش گلوله برفی انتخاب و با آنها مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از فن تحلیل محتوای کیفی مصاحبه با رویه کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. روایی کدهای به دست آمده از طریق بررسی همکاران و پایایی نیز از طریق ضریب توافق کندال محاسبه شد. نتایج تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها نشان داد سازوکارهای توسعه نومعلممان شامل نشست‌های درون و برون‌مدرسه‌ای، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی، فنون طراحی مشاغل، تسهیم دانش، یادگیری عملی، شبکه‌سازی، مدیریت عملکرد، خودتوسعه‌ای، جانشین‌پروری، آموزش، کار تیمی و مسیر پیشرفت شغلی عمودی است. پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی، مزایا، توجه به نیازهای سطح بالا (معنوی) و توجه به نیازهای سطح پایین (مادی) مهمترین سازوکارهای نگهداشت نومعلممان بودند. نظام آموزش و پرورش برای تحقق برنامه‌ها و سیاست‌های تحول باید برای توسعه و نگهداشت معلمان تازه‌کار مستعد، سازوکارهای نظام‌مند و هدف‌محوری تعریف، اجرا و ارزیابی کند.

واژگان کلیدی: سازوکارهای توسعه، سازوکارهای نگهداشت، نومعلممان.

## مقدمه

معلم‌ان از جمله ارکان اصلی هر نظام آموزشی هستند زیرا در چارچوب نظام آموزشی، وظیفه انتقال دانش، ایجاد بینش، و افزایش مهارت در دانش‌آموزان را بر عهده دارند. به همین دلیل و نیز با توجه به چالش‌های پیش روی حرفه معلمی، و افزایش سطح انتظارات ذینفعان بیرونی از کیفیت آموزش و تدریس معلم‌ان، توسعه حرفه‌ای معلم‌ان حائز اهمیت شده است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۷). آموزش و توسعه معلم باکیفیت در بهبود کیفیت آموزش، ایجاد تناسب در سطوح آموزش و ارتقای جایگاه تدریس حرفه‌ای نقش اساسی دارد. بنابراین، روش‌هایی که از طریق آن معلم‌ان استخدام می‌شوند، آموزش می‌بینند و توسعه حرفه‌ای پیدا می‌کنند، ارتباط مستقیمی با نتایج یادگیری و کاهش نابرابری دارد (یاسینی، پناه، ۱۳۹۸). در کنار مسائل و موارد یادشده، کیفیت برنامه‌های آموزش و توسعه حرفه‌ای معلم‌ان تازه‌کار به سبب تأثیرگذاری در پیشبرد اهداف متعالی کشور، یک الزام بوده؛ زیرا کیفیت آموزش و توسعه نو معلم‌ان بر کیفیت تربیت دانش‌آموز و رشد فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و حتی اقتصادی جامعه اثرگذار است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۶).

امروزه توسعه و نگهداشت افراد تازه استخدام‌شده یکی از بزرگترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها است و سازمان‌ها، اعم از خصوصی و دولتی، توسعه و نگهداشت کارکنان خود را بیش از پیش دشوارتر می‌بینند. می‌توان گفت یادگیری و توسعه مهارت‌ها، مهم‌ترین ظرفیت و توانایی یک سازمان استعدادمحور به حساب می‌آید و سازمان‌ها باید قادر باشند افراد مستعد خود را شناسایی کنند، آموزش و تجربه لازم را برای آن‌ها فراهم آورند و در درازمدت کارکنان باارزش خود را حفظ کنند (ژانگ، شی، لین، ۲۰۲۰).

در ایران پژوهش‌های مختلفی در حوزه نگهداشت معلم‌ان انجام شده است بلاغت و نوری (۱۳۹۷) در بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری معلم‌ان عربی در مقطع متوسطه شهرستان زاهدان دریافتند عوامل نظام پرداخت، ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی و امکانات رفاهی بر حفظ و نگهداری معلم‌ان در آموزش و پرورش زاهدان تأثیرگذارند. نتایج پژوهشی با عنوان عوامل اثرگذار

بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل نشان داد که عوامل سازمانی شامل کار تیمی، فرهنگ سازمانی، فراهم‌آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی، آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، مأموریت و چشم‌انداز شفاف، قدردانی و تشویق و عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، تناسب شغل و شاغل، پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری بر حفظ و نگهداشت معلمان مستعد تأثیرگذارند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶). خدیوی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان دادند مقوله‌های کرامت انسانی و اعتماد سازمانی، کفایت جبران خدمات، محیط و جو درون‌سازمانی، توسعه شایستگی‌ها و مسیر حرفه‌ی معلمی، تناسب شغل و شاغل در ورودی و فرایند، ارتقای منزلت حرفه‌ای و محیط بیرونی، بر ماندگاری دانشجو معلمان در نظام آموزش و پرورش نقش دارند.

در خارج از ایران نیز، عوامل متعددی در پژوهش‌های مختلف به عنوان مثال نقش جانشین‌پروری در توسعه و حفظ کارکنان (عبداله<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)، نقش مربیگری در توسعه کارکنان (پترسن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ اوریو آتینو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)؛ جایگاه نشست‌های درون/ برون سازمانی در توسعه کارکنان (آدمیرال<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ یولانتی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ اوداود و دولی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲)؛ نقش کار تیمی در توسعه نو معلمان (روبرو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱؛ رایس و روبینی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲)؛ نقش شبکه‌سازی در توسعه و نگهداشت معلمان (ریبائوس<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ دیل و روکنز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱) بر شمرده شده اند که بر توسعه، حفظ و نگهداشت کارکنان نقش دارند.

- 
1. Abdellah
  2. Petersen
  3. Oriwo Atieno
  4. Admiraal I
  5. Yulianti
  6. O'Dowd & Dooly
  7. Robroo
  8. Rais & Rubini
  9. Ribaeus
  10. Dille & Røkenes

امروزه حفظ معلمان شایسته، عمده‌ترین مشکل و وظیفه نظام آموزش و پرورش به شمار می‌آید. مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری و اثربخشی بیشتر در آموزش و پرورش می‌شود. از سوی دیگر، از دست دادن معلمان برای آموزش و پرورش پرهزینه است. به نظر می‌رسد تعدادی از نومعلم‌ان در سال‌های اولیه تدریس بنا به دلایل متعددی اقتصادی، مالی، و اجتماعی مدارس و سیستم آموزش و پرورش را ترک کرده و به دیگر سازمان‌ها پیوسته‌اند (کالبرگ و بزینا، ۲۰۲۰). این موضوع نه تنها از منظر کمبود نیروی انسانی در این اداره را با مشکل مواجه کرده، بلکه هر یک از این افراد با رفتن خود دانش صریح و ضمنی خود را نیز از این سازمان خارج کرده و سازمان را از این منظر متضرر کرده‌اند (سونگ، گو و ژانگ، ۲۰۲۰). همچنین، باید توجه داشت که اکثر نظام‌های آموزشی هر ساله مبالغ شایان توجهی برای جذب و نگهداری منابع انسانی خود هزینه می‌کنند، در حالی که هر سازمان قادر است در صورت اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه‌ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال نیز باشد (کینگاس، کاریاینن و الو، ۲۰۲۰).

اگر چه استخدام معلمان آگاه و باهوش مهم است ولی نگهداشت آن‌ها از اهمیتی بیشتر برخوردار است. مطالعات نشان می‌دهد درصد قابل توجهی از مدارس در نگهداشت معلمان تازه‌کار و مستعد خود موفق نیستند. به علاوه، در پژوهش‌های مربوط به مدیریت استعداد کمتر به توسعه و نگهداشت استعدادها، علی‌رغم اهمیت بالای آن، توجه شده و این دو سهم بسیار کمتری از پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده‌اند (فصحاتشن و پنگ، ۲۰۲۱). واضح است که مدارس دولتی، مانند دیگر سازمان‌ها، باید در پی تعریف سازوکارهایی برای نگهداشت بهتر معلمان ارزنده خود باشند، چرا که امروزه، جلوگیری از خروج استعدادها یکی از مسائل مشکل‌آفرین فراروی سازمان‌ها بوده و با از دست دادن یا بازنشسته شدن نیروهای متخصص و مستعد و در نتیجه کمبود شدید استعدادها، نظام آموزش و پرورش با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد (کاسترو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

با توجه به آنچه گفته شد، مشخص است که موضوع توسعه و نگهداشت نومعلم‌ان به عنوان

1. Karlberg & Bezzina
2. Song, Gu & Zhang
3. Kyngäs, Kääriäinen & Elo
4. Fessehatsion & Peng
5. Castro

استعدادهای نوظهور در سیستم آموزش و پرورش مستلزم توجه خاص بوده و نظام آموزشی در این خصوص با مشکلاتی روبه‌رو است. با توجه به اینکه نومعلمان مستعد نقش بسزایی در پیشبرد اهداف مدارس دولتی دارند بنابراین، پرداختن به مسأله توسعه و نگهداشت این دسته از معلمان ضرورت پیدا می‌کند. مطالعات گذشته بیان‌کننده این است که نومعلمان نظام آموزش و پرورش از وضعیت موجود ناراضی بوده و خواستار امتیازات ویژه رفاهی و خدماتی هستند (دیتز و زویک، ۲۰۲۲). بنابراین، شناسایی مکانیزم‌های توسعه و نگهداشت نومعلمان در مدارس دولتی هدف اصلی پژوهش حاضر است. انتظار می‌رود مدارس دولتی بتواند با استفاده از این این سازوکارها، زمینه‌های توسعه و نگهداشت بهتر نومعلمان خود را فراهم آورد.

نگهداشت هدفمند معلمان، یک تلاش اثربخش هزینه - سودمندی است، زیرا وقتی یک معلم شایسته و کارآمد به هر علت مدرسه و سیستم آموزش و پرورش را ترک کند، در کنار تجربه، توانمندی‌ها و سرمایه ارزشمندی که با رفتن او از مدارس جدا می‌شود، هزینه‌های گوناگون جذب مجدد نیروی جایگزین، هزینه ناشی از ترک خدمت نیروی به کار گرفته شده جدید، هزینه‌های توجیه و آموزش نیروهای جدید و هماهنگ کردن آنها با الزامات، انتظارات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان و هزینه فرصتی را که صرف پرکردن خلاء ناشی از ترک خدمت افراد می‌شود نیز بر سازمان تحمیل خواهد کرد. بنابراین، انجام این پژوهش می‌تواند به نگهداشت بهتر معلمان در نظام آموزش و پرورش کمک کرده و از این طریق از هزینه‌هایی که باید صرف جذب و آموزش نیروهای جدید شود جلوگیری کند.

بر این اساس، می‌توان گفت اگر نظام آموزش و پرورش به دنبال موفقیت بلندمدت خود است، باید نیروهای تازه جذب‌شده خود را با استفاده از رویکردهای مناسب توسعه داده و در نگهداشت آنها از هیچ کوششی دریغ نکند. با توجه به موارد و مسائل یادشده، سؤال اصلی تحقیق این است که نظام آموزشی چه سازوکارهایی برای توسعه نومعلمان باید به کار گیرد؟ همچنین، برای نگهداشت نیروهای تازه استخدام‌شده از چه سازوکارهایی باید استفاده کند؟

## روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر شناسایی سازوکارهای توسعه و نگهداشت نومعلم‌ان در نظام آموزش و پرورش است، به لحاظ ماهیت اکتشافی، از نظر رویکرد دارای صبغه کیفی، و از نظر تکنیک مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌هاست. مشارکت‌کنندگان شامل طیفی از آگاهان اصلی (شامل معلم‌ان تازه استخدام‌شده، مدیران میانی و ارشد نظام آموزش و پرورش، معاونان منابع انسانی نظام آموزش و پرورش، و خبرگان دانشگاهی مرتبط با حوزه پژوهش) بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله‌برفی این افراد شناسایی شدند. معیارهای انتخاب خبرگان شامل موارد زیر است:

۱. شاغل به عنوان مدیر و معاون منابع انسانی در اداره کل آموزش و پرورش

۲. معلم‌ان برتر شناسایی شده در نظام آموزش و پرورش

۳. اعضای هیئت علمی دارای آثار علمی مرتبط با حوزه پژوهش

در پژوهش حاضر نمونه‌گیری تا رسیدن به مرحله اشباع داده‌ها انجام گرفت، یعنی، تا جایی مصاحبه‌ها ادامه یافت که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر نشد. بنابراین داده‌های مصاحبه با ۸ نفر از مدیران ارشد، میانی و معاونان منابع انسانی، ۸ نفر از نومعلم‌ان مدارس مختلف و ۳ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه به اشباع نظری رسید.

ابزار گردآوری داده‌ها برای شناسایی سازوکارهای توسعه و نگهداشت نومعلم‌ان در نظام آموزش و پرورش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. قبل از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف و سؤالات پژوهش برای مطالعه و آمادگی اولیه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز درباره کارهای انجام‌شده به طور مختصر توضیح داده می‌شد. سپس، نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد. به منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر پژوهشگر بر فرایند مصاحبه، و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تماماً توسط دستگاه ضبط صوت ثبت شده و همچنین، از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌هایی تهیه می‌شد.

برای حصول روایی درونی از معیار قابلیت اعتبار یا قابل قبول بودن<sup>۱</sup> و برای رسیدن به روایی بیرونی از قابلیت انتقال/ انتقال پذیری<sup>۲</sup> استفاده شد. همچنین، برای محاسبه پایایی، از دو روش بازآزمون<sup>۳</sup> و توافق بین دو کدگذار<sup>۴</sup> استفاده شده است. بدین منظور از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر یک از آن‌ها دوبار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود پایایی بازآزمون برابر با ۰/۸۶ و به روش دو کدگذار برابر با ۰/۷۹ است که بر اساس آن، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مصاحبه‌های پژوهش حاضر تأیید می‌شود.

جدول ۱. محاسبه پایایی کدها با دو روش بازآزمون و دو کدگذار

پایایی کدهای احصاء شده به روش دو کدگذار				پایایی کدهای احصاء شده به روش بازآزمون						
ردیف	کد مصاحبه شونده	کدها در دو مرحله	کدهای مورد توافق	کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون	مجموع کدهای دو کدگذار	کدهای مورد توافق	کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون	
۱	م ۳	۹۷	۴۲	۱۳	۸۶٪	۹۹	۳۸	۲۳	۷۷٪	
۲	م ۸	۸۱	۳۶	۹	۸۹٪	۷۳	۳۰	۱۳	۸۲٪	
۳	م ۱۱	۱۱۶	۴۹	۱۸	۸۴٪	۱۲۹	۵۲	۲۵	۸۰٪	
	مجموع	۲۹۴	۱۲۷	۴۰	۸۶٪	۳۰۱	۱۲۰	۶۱	۷۹٪	
فرمول‌ها		$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$			$\text{درصد توافق دو کدگذار} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$					

برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک استاد مرتبط با حوزه تحقیق درخواست شد به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. سپس، محقق به همراه این فرد، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول جدول ۱ محاسبه شد. از آنجا که در پژوهش حاضر مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته اجرا شده است، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از تحلیل محتوای کیفی استفاده

1. Credibility
2. Transferability
3. Re-Test Reliability
4. Inter-Coder Reliability



شد. در تحلیل داده‌های کیفی مراحل زیر دنبال شد: ۱. مرور داده‌ها؛ ۲. سازماندهی داده‌ها؛ ۳. کدگذاری داده‌ها؛ ۴. طبقه‌بندی داده‌ها؛ ۵. مقوله‌بندی؛ ۶. ایجاد موضوع (تم)؛ ۷. تدوین گزارش.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش براساس پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است.

#### سؤال اول پژوهش: سازوکارهایی توسعه نومعلم‌ان در نظام آموزش و پرورش کدامند؟

به منظور پاسخ به سؤال اول پژوهش از مصاحبه با خبرگان (۱۹ مصاحبه) به شیوه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برای شناسایی سازوکارهای توسعه نومعلم‌ان در مصاحبه پرسیده شد «از چه سازوکارهای می‌توان برای توسعه نومعلم‌ان استفاده کرد؟» طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از مؤلفه‌ها اشاره کردند. اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هر یک از صاحب‌نظران به این سؤال در قالب متن‌های ذیل دیده می‌شود. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها در خصوص سازوکارهای توسعه نومعلم‌ان در نظام آموزش و پرورش چنین می‌گوید:

«از آموزش‌های که میدیم می‌گن توسعه تا داشتن برنامه برای مسیر شغلی افراد بش می‌گیم توسعه. دیگر به آن مفهوم سنتی توسعه معنی ندارد. دیگر همه نباید از نردبان شغلی بالا روند. سازمان باید زیر پای من را عمیق کند و من در این شغل بمونم. شرایط رشد، شکوفایی و توسعه من را فراهم آورد و این شرایط برای افراد مختلف متفاوت است. یه بخشی از توسعه خود یادگیری است و یه بخش دیگر مربوط به سازمان است. پکیج پاداش باید به توسعه ربط داده شود. اگر یک فرد ۱۰ سال توی یک شغل موند من به اندازه یک رئیس گروه بش بدم. باید یک کانون ارزیابی وجود داشته باشد تا مسیر توسعه افراد را مشخص نماید. توانمندسازی‌ها، جانشین‌پروری، تفویض اختیار می‌تونند تأثیر بگذارند روی توسعه. با دستورالعمل تفویض اختیار می‌توان زمینه‌های توسعه نومعلم‌ان را فراهم آورد. یعنی الزام کنی که مدیران مدارس بخشی از وظایف خود را به زیرمجموعه خود تفویض کنند و خود دیگر به جزئیات نپردازد. می‌توان از تکنیک‌های طراحی مشاغل مانند غنی‌سازی شغلی و توسعه شغلی برای توسعه نومعلم‌ان استفاده نمود. چرخش شغلی و شغل‌های گروهی

می‌توانند باعث توسعه نومعلم‌ان شوند. آگه افراد ریسک‌پذیر باشند و شغل‌های مختلف را تجربه نمایند و فقط به یک شغل نچسبند این خود می‌تواند باعث توسعه افراد شود. چرخش شغلی و تجربه پست‌های سازمانی متعدد می‌تواند فرد را برای پست‌های مدیریتی آماده نماید. مربیگری، اگر منجر به این نشود که طرف بد بار بیاد روش خوبی است. در کوچینگ همیشه باید به ظرفیت طرف نگاه کرد. نباید مربیگری منجر به بچه‌نگهداشتن فرد شود. مربیگری به معنای هدایت کردن خیلی خوب است. مهم مؤثر اجرا کردن مکانیزم‌های توسعه است و در عمل به طور اثربخش به کار گرفته شوند. تفویض اختیار اگر با توجه به توانمندی و علاقه بالادست و توانمندی و علاقه پایین دست صورت گیرد می‌تواند منجر به توسعه افراد شود.»

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در این خصوص اذعان داشته است که:

«بهترین کار اینه که نومعلم‌ان از همدیگه یاد بگیرن، من فکر می‌کنم این افراد علاقه زیادی به یادگیری سازمانی دارن. بحث مدیریت دانش ابزار خوبیه. مستندسازی تجربیات نیز ابزار خیلی خوبیه. ما باید نومعلم‌ان را به یادگیری ترغیب کنیم و نباید بشون آموزش بدیم. این افراد خودشون باید برن دنبال یادگیری. کوچینگ هم ابزار مناسبی برای توسعه این افراد است ولی از سبک مدیریت نامحسوس باید استفاده کرد، تنها باید به جهت‌های داده شود. برای توسعه این دسته از افراد تازه‌کار، رول رویتشن مناسب است، جا‌ثابته، فقط رولشون عوض میشه (برعکس چرخش شغلی). ابزار اساسی توسعه به نظر من مدیریت عملکرده که شامل ارزیابی عملکرد و بهبود می‌شود. نومعلم‌ان و تازه‌کاران دوست دارن بدونن ده سال دیگه کجان، این افراد career planning براشون مهمه. این افراد به personal career path دارن و به organizational career path دارن. اولی همیشه personal development plan. اونیه که سازمان برای این افراد می‌بینه همیشه individual development plan. این دسته از نومعلم‌ان دوس دارن با بادی‌های (body) دانش خودشون ارتباط داشته باشن مثل عضویت در انجمن‌ها، کنگره‌ها. این آدم‌ها ارزش‌شونو از پستشون یا موقعیت سازمانی شون نمی‌گیرن، این آدم‌ها ارزش‌شونو از موقعیت حرفه‌ایشون می‌گیرن. آی

وی ام چکار کرد، گفت من نمی‌تونم یک کارشناس را ریاست کنم، ولی می‌تونم بگم کارشناس هم‌تراز رئیس و حقوق اونو بگیره.»

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در خصوص سازوکارهای توسعه نومعلمان چنین بیان می‌کند:

«آموزش در توسعه نومعلمان مؤثر است. خیلی از جاها آموزش‌های الکترونیکی ارائه میدن و مطرح می‌کنن که ما نمی‌تونیم افراد را از سازمان منفک کنیم. وضعیت فعلی آموزش وزارت آموزش و پرورش، سیلابس‌ها، و پودمان‌های آموزشی برانگیزاننده نیست. من بیشتر از طریق خودآموزی خودمو توسعه میدم، از طریق مطالعه کتاب‌ها، شرکت در کنفرانس‌ها، و گاهاً مقاله می‌خونیم. من سعی می‌کنم از طریق برقراری ارتباط با آدم‌های مؤثر در حوزه آموزش، که در حوزه کاری من صاحب نظر هستند، توانمند هستند خودمو رشد بدم. در جلسات این دسته از افراد موفق و تاثیرگذار را می‌بینیم، آشنا میشیم، تلفن‌های این‌ها را می‌گیریم دوستی ایجاد میشه و در نتیجه شبکه به وجود میاد و فوق‌العاده در توسعه من مؤثر بوده است. مربیگری خیلی بیشتر از آموزش مؤثر است و نمی‌توان آن را ندیده گرفت. نقش حمایتی، هدایتی، همراهی دارد. مشارکت در کمیته‌های تخصصی و جلسات سازمانی بسیار مؤثر است باید شبکه‌سازی صورت گیرد. خیلی روی افزایش راندمان نومعلمان تأثیر می‌گذاره، سینرژی ایجاد میکنه. آدم‌ها با هم آشنا میشن، شبکه‌سازی می‌کنند دانش‌هاشونو تسهیم می‌کنند، همدیگر را ارزیابی می‌کنند. کار تیمی هم در صورتی که هد تیم برای هماهنگ کردن تیم خیلی قوی باشد، مکانیزم مناسبی است. باید منافع حاصل از کار تیمی برای همه اعضای تیم باشد نه فقط برای هد تیم. فرد در جریان پیشبرد فعالیت‌های تیم قرار می‌گیرد، تأثیر فعالیت خودشو بر بقیه فعالیت‌ها میبینه، توانمندی‌ها را می‌بینه، تجربیات به دست میاره. و جریان یادگیری از هم رخ میده. مسیر پیشرفت شغلی نیز مکانیزم خوبی است و چه بهتر که ما تو حوزه خودمون عمیق‌تر بشیم. مکانیزم دیگری که می‌تونیم به کار ببریم جانشین‌پروری است، ولی کاربردش تو سازمان آموزش و پرورش چالش‌های با خود داره. نباید همه افرادی که تو مخزن استعداد میرن متوقع باشند که پست بگیرند.»

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد از منظر صاحب‌نظران سازوکارهای بسیاری برای توسعه نومعلمان تأثیر وجود دارد. با عنایت به فراوانی یادشده هر یک از عوامل، محقق تصمیم گرفت عواملی را به عنوان عوامل نهایی انتخاب کند که فراوانی آن‌ها ۵ یا بیشتر از ۵ باشد، که خود دلیلی بر اهمیت بیشتر این عوامل از منظر خبرگان و صاحب‌نظران است. بنابراین، با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده و همچنین، با توجه به محدودیت لحاظ‌شده، می‌توان گفت که مهمترین سازوکارهای توسعه نومعلمان شامل نشست‌های درون/ برون‌سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)، خودتوسعه‌ای، مربیگری، جانشین‌پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک‌های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه‌سازی می‌باشند.

جدول ۲. سازوکارهای توسعه نومعلمان در نظام آموزش و پرورش

فراوانی	مشارکت کنندگان	مقوله اصلی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
۱۲	۲م، ۴م، ۵م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۸م	نشست‌های درون/برون سازمانی	شرکت در سمینارها، شرکت در کارگاه‌ها، عضویت در کمیته‌ها و هسته‌های فکری سازمان، عضویت در تیم‌های جامعه‌پذیری، شرکت در کارگروه‌ها، عضویت در کمیته‌های تخصصی، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها، مراجعه به سازمان‌های دیگر، شرکت جلسات سازمان، ارجاع فرد برای مشاهده بخش‌ها مختلف سازمان، ارائه سمینار، شرکت در کارگاه‌های داخلی، نشست‌های تخصصی درون و برون‌سازمانی
۷	۱م، ۳م، ۵م، ۱۱م، ۱۲م، ۱۵م، ۱۷م	مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)	کارراهه شغلی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، توسعه مسیر شغلی، مسیر پیشرفت شغلی واقعی
۹	۱م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۱۰م، ۱۳م، ۱۸م، ۱۹م	مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)	عمیق کردن شغل فرد به جای ارتقای نردبانی، مسیر پیشرفت شغلی افقی، مسیر شغلی ویژه سازمان‌ها، تعریف مسیر شغلی در همان شغل، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی، تعریف مسیر شغلی در شغل فرد، خودشکوفایی بیشتر در شغل معلمی، جذاب‌نبودن مسیر شغلی عمودی، رشد افقی
۱۰	۱م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۱۰م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۹م	خودتوسعه‌ای	خود یادگیری، مطالعات فردی، خودرشددهی، بهبود فردی، خودتوسعه‌ای، خودآموزی،

کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مقوله اصلی	مشارکت کنندگان	فراوانی
مربیگری، هدایت کردن، یادگیری از طریق دیگری	مربیگری	م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۸، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۹	۱۲
جانشین‌پروری، جانشین‌پروری مبتنی بر کارراهه شغلی، جانشین‌گزینی	جانشین‌پروری	م ۱، م ۲، م ۴، م ۶، م ۷، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۸، م ۱۹	۱۴
آموزش، آموزش و یادگیری، آموزش هدفمند، آموزش در محل کار،	آموزش	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۷، م ۱۸، م ۱۹	۱۳
نظام مدیریت عملکرد، ارائه بازخورد ارزیابی، ارزیابی عملکرد، ارتباط پکیج پاداش به توسعه فرد	مدیریت عملکرد	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۸، م ۱۹	۱۵
چرخش شغلی در حوزه مرتبط با شغل، غنی‌سازی مشاغل، توسعه شغلی، پربارتر شدن شغل تخصصی، فعالیت در حوزه‌های فعلی به طور تخصصی، تخصصی‌سازی شغل، محدود نبودن وظایف به یک شغل خاص، تجربه شغل‌های مختلف، چرخش نقش	تکنیک‌های طراحی مشاغل	م ۱، م ۲، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۸، م ۱۹	۱۴
کار تیمی، عضویت در تیم‌ها، از هم یادگیری، کنار هم قراردادن استعدادها، کار گروهی، از هم آموزی، شغل‌های گروهی.	کار تیمی	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۵، م ۱۸، م ۱۹	۱۳
درگیر کردن فرد در فعالیت‌ها، شرکت در فعالیت‌های داخلی مدرسه، اعزام به ماموریت، تعریف کیس‌های خاص و حل آن	یادگیری عملی	م ۲، م ۳، م ۴، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶	۵
تسهیم دانش، اشتراک دانش، سهولت جریان اطلاعات، تبادل اطلاعات، تسهیم تجارب کاری.	تسهیم دانش	م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۸، م ۱۴، م ۱۹	۷
ارتباط با بادی‌های دانشی در حوزه خود، ارتباط با سایر متخصصان در سطح ملی، منطقه‌ای و جهان، عضویت در انجمن‌های تخصصی، برقراری ارتباط با افراد مؤثر و صاحب نظر در صنعت آموزش، شبکه‌سازی، عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای، ارتباطات درون و بیرون‌سازمانی	شبکه‌سازی	م ۵، م ۹، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۸	۵
منتورینگ، استاد-شاگردی	استاد-شاگردی	م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵	۳
تفویض اختیار، واگذاری مسئولیت‌ها، پاسخگویی عمودی.	تفویض اختیار	م ۱، م ۲، م ۶، م ۱۵	۴

**سؤال دوم پژوهش:** سازوکارهایی نگهداشت نو معلمان در نظام آموزش و پرورش کدامند؟  
 به منظور پاسخ به سؤال دوم پژوهش از روش پژوهش کیفی و ابزار مصاحبه با خبرگان به شیوه نیمه ساختاریافته استفاده شد. بنابراین، برای شناسایی سازوکارهایی نگهداشت نو معلمان در مصاحبه پرسیده شد «از چه سازوکارهایی می توان برای نگهداشت نو معلمان استفاد کرد؟» طی فرایند مصاحبه، صاحب نظران به طیف وسیعی از سازوکارها اشاره کردند که اهم گزاره های کلامی موجود در پاسخ هر یک از صاحب نظران به این سؤال در زیر دیده می شود. یکی از مشارکت کنندگان مهمترین سازوکارهای نگهداشت نو معلمان در نظام آموزشی را به شرح زیر بیان کرده است:

«اگر عوامل انگیزاننده برای نو معلمان وجود نداشته باشد یا استعدادش فروکش می شه یا اونو مخفی می کنه. اگه این افراد در جاهای مناسب، در موقعیت های مناسب عوامل انگیزشی به آنها مناسب تزریق شود قطعاً خلاقیت و استعداد برجسته تر خودشو در حوزه آموزش نشون میده، مثل پاداش های مادی، تقدیر تشکر و قدردانی کردن. نو معلمان مستعد و خلاق باید دارای پرداخت متفاوتی باشند باید تفاوت بهشت و جهنم دیده شود، پرداخت باید با توجه به توانایی ها، قابلیت ها شایستگی ها، صورت بگیره. افراد مستعد شناسایی شده باید تو سبدهای مختلف قرار بگیرند و در واقع، متناسب با اون قابلیت هاشون بهشون پرداخت کنیم و بهشون احترام بزاریم. فرد باید بدونه داره به درستی ارزیابی میشه و به سیستم اعتماد کنه و بدونه نمره ارزیابی یک نمره واقعیه و فرق بین بهشت و جهنم دو درجه نیست. اگه فرد این احساس بش دست بده که فرق بین بهشت و جهنم دو درجه است خوب جهنم را انتخاب می کنه. این باعث میشه فرد خودش برای جایگاهش ارزش قائل شه. قوانین و مقررات باید دست ماها را باز بزارن که این در اختیار سازمان های بالا دستیه. سازمان بالادستی باید تو نظام پرداخت برتری های را برا این افراد ببیند، که من بتونم تا حدی جبران کنم خدمات مهم این افراد.»

مشارکت کننده دیگری سازوکارهای نگهداشت نو معلمان در نظام آموزشی را چنین بیان کرده

است:

«توجه به عملکرد خوب، توجه به کارکرد خوب، تشویق و تقدیر از نو معلمان خلاق

و مستعد مهم است. این باعث میشه سایر معلمان هم تلاش کنند و عملکردشونو بهبود بدن. تقدیرنامه، معرفی کارمند نمونه. متأسفانه افرادی که با صدردت توانایی کار میکنن بهشون ۹۰ ساعت میدیم و فردی که با ۱۰ درصد کار میکنه بش ۷۰ ساعت میدیم. برا سازمان یک درصد مفید نیست ۷۰ ساعت. پرداخت باید مبتنی بر عملکرد باشد و به افراد مفیدتر، من جمله نومعلم‌ان با استعداد پرداخت بیشتری قرار می‌گیرد. سازمان آموزش و پرورش باید قدردان این افراد باشه و انتظار ندارن که سازمان با آنها مثل سایر افراد برخورد دار کنه. باید بشون بگیم که ما از توان شما برای سازمان استفاده می‌کنیم، اونا را تشویق کنیم.»

در نهایت، مشارکت‌کننده دیگری مهمترین سازوکارهای نگهداشت نومعلم‌ان در نظام آموزشی را چنین بیان می‌کند:

«عامل اصلی و اولیه‌ای که در نگهداشت نومعلم‌ان تأثیر داره، بحث کامپنسیشن و جبران خدماته. پرداخت‌ها باید مبتنی بر عملکرد باشد و افرادی که عملکرد بهتری می‌گیرند باید مزایای بیشتری دریافت کنند. مدیران می‌توانند تعریف‌هایی داشته باشند و مزایایی را به صورت خاصه واسه افرادی که کارهای خاص‌تر انجام می‌دهند تعریف کنند که در خصوص حقوق نمی‌توان این کار را کرد، چون تعریف شده است، و مدیران باید خارج از این تصمیم بگیرند و مزایا و پاداش‌های را در اختیار افراد قرار دهند. سازمان باید به نیازهای مادی فرد پردازه که می‌تونه به صورت پرداخت‌های نقدی، پاداش و ارائه امکانات رفاهی و تفریحی باشه.»

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد از منظر صاحب‌نظران چه سازوکارهای بر نگهداشت نومعلم‌ان تأثیر می‌گذارد. می‌توان گفت مهمترین سازوکارهای اثرگذار بر نگهداشت نومعلم‌ان شامل پرداخت مبتنی بر عملکرد، پرداخت مبتنی بر توانمندی و شایستگی، مزایا، تأمین نیازهای سطح پایین (مادی) و تأمین نیازهای سطح بالا (معنوی) می‌شود. علاوه بر این، عامل پرداخت منعطف به علت اینکه دارای فراوانی کمتر از ۵ بود، که خود می‌تواند دلیلی بر کم‌اهمیت بودن آن از منظر خبرگان و صاحب‌نظران باشد، از فهرست عوامل نهایی حذف شد. در کل، با توجه به یافته‌های جدول ۳ و با

توجه نظرات خبرگان و صاحب‌نظران، می‌توان گفت عامل پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی با فراوانی ۱۷ و عامل تأمین نیازهای سطح پایین (مادی) با فراوانی ۸ به ترتیب، پرتکرارترین و کم‌تکرارترین سازوکارهای اثرگذار بر نگهداشت نومعلم‌ان هستند.

جدول ۳. سازوکارهای توسعه نومعلم‌ان در نظام آموزش و پرورش

فراوانی	صاحب‌نظران	مقوله اصلی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
۱۷	۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۱۰م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۷م، ۱۸م، ۱۹م	پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی	پرداخت مبتنی بر عملکرد، مزایای بیشتر برای افراد توانمندتر، پرداخت متغیر، جبران خدمات مبتنی بر شایستگی، تعیین ویژگی‌های برتر عملکردی، پرداخت کارمزدی، پرداخت متفاوت، پرداخت رقابتی، پاداش بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد، توجه به عملکرد خوب، تناسب نظام پرداخت با نظام ارزیابی عملکرد، پرداخت مبتنی بر شایستگی، نظام پرداخت قابل رقابت با حوزه‌های مشابه، نظام پرداخت عادلانه، ارزیابی عملکرد و پرداخت بر اساس تفاوت در عملکرد، تاثیرپذیری نظام پرداخت از نظام ارزیابی عملکرد، پرداخت بیشتر به نومعلم‌ان مستعد، پرداخت با توجه به توانایی‌ها، قابلیت‌ها، شایستگی‌ها، پرداخت بر اساس تفاوت‌های فردی و مطلوبیت رفتاری
۱۱	۱م، ۲م، ۴م، ۶م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۲م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۹م	مزایا	مزایا، بیمه، بیمه درمان، بیمه‌های بازنشستگی، مهد کودک در محل کار، توجه به ادامه تحصیل فرزندان این افراد، اهمیت به خانواده این افراد، امکانات رفاهی و تفریحی، سفرها و بازدیدهای علمی، تفریح با رویکرد تشویق، تهیه بلیط برای جاهای تفریحی، تسهیلات، امکانات مورد نیاز و رفاهی، خانه‌های سازمانی، اعطای وام و .....
۸	۱م، ۲م، ۳م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۱م، ۱۲م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۷م، ۱۹م	تأمین نیازهای سطح پایین (مادی)	پرداخت نقدی، پاداش و اضافه‌کار، حق مأموریت‌ها، حقوق و دستمزد، پاداش‌های مادی، پاداش رقابتی، اضافه‌کاری‌ها، حق گزارش‌ها، دادن حق مسئولیت، حمایت‌ها مالی، توجه به نیازهای اولیه، سازوکارهای تشویقی مادی.



فراوانی	صاحبنظران	مقوله اصلی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
۱۵	۲م، ۳م، ۴م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۱م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۸م، ۱۹م	تأمین نیازهای سطح بالا (معنوی)	قدردانی، برجسته کردن سهم فرد به لحاظ عملکرد واحدی، اهمیت دادن به خود این افراد، تشویق، فرصت‌های رشد بیشتر، دیدن افراد، شناخت و قدردانی از نومعلمان مستعد، شناسایی بهترین معلم به طور واقعی، احترام گذاشتن، اهدای تقدیرنامه، انتخاب معلم نمونه، تشویق بهتر افراد دارای عملکرد بهتر، دیده شدن و توجه به تفاوت‌ها، تأمین نیازهای سطح بالا، آموزش و یادگیری، سازوکارهای تشویقی معنوی، فرصت‌های آموزش، امکان ادامه تحصیل
۲	۷م، ۱۷م	پرداخت منعطف	سبدهای مختلف پرداخت، پاداش دهی مناسب با نیازهای فرد

با توجه به یافته‌های بخش کیفی می‌توان بین توسعه و نگهداشت نومعلمان ارتباط متقابل و دوسویه قائل شد و این دو در ارتباط و تعامل با هم شکل می‌گیرند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به شیوه کیفی و با هدف شناسایی سازوکارهای توسعه و نگهداشت نومعلمان در نظام آموزش و پرورش صورت گرفت. نتایج بخش کیفی نشان داد مهمترین سازوکارهای نگهداشت نومعلمان در نظام آموزش و پرورش دربرگیرنده پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی، مزایا، توجه به نیازهای سطح بالا (معنوی) و توجه به نیازهای سطح پایین (مادی) است. همراستا با نتایج فوق؛ مطالعات گذشته عواملی مانند؛ پرداخت حقوق و مزایا (دپرینز، دلوکس و لویتر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)، قدردانی و دستمزد (زاولفسکی و لیشچینسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)، پرداخت منصفانه (بلاغت و نوری، ۱۳۹۷)، سیستم پاداش و مزایا و برنامه‌های رفاهی برای نومعلمان (کالبرگ و بزینا، ۲۰۲۰)، پرداخت بالاتر از سطح بازار کاری موجود، پرداخت هزینه‌های تحصیل و دیگر فرصت‌های آموزشی، و ارائه دستمزدهای رقابتی و معنادار (اوجانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)، پاداش، شناخت و قدرشناسی فردی و ارائه تسهیلات رفاهی

1. Dupriez, Delvaux & Lothaire  
2. Zavelevsky & Lishchinsky  
3. Ojani

خوب (سونگ، گو و ژانگ، ۲۰۲۰) را به عنوان سازوکارهای توسعه و نگهداشت کارکنان عنوان کرده اند.

یافته‌ها نشان داد از نظر مصاحبه‌شوندگان باید نظام پرداخت از نظام ارزیابی عملکرد تأثیر پذیرفته و پرداخت‌ها باید بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد صورت بگیرد و به عملکردهای خوب توجه شود. همچنین، جبران خدمات باید مبتنی بر شایستگی باشد و برای افراد توانمندتر مزایای بیشتری در نظر گرفته شود. پرداخت‌ها باید با توجه به توانایی‌ها، قابلیت‌ها، و شایستگی‌ها صورت گیرد و بر اساس مطلوبیت افراد پاداش‌ها باید به طور نامساوی تقسیم شود. به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان «نظام پرداخت فعلی ما مبتنی بر شایستگی نیست و این خیلی می‌تونه برای نومعلم‌ان آزاردهنده و عذاب‌آور باشد». به زعم یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان «نومعلم‌ان مستعد باید دارای پرداخت متفاوتی باشند باید تفاوت بهشت و جهنم دیده شود، پرداخت باید با توجه به توانایی‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها صورت بگیرد». یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «به نظر من وقتی مطلوبیت افراد در انجام وظایف و کمیت آن متفاوت است، وقتی پاداشی هم باشد باید به صورت نامساوی باشد. امکانات، توجه، پاداش، و فرصت‌های رشد بیشتری باید در اختیار تلنت‌ها قرار بگیره».

یکی دیگر از سازوکارهای توجه به نیازهای سطح پایین است. سازمان باید به نیازهای سطح پایین نومعلم‌ان، یعنی آن دسته از نیازهایی که اصولاً به وسیله عوامل برونی ارضا می‌شوند. نیازهایی همچون پرداخت نقدی، حق مأموریت‌ها، حقوق و دستمزد، پاداش‌های مادی، اضافه‌کاری‌ها، حمایت‌های مالی، و سازوکارهای تشویقی مادی و به طور کلی به نیازهای اولیه افراد توجه کند. مادامی که نیازهای اولیه نومعلم‌ان برآورده نشود، آن‌ها نمی‌توانند از قابلیت‌ها و توانایی‌های خود در راستای تحقق اهداف سازمان استفاده کنند. همچنین، توجه به نیازهای سطح بالا نیز در توسعه حرفه‌ای نقش اساسی دارد. بنا بر یافته‌های تحقیق، توجه به نیازهای سطح بالا، یعنی آن دسته از نیازهایی که در درون فرد ارضا می‌شوند، نیز یکی دیگر از سازوکارهای نگهداشت نومعلم‌ان است. بنابراین، سازمان باید به نیازهایی همچون شناخت و قدردانی از نومعلم‌ان، برجسته‌کردن سهم نومعلم‌ان به لحاظ عملکرد واحدی، اهمیت‌دادن به خود نومعلم‌ان، فرصت‌های رشد بیشتر، شناسایی

بهترین کارمند به طور واقعی، آموزش و یادگیری، و در کل سازوکارهای تشویقی معنوی توجه کند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد که «توجه به عملکرد خوب، توجه به کارکرد خوب، تشویق و تقدیر از نومعلمان مستعد مهم است. این باعث می‌شود سایر افراد هم تلاش کنند و عملکردشونو بهبود بدن». همچنین، یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد که «نظام آموزش و پرورش باید قدردان نومعلمان باشه و این افراد انتظار ندارن که سازمان با آنها مثل سایر افراد برخورد کنه. باید بشون بگیم که ما از توان شما برای سازمان استفاده می‌کنیم، آنها را تشویق کنیم». همراستا با یافته یادشده، شاطری و همکاران (۱۳۹۴) توجه به نیازهای سطح بالا را به عنوان مکانیزمی برای توسعه و نگهداشت کارکنان عنوان کرده اند.

همچنین، نتایج نشان داد مهمترین سازوکارهای توسعه نومعلمان در اداره کل آموزش و پرورش دربرگیرنده نشست‌های درون/برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی، مربیگری، تکنیک‌های طراحی مشاغل، تسهیم دانش، یادگیری عملی، شبکه‌سازی، مدیریت عملکرد، خودتوسعه‌ای، جانشین‌پروری، آموزش، کار تیمی و مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی است. یافته‌های پژوهش حاضر با مکانیزمهای توسعه کارکنان در پژوهش‌های گذشته همراستا است. از این بین می‌توان به مواردی از قبیل؛ نقش جانشین‌پروری در توسعه و حفظ کارکنان (عبداله، ۲۰۲۱)، نقش مربیگری در توسعه کارکنان (پترسن، ۲۰۲۲؛ اوریو آتینو، ۲۰۲۱)؛ جایگاه نشست‌های درون/برون سازمانی در توسعه کارکنان (آدمیرال و همکاران، ۲۰۲۱؛ یولانتی و همکاران، ۲۰۲۲؛ اوداود و دولی، ۲۰۲۲)؛ نقش کار تیمی در توسعه نومعلمان (روبرو، ۲۰۲۱؛ رایس و رویینی، ۲۰۲۲)؛ نقش شبکه‌سازی در توسعه و نگهداشت معلم (ریبائوس و همکاران، ۲۰۲۲؛ دیل، و روکنز، ۲۰۲۱) اشاره نمود.

یکی از مکانیزم‌های توسعه کارکنان، مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان ایفا کند و می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای برانگیختن و توسعه کارکنان و (به طور خاص نومعلمان در مطالعه حاضر) استفاده کرد. نظام مدیریت عملکرد باید از اهداف عملکرد، سنجش و تشخیص آنها، و ارائه بازخورد نتایج برای انگیزش افراد در برای شناخت بیشتر آنان از قابلیت‌های خودشان استفاده کند (عزیزی شفیق، ۱۳۹۵). به زعم یکی از افراد مورد مصاحبه:

«ارزیابی عملکرد اگر درست انجام بشه، ضعف‌های فرد به‌درستی مشخص بشه، به درستی بازخورد داده بشه و صرفاً به خاطر دلسوزی عملکردها نادیده گرفته نشه، و بر اساس همون ارزیابی سیستم رشد و ارتقا را در نظر بگیرن و برای ضعف‌های فرد برنامه‌های درستی طراحی بشه می‌توان از این طریق فرد را توسعه داد» (م ۱۹).

به زعم یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان:

«مدیریت عملکرد یک نظام مناسب برای توسعه نومعلم‌انست به شرط اینکه ارزیابی‌ها درست انجام شود و نقاط ضعف و قوت افراد به‌درستی مشخص شود و از طرفی دیگر مدیر قدرت دادن مانور روی نمرات ارزیابی را داشته باشد» (م ۶).

همچنین، یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت که:

«مدیریت عملکرد اگر هم توی مزایا و هم توی بهبود نمود داشته باشد سازوکار مناسبی برای توسعه است. باید آموزش‌ها و برنامه‌ریزی‌های برای من با توجه به نمره‌های ارزیابی عملکرد صورت بگیرد. متأسفانه مدیریت عملکرد پاشنه آشیل سازمان‌های دولتی می‌باشد» (م ۳).

در این راستا، عزیزی شفیق (۱۳۹۵)، محمدی و شریف‌زاده (۱۳۹۶) و ماثواسا و دوکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز از مدیریت عملکرد به عنوان یک سازوکار توسعه‌ای نام برده‌اند.

مربیگری نیز می‌تواند به عنوان سازوکاری اثربخش برای توسعه نومعلمان در نظام آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد. طی مربیگری عملکرد فرد به طور مرتب مشاهده و موارد اصلاحی ارائه می‌شود که منجر به کسب اعتماد به نفس، کسب شایستگی‌های لازم و بهبود عملکرد فرد می‌شود، و به دنبال یاددادن کار و توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان است (بوستین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). به گفته یکی از خبرگان مورد مصاحبه:

«اگه فرد مربی به کار مسلط باشه، مربیگری می‌تونه روش مناسبی برای توسعه نومعلمان باشه، به شرطی که دانش مربی بیشتر از دانش فرد تحت آموزش باشه، در این صورت می‌تونه خیلی کمک‌کننده باشه» (م ۳).

1. Mathwasa & Duku  
2. Bustin

همچنین، یکی دیگر افراد مورد مصاحبه اظهار داشت که:

«در توسعه نومعلم‌ان مربیگری خیلی مهمه به شرطی که فرد را آزاد بگذاریم و از

دور و به صورت نامحسوس حواسمون بش باشه» (م ۱۰).

همراستا با اظهارات فوق، در پژوهش‌های لگ جک و ندبله<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، پرینت و توبین<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، پاندى و شارما<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، گدیا و گاردنیر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، اسپانوریگا، تسیوتاکیس، و جیمویانیس<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، بوش<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نیز از مربیگری به عنوان یک سازوکار توسعه‌ای یاد شده است. خودتوسعه‌ای، سازوکار دیگری است که یافته‌ها نشان داد در توسعه نومعلم‌ان نقش ایفا می‌کند. در این راستا، آرمسترانگ اظهار می‌دارد کارکنان می‌توانند از طریق پیگیری برنامه‌های یادگیری خود هدایتگر به عنوان یک طرح توسعه فردی خود را رشد دهند. منابع انسانی سازمان‌ها می‌توانند در خارج از سازمان از اینترنت برای پیگیری برنامه‌های خودتوسعه‌ای استفاده کنند و یادگیری خودهدایتگر می‌تواند به عنوان یک رویکرد یادگیری مستمر، بهبود مستمر توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان را به دنبال داشته باشد (عبدالکیمووا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). در این زمینه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت:

«من اعتقاد دارم ما نمی‌تونیم بهبود معلم‌ان را فقط از سازمان بخوایم، سازمان تا به حدی میاد جلو، بعد خود فرد هست. اینکه من اوقات فراغتمو تو حوزه تخصصی خودم مطالعه کنم، سرچ کنم تو اینترنت، مطالب جدید ببینم، ترجمه کنم با ادبیات و مفاهیم جدید حوزه خودم آشنا شم مهمه. دوره‌های آموزشی که خود فرد میره، مهارت‌های که خودش شخصاً کسب می‌کند، تحصیلات آکادمیک اهمیت بسزایی

- 
1. Legg-Jack & Ndebele
  2. Pariente & Tubin
  3. Pandey & Sharma
  4. Gjedia & Gardinier
  5. Spanorrigha, Tsiotakis & Jimoyiannis
  6. Bush
  7. Abdulakimovna

در رشد معلمان دارن» (م ۷).

به علاوه، یکی دیگر از افراد مورد مصاحبه بیان داشت:

«خود نومعلمانی سازمان می‌توانند با مطالعات فردی خود باعث ارائه ایده‌ها و ایجاد تحولات نوین در حوزه کاری خود شوند. مدارس باید فرد را ترغیب و تشویق کنه تا این افراد خودشان باید برن دنبال یادگیری» (م ۴).

در این راستا، ایوانیوک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر اهمیت خودتوسعه‌ای به عنوان یکی از سازوکارهای توسعه تأکید کرده است.

نشست‌های درون/برون‌سازمانی از جمله مکانیزم‌های اثرگذار نگهداشت نومعلمان است. یافته‌ها نشان داد شرکت‌دادن نومعلمان در نشست‌های درون/برون‌مدرسه‌ای یکی از سازوکارهای مهم توسعه نومعلمان است. منظور از نشست‌های درون/برون‌سازمانی، شرکت در مجموعه جلسات، کمیته‌ها، کارگروه‌ها، سمینارها، همایش‌ها و کنفرانس‌های است که در داخل یا خارج از سازمان تشکیل شده و منجر به توسعه فرد می‌شوند. در این زمینه، به گفته یکی از افراد مورد مصاحبه:

«عضویت در کارگروه‌ها و کمیته‌های تخصصی باعث رشد معلمان می‌شود. باعث تجربه و آگاهی افراد می‌شود. به عنوان عضو تصمیم‌گیر و حتی به عنوان مدعو، سطح دانش‌شون متناسب با رشته شغلی‌شون افزایش می‌یابد. تجربه، دانش و مهارت بشون تزریق می‌شود» (م ۷).

همچنین،

«نشست‌های درون‌سازمانی، از آنجا که در حیطه تخصصی ما صحبت میشه، تبادل دانش و تجربه صورت می‌گیره، جنبه توسعه‌ای دارد. نشست‌های برون‌سازمانی مانند، نشست‌های تخصصی، سمینارها، کنفرانس‌ها هم تأثیرگذار است به شرط آنکه هدف آن کسب درآمد مالی نباشد» (م ۱۸).

این یافته با دیدگاه‌های آدمیرال و همکاران (۲۰۲۱)، یولانتی و همکاران (۲۰۲۲)، اوداود و دولی (۲۰۲۲) مطابقت دارد.

کار تیمی، سازوکار دیگری است که از منظر افراد مورد مصاحبه می‌توان از آن برای توسعه نومعلمان بهره گرفت. به گفته ابیلی (۱۳۸۹)، کار تیمی با اهداف ارتقای قابلیت‌های فردی/گروهی، فراهم کردن زمینه تفکر جمعی و هم‌افزایی فکری، ایجاد فرصت تبادل دانش و تجربه، و ایجاد هماهنگی در پیشبرد اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود. به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان: «به نظر من کار تیمی می‌تونه یکی از ابزارهای توسعه نومعلمان باشه. افراد نخبه راغبند که به صورت تیمی کار کنند، مشارکت افراد دیگر را داشته باشند، این‌جور افراد طالب انزوا نیستند، مشارکت‌پذیرند. در کار تیمی تجاربتون باهم در میون می‌ذارن و یه جوری دانش‌هاشونو در خصوص یک موضوع خاص در اختیار همدیگه قرار میدن» (م ۳).

اوداود و دولی (۲۰۲۲)، احمدی و همکاران (۱۳۹۶)، احمدی (۱۴۰۱) نیز از کار تیمی به عنوان یکی از سازوکارهای توسعه منابع انسانی نام برده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد می‌توان از تسهیم دانش به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده بهره گرفت. تسهیم دانش اشاره به تبادل دانش بین حداقل دو طرف در یک فرایند داد و ستد دارد که در آن تغییر شکل و معنادارسازی دانش در یک بستر جدید ممکن می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها باید تلاش کنند تا بستر تسهیم دانش را در سازمان خود فراهم آورند و چنین فرهنگی را در سازمان خود پرورش دهند.

«جریان اطلاعات باید در سازمان راحت‌تر بشه، افراد راحت‌تر با هم ارتباط برقرار کنند، حساسیت نباشه که چرا این صحبت با این فرد انجام شد، یا چرا این اطلاعات به این فرد داده شد، تبادل اطلاعات خودش یک عامل رشددهنده است. باید فرهنگ تبادل اطلاعات در سازمان به عنوان یک ارزش دیده شود» (م ۸).

می‌توان گفت:

«اگر در سازمان امکان به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات وجود داشته باشد منجر به توانمندسازی و توسعه نومعلمان می‌گردد» (م ۴).

نتایج پژوهش‌های حسینی، آیتی، شکوهی‌فرد (۱۳۹۷)؛ گایرین - سالان، و رودریگز - گومز<sup>۱</sup>

(۲۰۱۲) بیان‌کننده نقش تسهیم دانش در توسعه حرفه ای معلمان است. شبکه‌سازی یک رفتار هدف‌مدار است که در داخل و خارج از سازمان رخ می‌دهد و متمرکز بر ایجاد، پرورش، و استفاده از روابط بین فردی است. نومعلمان باید تلاش کنند با افرادی که در حوزه خود صاحب نظر هستند ارتباط برقرار کنند و با کمک‌گرفتن از آنها خود را رشد دهند. به زعم یکی از نومعلمان:

«من سعی می‌کنم از طریق برقراری ارتباط با افراد مؤثر در نظام آموزش و پرورش، که در حوزه کاری من صاحب نظر و توانمند هستند، خودم را رشد دهم» (م ۱۰).

همچنین،

«ارتباط با سایر متخصصان در سطح جهان به صورت مجازی می‌تواند باعث رشد نومعلمان و پویایی آنها شود» (م ۹).

ریبائوس و همکاران (۲۰۲۲) و دیل، و روکنز (۲۰۲۱) نیز بر اهمیت شبکه‌سازی به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده تأکید کرده‌اند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

مدیریت عملکرد از جمله سازوکارهای توسعه‌دهنده بود که خبرگان آن را مهم ارزیابی کردند. یکی از ضعف‌هایی که نظام آموزش و پرورش ایران با آن مواجه است واقعی نبودن ارزیابی عملکرد به عنوان سنگ‌بنای مدیریت عملکرد است. بنابراین، با این کار، مدیران سرپوشی روی ضعف‌های معلمان گذاشته و آنها را فراتر از آنچه که هستند ارزیابی می‌کنند. در همین راستا، توصیه می‌شود در ایجاد یک فرهنگ ارزیابی عملکرد درست، اقدامات زیر به عمل آید.

- مدیران در معرض دوره‌های آموزشی ارزیابی عملکرد قرار گیرند تا از منظر کارکنان و به‌خصوص نومعلمان، این ارزیابی‌ها واقعی جلوه کند.
- تیم‌های فراارزیابی تشکیل شود تا بر چگونگی ارزیابی مدیران از معلمان نظارت کنند و به افراد ارزیاب بازخوردها لازم را در این خصوص بدهند.
- مدیران مدارس که ارزیابی عملکرد را به صورت واقعی انجام می‌دهند، شوند.



به طور طبیعی، وقتی نومعلمان ببینند که بین آن‌ها که عملکرد بالایی دارند با معلمانی که عملکرد متوسط یا پایینی دارند، تفاوت وجود دارد، بیش از پیش سعی خواهند کرد عملکردهایی استثنایی از خود نشان دهند و به تحقق بهتر اهداف سازمان کمک کنند.

از آنجا که یافته‌ها نشان داد از نظر نومعلمان سازوکار خودتوسعه‌ای اهمیت بالایی دارد، به مدیران نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود زحمات نومعلمان در راستای رشد و بالندگی خود، که در نهایت سازمان را منتفع می‌کند، از طریق موارد زیر مورد تقدیر و قدردانی قرار گیرد:

- در نظر گرفتن فعالیت‌های خودتوسعه‌ای در ارتقای شغلی نومعلمان
- لحاظ کردن فعالیت‌های خودتوسعه‌ای در فرم ارزیابی عملکرد معلمان
- در نظر گرفتن پاداش‌های مالی و غیر مالی برای فعالیت‌های خودتوسعه‌ای نومعلمان
- در زمینه سازوکار آموزش، که به عنوان یک سازوکار توسعه‌دهنده توسط نومعلمان در سطح بالایی ارزیابی شد، توصیه می‌شود:
- سازمان محتوای آموزشی را با نیازهای روز نومعلمان متناسب‌سازی کند، که خود مستلزم نیازسنجی‌های آموزشی روزآمد است.
- دوره‌های آموزشی را تجدید کرده و هر بار آن‌ها را در سطح بالاتری و در همان حوزه ارائه دهد.
- از اساتید برجسته برای ارائه محتوای آموزشی استفاده شود، اساتیدی که ضمن داشتن سواد نظری، دارای تجربه عملی و کاربردی مورد نیاز نیز باشند و از توانایی مثال‌آوری خوبی در حوزه مربوطه برخوردار باشند.
- آموزش‌ها با برنامه‌ها و استراتژی‌های نظام آموزشی همراستا شود، چیزی که خود در معنادار ساختن آموزش‌ها و در نتیجه اثربخشی بیشتر آن‌ها نقش چشمگیری خواهد داشت.

## منابع

- احمدی، حسن (۱۴۰۱). طراحی الگوی عوامل مؤثر بر توسعه و نگهداشت معلمان دوره متوسطه شهر اردبیل. *توسعه حرفه‌ای معلم*. ۶ (۴)، ۷۵-۵۵.
- احمدی، حسن، زاهدبابلان، عادل، مرادی، مسعود، و خالق‌خواه، علی (۱۳۹۶). عوامل اثرگذار بر نگهداشت معلمان نخبه و مستعد در دوره دوم متوسطه مدارس دولتی آموزش و پرورش شهر اردبیل در راستای سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی (مطالعات راهبردی جهانی شدن)*، ۷ (۲۳)، ۹۵-۱۱۱.
- بلاغت، سیدرضا، و نوری، سمیه (۱۳۹۷). بررسی عوامل مرتبط با نگهداری معلمان زبان عربی در مدارس متوسطه شهر زاهدان. *همایش ملی دستاوردهای جهان نوین در آموزش*، دوره اول، روان‌شناسی، حقوق و مطالعات فرهنگی اجتماعی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد زرقان مؤسسه آموزش عالی علامه خویی.
- جعفری، حسن، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد، خراسانی، اباصلت، و قبادیان، مسلم (۱۳۹۷). عوامل محتوایی توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی مدارس استثنایی گروه کم‌توان ذهنی شهر تهران. *کودکان استثنایی*. ۱۸ (۲)، ۷۷-۸۶.
- حسینی، سیده ملیحه، آیتی، محسن، و شکوهی‌فرد، حسین (۱۳۹۷). تأثیر سامانه مدیریت دانش بر توسعه حرفه‌ای معلمان پایه ششم ابتدایی شهرستان بیرجند. *توسعه حرفه‌ای معلم*. ۱ (۳)، ۱-۱۷.
- خدیوی، اسداله، سیدکلان، سیدمحمد، حسن‌پور، توفیق، احمدی، حسن، و تره‌باری، حافظ (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش و تدریس در دانشگاه فرهنگیان (مطالعه موردی: پردیس‌های استان اردبیل). *آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)*، ۱۱ (۴۲)، ۱۶۱-۱۸۵.
- شاطری، کریم، ابیلی، خدایار، رضاییان، علی، قلی‌پور، آریین، و مرادفام، شعله (۱۳۹۴). عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۳ (۱۲)، ۷۸-۵۱.
- عزیزی شفیق، امینه (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد و نقش آن در توسعه منابع انسانی، ششمین کنفرانس

بین‌المللی حسابداری و مدیریت و سومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز، تهران، ایران.

محمدی، محمد، شریف زاده، فتاح (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۱۵ (۴)، ۱۵۹-۱۳۳.

میرکمالی، سیدمحمد، پورکریمی، جواد، فراستخواه، مقصود، و نامداری پیمان، مهدی (۱۳۹۶). طراحی الگوی تضمین کیفیت برنامه‌ریزی آموزشی دانشجو-معلمان در دانشگاه فرهنگیان. مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی. ۶ (۱۲)، ۶۵-۸۸.

یاسینی، علی، و پناه، امین (۱۳۹۸). سنجش و ارزیابی کیفیت برنامه‌های آموزش و توسعه نومعلمان با استفاده از مدل تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد (IPA). مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۸ (۱)، ۳۲۵-۱۸۹.

- Abdulakimovna, S. S. (2021). Teachers self-development as a criterion for increasing professional competence. *World Bulletin of Social Sciences*, 3(10), 58-60.
- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers?. *Professional Development in Education*, 47(4), 684-698.
- Bush, T., Coleman, M., Wall, D., & West-Burnham, J. (2018). Mentoring and continuing professional development. In *Mentors in schools* (pp. 121-143). Routledge.
- Bustin, R. (2022). Mentoring as a professional development opportunity. In *Mentoring Geography Teachers in the Secondary School* (pp. 75-87). Routledge
- Castro, A., Hoffman, A., Becker, J. D., Naff, D., Willis, P. S., & Kane, A. (2022). Teacher retention policy coherence: An analysis of policies and practices across federal, state, and division levels
- Dietz, D., & Zwick, T. (2020). The retention effect of training: Portability, visibility, and credibility. *Human Resource Management*, 3(4), 1-32.
- Dille, K. B., & Røkenes, F. M. (2021). Teachers' professional development in formal online communities: A scoping review. *Teaching and Teacher Education*, 105, 103431.
- Dupriez, V., Delvaux, B., & Lothaire, S. (2016). Teacher shortage and attrition: Why do they leave?. *British Educational Research Journal*, 42(1), 21-39.
- Fessehatsion, P. W., & Peng, P. (2021). Exploring teachers' retention and attrition in middle and secondary schools in eritrea: perspectives of currently serving teachers. *Research in Education and Science*, 7(1), 227-244.
- Gairín-Sallán, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2012). Teacher professional development through knowledge management in educational organisations. In *Organizational learning and knowledge: Concepts, methodologies, tools and applications* (pp. 1297-1315). IGI Global.
- Gjedia, R., & Gardinier, M. P. (2018). Mentoring and teachers' professional development in Albania. *European Journal of Education*, 53(1), 102-117.

- Ivaniuk, H., Venhlovska, O., Antypin, Y., & Vovchok, Y. (2020). Self-Development as a Factor in the Professional Growth of Future Teachers. *Journal of History Culture and Art Research*, 9(4), 77-86.
- Karlberg, M., & Bezzina, C. (2020). The professional development needs of beginning and experienced teachers in four municipalities in Sweden. *Professional Development in Education*, 2(3), 1-18.
- Kyngäs, H., Kääriäinen, M., Elo, S. (2020). *The trustworthiness of content analysis. In The Application of Content Analysis in Nursing Science Research*. London: Springer; 41-48.
- Legg-Jack, D., & Ndebele C. (2022). The impact of mentoring in the development of pre-service teachers from a university in South Africa. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(3), 88-105.
- Mathwasa, J., & Duku, N. (2015). Teachers at crossroads: Teacher professional development through the performance appraisal system at primary school level in the bulawayo metropolitan province: An assessment. *Social Sciences*, 45(3), 221-235.
- O'Dowd, R., & Dooly, M. (2022). Exploring teachers' professional development through participation in virtual exchange. *ReCALL*, 34(1), 21-36.
- Pandey, S. R., & Sharma, M. R. (2022). Mentoring and professional development: a gateway to professionalism. *Social Work and Science Education*, 3(2), 168-178.
- Pariente, N., & Tubin, D. (2021). Novice principal mentoring and professional development. *Mentoring and Coaching in Education*, 10(3), 370-386 .
- Rais, S., & Rubini, B. (2022). Increasing teacher creativity through strengthening transformational leadership, teamwork, and work engagement. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 12(1), 232-241.
- Ribaeus, K., Enochsson, A. B., & Löfdahl Hultman, A. (2022). Student teachers' professional development: early practice and horizontal networks as ways to bridge the theory-practice gap. *Early Childhood Teacher Education*, 43(1), 2-16.
- Robroo, I. (2021). Development of the e-collaborative learning model to enhance the teamwork of preservice teachers. *Ilkogretim Online*, 20(4).
- Song, H., Gu, Q., Zhang, Z. (2020). An exploratory study of teachers' subjective wellbeing: understanding the links between teachers' income satisfaction, altruism, self-efficacy and work satisfaction. *Teachers and Teaching*. 26(1), 3-31.
- Spanorriga, C., Tsiotakis, P., & Jimoyiannis, A. (2018, June). E-mentoring and novice teachers' professional development: Program design and critical success factors. In *EdMedia+ Innovate Learning* (pp. 1315-1324). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
- Yulianti, K., Denessen, E., Droop, M., & Veerman, G. J. (2022). School efforts to promote parental involvement: the contributions of school leaders and teachers. *Educational Studies*, 48(1), 98-113.
- Zavelevsky, E., Lishchinsky, O. S. (2020). An ecological perspective of teacher retention: An emergent model. *Teaching and Teacher Education*, 88 (2), 1-11.