



## Factors affecting the management of teachers' career advancement paths (Case study: Teachers in Tehran region)

Abdolhamid Mamnoei<sup>1</sup> | Abdolghader Tekeie<sup>2</sup> | Morteza Yarahmadi<sup>3</sup>

1. Corresponding Author: PhD student, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: hamidmamnoei@gmail.com
2. Assistant Professor and Faculty of Humanities, Gonbad Kavous Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran.
3. Assistant Professor and Faculty of Humanities, Parand Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstract

Human capital is one of the influential components in the success, progress and development of organizations. Every organization needs capable human capital to survive in a knowledge and scientific changing environment, as well as decision-making and planning to empower them in their career and skill path. To achieve a specific goal in business, having an organizational career path can bring an individual closer to their goal. A career path is similar to a journey that an individual takes and reaches their big goal after small stops. The aim of this research is to design a career path management model for teachers in the Tehran region. The statistical population of the research includes 23 experts. The aforementioned were interviewed in a semi-structured manner to obtain the data for the present study. To identify the components and categories of the model, the theme analysis method was used, which is considered a qualitative research with an inductive approach. Then, using the statistical population, it was shown that the career path management model for teachers includes 60 basic themes, 20 organizing themes and 5 comprehensive themes.

**Keywords:** L Management, promotion, job, teachers, Tehran

#### Volume info

Vol. 17  
Series: 62  
Winter 2026  
P.P: 91-118

#### Article Type

Research Paper

#### Article History

Received:  
2025-06-20  
Revised:  
2025-08-31  
Accepted:  
2025-09-02  
Published:  
2026-01-21

#### ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).

**Cite this article:** Mamnoei, A. (2026). Factors affecting the management of teachers' career advancement paths (Case study: Teachers in Tehran region). *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(4), 91-118.



## عوامل موثر بر مدیریت مسیر ارتقای شغلی معلمان (مورد مطالعه: معلمان منطقه تهران)

عبدالحمید ممنوعی<sup>۱</sup> | عبدالقادر تکه‌بی<sup>۲</sup> | مرتضی یار احمدی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. hamidmamnoui@gmail.com

۲. استادیار و هیئت علمی علوم انسانی، واحد گنبد کاووس، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران.

۳. استادیار و هیئت علمی علوم انسانی، واحد پرند، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

سرمایه انسانی یکی از مولفه‌های تاثیر گذار در موفقیت، پیشرفت و توسعه یافتگی سازمان‌ها محسوب می‌شود. هر سازمانی برای بقاء خود در محیط دانشی و متغییر علمی نیازمند سرمایه انسانی توانمند و نیز تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای توانمندسازی آنان در مسیر شغلی و مهارتی است. برای رسیدن به یک هدف مشخص در کسب و کار، داشتن یک مسیر شغلی سازمانی می‌تواند فرد را به هدف خود نزدیکتر کند. مسیر شغلی، شبیه به سفری است که فرد آن را طی می‌کند و بعد از توقف‌های کوچک به هدف بزرگ خود می‌رسد. هدف از این پژوهش طراحی الگوی مدیریت مسیر ارتقای شغلی معلمان منطقه تهران می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۳ نفر از خیرگان می‌باشد. که برای بدست آوردن داده‌های پژوهش حاضر به صورت نیمه ساختار یافته با نامبردگان مصاحبه شد. برای شناسایی مولفه‌ها و مقوله‌های مدل از روش تحلیل مضمون استفاده شده که پژوهشی کیفی با رویکرد استقرایی قلمداد می‌گردد، نتایج تحقیق نشان داد الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی معلمان دارای شامل ۶۰ مضمون پایه، ۲۰ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر می‌باشد که عبارتند از: (توانمندسازی حرفه‌ای معلمان، نظام حمایتی و انگیزشی، توسعه مهارت‌های شغلی و آموزشی، ساختار مدیریتی و سیاست‌های آموزشی و تعادل بین کار و زندگی شخصی معلمان).

کلیدواژه‌ها: مدیریت، ارتقاء، شغل، معلمان، تهران

**استناد:** ممنوعی، عبدالحمید. (۱۴۰۴). عوامل موثر بر مدیریت مسیر ارتقای شغلی معلمان (مورد مطالعه: معلمان منطقه تهران). (پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. 91-118, 17(4),

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7

سال و شماره

سال ۱۷، پیاپی: ۶۲  
زمستان ۱۴۰۴  
صص: ۹۱-۱۱۸

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۳/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۶/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۱

شاپا چاپی و الکترونیکی

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



نویسنده گان.

ناشر: دانشگاه جامع امام

حسین (ع).



OPEN ACCESS

## مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌ها برای بقا و حفظ مزیت رقابت پذیری، از یک سو به جذب سرمایه انسانی توانمند و خلاق نیاز دارند. و از دیگر سو حفظ و نگهداری مدیران و کارکنان با تجربه و آموزش دیده نیز از چالش‌های اساسی آنان محسوب می‌شود. مطالبات کارکنان اغلب پس از به دست آوردن تجربه و بالا رفتن سن خدمتی افزایش می‌یابد و اغلب سازمانها نمی‌توانند به خواسته و نیاز آنان پاسخ بدهند. مطالعات نشان داده‌اند می‌توان با انتخاب شغل مناسب و در کنار آن تعریف مسیر شغلی درست برای کارکنان تا حد زیادی به سازمانها برای حل مسئله و کاستن از اثرات مخرب آن یاری رساند. برای حل این چالش راه کارهایی وجود دارد یکی از بهترین راه حل‌ها پیاده سازی الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی است.

در الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی ظرفیت‌های سازمانی و توانمندی افراد مورد مطالعه قرار می‌گیرد. رعایت تعادل و تناسب میان نیازها و ظرفیت‌ها از ویژگی‌های الگوی یاد شده در مسیر ارتقاء شغلی است. با طراحی و عملیاتی کردن الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی شاهد تلاش بیشتر کارکنان برای ارتقاء سطح دانش و مهارت خود نیز افزایش بهره‌وری سازمانی خواهیم بود. ایجاد انگیزه شغلی برای کارکنان باعث احساس مفید بودن و سربلندی می‌شود. با تغییر در نگرش کارکنان تغییر رفتار اتفاق می‌افتد. احساس ارزشمندی در کارکنان با خشنودی و رضایتمندی همراه می‌شود و آنان از تمام توان و مهارت تخصصی خود برای دستیابی به اهداف سازمانی بهره‌میکیرند. بسیاری از مردم واژه مسیر شغلی را تنها به معنای پیشرفت در سازمان میدانند اما با دیدگاهی گسترده تر باید آن را مجموعه متوالی نگرشها و رفتارهای فردی در زمینه فعالیتها و تجربه‌های مربوط به کار در طول عمر؛ معنا کرد (مانن و اسچن، ۲۰۲۰). کارآفرینی ترکیبی بر جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع و موفقیت مسیر شغلی اثرگذار است. به عنوان نتیجه کلی باید اشاره داشت که با توجه به نرخ بالای ورشکستگی و از بین رفتن مشاغل، افرادی که در شهرک‌های صنعتی و در مشاغل حرفه‌ای فعالیت دارند، میتوانند با راهبرد کارآفرینی ترکیبی و جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع که آنها را به سوی کسب و کارهای جدید و کارآفرینانه رهنمون

میسازد، بخت خود را در موفقیت مسیر شغلی جدید و یک کسب و کار دیگر امتحان نموده و با بهره‌گیری از مزایای شغل دوم، از عدم اشتغال در امان بمانند (شریعت نژاد و ذهابی، ۱۴۰۳: ۱۸۵). مدیران هر سازمان با ابزار مدیریت عملکرد تعیین مسیر شغلی به فرد و سازمان کمک می‌کنند تا به اهداف تعیین شده نائل آیند. و موجب پیشرفت سازمان و ارتقاء کارکنان شوند. راهبرد انتخاب مسیر انتخاب شغلی در آموزش و پرورش باعث جلوگیری از فرسودگی و عدم رضایت شغلی کارکنان شود. با این حال در عین حال که سازمان آموزش و پرورش به شفافیت لازم در برخورد با کارکنان می‌رسد سرمایه انسانی نیز با انگیزه شغلی به دنبال رشد و ترقی خود خواهد بود این موارد منجر به تصمیم‌گیری درست و در نهایت ارتقاء سازمانی می‌شود. در واقع مدیریت مسیر شغلی فرایندی است که به وسیله آن افراد می‌توانند تصمیماتی در زندگی کاریشان اتخاذ کنند. (گرینهوس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

از دیدگاه فرانک آرچر، مدل پنج مرحله‌ای برنامه ریزی مسیر شغلی چارچوب مفیدی برای برقراری و اشاعه خودمدیریتی در مسیر رشد شغلی می‌باشد. این مراحل پنج‌گانه عبارتند از: (۱) تبیین و تعریف اهداف شغلی، (۲) تشریح محتویات و مندرجات شغلی، (۳) تعیین نیازهای توسعه فردی، (۴) تدوین طرح و برنامه توسعه فردی، (۵) تنظیم اساسنامه مسیر شغلی. (درویش و همکاران، ۱۴۰۲: ۸۵-۹۰). با تکیه بر این مدل مدیران سازمانی از یک سو اهداف شغلی و چشم‌انداز سازمانی را طرح‌ریزی و از دیگر سو با تعیین نیازهای توسعه فردی و توجیه محتویات و مندرجات شغلی برای کارکنان بهترین مسیر شغلی را برای کارکنان انتخاب می‌کنند. کارکنان باید از مهارت‌ها، استعدادها، توانایی‌ها، امکانات و ویژگی‌های منحصر به فرد خود آگاه شوند چون این خود آگاهی چرخ‌هایی است که فرد را به سمت یک شغل رضایت‌بخش هدایت می‌کند (جکسون و ویلتون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). سرمایه انسانی هر سازمان در ابتدا دارای دارای دانش و انگیزه لازم برای فعالیت و رشد و تغییر در سازمان را دارند به عبارت دیگر کارکنان دارای قدرتی هستند که آنها را توانمند کرده است. لیکن با دادن اختیار و نیز به فعلیت رساندن ظرفیت‌های نا شناخته به این نیروی محرکه سازمان از سوی مدیران خلاق و با تجربه قدرت کارکنان آزاد و در خدمت افزایش سطح موفقیت سازمان قرار می‌گیرد. پژوهشگران طی پژوهشی به فهم فرایند شکل‌گیری امیدواری سازمانی

1. Greenhaus et al  
2. Jackson & Wilton

پرداختند. براساس نتایج شرایط اثرگذار بر امیدواری سازمانی به دو دسته کلی فردی و سازمانی تقسیم می شوند. همچنین سبک رهبری، حمایت اجتماعی و سازمانی ادراک شده، شفافیت سیاست های سازمانی، و عدالت سازمانی ادراک شده عوامل مداخله گر سازمانی مؤثر بر استراتژی ها است. محیط معنوی، فضای صمیمانه سازمان، همچنین فرهنگ و محیط خانوادگی و سازمانی از عوامل و زمینه ای شناسایی شده بود. استراتژیها و پیامدها نیز در دو دسته استراتژی ها و پیامدهای فردی و سازمانی دسته بندی شدند (کاوند و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۹۱-۲۱۵).

بین رشد مسیر شغلی پایدار و ابعاد آن، تأمل پذیری بر پروژه زندگی و ابعاد آن و انطباق پذیری مسیر شغلی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به ساختار دائماً در حال تغییر سیستم های مسیر شغلی، دست یابی به رشد مسیر شغلی پایدار حائز اهمیت است. مطابق با یافته های به دست آمده در این مطالعه، تأمل پذیری بر پروژه زندگی و انطباق پذیری مسیر شغلی پیش بینی کننده رشد مسیر شغلی پایدار است؛ بنابراین، براساس تأمل پذیری بر پروژه زندگی و انطباق پذیری مسیر شغلی می توان افراد را در رسیدن به رشد مسیر شغلی پایدار هدایت کرد (ملکیها و اصلانی، ۱۴۰۲: ۱۲۹).

وجود ارتباطی مثبت بین مؤلفه های مدیریت کوانتومی و مؤلفه های دغدغه مسیر شغلی، کنترل و تصمیم گیری، کنجکاوی و اعتماد کارکنان هیئتهای ورزشی استان اصفهان است. همچنین، براساس تحلیلهای رگرسیونی، مؤلفه های دیدن کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، وجود کوانتومی، و اعتماد کوانتومی، پیشبینی کننده افزایش انطباق پذیری مسیر شغلی کارکنان آن هیئتها هستند. براساس نتایج به دست آمده، پیاده سازی مفاهیم مدیریت کوانتومی در هیئتهای ورزشی استان اصفهان و استفاده مدیران از راهبردهای این روش نوین مدیریتی میتواند به انطباق پذیری بیشتر مسیر شغلی کارکنان آن هیئتها منجر شود (میرصفیان، حمیدرضا، ۱۴۰۱: ۵۱، ۱۶۵-۱۸۶).

بنابراین سازمان ها مجبورند بین تمایلات و علاقه های کارکنان و نیازمندی سازمان تعادل ایجاد کنند. معمولاً تفاوت وجود دارد بین نگرش مدیران سازمان و کارکنان نسبت به خواسته ها و انتظارات آنها (رهنما، ۱۴۰۱: ۱۰۵). همچنین کارکنان با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده میکنند. (فعلی و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۵-)

۱۰۰). در نتیجه موجب شکاف عمیق بین وضعیت فعلی مسیر شغلی و وضعیت مطلوب در سازمان هامی شود. علل بوجود آمدن این شکاف آن است که مدیران و سازمان‌ها هنوز به اهمیت مسیر شغلی و تأثیر آن بر بهره‌وری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان پی نبرده‌اند (هال<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). لذا نابرابری در مورد مسئولیت‌های مسیر شغلی و شرایط امنیت شغلی میان مدیران و کارکنان رایج است که نمایانگر روشن و شفاف نبودن مسیرهای حرکت در مدیریت مسیر ارتقاء شغلی است (پاتریکسون و کلرک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱ و تکلیب و تیل<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

توانمندسازی را سهیم کردن کارکنان در قدرت و اطلاعات دانسته و فعالیت‌های توانمند ساز را در سه سطح پایین، متوسط و بالا تقسیم‌بندی کرده‌اند (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۸۵-۱۱۱). توسعه یافتگی، رشد و پیشرفت لازمه هر سازمان برای بقا و موفقیت در اجرای برنامه‌ها به منظور رسیدن به اهداف سازمانی است. این مهم به ویژه در آموزش و پرورش با تکیه بر عنصر کلیدی و تعیین‌کننده سرمایه انسانی یعنی معلمان و دبیران تحقق پیدا می‌کند. پژوهش‌ها در آموزش و پرورش منتج به بهبود نگرش و عملکرد مدیران و کارکنان نشده است زیرا بسیاری از آنها بر پایه شناخت توانمندی و اهداف سازمانی و مبنی بر مدیریت مسیر ارتقاء شغلی نبوده‌اند. مدیران معمولاً بدون توجه به مهارت، علایق و انگیزه‌های افراد، آنها را به کار می‌گمارند. که این مسئله از یک سو موجب عدم رضایت شغلی و در نتیجه بی‌انگیزگی شغلی رابرای کارکنان ایجاد می‌کند و از دیگر سو بهره‌وری سازمانی را کاهش می‌دهد. به نظر می‌رسد اختلاف بین اهداف سازمانی و فردی به این مسئله کمک می‌کند. با توجه به آنچه بیان شد، چنین به نظر می‌آید که در مسیر شغلی فعلی سازمان آموزش و پرورش، چندان به مدیریت برنامه‌ریزی (بعد فردی) مسیر شغلی توجه نشده و آن بخش نیز که مورد توجه قرار گرفته بیشتر جنبه سازمانی (مدیریت مسیر شغلی) دارد. در حالی که به اعتقاد صاحب نظران، اجرا و عملیاتی نمودن هر دو جنبه آن می‌تواند در سه سطح (سازمان، مدیریت، کارکنان) محاسنی به همراه داشته باشد (غیاثوند و مهدی‌نژاد قوشچی، ۱۴۰۲: ۷۴-۹۸).

1. Hall
2. Patrickson & Clarke
3. Taglib & Taylor

معلمان نقش بسیار مهمی در جامعه دارند؛ زیرا به عنوان پرورش دهندگان و راهنمایانی دلسوز، زندگی و آینده جوانان را به شکل قابل توجهی تحت تأثیر قرار می دهند. ارتقا و پیشرفت شغلی معلم، به رشد شخصی و حرفه‌ای معلمان منجر شده و باعث بهبود کیفیت آموزش و پرورش در جامعه می شود.

ضرورت پژوهش حاضر از اینجا ناشی میشود که توسعه آموزش و پرورش در کشور نیازمند بهسازی عملکرد معلمان مدارس است؛ و ارزیابی عملکرد معلمان و برقراری مسیر شغلی مناسب برای آنها گامی به سوی تحقق این هدف است.

از دیدگاه سازمان، عدم تشویق کارکنان به شغل خود، می تواند باعث کمبود کارمندان برای پر کردن موقعیت‌های شغلی باز شود. همچنین تعهد سازمانی کارکنان را کاهش می دهد و استفاده نامناسب از پول اختصاص یافته به برنامه آموزش نیروی انسانی منجر شود. هنگامی که یک سازمان به کارکنان در ارتقای شغلی کمک می کند، کارکنان کمتر مایل به ترک خدمت می شوند. بهبود رتبه شغلی می تواند روحیه کارمند را افزایش دهد. همچنین باعث افزایش بهره‌وری سازمانی شود و از طرفی به کارآمدتر شدن سازمان کمک کند.

در دنیای امروز، انتخاب شغل و رشته مناسب، یکی از مهمترین تصمیمات زندگی هر فرد است. از آنجایی که اکثر افراد برای پاسخ به این سوال مهم با چالش "چه کاری را می خواهم انجام دهم" مواجه هستند، ایجاد یک مسیر شغلی موفق می تواند در این راه کمک کند. چرا که آن، باعث می شود تا راه‌های رسیدن به اهداف خود را پیدا کنید و با پیشرفت در موقعیت شغلی خود، شرایط مالی و شغلی خود را بهبود بخشید. علاوه بر این، ایجاد یک مسیر شغلی به شما کمک می کند تا برای رسیدن به اهداف خود، به دنبال دوره‌های آموزشی و مراحل برای بهبود مهارت‌های خود باشید. با ایجاد یک مسیر شغلی درست، شما می توانید برای خود زمینه‌ای ایجاد کنید که بتوانید در آن رویاهای شغلی خود را به واقعیت تبدیل کنید. به همین دلیل، ایجاد یک مسیر شغلی و برنامه‌ریزی مناسب برای آینده شغلی شما، یک ابزار بسیار موثر برای موفقیت در زندگی می باشد.

ارتقا به کارکنان امکان می دهد در همان سازمان به رشد حرفه‌ای خود ادامه دهند. رشد حرفه‌ای برای سازمان این فرصت وجود دارد که موقعیت‌های خاصی را با متخصصانی که از قبل

سازمان را می‌شناسند، پوشش دهد. نظر به مزایای زیادی که ارتقای شغلی از نظر مادی و روانی برای کارکنان دارند رقابت زیادی در این زمینه بین کارکنان وجود دارد. بنابراین مساله مدیریت مسیر ارتقای شغلی در مدیریت منابع انسانی اهمیت بسیاری دارد که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## مبانی نظری

آموزش و پرورش، بدون نیروی توانمند و شایسته که بتواند دستیابی به اهداف تعیین شده این سازمان را فراهم کند قادر به دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده نخواهد بود. لذا؛ بررسی و مطالعه رویکردها و الگوها یی که بتواند مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارکنان در این اداره کل بزرگ را مورد توجه قرار داده و راهبردهای تقویت و بهره برداری از آن را شناسایی کند الزامی است. اولین گام برای توسعه شغلی و پیشرفت شغلی معلم، داشتن تمایل و علاقه به پیشرفت و کسب آموزش است. معلمان باید تمایلی جدی برای بهتر شدن در کار خود داشته باشند و با مشارکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با حوزه تخصصی خود، با روش‌های جدید تدریس آشنا شده و خود را به‌روز نگه‌دارند. در حقیقت علاقه و اشتیاق به تدریس است که به‌عنوان یک محرک قوی، می‌تواند به رشد و پیشرفت شغلی دبیر کمک نماید. بدون داشتن علاقه و انگیزه کافی، انجام وظایف شغل دبیری دشوار و خسته‌کننده خواهد بود. تعامل، ایجاد ارتباط و همکاری با سایر همکاران، یک عنصر کلیدی در توسعه شغلی و پیشرفت شغلی معلم است. معلمان می‌توانند از تجارب و دانش همکاران خود بهره ببرند و با برگزاری جلسات مشاوره و اشتراک‌گذاری تجربه‌های کاری خود، روش‌های تدریس خود را ارتقا دهند. استفاده از فناوری و ابزارهای آموزشی نوین می‌تواند به توسعه شغلی و پیشرفت معلمان کمک کند. با استفاده از رسانه‌های دیجیتال، نرم‌افزارهای آموزشی و منابع آنلاین، معلمان می‌توانند روش‌های تدریس خود را تنوع بخشیده و دوره آموزشی خود را به یک تجربه آموزشی جذاب تبدیل کنند. پیشرفت حرفه‌ای معلمان نیازمند خودارزیابی است. معلمان باید پس از تدریس هر درس، عملکرد خود را مورد بررسی قرار داده و از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شوند. با تکیه بر تجربیات و اعمال تغییرات لازم، معلمان می‌توانند بهبودیافته و مهارت جدید را در تدریس خود به‌کارگیرند. حال

این آموزش . پرورش هست که می بایست برای حفظ و نگهداری نیروی انسانی خود تلاش نماید و با عواملی چون حقوق و مزایای مناسب ، پاداش ، ایجاد جو سازمانی منعطف ، ارتباط متقابل و صمیمی با معلمان، تفویض اختیار برابر ماموریتی که واگذار شده به افراد و مشارکت در تصمیمات، مهیا نمودن شرایط ارتقاء و پیشرفت شغلی و تحصیلی ، توجه به شایستگی ، نخبگی و تخصص معلمان و غیره که موجب بالا رفتن امید به زندگی و انگیزه معلمان گردیده که در نتیجه موجب رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان می گردد، در جدول (۱) خلاصه ای از تحقیقات انجام شده در خصوص موضوع تحقیق آمده است.

### پیشینه پژوهش

برای پیشرفت و ارتقای شغلی در شغل معلمی، به کارگیری ابتکار و خلاقیت بسیار ضروری است. استفاده از روش های تدریس خلاقانه، ایجاد فضای آموزشی دوستانه و توجه به نیازها و علایق دانش آموزان، می تواند نتایج موفقیت آمیزی را در فرآیند آموزش و پرورش به ارمغان بیاورد.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
شریعت نژاد و ذهابی	(۱۸۵:۱۴۰۳)	پایش تأثیر کارآفرینی ترکیبی بر موفقیت مسیر شغلی؛ با نقش میانجی جهت گیری در مسیر شغلی متنوع	کارآفرینی ترکیبی بر جهت گیری مسیر شغلی متنوع و موفقیت مسیر شغلی اثرگذار است.
ملکیها و اصلانی	(۱۲۹:۱۴۰۲)	پیش بینی رشد مسیر شغلی پایدار براساس تأمل بر پروژه زندگی و انطباق پذیری مسیر شغلی	بین رشد مسیر شغلی پایدار و ابعاد آن، تأمل پذیری بر پروژه زندگی و ابعاد آن و انطباق پذیری مسیر شغلی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
میرصفیان	(۱۶۵:۱۴۰۱)	نقش مدیریت کوانتومی در ارتقای انطباق پذیری مسیر شغلی کارکنان	مؤلفه های دیدن ، تفکر ، احساس ، شناخت ، عمل ، وجود ، و اعتماد کوانتومی، پیش بینی کننده افزایش انطباق پذیری مسیر شغلی کارکنان آن هیئت‌ها هستند
دلاور و همکاران	(۴۱۸:۱۴۰۱)	لنگرهای شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران	راهبردهای توسعه فردی (توانمند سازی روانشناختی، مدیریت استعداد و جانشین پروری) و راهبردهای توسعه سازمانی (بهبود نظام ارتقاء و انتصاب و بهبود نظام ارزیابی عملکرد)
کوبو و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۲۳	بررسی مسیر پیشرفت شغلی در پرستاران سازمان بهداشت و درمان در ژاپن	وجود مسیر پیشرفت شغلی بر رضایت و تعهد سازمانی پرستاران تأثیر دارد
دی ووس و سونس <sup>۲</sup>	۲۰۲۲	نظرسنجی از ۲۹۷ کارمند بلژیکی	کارمندان پس از دریافت مشاوره شغلی، دارای سطح بالاتری از رضایت شغلی هستند
آلن <sup>۳</sup>	۲۰۲۲	رابطه جهت گیری مسیر شغلی و تعادل کار و زندگی	بین این دو متغیر رابطه معنادار نیرومندی وجود دارد
ادگار شاین <sup>۴</sup>	۲۰۲۲	تحقیقی در دانشگاه ام آی تی (MIT)	پنج تکیه گاه خدمتی را برای ارتقا مسیر شغلی: (۱) تکیه گاه خدمتی فنی – تخصصی: (۲) تکیه گاه خدمتی صلاحیت مدیریتی: (۳) تکیه گاه خدمتی خلاقیت: (۴) تکیه گاه خدمتی استقلال: (۵) تکیه گاه خدمتی امنیت:

1. Kubo et al
2. De Vos & Soens
3. Allen
4. Schein

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
کانابیران و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۲۱	مسیرهای پیشرفت شغلی و حفظ کارکنان: پژوهش تجربی صنایع مرتبط با تکنولوژی ارتباطات در هند	جهت گیری مسیرهای پیشرفت شغلی در سازمان موجب حفظ کارکنان توانمند و با مهارت میگردد.
هنکام <sup>۲</sup>	۲۰۲۱	شایستگی های کارگران مسن و تأثیر آن بر موفقیت مسیر شغلی و رضایت شغلی	شایستگی های شغلی با موفقیت مسیر شغلی ذهنی رابطه مثبت دارد.

مأخذ: یافته های تحقیق

جمع بندی نظریه ها و تحقیقات پیشین در زمینه مدیریت مسیر ارتقای شغلی کارکنان نشان دهنده فقدان مطالعه جامع از عناصر تاثیر گذار به عنوان شکاف تحقیقاتی است. همچنین، شرایط بومی بخش دولتی در کشور ما و ضعف قانون مدیریت خدمات کشوری، طراحی الگوی مدیریت ارتقای شغلی را ضروری می سازد. جدول (۲) مستند سازی متغیرهای تاثیر گذار بر مدیریت ارتقای شغلی را بر اساس پیشینه پژوهش نشان می دهد:

1. Kannabiran et al  
2. Hennekam

جدول ۲. مستند سازی متغیرهای تاثیر گذار بر مدیریت مسیر ارتقای شغلی (منبع: پیشینه پژوهش)

منابع	متغیرها	ردیف
امانی و همکاران (۱۴۰۲) لعلی سرابی (۱۴۰۱) دلاور و همکاران (۱۴۰۱)	اطلاعات و اعلان شغل	۱
دی ووس و سونس <sup>۱</sup> (۲۰۲۲) ادگار شاین <sup>۲</sup> (۲۰۲۲) لئون. ای. کلریا <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)	شایستگی ها	۲
عزیزی تراب و همکاران (۱۴۰۲) مافی و همکاران (۱۴۰۱) فرهی و همکاران (۱۳۹۷)	عرضی	۳
آلن <sup>۴</sup> (۲۰۲۲) هنکام <sup>۵</sup> (۲۰۲۱) لئون. ای. کلریا <sup>۶</sup> (۲۰۲۰)	طولی	۴
علیجانی گنجی و همکاران (۱۴۰۱)	مشارکت	۵
ستونه و همکاران (۱۴۰۰)	ارتباطات	۶
فرهی و همکاران (۱۳۹۷) ادگار شاین <sup>۷</sup> (۲۰۲۲) کانابیران و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۲۱)	فرصت پیشرفت	۷
امانی و همکاران (۱۴۰۲) دلاور و همکاران (۱۴۰۱) فرهی و همکاران (۱۳۹۷)	مشاوره	۸
دی ووس و سونس <sup>۹</sup> (۲۰۲۲)	راهنمایی	۹

1. De Vos & Soens
2. Schein
3. Clare Leon
4. Allen
5. Hennekam
6. Clare Leon
7. Schein
8. Kannabiran et al
9. De Vos & Soens

جدول ۲. مستند سازی متغیرهای تاثیر گذار بر مدیریت مسیر ارتقای شغلی (منبع: پیشینه پژوهش)

منابع	متغیرها	ردیف
گو <sup>۱</sup> (۲۰۲۰) لئون. ای. کلریا <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	هدایت	۱۰
لعلی سرابی (۱۴۰۱) مافی و همکاران (۱۴۰۱) یاور پور و همکاران (۱۳۹۶)	برنامه ریزی پیشرفت شغلی	۱۱
آلن <sup>۳</sup> (۲۰۲۲) هنکام <sup>۴</sup> (۲۰۲۱)	برنامه های سازمانی	۱۲
محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۸) ادگار شاین <sup>۵</sup> (۲۰۲۲) ووک و هاشم (۲۰۲۱) لئون. ای. کلریا <sup>۶</sup> (۲۰۲۰)	گردش شغلی	۱۳
	ارتقا	۱۴
	همسان سازی مجدد	۱۵
امانی و همکاران (۱۴۰۲) علیجانی گنجی و همکاران (۱۴۰۱) مافی و همکاران (۱۴۰۱) رسولیان و یزدان ستا (۱۴۰۰) محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۸) فرهی و همکاران (۱۳۹۷) کوبو و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۲۳) آلن <sup>۸</sup> (۲۰۲۲) ادگار شاین <sup>۹</sup> (۲۰۲۲)	صلاحیت مدیریت	۱۶
	خدمت و اینار	۱۷
	خلاقیت	۱۸
	ثبات و امنیت شغلی	۱۹
	صلاحیت فنی	۲۰
	استقلال شغلی	۲۱
	چالش طلبی	۲۲
	سبک زندگی	۲۳

1. Gu
2. Clare Leon
3. Allen
4. Hennekam
5. Schein
6. Clare Leon
7. Kubo et al
8. Allen
9. Schein
10. Clare Leon
11. Kubo et al
12. Enache et al

جدول ۲. مستند سازی متغیرهای تاثیر گذار بر مدیریت مسیر ارتقای شغلی (منبع: پیشینه پژوهش)

منابع	متغیرها	ردیف
ایناچ و همکاران (۲۰۲۰)		
لئون. ای. کلریا (۲۰۲۰)		

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر فلسفه پژوهش، پژوهشی کیفی با رویکرد استقرائی بوده و از نظر هدف پژوهشی، چون به دنبال طراحی و تبیین مدل مناسب مدیریت مسیر ارتقاء شغلی می باشد. به علاوه، از آنجایی که درک عمیقی از موضوع تحت مطالعه به خصوص در میان مطالعات داخلی وجود ندارد، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی-توسعه ای قلمداد می شود.

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان آموزشی در استانهای مازندران، تهران، البرز و ... خواهد بود. حجم نمونه ۲۳ نفر بوده و روش نمونه گیری در این بخش هدفمند و مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه خواهد یافت. معیار صلاحیت خبرگان دانشگاهی برای شرکت در مصاحبه ها، مدرک تحصیلی دکتری در رشته مدیریت دولتی، داشتن مقاله و کتاب در خصوص مدیریت مسیر ارتقای شغلی می باشد. در ضمن، شرط ورود به مصاحبه برای خبرگان اجرایی نیز، داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریت، تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد در رشته مدیریت و نظایر آن (مدیر عالی، میانی و پایه) در آموزش و پرورش می باشد. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه در جدول (۳-۱) ارائه شده است:

جدول ۳. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه

درصد	فراوانی	متغیرها	
٪۷۰	۱۶	مرد	جنس
٪۳۰	۷	زن	
٪۶۵	۱۵	دکترای تخصصی	مقطع تحصیلی
٪۳۵	۸	کارشناسی ارشد	
٪۳۰	۷	۳۰ تا ۴۰ سال	سن
٪۴۸	۱۱	۴۱ تا ۵۰ سال	

1. Enache et al
2. Clare Leon 2 Schein

۲۲٪	۵	۵۱ تا ۶۰ سال	
۵۲٪	۱۲	۱۰ تا ۱۵ سال	تجربه (سابقه)
۳۰٪	۷	۱۶ تا ۲۰ سال	
۱۸٪	۴	بیش از ۲۰ سال	

برای گردآوری داده‌های این تحقیق در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته که و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز متون مصاحبه اکتشافی-توسعه‌ای) تدوین شده است. از روش کیفی (تحلیل مضمون) برای شناسایی مولفه‌ها و مقوله‌های مدل استفاده شد.

### سؤالات پژوهش

- ۱- عوامل موثر بر مدیریت ارتقای شغلی معلمان منطقه تهران کدامند؟
- ۲- رتبه بندی عوامل موثر بر مدیریت مسیر ارتقای شغلی معلمان منطقه تهران چگونه هست؟
- ۳- وضعیت موجود عوامل موثر بر مدیریت مسیر ارتقای شغلی معلمان منطقه تهران چگونه هست؟

### یافته‌های پژوهش

بنابراین بخشی از متن یکی از مصاحبه‌ها به همراه کدهای مستخرج از آن در قالب یک جدول به عنوان نمونه در زیر نمایش داده می‌شود:

جدول ۴ متن مصاحبه

ردیف	سوالات مصاحبه کیفی	پاسخ سوالات	مضمون مستخرج
۱	از نظر جنابعالی مهمترین متغیرهای تاثیر گذار بر توانمندسازی حرفه‌ای	۱-افزایش دانش تخصصی در خصوص تهیه متون و محتوای بروز بر اساس نیازهای روز ( نیاز سنجی) دنیا و بازنگری مجدد علمی دقیق نظام آموزشی و سوق دادن آن به سمت یادگیری فعال ، مداوم و مهارت محور ۲-اجرای دقیق طرح توانمند سازی معلمان با ارتقای مهارتهای فناوری بر اساس الگوهای موفق و پیشرفته جهانی	۱-افزایش دانش تخصصی ۲-ارتقای مهارتهای فناوری آموزشی

جدول ۴ متن مصاحبه

ردیف	سوالات مصاحبه کیفی	پاسخ سوالات	مضمون مستخرج
	معلمان کدامند؟		
۲	از نظر جنابعالی مهمترین متغیرهای تاثیر گذار بر نظام حمایتی و انگیزشی معلمان کدامند؟	۱- ارتقاء جایگاه اجتماعی معلمان با تغییر پذیرش بدنه جامعه به سمت ارزش ، علم و نهاد علمی اجتماعی با حمایت های روانشناختی و رفاهی ۲- تعریف نظام های پولی و مالی دقیق با ایجاد سیستم پاداش و دستمزد متناسب با فعالیت کارکنان که تاثیر آن افزایش حقوق و مزایای معلمان می باشد.	۱- سیستم پاداش و ارتقای مالی ۲- حمایت های روانشناختی و رفاهی
۳	از نظر جنابعالی مهمترین متغیرهای تاثیر گذار بر توسعه مهارت های شغلی و آموزشی معلمان کدامند؟	۱- آموزش و یادگیری روش های نوین تدریس و کلاس داری در ضمن خدمت فعال ، موثر و مفید با توجه به پیشرفت تکنولوژی ۲- تغییر ماهیت نظام آموزشی با ایجاد نظام آموزش کیفی مهارت محور با تکیه بر مهارت های نرم اجتماعی و توسعه فردی که موجب افزایش مهارت های مطالعاتی و پژوهشی می گردد	۱- آموزش مدیریت کلاس ۲- یادگیری روش های نوین تدریس ۳- افزایش مهارت های پژوهشی
۴	از نظر جنابعالی مهمترین متغیرهای تاثیر گذار بر	۱- تعریف دقیق خط مشی آموزشی بر توسعه مهارت های فردی ( دانایی، زیبایی، نیکویی) با توجه به هنر و استفاده از ظرفیت های متناسب از دوران رشد پایه ( کودکی) با در نظر گرفتن فرصت برابر برای ارتقاء و پیشرفت شغلی کارکنان ۲- حرکت در ریل و چارچوب با تعریف اهداف و چشم	۱- فرصت های برابر در ارتقای شغلی ۲- سیاست های حمایتی در محیط کاری

جدول ۴ متن مصاحبه

ردیف	سوالات مصاحبه کیفی	پاسخ سوالات	مضمون مستخرج
	ساختار مدیریتی و سیاست‌های آموزشی معلمان کدامند؟	اندارهای تربیت انسان متعهد، قانون محور و توسعه یافته با استفاده از سیاست های حمایتی در محیط کاری	
۵	از نظر جنابعالی مهمترین متغیرهای تاثیر گذار بر تعادل بین کار و زندگی شخصی معلمان کدامند؟	۱-بالا بردن و اهمیت دادن به چارچوب های اصیل و تاثیر گذاری خانواده بر زندگی و کار حرفه ای و ایجاد توازن بین وظایف کاری و خانوادگی افراد ۲- ایجاد انعطاف در واسپاری برنامه های کاری و تعریف حد و مرز مشخص سازمانه های اصلی مولفه های تاثیر گذار بر کار (براساس اصل تاثیر گذاری نه اصل حضور) که در نتیجه موجب کاهش فشار و استرس کاری کارکنان می گردد.	۱-کاهش فشارهای کاری ۲-انعطاف در برنامه های کاری ۳-توازن بین وظایف شغلی و خانوادگی

بنابراین با توجه به مطالعه منابع مختلف و بر اساس مصاحبه با نخبگان آموزشی، الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی معلمان شامل مراحل زیر می باشد:

مرحله اول (مضمونهای پایه): در این مرحله متون مبانی نظری و پژوهشی، مصاحبه ها و اسناد به دقت مورد مطالعه قرار گرفته و نکات کلیدی موجود با کدهایی مشخص که در مفاهیم مندرج به عنوان مضمونهای پایه مرتبط با الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی معلمان انتخاب شدند.

مرحله دوم (مضمونهای سازمان دهنده): در این مرحله از تلخیص و ترکیب مضمونهای پایه تشکیل شده است.

مرحله سوم (مضمونهای فراگیر): از ترکیب و خلاصه مضمونهای مرحله دوم تشکیل شده است.

جدول ۵. مضمونهای فراگیر مرتبط با الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی معلمان

مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳
آموزش مداوم در حوزه تخصصی	بهبود مهارت‌های تدریس	توانمندسازی حرفه‌ای معلمان
یادگیری مهارت‌های تدریس نوین		
آشنایی با روش‌های ارزشیابی عملکرد دانش‌آموزان		
به‌روز شدن در زمینه نظریه‌های یادگیری	افزایش دانش تخصصی	
توسعه توانایی تحلیل و حل مسئله		
شرکت در کارگاه‌های عملی تدریس		
استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی	ارتقای مهارت‌های فناوری آموزشی	
تقویت سواد رسانه‌ای و دیجیتال		
مهارت در طراحی محتوای آموزشی جذاب		
تقویت تفکر خلاق و نوآوری در تدریس	آموزش مداوم و یادگیری مادام‌العمر	
افزایش بهره‌وری از منابع آموزشی مدرن		
یادگیری روش‌های تدریس دانش‌آموز محور		
شفافیت در سیاست‌های پاداش و ترفیع	سیستم پاداش و ارتقای مالی	نظام حمایتی و انگیزشی
امکان دریافت مزایای مالی بر اساس عملکرد		
برنامه‌های انگیزشی برای بهبود عملکرد تدریس		
حمایت‌های روان‌شناختی برای معلمان	حمایت‌های روان‌شناختی و رفاهی	
کاهش فشارهای روانی و استرس شغلی		
ایجاد محیط کاری مثبت و انگیزشی		
ارائه فرصت‌های رشد شغلی و ترفیع	فرصت‌های پیشرفت شغلی	
افزایش حمایت‌های اجتماعی و رفاهی		
تقویت احساس تعلق سازمانی در معلمان		
ایجاد انگیزه از طریق قدردانی از عملکرد برتر	قدردانی و ارزیابی عملکرد	
ارزیابی عادلانه عملکرد معلمان		
تشویق معلمان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های آموزشی		
آموزش مدیریت کلاس و کنترل رفتار دانش‌آموزان	آموزش مدیریت کلاس	توسعه مهارت‌های

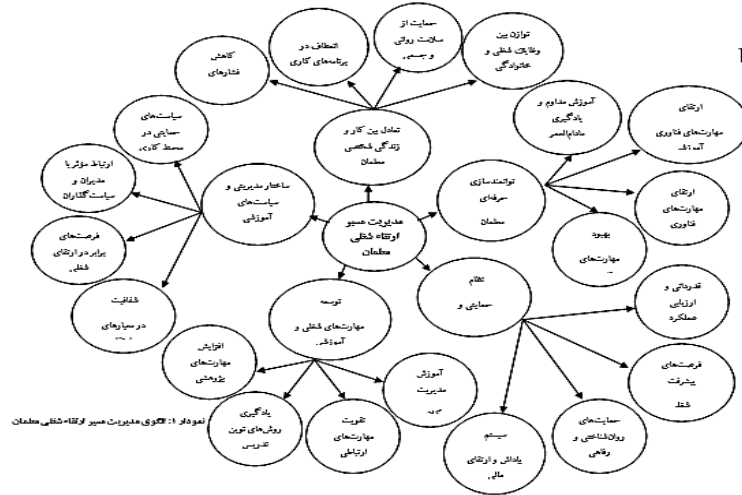
جدول ۵. مضمونهای فراگیر مرتبط با الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی معلمان

مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳
تقویت مهارت‌های ارتباطی با دانش‌آموزان و والدین		شغلی و آموزشی
توانایی کار تیمی و مشارکت در فعالیت‌های گروهی		
یادگیری تکنیک‌های تدریس مشارکتی		
افزایش مهارت در ارائه بازخورد مؤثر به دانش‌آموزان	تقویت مهارت‌های ارتباطی	
آموزش تکنیک‌های ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان		
یادگیری روش‌های خلاقانه تدریس	یادگیری روش‌های نوین	
توسعه مهارت‌های رهبری در محیط آموزشی	تدریس	
توانایی برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای همکاران		
توسعه مهارت‌های پژوهشی و نگارش مقالات علمی	افزایش مهارت‌های پژوهشی	
استفاده از فناوری‌های نوین برای کاهش حجم کار اداری		
ایجاد فرصت‌های بیشتر برای تبادل تجربیات بین معلمان		
شفافیت در معیارهای ارتقا و ترفیع	شفافیت در معیارهای ارتقا	ساختار مدیریتی و سیاست‌های آموزشی
استفاده از نظرات معلمان در سیاست‌گذاری‌های آموزشی		
ایجاد مسیرهای مشخص برای ارتقای شغلی		
ایجاد فرصت‌های برابر برای همه معلمان	فرصت‌های برابر در ارتقای شغلی	
حمایت مدیران از پیشرفت شغلی معلمان		
تسهیل فرآیندهای اداری مرتبط با ارتقا		
ارزیابی عادلانه عملکرد معلمان	ارتباط مؤثر با مدیران و سیاست‌گذاران	
برنامه‌ریزی برای ارتقای جایگاه معلمان در جامعه		
بهبود شرایط کاری و امکانات آموزشی		
افزایش تعامل و همکاری بین معلمان و مدیران	سیاست‌های حمایتی در محیط کاری	
حمایت از فعالیت‌های علمی و پژوهشی معلمان		تعادل بین کار و
تشویق نوآوری و خلاقیت در تدریس		
کاهش حجم کاری اضافی و غیرضروری	کاهش فشارهای کاری	
کاهش استرس ناشی از فشارهای اداری		

جدول ۵. مضمونهای فراگیر مرتبط با الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی معلمان

مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳
توجه به عدالت در تقسیم وظایف بین معلمان	انعطاف در برنامه‌های کاری	زندگی شخصی معلمان
انعطاف در برنامه‌های کاری معلمان		
امکان استفاده از مرخصی‌های ویژه برای آموزش و رشد فردی		
ایجاد برنامه‌های حمایتی برای سلامت روان معلمان	حمایت از سلامت روانی و جسمی	
حمایت از سلامت جسمی و روانی معلمان		
برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه سلامت روانی		
بهبود شرایط استراحت و تفریح در محیط کاری	توازن بین وظایف شغلی و خانوادگی	
ایجاد تعادل بین وظایف شغلی و خانوادگی		
کاهش تعارضات کاری و زندگی شخصی		
توجه به نیازهای شخصی معلمان در سیاستهای مدرسه		

نتایج گویه‌های تعادل بین کار و زندگی شخصی معلمان از دیدگاه معلمان منطقه تهران نشان می‌دهد گویه تعادل بین وظایف شغلی و خانوادگی، دارای بیشترین اولویت در بین گویه‌ها است، همچنین با گویه کاهش فشارهای کاری در سطح متوسط به بالا و مناسب ارزیابی شده‌اند ولی گویه‌های انعطاف در برنامه‌های کاری و حمایت از سلامت روانی و جسمی در سطح متوسط به پایین و ضعیف ارزیابی شده‌است. با جمع‌بندی نظرات صاحب‌نظران، مبانی نظری و پژوهشی، الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی معلمان دارای ۵ بعد به صورت نمودار (۱) طراحی گردید



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بدون شک حفظ و نگهداری مدیران و کارکنان خلاق و توانمند یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. در چنین وضعیتی یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمانها، نیاز روز افزون به کارکنان توانمند در سال‌های آینده است. آنچه می‌تواند سازمان را تاحدی در مقابل این چالش‌ها کمک و یاری نماید، انتخاب شغل و مسیر پیشرفت شغلی است. علی‌رغم بی‌توجهی یا کم‌توجهی‌های صورت گرفته، باید گفت که موضوع مسیر شغلی و انتخاب شغل مناسب برای اکثر کارکنان یکی از دغدغه‌های مهم و قابل تأمل است که بسیاری از سازمان‌ها با آن دست‌به‌گریبان می‌باشند. شاید علت این امر را بتوان افزایش مطالبه‌گری بیشتر کارکنان از یک سو و پاسخگونی نبودن سازمان به خواسته و نیاز کارکنان از سوی دیگر دانست. بنابراین در مواجهه با این چالش، رویکردهای مختلفی مطرح شده که یکی از بهترین راه‌حل‌ها، پیاده‌سازی الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی است.

با توجه به یافته‌های تحقیق که حاصل از تحلیل و تفسیر عدم توانمندسازی حرفه‌ای معلمان، عدم وجود نظام حمایتی و انگیزشی برای معلمان و عدم توسعه مهارت‌های شغلی و آموزشی، عدم ساختار مدیریتی و سیاست‌های آموزشی و غیره از منظر پژوهش یاد شده وضعیت

موجود برای پاسخگویی به نیازهای شغلی، نیاز به بازنگری و اصلاح و استفاده از روشهای نوین آموزشی می باشد.

تحقیق حاضر ساختار بسیار کاملی برای پاسخ به نیازهای معلمان از طریق مدیریت مسیر ارتقای شغلی معلمان ارائه می دهد و با تحقیقات مشابه هم راستا است، اما در بعضی بخش ها، به ویژه در توانمندسازی حرفه ای و حمایت های روان شناختی، گام های بیشتری برداشته شده و به طور خاص تأکید بیشتری بر توسعه فناوری آموزشی و پشتیبانی از سلامت روانی معلمان دارد. همچنین، مدل فعلی یک چارچوب واضح تر برای شفافیت در معیارهای ارتقا و تعادل بین کار و زندگی شخصی ارائه می دهد که می تواند برای محیط های آموزشی مفید باشد. این مدل به دلیل پوشش دهی تمام ابعاد ارتقای شغلی، به خصوص در مناطق خاص مانند تهران، می تواند به خوبی زمینه ساز تغییرات مثبت در سیاست گذاری های آموزشی و مدیریت منابع انسانی معلمان باشد. بنابراین با جمع بندی نظرات صاحب نظران، مبانی نظری و پژوهشی، الگوی مدیریت مسیر ارتقاء شغلی معلمان دارای ۵ بعد به صورت زیر طراحی شد که به منظور اعتبارسنجی الگو از شیوه همسوسازی در بخش کیفی استفاده شد.

۱) توانمندسازی حرفه ای معلمان: این متغیر در بسیاری از مطالعات مشابه مورد توجه قرار گرفته است و به طور خاص تمرکز بر روی آموزش مداوم، توسعه مهارت های تدریس و فناوری آموزشی از اهمیت بالایی برخوردار است. در پژوهش هایی مانند تحقیقات آلن (۲۰۲۲) و هنگام (۲۰۲۱)، توانمندسازی معلمان به عنوان یکی از ارکان اصلی بهبود کیفیت تدریس و ارتقای شغلی معرفی شده است. مدل تحقیق فعلی با گنجانیدن آموزش مداوم و یادگیری مادام العمر و توسعه مهارت های فناوری آموزشی شباهت های زیادی به این مدل ها دارد، ولی به نظر می رسد که در مدل تحقیق فعلی تأکید بیشتری بر مهارت های فناوری آموزشی و یادگیری مهارت های تدریس نوین وجود دارد.

۲) نظام حمایتی و انگیزشی: این بعد در مدل تحقیق فعلی با سیستم پاداش و ارتقای مالی، حمایت های روان شناختی و فرصت های پیشرفت شغلی ترکیب شده است. مشابه این ابعاد را در پژوهش های دلاور و همکاران (۱۴۰۱) و آلن (۲۰۲۲)، می توان یافت که بر روی انگیزش در محیط کار و تأثیرات آن بر عملکرد و رضایت شغلی معلمان تأکید دارند. مدل تحقیق فعلی در این بخش

به طور خاص از قدردانی و ارزیابی عملکرد نیز به عنوان عاملی برای انگیزش یاد کرده که به خوبی هم‌راستا با مدل‌های انگیزشی موجود است.

۳) توسعه مهارت‌های شغلی و آموزشی: این بخش شامل آموزش مدیریت کلاس، یادگیری روش‌های نوین تدریس و افزایش مهارت‌های پژوهشی است که در بسیاری از مطالعات مانند دلاور و همکاران (۱۴۰۱) و هنگام (۲۰۲۱)، تحت عنوان مهارت‌های تدریس و آموزش حرفه‌ای بررسی شده است. به نظر می‌رسد مدل تحقیق فعلی با تمرکز بر یادگیری روش‌های نوین تدریس و تقویت مهارت‌های پژوهشی گام‌های قابل توجهی در جهت ارتقاء کیفیت آموزشی برداشته است که در تحقیقات مشابه به نوعی از آن یاد شده، ولی مدل تحقیق فعلی این ابعاد را در یک ساختار منسجم‌تر و گسترده‌تر ارائه کرده است.

۴) ساختار مدیریتی و سیاست‌های آموزشی: در این بخش، مدل تحقیق فعلی به شفافیت در معیارهای ارتقا، فرصت‌های برابر در ارتقای شغلی و سیاست‌های حمایتی اشاره کرده که در بسیاری از مدل‌های مشابه، مانند دی ووس و سونس (۲۰۲۲)، بر نقش سیاست‌های آموزشی و رهبری مدرسه در ارتقای شغلی معلمان تأکید شده است. این بخش در مدل تحقیق فعلی به وضوح با شفافیت در معیارهای ارتقا و حمایت از فعالیت‌های علمی و پژوهشی معلمان ارتباط دارد و در این بخش به نظر می‌رسد مدل تحقیق فعلی به‌ویژه بر سیاست‌های حمایتی در محیط کاری تأکید بیشتری دارد.

۵) تعادل بین کار و زندگی شخصی: مدل تحقیق فعلی در این بخش به کاهش فشارهای کاری، انعطاف در برنامه‌های کاری و حمایت از سلامت روانی و جسمی توجه کرده که در تحقیقات مانند ملکیها و اصلانی (۱۴۰۲)، تأثیر تعادل کار و زندگی بر روی رضایت شغلی و سلامت روانی معلمان مورد بررسی قرار گرفته است. مدل تحقیق فعلی توجه خاصی به حمایت از سلامت روانی و جسمی و انعطاف در برنامه‌های کاری دارد که در پژوهش‌های مشابه به‌عنوان یکی از ارکان مهم برای بهبود عملکرد و ارتقای شغلی معلمان مطرح شده است.

برای بررسی روایی و پایایی کیفی این چارچوب از روش همسوسازی استفاده شده است. مراجعه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشان داد که ابعاد برآمده از تحلیل مضامین مصاحبه‌ها با مبانی نظری و پیشینه پژوهش همسو می‌باشد و در سطح اطمینان ۹۵ درصد متغیرهای این پژوهش

از سطح همبستگی قابل قبولی با یکدیگر برخوردار بوده و بر اساس مدل کلارک و براون تجزیه و تحلیل می‌شود.

نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان چارچوبی برای انجام بازنگریهای موردنیاز در زمینه‌های نیازسنجی، طراحی الگوی مدیریت مسیر ارتقای شغلی معلمان مورد بهره برداری قرار گیرد و به عنوان یک الگوی مفهومی برای طراحی پژوهشهای کیفی آینده مورد استفاده قرار گیرد و میتواند به مسئولین و افراد به منظور برنامه ریزی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف در زمینه منزلت کارکنان و تلاش برای برنامه ریزی و بهبود آن کمک نماید.

همانطور که در این پژوهش و از طریق بررسیهای میدانی نیز تأیید شد، نوآوری سازمانی متغیر بااهمیتی در این میان است به طوری که مدیران همواره کوشش کرده اند تا از طریق مهارت ادراکات روانی، کارکنان را توانمند سازند که اغلب این تلاشها بی نتیجه بوده و با شکست مواجه و باعث بدبینی کارکنان نسبت به کار و مدیریت شده است. همچنین مدیران، مسئولیت اخلاقی خود را در مورد توانمندسازی بدون در نظر گرفتن اصالت در رفتار، درستکاری، صداقت و اعتماد انجام داده اند که به توانمندسازی مصلحتی یا دروغین منجر شده است.

بنابراین باید تمهیداتی اندیشید که نوآوریهای سابق سازمان به صورت داستانهایی حماسی در میان اعضای سازمان بازگو شود، اگر سازمان سابقه ای در این زمینه ندارد، میتواند مسابقه‌های برای خلاقیت و نوآوری تدارک ببیند تا اعضا به سمت خلاقیت و نوآوری سوق داده شوند، در نتیجه موجب می‌گردد که افراد نسبت به سازمان تعهد داشته که در نهایت موجب رضایت شغلی می‌شود و آخر الامر به جایی می‌رسد که افراد منافع فردی خود را فدای منافع سازمانی می‌کنند. پیشنهادات تحقیق به طور جامع و مفصل به تقویت مسیر ارتقاء شغلی معلمان پرداخته و شامل پیشنهادهای در زمینه آموزش مداوم، شفاف سازی فرآیندهای پاداش و ترفیع، بهبود حمایت‌های روان شناختی، ایجاد فرصت‌های برابر برای ارتقاء شغلی، و ارتقاء تعادل بین کار و زندگی شخصی معلمان می‌باشد. اجرای این پیشنهادات می‌تواند منجر به بهبود وضعیت شغلی معلمان و در نتیجه به ارتقاء کیفیت آموزش در مدارس منطقه تهران شود.

### ۱) افزایش و تنوع دوره‌های آموزشی و مهارتی برای معلمان

پیشنهاد: دوره‌های آموزشی مداوم برای معلمان باید به‌طور دوره‌ای برگزار شوند. این دوره‌ها باید در زمینه‌های مختلف از جمله مهارت‌های تدریس نوین، توسعه مهارت‌های پژوهشی، فناوری‌های آموزشی و روش‌های ارزشیابی عملکرد دانش‌آموزان باشد. همچنین، دوره‌های تخصصی برای ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی معلمان، به‌ویژه در زمینه مدیریت کلاس و کنترل رفتار دانش‌آموزان، بسیار ضروری است.

دلیل: این کار موجب ارتقای کیفیت تدریس، بهبود مهارت‌های ارتباطی و ایجاد انگیزه در معلمان برای بهره‌برداری بهتر از تکنولوژی‌ها و روش‌های نوین آموزشی خواهد شد.

### ۲) شفاف‌سازی و بهبود فرآیندهای پاداش و ترفیع شغلی معلمان

پیشنهاد: وزارت آموزش و پرورش و مدارس باید فرآیندهای پاداش و ترفیع شغلی را شفاف‌سازی کرده و معیارهای دقیق برای ارزیابی عملکرد معلمان وضع کنند. این معیارها باید در همه مدارس به‌طور یکسان و عادلانه اعمال شود. همچنین، باید سیستم پاداش مالی برای معلمان بر اساس عملکرد به‌صورت منصفانه و با شفافیت تعیین شود.

دلیل: ایجاد شفافیت در ارزیابی عملکرد و تخصیص پاداش‌ها به معلمان، انگیزه آن‌ها را برای ارتقاء کیفیت تدریس افزایش می‌دهد و احساس عدالت و اعتماد در میان معلمان تقویت می‌شود.

### ۳) تقویت حمایت‌های روان‌شناختی و رفاهی برای معلمان

پیشنهاد: مدارس باید به‌طور مستمر برنامه‌های حمایت روان‌شناختی و مشاوره‌ای برای معلمان برگزار کنند. این برنامه‌ها باید شامل جلسات مشاوره فردی یا گروهی، آموزش مدیریت استرس، کاهش فشارهای روانی و ارتقاء سلامت روان معلمان باشد. همچنین باید برنامه‌های رفاهی شامل امکانات بهبود شرایط کاری، استراحتگاه‌های مناسب، و حمایت‌های اجتماعی در نظر گرفته شود.

دلیل: معلمان به دلیل فشارهای شغلی و مسئولیت‌های زیاد، اغلب دچار استرس و فشارهای روانی می‌شوند. فراهم آوردن حمایت‌های روان‌شناختی و رفاهی موجب کاهش این فشارها، بهبود روحیه معلمان و در نتیجه افزایش بهره‌وری و کیفیت تدریس خواهد شد.

#### ۴) ایجاد فرصت‌های برابر برای ارتقاء شغلی و بهبود مسیر شغلی معلمان

پیشنهاد: باید فرصت‌های برابر برای ارتقای شغلی و رشد حرفه‌ای معلمان فراهم شود. این شامل تسهیل فرآیندهای اداری، شفاف‌سازی مسیرهای ارتقاء شغلی، و تعیین معیارهای عادلانه برای پیشرفت معلمان است. علاوه بر این، معلمان باید در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و مدیریتی مدرسه مشارکت داده شوند.

دلیل: ایجاد فرصت‌های برابر برای ارتقاء شغلی و ارتقاء مشارکت معلمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، موجب افزایش انگیزه و تعهد آن‌ها به حرفه‌شان خواهد شد و حس تعلق به سازمان را تقویت می‌کند.

#### ۵) ایجاد محیط‌های آموزشی با فناوری‌های نوین و دسترسی به منابع دیجیتال

پیشنهاد: برای ارتقاء کیفیت تدریس، فناوری‌های نوین آموزشی باید به‌طور گسترده در کلاس‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این شامل آموزش‌های آنلاین، دستگاه‌ها و ابزارهای دیجیتال، و منابع آموزشی الکترونیکی می‌شود. معلمان باید از آموزش‌های مستمر برای بهره‌برداری مؤثر از این فناوری‌ها بهره‌مند شوند.

دلیل: استفاده از فناوری‌های نوین موجب ارتقاء سطح آموزش، ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان و کاهش فرایندهای اداری پیچیده می‌شود. همچنین معلمان با آشنایی به ابزارهای دیجیتال می‌توانند تدریس خود را جذاب‌تر و مؤثرتر کنند.

#### ۶) تقویت برنامه‌های یادگیری مادام‌العمر برای معلمان

پیشنهاد: برنامه‌های یادگیری مادام‌العمر باید برای معلمان به‌طور مستمر و در زمینه‌های مختلف، از جمله تدریس، پژوهش، و مدیریت آموزشی طراحی شود. این برنامه‌ها باید شامل فرصت‌های تخصصی برای ارتقاء مهارت‌های علمی و حرفه‌ای معلمان باشد.

دلیل: یادگیری مادام‌العمر به معلمان کمک می‌کند که در دنیای آموزشی همیشه به‌روز بمانند و بتوانند به‌طور مؤثرتر با چالش‌های جدید مقابله کنند. این کار همچنین به بهبود کیفیت تدریس و نوآوری در کلاس‌ها کمک می‌کند.

## ۷) ایجاد تعادل بهتر بین کار و زندگی شخصی معلمان

پیشنهاد: برای حفظ تعادل کار و زندگی شخصی معلمان، مدارس باید برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر و مرخصی‌های ویژه برای معلمان فراهم کنند. علاوه بر این، باید فرصت‌هایی برای استراحت و تفریح در طول سال تحصیلی در نظر گرفته شود تا فشارهای شغلی بر معلمان کاهش یابد. دلیل: داشتن تعادل میان کار و زندگی شخصی موجب بهبود سلامت روانی و جسمی معلمان می‌شود و باعث می‌شود که آن‌ها انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود داشته باشند.

## ۸) پشتیبانی از مهارت‌های مدیریت کلاس و آموزش‌های تیمی

پیشنهاد: باید دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه مدیریت کلاس و کنترل رفتار دانش‌آموزان برگزار شود. همچنین، برنامه‌های آموزش‌های تیمی برای تقویت مهارت‌های همکاری بین معلمان در کلاس‌ها و فعالیت‌های مدرسه باید طراحی گردد. دلیل: مهارت‌های مدیریت کلاس برای ایجاد یک محیط آموزشی مؤثر و سازنده ضروری است. آموزش‌های تیمی نیز موجب افزایش همکاری و بهره‌وری معلمان در فرآیندهای آموزشی می‌شود.

## ۹) اختصاص وقت و زمان کافی برای توسعه مهارت‌های پژوهشی معلمان

پیشنهاد: معلمان باید از فرصت‌های پژوهشی بیشتری برای انجام تحقیقات در زمینه‌های مختلف آموزشی بهره‌مند شوند. ایجاد کارگاه‌های آموزشی در زمینه پژوهش و توسعه مهارت‌های نگارش مقالات علمی برای معلمان ضروری است. دلیل: پژوهش‌های علمی به معلمان کمک می‌کند تا شیوه‌های تدریس خود را بهبود دهند و نتایج پژوهش‌ها می‌تواند به ارتقای کیفیت آموزش در مدارس کمک کند.

## ۱۰) تقویت ارتباطات مؤثر بین معلمان و مدیران مدرسه

پیشنهاد: تعاملات مؤثر بین معلمان و مدیران مدرسه باید تقویت شود. مدیران باید از ایده‌ها و نظرات معلمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تغییرات آموزشی استفاده کنند و در عین حال از فعالیت‌های علمی و پژوهشی آن‌ها حمایت کنند. دلیل: تقویت ارتباطات میان معلمان و مدیران موجب ایجاد فضای همکاری بیشتر در مدارس می‌شود و باعث می‌شود که تغییرات آموزشی به‌طور مؤثرتر پیاده‌سازی شوند.

## فهرست منابع

- شریعت نژاد، علی و ذهابی، سببا، (۱۴۰۳)، پایش تأثیر کارآفرینی ترکیبی بر موفقیت مسیر شغلی؛ تبیین نقش میانجی جهت‌گیری مسیر شغلی متنوع، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، سال ۲۰، شماره ۱۴۰۳، ۶۵: ۱۸۵-۲۱۶.
- دلاور، علی، دهناد، میثم، محمدی مقدم، یوسف و علی پور درویشی، زهرا، (۱۴۰۱)، تدوین راهبردهای لنگرهای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، (۳) ۱۰، ۱۴۰۱: ۴۱۸-۴۴۹.
- درویش، حسن، (۱۴۰۲)، طراحی الگوی مدیریت پیشرفته کارکنان و رابطه آن با کارایی سازمان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ۱۴۰۲: ۸۵-۹۰.
- رهنما، بهزاد، (۱۴۰۱)، بررسی ایجاد الگوی مناسب جهت مسیر شغلی مدیران شرکت‌های پیمانکاری خراسان، رضوی، پایان‌نامه ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده هنر و معماری، ۱۴۰۱: ۱۰۵.
- غیاثوند، سعید، نژاد قورشچی، مهدی، (۱۴۰۲)، مسیرهای شغلی نوین منابع انسانی، فصلنامه مدیریت دولتی، تهران، سال ۱۵، شماره ۳۱، ۱۴۰۲: ۷۴-۹۸.
- ملکیها، مرضیه و اصلانی، فرشید، (۱۴۰۲)، پیش‌بینی رشد مسیر شغلی پایدار براساس تأمل بر پروژه زندگی و انطباق‌پذیری مسیر شغلی، پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، سال دوازدهم، شماره دوم، پیاپی (۲۳) ۱۴۰۲: ۱۲۹-۱۴۹.
- میرصفیان، حمیدرضا، (۱۴۰۱)، نقش مدیریت کوانتومی در ارتقای انطباق‌پذیری مسیر شغلی کارکنان، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۵۱، ۱۴۰۱: ۱۶۵-۱۸۶.
- [کاوند، ندا، محمدی مقدم، یوسف، محمدی مقدم، یحیی، \(۱۴۰۲\)، بررسی اثرگذاری امیدواری سازمانی بر عملکرد با رویکرد منابع و تقاضای شغلی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین \(ع\) ۱۵، \(۴\) ۱۴۰۲: ۱۹۱-۲۱۵. dor.۲۱۵](#)
- [فعلی، جواد، گرجی کرسامی، علی، پایروند، محمدهادی، \(۱۳۹۷\)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین \(ع\)، سال دهم، شماره ۲ \(شماره پیاپی ۳۲\)، تابستان ۱۳۷۵: ۷۵-۱۰۰. dor.](#)
- [تقی زاده، هوشنگ، ضیائی حاجی پیرلو، مصطفی، \(۱۳۹۵\)، بررسی روابط درونی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری-مقایسه‌ای، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین \(ع\)، سال هشتم، شماره ۲ \(شماره پیاپی ۲۴\)، تابستان ۱۳۹۵: ۸۵-۱۱۱. dor.](#)

- Allen, B. C. (2022). The role of professional identity commitment in understanding the relationship between casual employment and perceptions of career success. **Career Development International**, 16(2), ۲۰۲۲ :۲۱۶-۱۹۵.
- De Vos, A., & Soens, N. (2022). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. **Journal of Vocational Behavior**, 73 (3), ۲۰۲۲ : 449-456.
- Greenhaus, Jeffrey. Callanan Gerand. Ankaplan, Eileen. (2021), the role of goal setting in career management. International, **Journal of career managemen**, ۲۰۲۱ : ۳-۱۲.
- Hall, D.T and Heras.M. I, (2021). Commentary Reintegrating Job design and career thory sreating not Just Good Jobbut smart Jobs. **Journal of organizational Behavior**. Vol 26. No 20, ۲۰۲۱ :243-259.
- Hennekam, S. (2021). Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction. **Employee Relations Journal**, 38(2), ۲۰۲۱ : 130-146.
- Jackson, D., & Wilton, N. (2022). Perceived employability among undergraduates and the importance of career self-management, work experience and individual characteristics. **Higher Education Research & Development**, 32(4), ۲۰۲۲ : 242.
- Kannabiran, G., Sarata, A. V., & Nagarani, M. (2021). Career Anchors and Employee Retention: An Empirical Study of Information Technology Industry in India. International **Journal of Knowledge-Based Organizations** (IJKBO), 2(3), ۲۰۲۲ : 24.
- Kubo, Y., Hatono, Y., Kubo, T., Shimamoto, S., Nakatani, J., & Burgel, B. J.(2023). Exploring career anchors among occupational health nurses in Japan: A qualitative study. **Japan Journal of Nursing Science**, 04(0), ۲۰۲۳: 20.
- Manen, V an. And Schin ,E. H (2020). Career development in improving life at work. **behavioral scince approaches to organizational change**. E dited buy hackman J. R. and Suttill J. L. Santa marina.
- Patrickson & Clarke .(2021). managers career development recognition in Taiwanese companies. **Asia pacific management review** . 2011:17.
- Shotgun and Roger (2020). Columbia University Central Library Staff Staff Design. **Journal of Behavioral and Organization**. No. 29, ۲۰۲۰ : 40-52.
- Schein, edgar. (2022). How career anchors hold executive to their career path personnel. **New York Amoco**. Volum , 52. No,33. may-Jon.
- Taglib & Taylor .(2022). The influence of spiritual (meaning – making) on career behavior. **journal of vocational behavior** Vol 26. No 20, ۲۰۲۲ :240-259

