

Research Paper

Designing a Policy Framework for High-Quality Human Capital Recruitment in the Education System: Identifying Improvement Mechanisms

Maryam Heydari¹  Mohsen Nazarzadeh Zare, * ²  Sajad Gharloghi, ³ 

¹M.A. Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malaver. Iran

²Associate Professor. Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University. Malaver. Iran

³Assistant Professor. Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran



10.22080/eps.2026.31705.2412

Received:

May 8, 2026

Accepted:

June 30, 2026

Available

online:

September 6, 2027

Keywords:

Recruitment quality improvement; Recruitment competency; Recruitment improvement mechanisms; Factors influencing recruitment quality; Education system.

Abstract

Aim: High-quality and efficient human resources are among the most important and valuable assets of any organization. The higher the quality of this asset, the greater the organization's success and progress. The present study was conducted with the aim of identifying mechanisms for improving the quality of human capital recruitment and designing an appropriate policy framework for Iran's education system.

Methodology: This study employed a qualitative approach and was conducted in two phases. In the first phase, utilizing the meta-synthesis method, previous studies were systematically analyzed, and a total of 102 initial codes were extracted across four main categories and twelve subcategories. In the second phase, through a qualitative survey and interviews with 18 experts in the field of education, the findings of the first phase were confirmed, new categories were identified, and the final model was completed.

Results: Based on the final results, 310 semantic codes were identified and classified into 6 main categories and 24 subcategories, including: recruitment based on justice and meritocracy; attention to desirable recruitment criteria; strategic human resource management; engagement of key stakeholders in the evaluation and recruitment process; transparency and up-to-dateness of recruitment laws; and innovation in selection mechanisms and tools.

Conclusions and suggestions: The current teacher recruitment system in Iran lacks merit-orientation, transparency, and genuine stakeholder participation; hence, it requires a fundamental redesign to achieve educational justice. The findings indicate that designing the recruitment process as a systematic, multi-source assessment-based approach (with the participation of experienced teachers, academic experts, and parents), as well as transforming this process from a mere administrative procedure into a dynamic and learning-oriented mechanism, constitutes a strategic necessity for enhancing the quality of the education system and attaining the objectives of the Fundamental Transformation Document of Education.

Innovation and originality: The present study, by identifying the factors influencing the quality of human capital recruitment, seeks to provide a policy framework to assist in recruiting high-quality human capital in Iran's education system.

*Corresponding Author: Nazarzadeh Zare, Mohsen

Address: Associate Professor. Department of Educational Sciences. Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran

Email: nazarzadehzareh@gmail.com

Tel: +98 9108350377

Extended Abstract

Introduction

High-quality and efficient human resources are considered the most valuable assets of any organization and play a decisive role in its success and progress. In the education system, which is responsible for nurturing the next generation, recruiting specialized, skilled, and high-quality teachers is of particular importance. Given the rapid technological changes, shifting social needs, and increasing learner expectations, the need to employ capable, creative, and committed personnel is felt more than ever. However, the process of attracting and recruiting human capital in Iran's education system faces challenges such as the lack of a comprehensive system for assessing applicants' skills, the use of traditional selection methods, insufficient attention to professional and motivational dimensions, the absence of transparent recruitment policies, weaknesses in pre-service training, and unfavorable working conditions. These challenges have resulted in many recruited human capital lacking specialized and educational qualifications. The shortage of high-quality and efficient teachers and the improper distribution of recruitments on the one hand, and lower recruitment standards on the other, have led to a decline in the quality of the teaching-learning process. The lack of meritocracy in recruitment causes the exit of capable resources, reduced productivity, employee demotivation, and increased job turnover rates. Since previous research has predominantly focused on describing challenges while neglecting the provision of comprehensive and context-specific policy models, the present study was conducted with the aim of identifying mechanisms for improving the quality of human capital recruitment and designing an appropriate policy framework for Iran's education system.

Methodology

The study is applied in terms of purpose and a qualitative approach, conducted in two distinct phases. In the first phase, to systematically identify strategies for improving recruitment quality, the meta-synthesis method was employed using the seven-step approach proposed by Sandelowski and Barroso (2007). For this purpose, relevant keywords were searched in reputable national and international databases, including Google Scholar, Noormags, Magiran, ScienceDirect, Scopus, and ERIC, within the time period of 2014 to 2025. After screening and assessing the quality of studies using the international CASP checklist, a final sample of 24 research articles (17 English and 7 Persian) was selected and analyzed. In the second phase, a qualitative survey method was used to complement and validate the findings of the first phase. Research participants included school principals, officials from the Ministry of Education, and expert evaluators, from whom 18 individuals were selected using purposive sampling with a maximum variation approach. The data collection instrument in this phase was a semi-structured interview, with questions designed based on a combination of the 5W1H technique and the STAR technique. Interviews continued until theoretical saturation was achieved (18 interviews), and the resulting data were analyzed using thematic analysis (Braun & Clarke's six-step approach, 2006) with the assistance of MAXQDA software. To ensure the credibility of the findings, two strategies were employed: member checking and peer checking.

Findings

The study was conducted in two phases. The initial meta-synthesis of existing literature yielded 102 open codes, organized into 4 main categories and 12 subcategories. These core categories included (1) recruitment based on justice and meritocracy (e.g., reinforcing merit-seeking, preventing discrimination, institutionalizing structured processes); (2) transparency and up-to-dateness of recruitment laws (e.g., developing and revising transparent guidelines and reforming processes); (3) innovation in recruitment mechanisms and tools (e.g., employing technological methods and engaging key stakeholders); and (4) strategic human resource management (e.g., strategic alignment, systematic process design, and professional development of recruitment officials). In the second phase, a qualitative survey involving semi-structured interviews with 18 education experts generated 310 semantic codes. Of these, 102 codes aligned with the initial meta-synthesis findings, while 208 new codes emerged as complementary components. By integrating the findings from both phases, a final research model was developed, comprising 6 main categories and 24 subcategories. The expanded model retains the original four categories: justice-based recruitment, transparent and updated laws, innovative mechanisms, and strategic HR management while adding two new categories: (5) attention to desirable recruitment criteria (including scientific competence, communication skills, commitment, physical/mental health, and general screening criteria); and (6) engagement of key stakeholders in evaluation and recruitment (including experts, principals, parents, and teachers). Additionally, the innovation category was further detailed to include intelligence tests, personality assessments, diverse evaluation methods, real-world skill assessment, and modern tools such as artificial intelligence.

Conclusion

The results of the present study indicate that improving the quality of human capital recruitment in Iran's education system requires adopting a multidimensional, systematic, and policy-oriented approach that simultaneously considers recruitment justice, multiple competency criteria (scientific, skill-based, ethical, and psychological), active participation of key stakeholders (experienced teachers, educational experts, school principals, and parents), professionalization of the recruitment process through continuous training of evaluators, transparency and continuous updating of laws and guidelines, and the use of modern assessment tools (such as psychometric tests, simulation of real educational situations, and artificial intelligence). The current system of teacher recruitment requires fundamental revision to achieve standards of competency, efficiency, and social justice. The transformation of the education recruitment system is not a simple administrative change, but a strategic and national necessity. The practical implications of this study include the formulation of a bill by the parliament to establish a single policy-making body, periodic review of selection criteria, design of modern assessment tools with stakeholder participation, and investment in the professional development of evaluators. The realization of such a system can lead to increased effectiveness of the educational system, improved quality of teaching and learning, enhanced human capital, and ultimately the achievement of the goals outlined in the Fundamental Transformation Document of Education. The framework presented in this study can serve as a basis for human resource policy-making in Iran's education system and movement toward the professionalization of the recruitment system.

Funding

This study was done without the financial support of any particular institution.

Authors' Contribution

This article is derived from the first author's master's thesis in Educational Management. The first author was responsible for data collection, analysis, and interpretation of findings. The second and third authors, as the first and second supervisors, oversaw the proper conduct of the research.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The author used AI tools for editing, translation, and summarization support in this article. All intellectual contributions, ideas, and scientific content were solely developed by the author. Additionally, the initial idea for this article was formed in the classroom, and the students contributed greatly to this idea with their honest responses. The author extends sincere thanks to them.

مقاله پژوهشی

طراحی یک چارچوب سیاستی برای استخدام سرمایه انسانی باکیفیت در نظام آموزش و پرورش: شناسایی سازوکارهای بهبود

مریم حیدری^۱ * محسن نظرزاده زارع^۲ * سجاد قارلقی^۳^۱ کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران^۲ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران^۳ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران

doi 10.22080/eps.2026.31705.2412

چکیده

هدف: منابع انسانی باکیفیت و کارآمد در یک سازمان یکی از دارایی‌های مهم و ارزشمند آن سازمان هستند. هرچقدر این دارایی از کیفیت مناسب‌تری برخوردار باشد، موفقیت و پیشرفت سازمان را به همراه خواهد داشت. پژوهش حاضر با هدف شناسایی سازوکارهای ارتقای کیفیت استخدام سرمایه انسانی و طراحی یک چارچوب سیاستی مناسب برای نظام آموزش و پرورش ایران انجام شد.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی و در دو گام به اجرا درآمد. در گام اول و با بهره‌گیری از روش فراترکیب، پژوهش‌های پیشین به صورت نظام‌مند تحلیل و در مجموع ۱۰۲ کد اولیه در چهار مقوله اصلی و ۱۲ زیر مقوله استخراج شد. در گام دوم، طی یک پیمایش کیفی و انجام مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان حوزه آموزش و پرورش، ضمن تأیید یافته‌های مرحله اول، مقوله‌های جدیدی نیز شناسایی و چارچوب نهایی تکمیل شد.

یافته‌ها: بر اساس نتایج نهایی، ۳۱۰ کد معنایی شناسایی و در قالب ۶ مقوله اصلی و ۲۴ زیر مقوله طبقه‌بندی گردید که شامل: استخدام مبتنی بر عدالت و شایسته‌گزینی؛ توجه به معیارهای مطلوب استخدام؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ مشارکت ذی‌نفعان کلیدی در فرآیند ارزیابی و جذب؛ شفافیت و روزآمدی قوانین استخدام؛ و نوآوری در سازوکارها و ابزارهای گزینش است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها: نظام فعلی جذب معلمان در ایران فاقد شایستگی‌محوری، شفافیت و مشارکت واقعی ذی‌نفعان است؛ از این رو، برای تحقق عدالت آموزشی، نیازمند بازطراحی بنیادین است. یافته‌ها حاکی از آن است که طراحی فرایند جذب به صورت نظام‌مند و مبتنی بر ارزیابی چند منبعی (با مشارکت معلمان باتجربه، کارشناسان دانشگاهی و والدین) و نیز تبدیل این فرایند از یک رویه صرفاً اداری به سازوکاری پویا و یادگیرنده، ضرورتی راهبردی برای ارتقای کیفیت نظام تعلیم و تربیت و دستیابی به اهداف سند تحول بنیادین به شمار می‌رود.

نوآوری و اصالت: پژوهش حاضر از طریق احصاء عوامل تأثیرگذار بر کیفیت استخدام سرمایه انسانی به دنبال ارائه یک چارچوب سیاستی، برای کمک به استخدام سرمایه انسانی باکیفیت در نظام آموزش و پرورش ایران بود.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۲/۱۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۴/۰۹

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۶/۱۵

کلیدواژه‌ها:

بهبود کیفیت
استخدام،
شایستگی
استخدام،
سازوکار بهبود
استخدام،
عوامل مؤثر بر
کیفیت
استخدام

* نویسنده مسئول: محسن نظرزاده زارع

آدرس: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران

ایمیل: nazarzadehzareh@gmail.com
تلفن: ۰۹۱۰۸۳۵۰۳۷۷

مقدمه

سرمایه انسانی هسته اصلی و نیروی محرک حیات هر سازمان به شمار می‌رود؛ ازاین‌رو، بقا و تداوم فعالیت سازمان‌ها به کیفیت و کارآمدی منابع انسانی آن‌ها وابسته است (Noori et al., 2019). در همین راستا، برخورداری از سرمایه انسانی توانمند و اثربخش، یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود؛ دارایی‌ای که هرچه از کیفیت بالاتری برخوردار باشد، زمینه موفقیت، رشد و توسعه سازمان را بیش‌ازپیش فراهم می‌سازد (Giooki et al., 2019). اهمیت این موضوع در شرایطی دوچندان می‌شود که سازمان‌ها، تحت تأثیر تحولات گسترده و شتابان ناشی از پیشرفت فناوری‌های نوین، به‌طور مستمر با تغییرات محیطی مواجه‌اند. در چنین فضایی، تحقق اهداف سازمانی مستلزم بهره‌گیری از سرمایه انسانی شایسته و توانمند است تا سازمان بتواند بر پایه قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان خود، عملکرد موفقی را تجربه کند (Khoshkab, 2023). بر همین اساس، دولت‌ها و سازمان‌ها ناگزیرند زمینه انتخاب افراد مناسب در جایگاه‌های مناسب را فراهم آورند تا نیروی انسانی بتواند در راستای تحقق اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به‌درستی ایفای نقش کند (Giooki et al., 2019).

از سوی دیگر، سرمایه انسانی یکی از ارکان اساسی توسعه اقتصادی کشورها، به‌ویژه در اقتصادهای دانش‌بنیان، محسوب می‌شود؛ جایی که نحوه مدیریت این سرمایه نقشی تعیین‌کننده در رشد و پیشرفت ایفا می‌کند. سرمایه انسانی دربرگیرنده دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های ذاتی و اکتسابی افراد است که می‌تواند به ارتقای بهره‌وری اقتصادی منجر شود (Mahbanooi & Pourezzat, 2023). در این میان، توجه به کیفیت استخدام سرمایه انسانی در نظام آموزش و پرورش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا رسالت اصلی این نظام، تربیت نسل آینده جامعه است (Khakivatan et al., 2021). ازاین‌رو، کیفیت تربیت‌معلمان تأثیر مستقیمی بر ابعاد مختلف توسعه اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی دارد. به‌بیان دیگر، هرچه معلمان از شایستگی و کیفیت حرفه‌ای بالاتری برخوردار باشند، فرایند یاددهی-یادگیری نیز اثربخش‌تر، منسجم‌تر و ارزشمندتر خواهد بود (Mirkamali et al., 2017)؛ بنابراین، جذب و استخدام سرمایه انسانی متخصص، ماهر و باکیفیت در نظام آموزش و پرورش ضرورتی انکارناپذیر به شمار می‌آید (Khakivatan et al., 2021). با توجه به نقش بنیادین آموزش و پرورش در توسعه کشورها، ارتقای کارایی و اثربخشی این نظام اهمیت فزاینده‌ای یافته است؛ ازاین‌رو، نظام آموزشی باید از دانش، مهارت و تخصص کافی در حوزه مدیریت منابع انسانی برخوردار باشد (Ardalan & Alvani, 2017). در همین راستا، آموزش و پرورش ناگزیر است به جذب و استخدام سرمایه انسانی کارآمد توجه ویژه داشته باشد؛ چراکه بهره‌گیری از سرمایه انسانی با عملکرد بالا می‌تواند در بلندمدت ارزش‌آفرینی قابل‌توجهی برای نظام آموزشی به همراه داشته باش (Dutta & Vedak, 2023). به همین دلیل، انتخاب و جذب معلمان به‌عنوان یکی از سرمایه‌های انسانی مهم نظام آموزش و پرورش، باید بر پایه ملاک‌هایی صورت گیرد که اثربخشی آن‌ها در پژوهش‌های علمی تأیید شده باشد (Geravand & Abbaspour, 2012). در این زمینه، واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها وظیفه دارند افرادی را شناسایی کنند که از مناسب‌ترین ویژگی‌ها و توانایی‌های لازم برای احراز شغل برخوردار باشند (Fisher et al., 2022).

باوجود اهمیت بالای این موضوع، فرایند جذب و استخدام سرمایه انسانی در نظام‌های آموزشی بسیاری از کشورها با چالش‌ها و موانع گوناگونی روبه‌رو است. ازجمله این چالش‌ها می‌توان به نبود نظام جامع ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌های داوطلبان، استفاده از روش‌های سنتی در گزینش و کم‌توجهی به ابعاد حرفه‌ای و

انگیزشی افراد اشاره کرد. پیامد چنین کاستی‌هایی آن است که بخشی از نیروهای جذب‌شده، فاقد صلاحیت‌های تخصصی و تربیتی لازم هستند (Fadilla & Sopiah, 2023). افزون بر این، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد عواملی همچون نبود سیاست‌های شفاف استخدامی، ضعف آموزش‌های بدو خدمت، پایین بودن انگیزه شغلی و نامناسب بودن شرایط کاری، از مهم‌ترین موانع جذب و نگهداشت معلمان توانمند محسوب می‌شوند (Darling-Hammond et al., 2019). نظام آموزش و پرورش ایران نیز در سال‌های اخیر با شواهد عینی متعددی از چالش‌های مرتبط با استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی باکیفیت مواجه بوده است. ازجمله این شواهد می‌توان به کمبود معلم در برخی مناطق کشور، توزیع نامتوازن نیروی انسانی، استفاده گسترده از نیروهای حق‌التدریس و خرید خدمات آموزشی و کاهش تناسب میان نیازهای جدید آموزشی و شایستگی‌های حرفه‌ای برخی نیروهای جذب‌شده اشاره کرد (Abdollahi, 2022؛ Karamaty et al., 2023). این وضعیت در برخی موارد موجب شده است که استانداردهای حرفه‌ای جذب و استخدام تحت تأثیر کمبود نیرو قرار گیرد و کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری کاهش یابد (Ingersoll & Smith, 2003). همچنین در شرایط کنونی که نظام آموزشی با تحولات سریع فناوری، تغییر نیازهای اجتماعی و رشد انتظارات یادگیرندگان روبه‌رو است، ضرورت به‌کارگیری نیروهایی توانمند، خلاق و متعهد بیش‌ازپیش احساس می‌شود و مسئولان باید از الگوهای جذب مبتنی بر شایستگی و سیاست‌های حمایتی برای نگهداشت معلمان استفاده کنند (Darling-Hammond, 2010). در همین راستا، پژوهش‌های داخلی نیز طی سال‌های اخیر تلاش کرده‌اند راهکارهایی برای بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی ارائه دهند. برای مثال، (Torbati et al., 2024) نشان دادند که استخدام مبتنی بر شایستگی نیازمند ابزارهای دقیق ارزیابی، آزمون‌های استاندارد و هم‌راستایی اهداف منابع انسانی با اهداف سازمان است. همچنین (Sarayani et al., 2024) بر ضرورت بازنگری فرآیندهای استخدام، استفاده از فناوری‌های نوین و مشارکت نهادهای علمی در جذب نیروهای باکیفیت تأکید کردند. (Mohamadpour et al., 2024) نیز نشان دادند که طراحی سیاست‌های استخدامی مبتنی بر عدالت، شفافیت و سامانه‌های دیجیتال می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفیت استخدام در بخش عمومی شود. از سوی دیگر، (Karamaty Tavallaei et al., 2023) توجه به عدالت سازمانی، تقویت هویت شغلی و کاهش فساد اداری را از الزامات سیاست‌گذاری منابع انسانی در آموزش و پرورش دانستند. همچنین (Rouein et al., 2021) بر ضرورت طراحی الگویی جامع و چندبعدی برای جذب نیروی انسانی حرفه‌ای در آموزش و پرورش تأکید کردند و (Karamaty Tavallaei et al., 2023) نیز نقش عوامل قانونی، فرهنگ سازمانی، نظام گزینش و شایسته‌سالاری را در بهبود کیفیت جذب منابع انسانی برجسته ساختند.

باین‌حال، باوجود تعدد پژوهش‌های انجام‌شده، اغلب پژوهش‌های پیشین در حوزه استخدام منابع انسانی در آموزش و پرورش، عمدتاً به شناسایی موانع و چالش‌ها پرداخته و از ارائه چارچوبی جامع و سیاستی غافل بوده‌اند. این خلأ در نظام آموزش و پرورش ایران به‌وضوح دیده می‌شود؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ، اولاً به دنبال ارائه چارچوبی عملیاتی برای بازطراحی فرآیند جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی، عدالت و شفافیت در نظام آموزش و پرورش است و دوماً به دنبال ارتقای کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری از طریق جذب سرمایه انسانی با کیفیت در آموزش و پرورش است. از سوی دیگر، نوآوری پژوهش حاضر در به‌کارگیری هم‌زمان دو روش فراترکیب و پیمایش کیفی برای شناسایی و احصاء عوامل مؤثر در بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در قالب چارچوبی چندبعدی، یکپارچه و بومی برای نظام آموزش و پرورش ایران است.

این چارچوب علاوه بر رفع خلأ نظری، می‌تواند به‌عنوان راهنمایی عملیاتی برای سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به دو سؤال زیر است:

۱. بر اساس پژوهش‌های انجام گرفته راهکارهای بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در نظام آموزش و پرورش کدام اند؟

۲. از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش راهکارهای بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در آموزش و پرورش ایران کدام اند؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌شناسی، کیفی است که در دو گام طراحی و اجرا شد. در گام نخست، به‌منظور شناسایی راهکارها و راهبردهای مؤثر بر بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در نظام آموزش و پرورش، از روش فراترکیب مبتنی بر الگوی هفت مرحله‌ای (Sandelowski and Barroso, 2007) استفاده شد. در این گام، ابتدا مسئله، سؤال‌ها و هدف پژوهش به صورت دقیق تبیین گردید؛ سپس پژوهش‌های مرتبط با موضوع به صورت نظام‌مند جست‌وجو، غربال و انتخاب شدند. در ادامه، داده‌ها و یافته‌های حاصل از پژوهش‌های منتخب استخراج و سازمان‌دهی شد و پس‌از آن، داده‌های گردآوری‌شده با رویکرد تحلیل کیفی موردبررسی قرار گرفتند؛ به‌گونه‌ای که کدهای اولیه در قالب مفاهیم و مقوله‌های منسجم‌تر طبقه‌بندی شدند. در مرحله بعد، یافته‌ها و مضامین استخراج‌شده مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند تا انسجام، اعتبار و قابلیت اتکای آن‌ها ارزیابی و سوگیری‌های احتمالی به حداقل برسد. درنهایت، نتایج حاصل از پژوهش‌های منتخب به صورت یکپارچه تلفیق و گزارش شدند. در فرایند جست‌وجو و غربالگری منابع، در مرحله نخست تعداد ۵۵۰ مقاله فارسی و انگلیسی بر اساس واژه‌های کلیدی مدنظر در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی ازجمله ScienceDirect، Google Scholar، SID، Noormags و Scopus در بازه زمانی ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۵ میلادی و ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ شمسی موردبررسی قرار گرفتند که از این تعداد، ۳۶۰ مقاله به دلیل عدم ارتباط موضوعی حذف شدند و ۱۹۰ مقاله باقی ماندند. در مرحله بعد، چکیده مقالات باقی‌مانده ارزیابی شد که طی آن، ۱۱۰ مقاله به دلیل ناهماهنگی محتوایی با اهداف پژوهش کنار گذاشته شدند. سپس با بررسی اجمالی متن مقالات باقی‌مانده، ۵۶ مقاله دیگر نیز حذف شدند. درنهایت، تعداد ۲۴ مقاله شامل ۱۷ مقاله انگلیسی و ۷ مقاله فارسی برای ارزیابی نهایی انتخاب شدند. همچنین، به‌منظور ارزیابی کیفیت و اعتبار پژوهش‌های منتخب، از چک‌لیست CASP استفاده شد. نتایج گام اول به صورت کامل، پیش‌تر در قالب مقاله‌ای مستقل به زبان فارسی منتشرشده و مبنای مفهومی پژوهش حاضر را شکل می‌دهد. در گام دوم که محور اصلی مقاله حاضر را تشکیل می‌دهد، به‌منظور تکمیل، غنی‌سازی و اعتباربخشی چارچوب اولیه استخراج‌شده از فراترکیب، از روش پیمایش کیفی استفاده شد. مشارکت‌کنندگان این بخش شامل مدیران مدارس، مسئولان وزارت آموزش و پرورش، معلمان و ارزیابان خبره حوزه آموزش و پرورش بودند. نمونه‌گیری در این گام به شیوه هدفمند و با رویکرد حداکثر تنوع انجام شد تا دیدگاه‌های متنوع و تجارب متفاوت مشارکت‌کنندگان در فرایند تحلیل لحاظ شود. بر این اساس، تعداد ۱۸ نفر از افراد دارای تجربه و دانش کافی در زمینه بهبود کیفیت استخدام در آموزش و پرورش انتخاب شدند. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول (۱) ارائه شده است. فرایند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع ادامه یافت. در این پژوهش، اشباع نه به‌عنوان یک نقطه مشخص، بلکه به‌عنوان فرایندی تدریجی و درجه‌ای در نظر گرفته شد که کفایت داده‌ها و نمونه‌گیری را نشان می‌دهد (Saunders et al., 2018).

بر این اساس، دو نوع اشباع شامل اشباع داده‌ها و اشباع مضامین موردتوجه قرار گرفت. در جریان تحلیل داده‌ها، شناسایی داده‌ها و مفاهیم جدید، فرایند مفهوم‌پردازی را پیچیده‌تر ساخته و در برخی موارد منجر به شکل‌گیری مضامین ضعیف و فاقد پشتوانه کافی می‌شد؛ از این رو، گردآوری داده‌ها تا مرحله‌ای ادامه یافت که داده‌های جدید عمدتاً در چارچوب مضامین پیشین قرار می‌گرفتند و اطلاعات تازه‌ای به ساختار مفهومی پژوهش اضافه نمی‌شد. پژوهشگر پس از انجام ۱۸ مصاحبه، اشباع لازم را در داده‌ها و مضامین حاصل‌شده تشخیص داد.

در این پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها در گام دوم، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. شایان‌ذکر است که طراحی سؤالات مصاحبه بر اساس تلفیقی از تکنیک WIH۵ و تکنیک STAR و متناسب با یافته‌های گام اول انجام گرفت تا امکان واکاوی عمیق‌تر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان فراهم شود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند. در این راستا، از الگوی شش مرحله‌ای تحلیل مضمون Braun and Clarke (2006) استفاده شد (Maguire & Delahunt, 2017). بدین‌صورت که ابتدا متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده و بازخوانی شد و سپس داده‌ها به‌صورت نظام‌مند سازمان‌دهی گردیدند. در ادامه، کدهای معنایی اولیه استخراج و در قالب مقولات فرعی و اصلی طبقه‌بندی شدند و مضامین گسترده‌تر شکل گرفتند. در مرحله نهایی، مضامین استخراج‌شده مورد بازبینی، اصلاح و پالایش قرار گرفتند تا انسجام و اعتبار آن‌ها تضمین شود. پژوهشگر برای دستیابی به یک چارچوب مفهومی منسجم و معتبر، داده‌های دو گام فراترکیب و پیمایش کیفی را به‌طور نظام‌مند تلفیق کرد. یافته‌های فراترکیب چارچوب اولیه را تشکیل دادند و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در گام پیمایش کیفی برای اعتباربخشی، تکمیل و پالایش آن به کار رفتند. کدهای مصاحبه با مقوله‌های اولیه تطبیق داده شدند؛ موارد مشترک، چارچوب اولیه را تأیید کردند و مفاهیم جدید به‌عنوان مقوله‌های نوظهور به آن افزوده شدند (جدول ۳). به‌منظور اعتبارسنجی و کنترل کیفیت یافته‌ها، در گام نخست از چک‌لیست CASP و در گام دوم از دو روش بررسی توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش و بررسی هم‌تایان استفاده شد. همچنین، برای افزایش دقت و قابلیت اعتماد تحلیل‌ها، فرایند استخراج کدهای معنایی، مقوله‌بندی داده‌ها و تحلیل یافته‌ها در هر دو گام پژوهش با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه‌شوندگان در گام پیمایش کیفی

کد	جنسیت	رشته تحصیلی	مدت مصاحبه (دقیقه)	مرتبه علمی	کد مصاحبه	جنسیت	رشته تحصیلی	مدت مصاحبه (دقیقه)	مرتبه علمی
M1	مرد	مدیریت آموزشی	۳۵	کارشناسی ارشد	M10	مرد	زبان و ادبیات فارسی	۲۱	لیسانس
M2	مرد	تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش	۳۸	کارشناسی ارشد	M11	مرد	مدیریت آموزشی	۲۰	کارشناسی ارشد
M3	مرد	آموزش ابتدایی	۲۷	کارشناسی ارشد	M12	زن	تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش	۲۳	کارشناسی ارشد
M4	زن	مدیریت آموزشی	۲۱	کارشناسی ارشد	M13	زن	ریاضی	۲۱	کارشناسی ارشد

M۵	مرد	مهندسی عمران	۲۷	کارشناسی ارشد	M۱۴	مرد	روانشناسی	۲۴	کارشناسی ارشد
M۶	زن	برنامه‌ریزی درسی	۲۱	کارشناسی ارشد	M۱۵	زن	فناوری آموزشی	۵۴	کارشناسی ارشد
M۷	مرد	مدیریت بازرگانی	۲۰	کارشناسی ارشد	M۱۶	زن	مدیریت آموزشی	۳۰	کارشناسی ارشد
M۸	مرد	مدیریت آموزشی	۱۸	کارشناسی ارشد	M۱۷	زن	مدیریت آموزشی	۳۵	کارشناسی ارشد
M۹	مرد	ریاضی	۲۰	لیسانس	M۱۸	مرد	مدیریت بازرگانی	۲۰	لیسانس

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

در این پژوهش، به‌منظور بهبود انسجام تحلیل‌ها، سازمان‌دهی مقولات و تدوین بخش‌های پیشینه، بحث و نتیجه‌گیری، از هوش مصنوعی ChatGPT (نسخه ۵/۱) به‌عنوان ابزار مشورتی استفاده شد. همچنین در مراحل جست‌وجوی مقالات، کدگذاری و استخراج مضامین نیز از پیشنهاد‌های این ابزار بهره گرفته شد. با این حال، تحلیل، تفسیر داده‌ها و نگارش نهایی پژوهش به‌صورت مستقل توسط پژوهشگر انجام شده و محتوای نهایی مبتنی بر داده‌های پژوهش و استدلال علمی پژوهشگر است.

یافته‌های پژوهش

مطابق با آنچه در بخش روش‌شناسی اشاره شد یافته‌های پژوهش در دو گام ارائه شده است. در گام اول یافته‌های بخش فراترکیب برای پاسخ به سؤال اول تحقیق مبنی بر اینکه عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در آموزش و پرورش کدام اند در قالب جدول ۲ ارائه شده است. در این گام ۱۰۲ کد مورد شناسایی قرار گرفت که در قالب چهار مقوله اصلی و ۱۲ مقوله فرعی دسته‌بندی گردید که هر یک نمایانگر یکی از ابعاد حیاتی و تعیین‌کننده در فرایند جذب و استخدام منابع انسانی است. این مقوله‌ها، چارچوبی ساختاریافته برای فهم بهتر و ارتقاء سیاست‌ها و رویه‌های استخدامی در نظام‌های آموزشی فراهم می‌آورند و می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر فرایند جذب منابع انسانی مؤثر باشند.

جدول ۲- فراترکیب راهکارهای مؤثر بر کیفیت استخدام سرمایه انسانی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای استخراجی	شواهد کدهای استخراج‌شده
شفافیت و به‌روز بودن قوانین استخدام	تدوین دستورالعمل‌های شفاف و مدون استخدامی	شفافیت در سیاست‌ها، معیارهای ارزیابی و روند استخدام؛ تدوین دستورالعمل‌های شفاف و استاندارد؛ کاهش پیچیدگی فرایند استخدام	Anggal, 2022; Barrah, 2020; Bogatova, 2017; Dan et al., 2020; (Kazim & Jabeen, 2016)
	بازنگری و به‌روزرسانی دستورالعمل‌های استخدامی	بازنگری دوره‌ای در معیارهای جذب، روند استخدام و روش‌های گزینش؛ تغییر شیوه‌های جذب	Kazim & Jabeen, 2016; Nduhura et al., 2022; Pujiono et al., 2022; Sarayani et al., 2024; Teimouri et al., 2018

استخدام بر اساس عدالت و شایسته‌گزینی	اصلاح ساختارها و مکانیسم‌های استخدامی، اصلاح کاستی سیاست‌های استخدام، اصلاح خطمشی‌های استخدام	(Barrah, 2020; Dan et al., 2020; Yaro, 2014)
	تحکیم رویکرد شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی و شایسته‌گزینی در نظام استخدام	(Ahmad Azmy, 2018; Anggal, 2022; Dan et al., 2020; Farrahi et al., 2022; Leong & Said, 2023; Mirkamali et al., 2015; Mohamadpour et al., 2024; Pujiono et al., 2022; Sarayani et al., 2024; Teimouri et al., 2018; Torbati et al., 2024)
	نهادینه‌سازی فرایندهای ساختاریافته و مبتنی بر شایستگی در نظام جذب منابع انسانی	(Ahmad Azmy, 2018; Eva, 2018; Karamaty Tavallaei et al., 2023; Odor et al., 2019; Sarayani et al., 2024)
	عدالت محوری و جلوگیری از تبعیض	(Anggal, 2022; Farrahi et al., 2022; Mohamadpour et al., 2024; Yaro, 2014)
نواوری در سازوکارهای و ابزارهای استخدام	به‌کارگیری روش‌ها و ابزارهای فناورانه و نواورانه در فرایندهای جذب و گزینش منابع انسانی	(Bogatova, 2017; Eva, 2018; Farrahi et al., 2022; Kazim & Jabeen, 2016; Odor et al., 2019; Sarayani et al., 2024; Torbati et al., 2024)
	مشارکت ذی‌نفعان کلیدی در مراحل ارزیابی و استخدام منابع انسانی	(Pujiono et al., 2022)
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	تعامل و هم‌راستایی شیوه‌های جذب با قواعد، نیازها و اهداف سازمان و سیاست‌های کلان کشور؛ تناسب فرهنگی و شغلی؛ تطابق صلاحیت و قابلیت افراد با نیازهای شغلی	(Anggal, 2022; Azizah et al., 2022; Karamaty Tavallaei et al., 2023; Leong & Said, 2023; Pujiono et al., 2022; Sarayani et al., 2024; Teimouri et al., 2018)
	تعریف دقیق شرح شغل و مسئولیت‌ها؛ غربالگری دقیق و بررسی سوابق؛ استانداردسازی و ایجاد چارچوب قانونی و ساختاریافته برای استخدام؛ استفاده از مصاحبه‌های عمیق و ساختاریافته؛ برنامه‌ریزی عمیق فرایند استخدام	(Ahmad Azmy, 2018; Barrah, 2020; Bogatova, 2017; Eva, 2018; Farrahi et al., 2022; Karamaty Tavallaei et al., 2023; Kazim & Jabeen, 2016; Mirkamali et al., 2015; Mohamadpour et al., 2024; Teimouri et al., 2018)
	توسعه حرفه‌ای مسئولان جذب و گزینش	(Anggal, 2022; Dan et al., 2020; Nduhura et al., 2022; Odor et al., 2019)
	ارتقاء نگهداشت سرمایه انسانی در سازمان	(Ahmad Azmy, 2018; Anggal, 2022; Azizah et al., 2022; Bogatova, 2017; Eva, 2018; Leong & Said, 2023; Mirkamali et al., 2015; Nduhura

انسانی؛ نظام پرداخت منصفانه؛ نگرش
مثبت به معلمان

در گام پیمایش کیفی بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده ۳۱۰ کد شناسایی شد که تعداد ۱۰۲ کد استخراجی با یافته‌های حاصل از فراترکیب مشترک بود و تعداد ۲۰۸ کد در مصاحبه‌ها به دست آمد. در جدول (۳) به‌منظور جلوگیری از تکرار، کدهای استخراجی مصاحبه ارائه شده است و از ارائه کدهای مشترک با فراترکیب خودداری شده است.

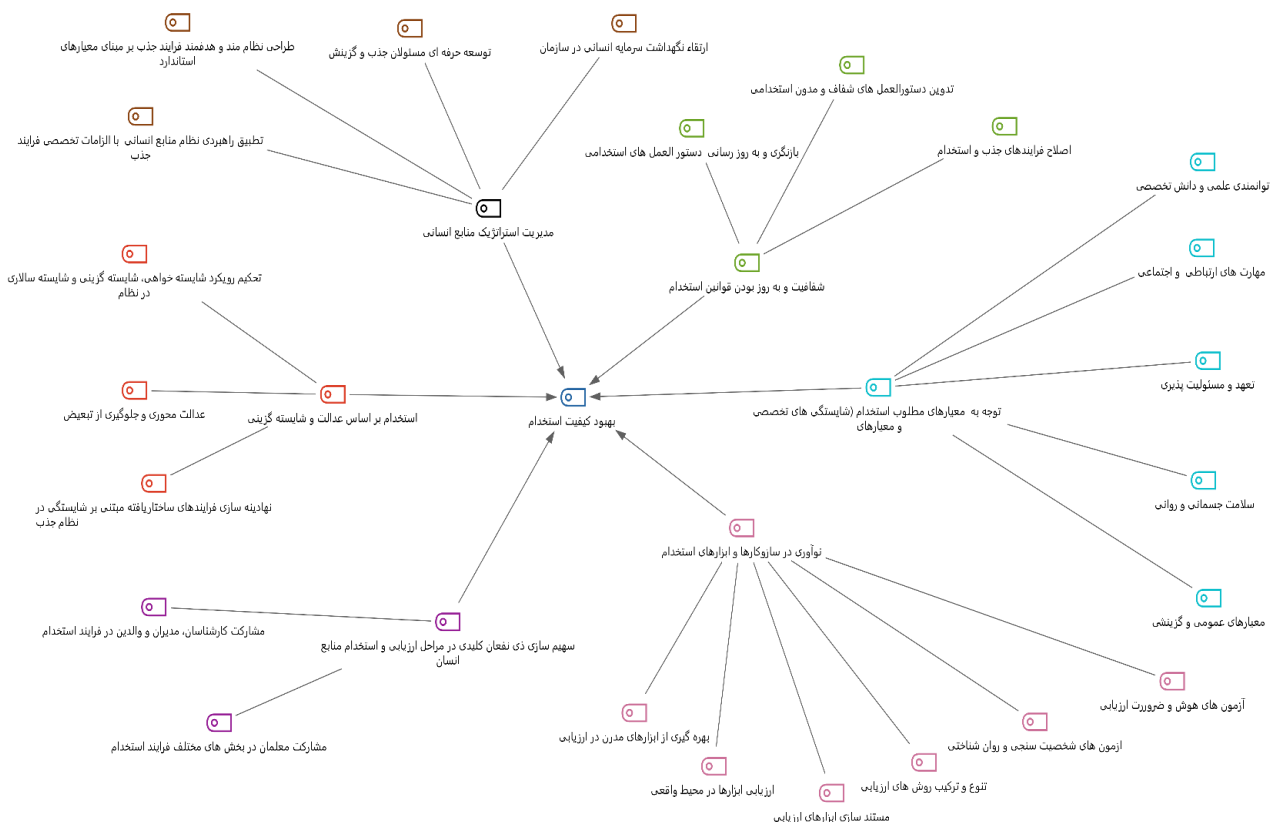
جدول ۳- یافته‌های حاصل در گام دوم پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای استخراجی	فراوانی کدها در مصاحبه‌ها
استخدام بر اساس عدالت و شایسته‌گزینی	تحکیم رویکرد شایسته‌خواهی و شایسته‌گزینی در نظام آپ	تأکید بر جذب از طریق دانشگاه فرهنگیان (با بهره‌گیری از ظرفیت دانشگاه‌های استانی و ملی)؛ کاهش تأثیر عوامل غیرتخصصی و حذف استخدام‌های قومی، فامیلی و سلیقه‌ای؛ جلوگیری از ورود افراد غیرمتخصص، ضعیف، با رشته‌های نامرتب، دارای انگیزه صرف مادی، با سن بالا و توان پایین؛ تأکید بر شایسته‌سالاری و جذب افراد با شایستگی بالا؛ جلوگیری از جذب کمیت‌محور و استخدام‌های غیرحرفه‌ای ناشی از سهمیه‌ها؛ پرهیز از جذب افراد صرفاً به دلیل نیاز شغلی یا به‌عنوان شغل دوم؛ لزوم توجه به سرمایه انسانی به‌جای تمرکز صرف بر مسائل مالی؛ تغییر روند فرایند استخدام و جلوگیری از استخدام‌های ناگهانی و غیررسمی.	۴
	عدالت محوری و جلوگیری از تبعیض	نادیده گرفتن شرط تأهل و فرزند؛ کاهش سهمیه‌ها با بازنگری هدفمند؛ مقابله با رانت و تبعیض؛ اصلاح فرایند بازبینی و اعتراض به نتایج؛ رعایت اصل ناشناخته بودن مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده؛ ایجاد فرصت برابر در دسترسی به اطلاعات و منابع یکپارچه برای همه داوطلبان؛ جلوگیری از استخدام بدون آزمون (به‌ویژه در تربیت‌بدنی)؛ یکسان بودن دفترچه اعلام نیاز استخدامی؛ اختصاص زمان کافی برای ثبت‌نام؛ در نظر گرفتن رتبه علمی داوطلبان؛ برگزاری مصاحبه عقیدتی و تخصصی بدون تنگ‌نظری؛ جلوگیری از بررسی سوابق فامیلی داوطلب؛ اعلام نحوه ارزیابی تخصصی پیش از برگزاری.	۷
	نهادینه‌سازی فرایندهای ساختاریافته مبتنی بر شایستگی در نظام	فراهم کردن شرایط آرام و مناسب برای آزمون؛ اطلاع‌رسانی کامل و شفاف مراحل، امتیازات و فراخوان استخدام؛ اعلام دقیق رد شدن داوطلب؛ وجود برنامه نظام‌مند در جذب.	۳
توجه به معیارهای مطلوب استخدام	توانمندی علمی و دانش تخصصی	توانایی تدریس و انتقال مفاهیم (مهارت تدریس عملی)؛ توانایی نگارش مقاله علمی؛ ارزیابی سواد علمی و توانایی علمی داوطلب؛ بهره‌گیری از بالاترین رتبه‌های آزمون و اولویت دادن به نمره کتبی؛ توجه به مسائل و علوم روز؛ داشتن مدرک تحصیلی مرتبط و مهارت‌های تخصصی در رشته‌های عملی؛ توانایی انجام کار عملی.	۸
	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	انعطاف در برخورد با مشکلات؛ حفظ تعادل در ابعاد رفتاری؛ مهارت ارتباطی با خانواده‌ها و دانش‌آموزان؛ توجه به مهارت ارتباطی و بیانی و مهارت‌های فردی؛ اهمیت مهارت‌های زندگی.	۸
	تعهد و مسئولیت‌پذیری	تمرکز بر افراد باسواد، بااخلاق و دارای انگیزه و عشق به معلمی؛ توجه به تعهد کاری و مسئولیت‌پذیری و عرق ملی؛ نگاه به معلمی به‌عنوان رسالت؛ توانایی مدیریت کلاس و دقت در انجام کار؛ اولویت تخصص و منظم بودن؛ جذب افراد مؤمن و متعهد به نظام جمهوری اسلامی.	۱۱

مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۸	اهمیت دادن به سلامت روانی و شخصیتی فرد، تأیید سلامت جسم معلم قبل از استخدام.	سلامت جسمانی و روانی
	۶	محدودیت و توجه به سن مناسب (حداکثر ۳۵ سال و جوان‌گرایی)؛ جمع‌آوری اطلاعات از وضعیت معلم در مدارس مختلف؛ رعایت شرط بومی‌گزینی (با کاهش امتیاز آن)؛ بسنده نکردن به آزمون مداد-کاغذی و سنجش سطحی؛ ایجاد فرصت بیشتر برای ارائه توانمندی‌ها؛ توجه به جنسیت موردنیاز و کیفیت اعتبار دانشگاه محل تحصیل.	معیارهای عمومی و گزینشی
	۸	لزوم ارتقای کیفیت دوره‌ها و آموزش‌های مستمر (علمی و تخصصی قبل و پس از استخدام)؛ شروع تربیت‌معلم از دبیرستان؛ پرهیز از آموزش فشرده و کوتاه‌مدت؛ تشکیل گروه‌های درس پژوهی با معلمان باتجربه؛ رسیدگی به دغدغه‌های معیشتی و افزایش اعتبارات؛ نقش رسانه‌ها در بهبود دیدگاه جامعه؛ ایجاد بستر مناسب برای جذب و نگهداشت؛ جلوگیری از اشتغال معلمان به مشاغل دیگر؛ تمرکز بر مزایا و فرصت‌های رشد.	ارتقاء و نگهداشت منابع انسانی
	۵	ارزیابی و ارتقای سطح توانمندی‌های داوران و صاحب‌گران مجرب؛ به‌روز نگه‌داشتن ارزیابان و تربیت و آموزش مستمر آن‌ها؛ بهره‌گیری از تجارب کشورهای موفق؛ ارزیابی عملکرد داوطلبان در دوره کارورزی؛ گرفتن تعهدنامه معتبر برای استمرار فعالیت؛ تأکید بر سطح علمی و پایش مستمر مسئولان جذب.	توسعه حرفه‌ای مسئولان جذب و گزینش
	۱۱	توجه به نیازهای خاص هر استان و نیازسنجی دقیق در تخصیص سهمیه‌ها؛ برنامه‌ریزی و زمان‌بندی دقیق و اصولی برای تمام مراحل استخدام؛ پیش‌بینی دقیق تعداد نیروهای بازنشسته و نیاز واقعی هر رشته؛ اجرای استخدام طبق برنامه مدون و سند تحول بنیادین؛ برنامه‌ریزی علمی با نظرسنجی؛ تحقیقات محلی مبتنی بر بررسی خود فرد؛ شناخت دقیق نیروی استخدامی پیش از ورود؛ افزایش عمق ارزیابی‌ها.	طراحی نظام‌مند فرایند جذب بر مبنای معیارهای استاندارد
	۳	همانگی رشته تحصیلی با حوزه تدریس؛ انتخاب ابزار متناسب با معیارهای استخدامی؛ تطابق سنی معلمان با دانش‌آموزان؛ همانگی بین واحدهای ستادی و دانشگاه فرهنگیان؛ همانگی جذب معلمان با رشد جمعیت و تحولات علمی؛ حفظ تعادل در فرایند جذب.	تطبیق راهبردی نظام منابع انسانی با الزامات فرایند جذب
	۱۱	نقش کارشناسان آموزشی در طراحی و ارزیابی فرایند استخدام؛ استفاده از ارزیابان و صاحب‌گران آموزش‌دیده و مسلط به شرایط آموزش و پرورش؛ استفاده از اساتید دانشگاه و افراد با سابقه؛ نقش والدین به‌عنوان ناظر در بررسی صلاحیت داوطلبان.	مشارکت کارشناسان، مدیران و والدین در فرایند استخدام
	۱۱	اجرای مصاحبه و گزینش توسط معلمان؛ دخالت فعال معلمان باتجربه در طراحی پرسش‌های تخصصی؛ توانایی معلمان با سابقه در شناسایی معلمان مستعد؛ تقویت نقش معلمان در هیئت‌های گزینش؛ بهره‌گیری از نظرات مستقیم معلمان.	مشارکت معلمان در بخش‌های مختلف فرایند استخدام
	۴	تغییر دوره‌ها به دوره‌های عملی و کاربردی؛ اصلاح و به‌روزرسانی سالانه برنامه استخدامی؛ امکان بازبینی عملکرد داوطلب توسط ناظران بیرونی؛ تغییر دوره‌ای روش‌های ارزیابی و گزینش.	بازنگری و بروز رسانی دستورالعمل‌های استخدامی
	۶	تدوین دستورالعمل مرکز اختصاصی ارزیابی تکمیلی در وزارتخانه؛ ایجاد اداره مستقل برای مدیریت فرایند استخدام؛ برنامه‌ریزی بلندمدت و کارشناسی‌شده برای جذب نیرو؛ ایجاد الزام برای ماندگاری در مناطق محروم؛ نظارت سخت‌گیرانه بر استفاده از سهمیه‌ها.	تدوین دستورالعمل‌های شفاف و مدون استخدامی
شفافیت و بروز رسانی فرایند استخدام	۱	اصلاح تقسیم امتیازات آزمون‌های استخدامی؛ اصلاح کاستی سیاست‌ها و تعدیل شرایط سنی؛ اصلاح محتوای سؤالات تحقیقات محلی و آموزشی بر اساس بازخوردها؛ اصلاح کیفیت دوره‌های پودمانی.	اصلاح فرایندهای جذب و استخدام

نواوری در سازوکارها و ابزارهای استخدام	۱	ضرورت ارزیابی آزمون‌ها و آزمون‌های آنلاین، استفاده از آزمون‌های مهارتی، هوشی، اخذ آزمون هوش در بدو استخدام.	آزمون‌های هوش
	۱	آزمون‌های روانشناسی برای شناخت توانمندی‌ها و ضعف‌ها، برگزاری آزمون روان‌شناسی برای ارزیابی داوطلب، آزمون‌های شخصیت سنجی.	آزمون‌های شخصیت سنجی و روان‌شناختی
	۵	استفاده از ابزارهای متنوع سنجش، طراحی ابزار جداگانه و متنوع برای هر مقطع تحصیلی، استفاده از ابزارهای چندگانه، تلفیق روش‌های چندگانه، استفاده از ابزارهای چندگانه، بهره‌گیری از ترکیب چند روش.	تنوع و ترکیب روش‌های ارزیابی
	۴	به‌کارگیری ابزارهای بین‌المللی ثبت‌شده؛ امکان بازیابی فیلم و ارزیابی‌ها توسط چند داور؛ ضبط و مستندسازی مراحل ارزیابی؛ ارزیابی ویژگی‌های فردی، شخصیتی، تفکر تحلیلی، انگیزه، مهارت ارتباطی، تعهد، رفتار فردی و گروهی، بردباری و کنترل خشم؛ ارزیابی دوره‌ای عملکرد معلمان تازه‌کار؛ ساده و قابل‌فهم بودن ابزارها.	مستندسازی ابزارهای ارزیابی
	۲	ارزیابی توان علمی و مهارت تدریس با اختصاص زمان کافی؛ استفاده از مصاحبه‌گران آموزش‌دیده و ابزارهای تخصصی؛ اجرای مصاحبه تخصصی و رفتاری بدون اعمال سلیقه؛ ارائه دوره‌های تخصصی برای ارزیابی مدیریت کلاس؛ ارزیابی بالینی و تخصصی؛ ارتقای سواد دیجیتال افراد دخیل.	ارزیابی دانش و مهارت‌های تخصصی
	۷	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی، دوربین) برای ارزیابی در موقعیت واقعی؛ گفتگو و بحث گروهی برای سنجش ارتباط‌گیری و حل مسئله؛ ارزیابی عملی و مشاهده میدانی نوع تدریس و مدیریت کلاس؛ اجرای شبیه‌سازی نقش.	ارزیابی ابزارها در محیط واقعی
	۱۰	استفاده از چک‌لیست‌های الکترونیکی، سامانه‌های دیجیتال، ابزارهای تحلیل داده، لپ‌تاپ و ابرهای نوین؛ استفاده از هوش مصنوعی در روند استخدام برای تحلیل شخصیت و هوش هیجانی؛ شبیه‌سازی محیط کلاس با فناوری؛ توجه به مهارت‌های هفت‌گانه رایانه و سواد رسانه‌ای؛ تأمین بودجه برای طراحی سامانه دیجیتال؛ نقش رسانه‌های اجتماعی در جذب؛ استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و فناوری‌های صوتی، تصویری و الکترونیکی؛ اجتناب از روش‌های کلیشه‌ای و سطحی.	بهره‌گیری از ابزارهای مدرن در ارزیابی

از میان کدهای استخراج‌شده در گام فراترکیب، تعداد ۱۴ کد باز شامل بهبود معیارهای گزینش، تحلیل نیازهای استخدامی، تدوین دستورالعمل‌های یکپارچه برای استخدام، توجه به شاخص‌های کلیدی در فرایند استخدام، اجرای استراتژی‌های استخدام، درک سیاست‌ها و شیوه‌های استخدام، مؤثرتر کردن فرایند استخدام، خط‌مشی‌های صحیح استخدام، ارزیابی شایستگی علمی و تخصصی منابع انسانی، ارزیابی مستمر در فرایند جذب، شناسایی دقیق شایستگی‌های نیروی انسانی، توجه به صلاحیت تربیتی افراد و ارزیابی باکیفیت نیروی انسانی در مصاحبه‌ها تأیید نشده و از فرایند پژوهش حذف گردیدند. درنهایت، بر اساس تلفیق یافته‌های دو گام پژوهش، چارچوب نهایی پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شد.



شکل ۱- چارچوب مفهومی بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در آموزش و پرورش

چارچوب مفهومی ارائه‌شده در بالا، حاصل تلفیق یافته‌های گام اول و دوم پژوهش است و مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران را نشان می‌دهد. پس از استخراج کدهای حاصل از مصاحبه‌ها، این کدها بر اساس چارچوب مفهومی به‌دست‌آمده از گام اول، در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی دسته‌بندی شدند. بر اساس یافته‌ها، دو مقوله اصلی و هفت مقوله فرعی نیز به چارچوب اولیه افزوده گردید. در مقوله اصلی نوآوری در سازوکارها و ابزارهای استخدام، در بخش فراترکیب تنها به چند مقوله فرعی اشاره شده بود که در بخش پیمایش کیفی، این مقوله با افزوده شدن زیر مقوله‌هایی شامل مستندسازی ابزارهای ارزیابی، ارزیابی دانش و مهارت‌های تخصصی، آزمون‌های هوش، آزمون‌های شخصیت‌سنجی و روان‌شناختی، تنوع و ترکیب روش‌های ارزیابی، ارزیابی ابزارها در محیط واقعی و بهره‌گیری از ابزارهای مدرن در ارزیابی تکمیل گردید. بر اساس چارچوب به‌دست‌آمده و با تکیه بر پژوهش‌های انجام‌شده، مقوله‌های استخراجی دارای روابط متقابل با یکدیگر هستند. برای نمونه، مقوله استخدام بر اساس عدالت و شایسته‌گزینی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مقوله‌های چارچوب، هم از شفاف‌سازی فرایندهای استخدام و هم از مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد و درعین حال می‌تواند بر مقوله‌هایی نظیر توجه به معیارهای مطلوب استخدام تأثیر بگذارد. همچنین، به‌روزرسانی سازوکارهای استخدام به‌عنوان مقوله‌ای با اولویت بالا و دارای تأثیرات فوری و کوتاه‌مدت باید موردتوجه ویژه قرار گیرد؛ این مقوله خود تحت تأثیر به‌روزرسانی قوانین

استخدامی است؛ بنابراین می‌توان گفت مقوله‌های شناسایی‌شده در چارچوب بالا با یکدیگر در تعامل بوده و در تأثیر و تأثر متقابل، زمینه‌ی بهبود سازوکارهای استخدام را فراهم می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از فراترکیب و پیمایش کیفی نشان داد که ارتقای کیفیت استخدام منابع انسانی در آموزش و پرورش، مستلزم اتخاذ رویکردی نظام‌مند، چندی‌بعدی و مبتنی بر شایستگی است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته در سطح روش‌شناسی شامل فراترکیب پژوهش‌های پیشین و مصاحبه‌های کیفی با ذی‌نفعان نشان داد که نظام کنونی جذب و استخدام معلمان در ایران، برای تحقق شایستگی، کارآمدی و عدالت، نیازمند بازطراحی بنیادین در سطوح ساختاری، فرایندی و ارزشی است. یافته‌های فراترکیب نیز حاکی از آن بود که اغلب پژوهش‌های پیشین بر ناکارآمدی رویکردهای متمرکز و آزمون‌محور در فرایند استخدام تأکید داشته‌اند. همچنین داده‌های حاصل از مصاحبه با معلمان باسابقه، کارشناسان دانشگاهی، نمایندگان جامعه آموزشی و والدین، بر مجموعه‌ای از مؤلفه‌های کلیدی به‌عنوان پیشران‌های تحول در نظام جذب تأکید داشت. در تحلیل نهایی، شش مقوله اصلی به‌عنوان راهکارهای بهبود کیفیت استخدام شناسایی شد که هر یک دارای پیامدهای سازمانی و آموزشی متفاوتی هستند.

بر اساس دو سؤال اصلی پژوهش، راهکارهای بهبود کیفیت استخدام با تکیه بر پیشینه پژوهش و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد که حذف تبعیض‌های غیرمنطقی، کاهش تأثیر عوامل سلیقه‌ای، مقابله با رانت و نفوذهای غیررسمی و فراهم‌سازی فرصت برابر برای تمامی داوطلبان، از الزامات اساسی تحقق عدالت سازمانی در آموزش و پرورش است. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که در سال‌های اخیر، فرایند جذب نیروی انسانی در برخی موارد تحت تأثیر ملاحظات غیرتخصصی، سهمیه‌های غیرمنطقی و معیارهای غیرحرفه‌ای قرار گرفته که این امر به کاهش انگیزه نیروهای شایسته و ورود افراد فاقد صلاحیت حرفه‌ای به نظام آموزشی منجر شده است. از این رو، اجرای راهکارهایی نظیر کاهش تأثیر عوامل غیرتخصصی، حذف استخدام‌های فامیلی و سیاسی، برگزاری آزمون‌های منصفانه، ارزیابی چندمرحله‌ای و تمرکز بر صلاحیت‌های علمی، تربیتی و اخلاقی، می‌تواند به ارتقای عدالت سازمانی، افزایش اعتماد عمومی به نظام آموزشی و بهبود عملکرد معلمان تازه استخدام منجر شود. در همین راستا، شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری به‌عنوان محور اساسی اصلاح نظام جذب، باید مبتنی بر شناسایی دقیق توانمندی‌های علمی، تخصصی، شخصیتی و تربیتی داوطلبان باشد. جذب نیروی انسانی صرفاً بر اساس مدارک تحصیلی کافی نیست، بلکه توانایی تدریس، مهارت‌های ارتباطی، تفکر تحلیلی، سلامت روان و انگیزه درونی برای ایفای نقش معلمی نیز باید موردتوجه قرار گیرد. بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که پژوهشگران مختلفی از جمله (Mirkamali et al., 2015; Teimouri et al., 2018; Sarayani et al., 2024; Torbati et al., 2024; Leong & Said, 2023; Ahmad Azmy, 2019; John, 2019; Dan et al., 2020; Pujiono et al., 2022; Anggal, 2022; Odor et al., 2019) به اهمیت عدالت و شایسته‌گزینی در استخدام اشاره کرده‌اند. با این حال، در اغلب این پژوهش‌ها تنها به برخی کدهای معنایی محدود پرداخته شده بود، درحالی‌که پژوهش حاضر با استخراج و تلفیق مضامین متنوع‌تر، به غنای مفهومی این مقوله افزوده است.

یکی دیگر از محورهای اساسی استخراج‌شده از تلفیق یافته‌های فراترکیب و مصاحبه‌ها، توجه به معیارهای مطلوب استخدام بود. در بسیاری از نظام‌های آموزشی پیشرو، معیارهای استخدام معلمان شامل مجموعه‌ای از

صلاحیت‌های علمی، حرفه‌ای، اخلاقی، ارتباطی و روان‌شناختی است. یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که نظام استخدام آموزش و پرورش باید از معیارهای صرفاً کمی فاصله گرفته و به سمت معیارهای کیفی و چندبعدی حرکت کند. در این میان، مصاحبه‌گران آموزش دیده و آشنا با مبانی تعلیم و تربیت و فنون ارزیابی علمی، می‌توانند نقش مؤثری در شناسایی دقیق استعدادها و قابلیت‌های حرفه‌ای معلمان آینده ایفا کنند؛ بنابراین، آموزش مستمر و توسعه حرفه‌ای ارزیابان باید در اولویت سیاست‌گذاران آموزشی قرار گیرد. بررسی پیشینه پژوهش‌ها نیز نشان داد که این مؤلفه تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته و در بسیاری از پژوهش‌های پیشین به آن اشاره مستقیمی نشده است. از سوی دیگر، مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ضرورت ارتقای جایگاه اجتماعی و معیشتی معلمان تأکید دارد. حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی ارزشمند بدون توجه به انگیزه، رضایت شغلی و امنیت اقتصادی معلمان امکان‌پذیر نیست. افزایش حقوق و مزایا، ارتقای منزلت اجتماعی حرفه معلمی و فراهم‌سازی فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای، از الزامات اساسی جذب و نگهداشت نیروهای توانمند و متعهد به شمار می‌رود. درواقع، آموزش و پرورش بدون برخورداری از معلمان با انگیزه و دارای رفاه نسبی، نمی‌تواند در تحقق اهداف تربیتی و آموزشی خود موفق عمل کند. یافته‌های پژوهش حاضر در این زمینه با نتایج پژوهش‌های (Leong & Said, ۲۰۲۳; Azizah et al., ۲۰۲۲; Pujiono et al., ۲۰۲۲; Anggal, 2022; John, 2019; Sarayani et al., 2024; Teimouri et al., 2018; Ahmad Azmy, 2018; Bogatova, 2017; Kazim & Jabeen, 2016; Mirkamali et al., 2015; Nduhura et al., 2022; Odor et al., 2019) همسو است.

تحلیل تلفیقی داده‌ها همچنین نشان داد که شفافیت اطلاعاتی و به‌روزرسانی مستمر قوانین و دستورالعمل‌های استخدامی، یکی از پیش‌شرط‌های اساسی اعتمادسازی و تحقق عدالت سازمانی در نظام آموزش و پرورش است. در این زمینه، پژوهش‌های مختلفی ازجمله پژوهش‌های (Anggal, ۲۰۲۲; Bogatova, 2017; Dan et al., 2020; Kazim & Jabeen, 2016; Nduhura et al., 2022; Pujiono et al., 2022; Sarayani et al., 2024; Teimouri et al., 2018) بر اهمیت شفافیت و به‌روز بودن قوانین استخدام تأکید کرده‌اند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بهره‌گیری از ابزارهای نوین ارزیابی، ازجمله آزمون‌های روان‌سنجی، سنجش هوش هیجانی، شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی آموزشی و استفاده از هوش مصنوعی، می‌تواند دقت، سرعت و بی‌طرفی فرایند ارزیابی داوطلبان را افزایش دهد. استفاده از فناوری‌های ارزیابی آنلاین، سامانه‌های الکترونیکی ثبت داده، تحلیل داده‌های عملکردی و آزمون‌های تعاملی، امکان ارزیابی جامع‌تری از مهارت‌های ارتباطی، مدیریت کلاس و توانایی تدریس معلمان را فراهم می‌کند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Bogatova, 2017; Kazim & Jabeen, 2016; Leong & Said, 2023; Odor et al., 2019; Sarayani et al., 2024; Torbati et al., 2024) همخوانی دارد. از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، تأکید بر مشارکت ذی‌نفعان کلیدی در مراحل ارزیابی و استخدام منابع انسانی بود. مشارکت فعال معلمان باتجربه، کارشناسان آموزشی، مدیران مدارس، استادان دانشگاه و حتی والدین به‌عنوان ناظران اجتماعی، می‌تواند به افزایش شفافیت، جامعیت و مشروعیت فرایند استخدام منجر شود. چنین رویکردی ضمن کاهش خطاهای ارزیابی، موجب افزایش اعتماد اجتماعی به نظام جذب و استخدام آموزش و پرورش خواهد شد.

به‌طورکلی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نظام کنونی استخدام معلمان برای دستیابی به استانداردهای شایستگی، کارآمدی و عدالت اجتماعی، نیازمند بازنگری بنیادین است. آموزش و پرورش نهادی پویا است و سیاست‌های جذب آن باید همگام با تحولات اجتماعی، فرهنگی و فناورانه به‌روزرسانی شود. تحول در

نظام جذب و استخدام آموزش و پرورش، صرفاً یک تغییر اداری نیست، بلکه ضرورتی راهبردی و ملی محسوب می‌شود. آینده نظام تعلیم و تربیت کشور به کیفیت معلمانی وابسته است که امروز انتخاب می‌شوند؛ از این رو، لازم است فرایند جذب و استخدام بر مبنای اصولی چون عدالت، شفافیت، شایستگی، فناوری گرایی، یادگیری مستمر و مشارکت اجتماعی بازطراحی شود. تحقق چنین نظامی می‌تواند به افزایش کارایی و اثربخشی نظام آموزشی، بهبود کیفیت یاددهی - یادگیری، ارتقای سرمایه انسانی کشور و در نهایت تحقق اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش منجر شود. بدون تردید، نظام جذب عادلانه، علمی و مشارکتی، نقطه آغاز هر تحول پایدار در آموزش و پرورش است؛ زیرا هیچ نهادی فراتر از کیفیت نیروی انسانی خود رشد نخواهد کرد. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به یافته‌های نوآوری در سازوکارهای استخدام، پیشنهاد می‌شود یک مرکز حرفه‌ای برای سنجش علمی، اخلاقی و روان‌شناختی داوطلبان تأسیس شود. این مرکز با بهره‌گیری از آزمون‌های استاندارد، ابزارهای هوشمند و ارزیابی‌های چندبعدی، چارچوبی یکپارچه و قابل‌اعتماد برای کل فرایند جذب نیرو ایجاد می‌کند و از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری می‌نماید. همچنین الزام به استفاده از ارزیابی مبتنی بر سناریو در هر دو مرحله آزمون کتبی و مصاحبه تخصصی توصیه می‌گردد.
- با توجه به یافته‌های مبنی بر استخدام بر اساس عدالت و شایسته‌گزینی، لازم است سهمیه‌های غیرمنطقی بازنگری اساسی شوند و جای خود را به شاخص‌های علمی، مهارتی، تربیتی و اخلاق حرفه‌ای بدهند. این اقدام موجب حاکمیت شایسته‌سالاری در همه مراحل استخدام و ارتقای کیفیت نیروهای ورودی خواهد شد.
- با توجه به یافته‌های مبنی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، پیش از هر فراخوان استخدامی، باید نیاز واقعی هر استان با دقت تعیین شود. این مهم از طریق تحلیل دقیق آمار بازنشستگی، تعداد دانش‌آموزان، تعداد کلاس‌ها و نسبت معلم به دانش‌آموز در هر منطقه امکان‌پذیر است.
- با توجه به یافته‌های مشارکت ذینفعان در فرایند استخدام، پیشنهاد می‌شود معلمان باسابقه (حداقل ۱۰ سال سابقه و دارای رتبه عالی) در قالب «شورای ارزیابان معلم» در هر استان، در طراحی سؤالات و ارزیابی عملی مشارکت کنند. این شورا مسئول طراحی سناریوهای عملی تدریس و داوری مصاحبه‌ها خواهد بود.
- با توجه به یافته‌های مشارکت ذینفعان در فرایند استخدام، برای نظارت بر سلامت اداری و جلوگیری از رانت، سامانه نظارت مردمی با قابلیت گزارش دهی ناشناس توسط والدین منتخب انجمن اولیا و راه‌اندازی شود. همچنین، در هر حوزه امتحانی دو ناظر از میان والدین (پس از یک روز آموزش) حضور یابند.
- با توجه به یافته‌های توجه به معیارهای مطلوب استخدام، تصمیم‌گیری فردی باید جای خود را به اجماع کارشناسی و ارزیابی چندمنبعی بدهد. در این راستا، طراحی داشبورد ترکیبی با وزن‌های از پیش تعیین‌شده (مانند آزمون کتبی ۴۰٪، مصاحبه عملی ۳۰٪، کارنامه علمی ۲۰٪، نظر ذینفعان ۱۰٪) پیشنهاد می‌شود.
- با توجه به یافته‌های شفافیت و به‌روزرسانی فرایند استخدام، بازنویسی آیین‌نامه استخدام معلمان در قالب یک پروژه ملی یک‌ساله با مشارکت سازمان‌های مرتبط و منتخب ذینفعان کلیدی توصیه

می‌گردد. استفاده از کانون‌های ارزیابی شایستگی به‌عنوان ابزاری برای یادگیری مستمر و پویاسازی نظام جذب نیرو پیشنهاد می‌شود.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز همراه بود که باید در تفسیر نتایج موردتوجه قرار گیرد:

- اظهارات برخی مصاحبه‌شوندگان، به‌ویژه والدین و معلمان، ممکن است تحت تأثیر تجربه‌های شخصی مثبت یا منفی آنان از فرایند جذب قرار گرفته باشد و این مسئله احتمال سوگیری در برخی مصاحبه‌ها را افزایش داده است.
- برخی پژوهش‌های مرتبط در پایگاه‌های علمی در دسترس نبودند یا نسخه کامل آن‌ها قابل دریافت نبود؛ بنابراین ممکن است بخشی از پژوهش‌های مرتبط در تحلیل نهایی لحاظ نشده باشد.
- پژوهش‌های مورداستفاده از نظر روش‌شناسی، شیوه گزارش دهی و چارچوب تحلیل دارای تفاوت بودند که این موضوع، روند مقایسه و تلفیق یافته‌ها را پیچیده‌تر می‌کرد.
- هم‌زمانی اجرای مصاحبه‌ها با تعطیلی مدارس، فرایند هماهنگی و دسترسی به مشارکت‌کنندگان را دشوار ساخت و موجب کندی روند گردآوری داده‌ها شد.

منابع مالی

این پژوهش بدون حمایت مالی نهاد خاصی انجام شده است.

سهم نویسندگان

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول در رشته مدیریت آموزشی است. نویسنده اول مسئولیت جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و تفسیر یافته‌ها را بر عهده داشته است. نویسندگان دوم و سوم به عنوان اساتید راهنمای اول و دوم، بر حسن انجام پژوهش نظارت داشته‌اند.

تعارض منافع

تعارض منافی بین نویسندگان مقاله وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله از تمامی معلمان و صاحب‌نظران و خبرگان حوزه دانشگاهی مشارکت‌کننده در این پژوهش کمال تشکر و قدردانی را دارند.

منابع

- Abdollahi, M. S. (2022). Investigating the situation and providing policy solutions for the optimal organization of human resources in education. *Monthly Journal of Expert Reports of the Research Center of the Islamic Consultative Assembly*, (803), 1-31. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1749112> [In Persian]
- Ahmad Azmy, S. E. (2018). Recruitment strategy to hire the best people for organization. *Journal of Management and Leadership*, 1(2), 1-15. Retrieved from <https://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/view/40>
- Anggal, N. (2022). Quality-oriented teacher recruitment for sustainable development goals (SDGs) education in developing countries. *Educationist: Journal of Educational and Cultural Studies*, 1(1), 17-24. Retrieved from <https://jurnal.litnuspublisher.com/index.php/jecs/article/view/2>
- Ardalan, O., & Alvani, S. M. (2018). Designation and explanation of the proper model of meritocracy in recruitment and selection systems of human resources in the Officers' Academy of the I.R. of Iran Army. *Defence Studies*, 16(2), 1-35. Retrieved from https://www.jhrs.ir/article_202936_en.html [In Persian]
- Azizah, Z., Mariya, S., Gistituati, N., & Ananda, A. (2022). Comparison of teacher recruitment and development in Indonesia and England. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences*, 1(6), 1047-1054. <https://doi.org/10.55227/ijhess.v1i6.183>
- Barrah, I. (2020). Staff recruitment and management in Nigerian educational institutions. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(2), 285-303. Retrieved from <https://ijmik.net/index.php/ijmik/article/download/158/89/166>
- Bogatova, M. (2017). *Improving recruitment, selection and retention of employees: Case of Dpointgroup Ltd* (Master's thesis, University of Applied Sciences). Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123598/Mariia_Bogatova_Thesis.pdf
- Dan, I. S., Ayodele, N. C., & Abiodun, O. M. (2020). Recruitment, training and employee productivity in Nigerian customs service. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 11(2), 102-128. <https://doi.org/10.18196/jgp.112114>
- Darling-Hammond, L. (2010). Recruiting and retaining teachers: Turning around the race to the bottom in high-need schools. *Journal of Curriculum and Instruction*, 4(1), 16-32. <https://doi.org/10.3776/joci.2010.v4n1p16-32>
- Darling-Hammond, L., Saunders, R., Podolsky, A., Kini, T., Espinoza, D., Hyler, M., & Carver-Thomas, D. (2019). *Best practices to recruit and retain well-prepared teachers in all classrooms*. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/262.960>
- Dutta, D., & Vedak, C. (2023). Determining quality of hire, the holy grail of recruitment: A structuration perspective. *Human Resources Management and Services*, 5(2), 3373. <https://doi.org/10.18282/hrms.v5i2.3373>
- Eva, T. P. (2018). Recruitment and selection strategies and practices in the private sector commercial banks of Bangladesh. *European Business & Management*, 4(1), 28-38. <https://doi.org/10.11648/j.ebm.20180401.15>
- Fadilla, D., & Sopiah, S. (2023). Human resource management in teacher recruitment: A systematic review. *Business and Innovation Review*, 4(1), 22-35. <https://doi.org/10.33752/bir.v4i1.6358>

- Farrahi, A., Safian, M., Miri, M., & Alikhani, M. (2022). Designing a systematic pattern for recruitment and appointment of superior talent in a defense organization. *Human Resource Management Research*, 14(2), 87-124. <https://doi.org/20.1001.1.82548002.1401.14.2.3.6> [In Persian]
- Fisher, E., Thomas, R. S., Higgins, M. K., Williams, C. J., Choi, I., & McCauley, L. A. (2022). Finding the right candidate: Developing hiring guidelines for screening applicants for clinical research coordinator positions. *Journal of Clinical and Translational Science*, 6(1), e20. <https://doi.org/10.1017/cts.2021.894>
- Geravand, M., & Abbaspour, A. (2012). A Comparison of the Competence of Teacher-Training Graduates and Contractual Teachers from the Perspective of Guidance-School Principals. *Educational Psychology*, 8(24), 100-120. Retrieved from https://jep.atu.ac.ir/article_2438.html?lang=en [In Persian]
- Giooki, E., Manzari Tavakoli, A., Salajequeh, S., & Sheikhi, A. (2019). Explaining organizational strategy with meritocracy and servant leadership. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(37), 201-222. Retrieved from https://www.smsjournal.ir/article_87956.html?lang=en [In Persian]
- Hendra, R., Sridana, N., & Muntari, M. (2022). Implementation of teacher professionalism recruitment in SMK NW Wanasaba. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(2), 37-45. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i2.188>
- Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership*, 60(8), 30-33. Retrieved from <https://repository.upenn.edu/bitstreams/8cd3d21b-7b2d-4185-8f15-8cb07a834309/download>
- Karamaty Tavallaei, S., Doaei, H., & Kazemi, A. (2023). Presentation and validation of the human resources recruitment model in government organizations. *Iranian Journal of Management Sciences*, 18(69), 78-104. Retrieved from http://journal.iams.ir/article_396_en.html [In Persian]
- Kazim, W., & Jabeen, N. (2016). Recruitment and selection practices of faculty in higher education institutions of Pakistan. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 53(1), 41-53. Retrieved from https://pu.edu.pk/images/journal/history/PDF-FILES/4%20Paper_v53_1_16.pdf
- Khakivatan, N., Abbasian, H., Navehebrahim, A., & Arasteh, H. R. (2021). Study of human resources agility in education. *School Administration*, 9(1), 71-97. [In Persian]
- Khoshkab, S. (2023). Design and evaluation of human capital development model of group and organizational roles of faculty members (Mixed Method). *Journal of Educational Planning Studies*, 11(22), 183-198. <https://doi.org/10.22080/eps.2023.23868.2129> [In Persian]
- Leong, S. Y., & Said, H. (2023). Recruitment challenges for international schools in Malaysia. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 9(1), 74-84. <https://doi.org/10.37134/ejoss.vol9.1.7.2023>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *AISHE-J*, 9, 3351. Retrieved from <http://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/3354>
- Mahbanooi, B., & Pourezzat, A. A. (2023). Education Policy Guide for human capital: An Importance-Performance Analysis in Iran. *Journal of Educational Planning Studies*, 11(22), 1-22. <https://doi.org/10.22080/eps.2023.23983.2135> [In Persian]
- Mirkamali, S. M., Hajkhazimeh, M., & Ebrahimi, S. (2015). Identification of criteria for attracting and retaining human resources. *Journal of Development Evolution Management*, 22(1), 9-18. [DOI unavailable] [In Persian]

- Mirkamali, S. M., PourKarimi, J., Farasatkah, M., & Namdari Pejman, M. (2017). Designing the quality assurance model for educational planning of student-teachers at Farhangian University. *Journal of Educational Planning Studies*, 6(12), 65-88. <https://doi.org/10.22080/eps.2018.1786> [In Persian]
- Mohamadpour Y, Rahnavard F, Alipour Darvish Z, Chegin M. (2024). A Model for the Justice-based Recruitment of Human Resources at a Maco Level in Iran's Public Sector Iran. *JMDP*. 36(4), 35-66. <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.4.356> [In Persian]
- Nduhura, T., Nakajubi, S., Byamugisha, P., Wicky, B. A., & Natamba, S. (2022). Recruitment methods and teacher retention. *International Journal of Academic Management Science Research*, 6(8), 10-23.. Retrieved from <https://nru.uncst.go.ug/bitstreams/233daaa3-24ca-4f74-b15f-16cb3245f831/download>
- Noori, K., Yazdani, H., & Khanifar, H. (2019). Choosing training needs assessment methods using with TOPSIS Technique. *Journal of Educational Planning Studies*, 8(15), 96-120. <https://doi.org/110.22080/eps.2019.2495> [In Persian]
- Odor, H. O., Martins-Emesom, J. N., & Bakwuye, C. O. (2019). Recruitment and selection practices in Nigerian institutions of higher learning. *European Journal of Business and Management*, 11(30), 139-147. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-30-16>
- Pujiono, P., Yetri, Y., & Amiruddin, A. (2022). Recruitment and selection: Understanding school strategies. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 4(2), 116-125. <https://doi.org/10.52627/ijeam.v4i2.204>
- Rouein, M., Moradi, S., Faghieh Aram, B., & Kioumars, F. (2021). A step towards accreditation of human resource training programs. In *Proceedings of the First National Conference on Organization and Management Research*. Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/2799083/designing-and-accreditation-the-training-program-model-of-human-resources-of-education-of-qazvin-province?lang=en> [In Persian]
- Sarayani, A., Pourshahabi, V., Yaghobi, N., & Kamaliyan, A. R. (2024). Presenting the model of recruitment and selection of human resources of the public sector with the approach of the entrepreneurial government. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 159-188. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.431349.1301> [In Persian]
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., ... & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Teimouri, N., Rangriz, H., Abdollahi, B., & Zeinabadi, H. (2018). Prioritizing the factors affecting the recruitment of human resource and providing an appropriate model based on the merit system. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 207-230. <https://doi.org/20.1001.1.82548002.1397.10.2.9.4> [In Persian]
- Torbati, E., Amin, F., & Heidary Dahooie, J. (2024). Examining factors influencing competency-based recruitment processes in organizations. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(1), 263-275. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.1.17> [In Persian]
- Yaro, I. (2014). Recruitment and selection in the Nigerian public service. *British Journal of Economics, Management and Trade*, 4(7), 1005-1017. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2014/7740>