

## بررسی وضعیت موجود و ارائه مدل مطلوب کارراهه شغلی برای معلمان در مدارس متوسطه استان سمنان

ناصر عباس زاده<sup>۱</sup>، نادر سلیمانی<sup>۲</sup>، زهرا یوردخانی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی وضعیت موجود کارراهه شغلی و ارائه مدل مناسب برای معلمان مقطع متوسطه آموزش و پرورش در استان سمنان در سال ۸۷-۸۶ انجام شد. روش انجام تحقیق پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان دوره متوسطه استان سمنان تشکیل داد. مطابق جدول مورگان یک نمونه ۳۸۹ نفری به شیوه نمونه گیری تصادفی خوشه‌ای از جامعه مزبور انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته با ۵۱ گویه بود. ضریب پایایی ۰/۹۴ محاسبه گردید. داده‌های جمع آوری شده با استفاده از تحلیل عاملی و آزمون فریدمن تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که مولفه‌های کارراهه شغلی معلمان در مدارس متوسطه استان سمنان در وضعیت مطلوب استقلال، مهارت مدیریت اجرایی، تنوع فعالیت‌ها، خدمات، شایستگی فنی، خلاقیت و هویت بود.

کلید واژه‌ها: کارراهه شغلی، مدارس متوسطه، سمنان، معلمان.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار dr.naserabazadeh@gmail.com

۲- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار drnasoleimani@yahoo.com

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

## مقدمه

رشد و توسعه سازمان‌ها بویژه آموزش و پرورش، بدون توجه به رکن اساسی نیروی انسانی امکان پذیر نمی‌باشد. همه سازمان‌ها به عامل نیروی انسانی به عنوان عامل کلیدی توجه می‌نمایند. مدیران سازمان تلاش می‌کنند که در منابع انسانی خود چنان انگیزه‌ای ایجاد نمایند، تا ضمن احساس سربلندی و خشنودی از کارکنان، در سازمان نهایت توان، مهارت و دانش تخصصی خود را برای دستیابی به هدف‌های سازمان به کار گیرند. روش پرداخت مبتنی بر عملکرد، یکی از راه‌های شناخته شده و موثر ایجاد انگیزه در منابع انسانی سازمان‌هاست. در این روش، جهت ایجاد انگیزه، میزان دستمزد فرد، به تناسب سطح عملکرد وی تعیین می‌شود و از این طریق دریافتی فرد بطور کامل به عملکرد وی پیوند می‌خورد. طرح تبیین مسیر ارتقاء شغلی معلمان، یکی از طرح‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد است که در آن معلمان با توجه به عملکردشان اضافه حقوق دریافت می‌نمایند. در حالی که 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. این واژه معنایی درونی دارد که به دیدگاه‌های شخصی نسبت به شغلش اشاره می‌کند و از سوی دیگر معنای بیرونی دارد و انواع شغل‌های واقعی فرد را بر عهده دارد (دولان شولر<sup>۱</sup>، ترجمه طوسی و صائبی ۱۳۸۴: ۳۹۵). از آنجایی که تقریباً همه افراد در همه مشاغل و پست‌ها، تجربه‌های منحصر به فردی را می‌آموزند، بنابراین هر فرد، در حقیقت یک مسیر شغلی منحصری را دنبال می‌کند (مانن<sup>۲</sup>، ۱۹۷۷: ۹۵) در واقع مدیریت مسیر شغلی فرایندی است که به وسیله آن افراد می‌توانند تصمیماتی در زندگی کاریشان اتخاذ کنند (گرینهوس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵: ۵). فرانک<sup>۴</sup> آرچر برنامه‌ریزی مسیر شغلی را در مدل پنج مرحله‌ای بیان می‌کند. مدل او چارچوب مفیدی برای برقراری و اشاعه خودمدیریتی در مسیر رشد شغلی می‌باشد. این مراحل پنج گانه عبارتند از: مرحله اول) تبیین و تعریف اهداف شغلی، مرحله دوم) تشریح محتویات و مندرجات شغلی، مرحله سوم) تعیین نیازهای توسعه فردی، مرحله چهارم) تدوین طرح و برنامه توسعه فردی، مرحله پنجم) تنظیم اساسنامه مسیر شغلی. (درویش، ۱۳۸۰: ۳۶). نتایج

<sup>1</sup> Schuler

<sup>2</sup> Manen

<sup>3</sup> Greenhouse

<sup>4</sup> Frank

تحقیقات استیون<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۰۸) در CHSRI<sup>۲</sup> نشان داده اند که حمایت و مواظبت از دانش آموزان و ارتباط بین معلم و دانش آموز بصورت ارتباط دو طرفه است. هر مدرسه که مدیران برای توسعه آموزشی متعهد باشند، معلمان در کارها و تصمیم گیری ها مشارکت می کنند. دالتون، تامسون و پریس بر توالی نقشها و روابطی که فرد ممکن است تجربه نماید تاکید دارند. در آغاز افراد در نقش کارآموز سپس به عنوان همکار و در سومین سطح مربی می شوند و در صورت پیشرفت بالاخره مدیر عامل یا ارشاد کننده می شوند. بنا بر این در هر سطح وظایف تغییر می کند و سازگاریهای شخصی و روابط متفاوتی مورد نیاز است (استونر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹: ۷۵۰).

ادگار شاین<sup>۴</sup> بر مبنای تحقیقی در دانشگاه ام آی تی (MIT)<sup>۵</sup> پنج تکیه گاه خدمتی را برای مسیر ارتقا شغلی تشخیص داده که

۱- تکیه گاه خدمتی فنی - تخصصی<sup>۶</sup>: افرادی که این تکیه گاه را دارند به نظر میرسد که انتخاب خدمتی خود را بر مبنای محتوای فنی یا تخصصی کارها، انجام می دهند.

۲- تکیه گاه خدمتی صلاحیت مدیریتی<sup>۷</sup>: بعضی افراد انگیزه زیادی برای مدیر شدن دارند. هدف نهایی این افراد داشتن یک پست مدیریت دارای مسئولیت زیاد می باشد (دسلر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸).

۳- تکیه گاه خدمتی خلاقیت<sup>۸</sup>: بعضی افراد می خواهند کارآفرین های موفق بشوند. به نظر شاین این افراد یک نیاز درونی برای ساختن یا ایجاد کردن چیزی که کاملاً محصول خودشان باشد، دارند.

۴- تکیه گاه خدمتی استقلال<sup>۹</sup>: بعضی افراد می خواهند مستقل باشند و نمی خواهند که در یک سازمان بزرگ کار کنند.

1 Steven,spote,ray stoeligo,bolz

2 - Consortium on Chicago school research at the university of Chicago

3 Stoner

4 Shine

5 Massachusetts institute technology

6 -Technical/functional competence

7 -Managerial competence

8Creativity-

9-outhonomy

۵- تکیه گاه خدمتی امنیت<sup>۱</sup>: برخی از افراد علاقمند به ثبات خدمت و امنیت شغلی طولانی مدت می‌باشند. این افراد مایلند هر کاری را که برای حفظ امنیت شغلی، درآمد مکفی، آینده مطمئن به شکل یک طرح بازنشستگی و مستمری مناسب، لازم می‌باشد انجام دهند. جایی که انتخاب و دوره تصدی به صورت مادام العمر باشد (شاین، ۱۹۷۵: ۲۴).

تی. جی دلانگ<sup>۲</sup> علاوه بر موارد بالا سه عنصر دیگر بر آن افزود که شامل خدمات، تنوع و تعیین هویت می‌باشد (دلانگ، ۱۹۸۲).

۶- خدمات<sup>۳</sup>: اینگونه افراد مسیر شغلی خود را اینگونه می‌پیمایند که چگونه می‌توانند به دیگران کمک کنند، حتی بیشتر از استعدادهای خودشان و تمایل دارند که به دیگران خدمت کنند.

۷- تنوع<sup>۴</sup>: این افراد مسیر شغلی خود را با انگیزه قوی می‌پیمایند و مسیر شغلی آنان متفاوت خواهد شد. افراد اهمیت می‌دهند که مسیر شغلی آنان از تنوع وظایف و پروژه‌های کاری بر خوردار باشد.

۸- هویت<sup>۵</sup>: بعضی افراد شخصیت خود را با سازمان خود پیوند می‌دهند و به شغل خود اهمیت می‌دهند (رایبیز، ۱۳۷۸: ۵۲).

یعنی توافق میان هدف‌های سازمان با ارزش‌ها، اهداف و نیازهای شخصی فرد که در این صورت، فرد هدف‌های سازمان را همانند و هم ذات با مقاصد و ارزش‌های خودش خواهد پنداشت (هدف سازمان هدف من است) (علاقه بند، ۱۳۷۸).

بر اساس مطالعات باروج (۱۳۸۴) در سازمان‌های پیشرو لزوم و ضرورت برنامه ریزی مسیر شغلی و اجرای تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی مشخص گردیده است. در ایران هم شورای امور اداری و استخدامی کشور در اجرای تصویب نامه هیئت وزیران و به منظور ایجاد انگیزه و کارایی کارکنان (۱۳۸۳/۶/۲۱) و ارتقا سطح کیفی خدمات آموزشی، دستورالعمل مسیر ارتقا شغلی را تصویب نمود و سپس بخشنامه مذکور به واحدها ارسال گردید. واحدهای آموزشی بر اساس بخشنامه، اقدام به

<sup>1</sup>-security

<sup>2</sup> Delong

<sup>3</sup>-service

<sup>4</sup> -variable

<sup>5</sup>-identify

ارزیابی و تکمیل فرم‌های مربوطه به همکاران نموده و پس از ارسال به اداره و بررسی‌های لازم حکم افراد جهت افزایش حقوق در مهر ماه ۱۳۸۳ صادر گردید. بر اساس این طرح معلمان با توجه به امتیاز توانایی علمی و تجربی، توانایی عملکردی و امتیاز بهره‌وری ارزیابی شده و با توجه به امتیازات کسب شده به خیره، ارشد و عالی رتبه بندی شدند. طبق نتایج مطالعات عبادی (۱۳۸۴: ۲۸۵)، طرح مسیر ارتقا شغلی (مصوبه (۸۳/۴/۱) هیئت مرکزی آموزش و پرورش) انگیزه افراد را فقط در رابطه با مدرک تحصیلی، دوره‌های آموزشی و خلاقیت و رضایت ارباب رجوع افزایش داده است اما توانسته است انگیزه افراد را در عوامل ترویج مدرسه محوری و فعالیت فوق برنامه افزایش دهد.

در تجربیات میدانی، دانیل سون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) چارچوبی برای افزایش عملکرد حرفه‌ای (چارچوب تدریس) بر اساس پاداش‌دهی به برنامه درسی معلمان، مربی و مربیان ورزش و توسعه حرفه‌ای و ارزشیابی آنان طراحی نموده است. وی در یافته‌هاست که بهبود عمل معلمان و بهبود یادگیری دانش‌آموزان از طریق چهار حوزه است: طرح ریزی و آمادگی، محیط مدرسه، آموزش و مسئولیت حرفه‌ای. کشتگر (۱۳۷۹) در یافته‌هاست که بین تکیه‌گاه‌های مسیر ترقی<sup>۲</sup> شغلی با رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد. نتایج حاصل از مطالعات مهدی (۱۳۷۷) نشان می‌دهد که طرح کارانه در انگیزش کارکنان تاثیر نداشته است و پرداخت آن بر اساس اصل بهره‌وری و کارایی صورت نگرفته است؛ این عامل در روابط میان گروهی تاثیر منفی داشته است. طبق نتایج مطالعات عباسی (۱۳۸۱) رابطه معنا داری میان مهارت خود آگاهی، شناخت رابطه میان فردی و شناخت محیطی با مدیریت مسیر شغلی وجود دارد. مطالعات گیزی (۱۹۹۱) مشخص کرده است که در سالهای اخیر حدود ۳۷ درصد به تعداد موسساتی که از برنامه‌های مبتنی بر عملکرد استفاده می‌کنند افزوده شده است. رابری (۱۹۹۵) یکی از دلایل اصلی تمایل به استفاده از برنامه‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در مورد افراد این موضوع می‌داند که از این طریق کار فرمایان یا موسسات از تعیین دستمزد بر اساس مذاکرات دسته جمعی با کارکنان یا کارگران پرهیز نمایند و میزان دریافتی آنان دقیقاً توسط نحوه عملکردشان تعیین شود. عبادی (۱۳۸۴) نیز دریافته است که استفاده از پرداخت بر

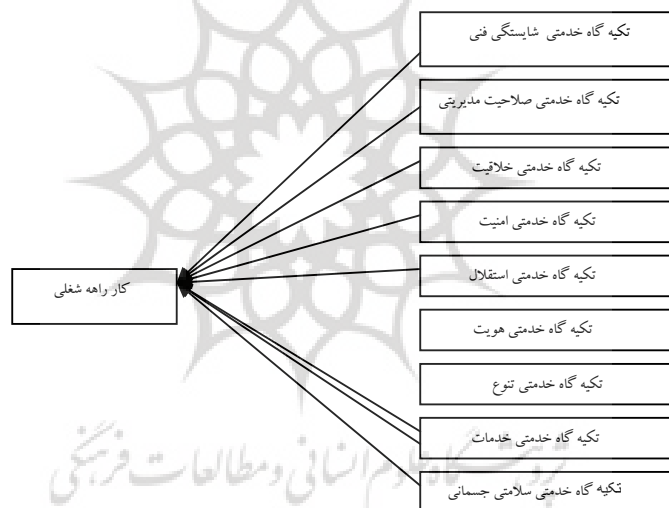
<sup>۱</sup>-danielsoin

<sup>۲</sup>-Career anchors

اساس شایستگی، بدلیل ارتباط مستقیم با سیستم ارزیابی عملکرد، چنانچه بطور صحیح ارزیابی نشده و روش اجرای آن بطور دلخواه و درهم و برهم انجام شود و عوامل امتیاز آور آن متناسب با ویژگی‌های شغل نباشد و میزان افزایش حقوق آن متناسب با عملکرد افراد نباشد؛ موجب ترک خدمت بالا، غیبت‌های بیشتر، فشارهای عصبی، عدم رضایت شغلی، کارائی پائین و برنامه‌های استراتژیک ناموفق می‌گردد. ویکی و دیگران (۲۰۰۹) در تحقیق خود دریافته اند که مدارس تلاش می‌کنند که از طریق مزدهی، ارزشیابی و توسعه شغلی، معلمان با صلاحیت بسازند و چنانچه مدرسه سیستم‌های پاسخگویی و مسئولیت معلم و فرایندهای ارزشیابی آنان را تصحیح کند؛ عامل بالقوه ای را برای توسعه حرفه ای آنان فراهم می‌کند.

در حال حاضر یکی از مسائل مبتلا به مدارس کشور نبود سامانه منسجم ارزشیابی عملکرد است. در حقیقت فقدان روشهای راهبردی باعث ابهام در عملکرد معلمان است؛ و نتایج این ابهام موجب ابهام در کیفیت، نبود رقابت علمی بین مدارس و عدم رتبه بندی علمی مدارس بر اساس شاخص های عملکردی گردیده است (خورشیدی و ملکشاهی، ۱۳۸۰: ۵۰). برای اینکه نظام پرداخت بر اساس شایستگی، مورد موافقت کارکنان قرارگیرد، تخصیص پاداش و حقوق به هرفرد باید براساس ارزیابی عملکرد عینی باشد و چنانچه مبنای آن ارزشیابیهای ذهنی قرار گیرد تا داده‌های عینی، عملکرد با مشکلاتی روبرو خواهد شد. استیون (۲۰۰۸) هم دربخشی از نتیجه تحقیق خود در یافته است که در حالی که اعمال ویژه و استراتژی‌های پاداش دهی از مدرسه‌ای به مدرسه دیگر متفاوت است. آنها همگی در یک موضوع مشترک هستند: کاهش ابهام در مورد توسعه آموزشی. 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. ارزشیابی دقیق عملکرد خواستار "عینیت‌ها" است؛ و عینیت‌ها نیازمند "شاخص‌های عملکردی" می‌باشد (رووف، ۱۳۸۱). ارتقاء شغلی معلمان و تخصیص پاداش‌ها و پرداخت‌ها به آنان بایستی براساس ارزیابی صحیح از عملکرد آنان استوار باشد. آرمسترانگ (۱۹۹۱) در این خصوص معتقد است که برنامه پرداخت مبتنی بر عملکرد، تمامی یا قسمتی از پرداخت کارکنان را به تعداد واحدهایی که تولید می‌کنند و یا به مدت زمانی که حتی آن یک مقدار معین کار را انجام می‌دهند مرتبط می‌سازد. کونتر نیز موثرترین سیستم ارزش دادن

به عملکرد را تعیین اهداف و شاخص‌های مناسب و قابل دسترسی دانسته است. (کونتز و دیگران، ۱۳۷۹). راه‌های مختلفی برای طبقه‌بندی این طرحها وجود دارد. یک راه خوب و مفید برای این کار در نظر گرفتن پرداختها تحت عناوین فردی، گروهی یا گروههای کوچک (مثل تیمهای کاری)، سازمانی یا گروههای بزرگ (مثل واحد بازرگانی) است (خلیل نژاد، ۱۳۸۵: ۲۸). با توجه به آنچه گفته شد؛ در حال حاضر مسیر شغلی روشن و عینی برای معلمان کشور وجود ندارد و لذا هدف تحقیق حاضر بررسی وضعیت موجود مسیر ارتقا شغلی معلمان و ارائه مدلی مطلوب برای معلمان مدارس متوسطه است. به منظور تحقق این هدف با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش چارچوب مفهومی پژوهش را می‌توان به صورت زیر ترسیم نمود:



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

### سوالات پژوهش

- ۱- وضعیت موجود مولفه‌های مسیر ارتقا شغلی از دیدگاه معلمان چگونه است؟
- ۲- وضعیت مطلوب مسیر ارتقاء شغلی از دیدگاه معلمان چگونه است؟

### روش

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری

پژوهش را کلیه مدیران و دبیران مدارس متوسطه استان سمنان به تعداد ۱۲۹۷ نفر دبیر و تعداد ۱۱۷ نفر مدیر تشکیل می دهد. حجم نمونه مطابق جدول مورگان ۳۹۸ نفر برآورد گردیده است و به شیوه نمونه گیری خوشه‌ای انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس لیکرت استفاده شده است. در ابتدا با یک مطالعه اکتشافی و طرح دو سوال باز پاسخ نظر کارشناسان و تعدادی از همکاران را در مورد عوامل مهم در طرح ارتقا شغلی معلمان جمع‌آوری نموده و پس از بررسی آنها سوالات پرسشنامه نهایی متناسب با هدفهای تحقیق به تعداد ۵۱ سوال بسته پاسخ چند ارزشی (خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد) و دو سوال باز طراحی شده است. روایی پرسشنامه از طریق مشورت با صاحب نظران دانشگاهی و کارشناسان عالی رتبه مرکز پژوهش و تحقیق اداره کل آموزش و پرورش استان سمنان به تائید رسیده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی برابر با ۰/۹۴ حاصل شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی و آزمون فریدمن استفاده شده است.

#### یافته‌ها

سوال اول: وضعیت موجود مولفه‌های مسیر ارتقا شغلی از دیدگاه معلمان چگونه است؟

جدول ۱. واریانس تشریحی عوامل کلیدی شرایط موجود

عامل	شایستگی فنی	اخلاقیت	هویت	خدمات
ارزش ویژه	۴/۷۱۷	۱/۹۶۵	۱/۰۶۶	۱/۰۳۰
درصد واریانس	۳۳/۶۹۴	۱۴/۰۳۶	۷/۶۱۴	۷/۳۵۶
واریانس تجمعی	۳۳/۶۹۴	۴۷/۷۳۰	۵۵/۳۴۳	۶۲/۷۰۰

همانگونه که جدول ۱ نشان می دهد در وضعیت موجود چهار عامل شایستگی فنی، اخلاقیت، هویت و خدمات بیشترین همبستگی را با مجموع عوامل مسیر شغلی به خود اختصاص داده اند.

جدول ۲. رتبه بندی عوامل در وضعیت موجود بر اساس آزمون فریدمن

عامل	رتبه میانگین
شایستگی فنی	۳/۵۸۹
خدمات	۳/۰۹۷
اخلاقیت	۲/۰۸۵



هویت ۱/۲۲۹

جدول ۲ نتایج آزمون رتبه ای فریدمن را برای رتبه بندی مولفه های چهارگانه نشان می دهد که به ترتیب عبارتند از: ۱- شایستگی فنی، ۲- خدمات، ۳- خلاقیت، ۴- هویت سوال دوم: از نظر معلمان مولفه های مطلوب کار راهه شغلی معلمان چگونه است؟

**جدول ۳. واریانس تشریحی عوامل کلیدی شرایط مطلوب**

عامل	شایستگی فنی	خلاقیت	مهارت مدیریت اجرایی	تنوع فعالیت ها	هویت	استقلال	خدمات
ارزش ویژه	۱۴/۶۸۹	۴/۰۸۹	۲/۸۲۲	۲/۵۶۴	۲/۱۳۱	۱/۸۶۹	۱/۷۷۶
درصد واریانس	۲۸/۸۰۳	۸/۰۱۸	۳/۵۳۳	۵/۰۲۸	۴/۱۷۸	۳/۶۶۴	۳/۴۸۳
واریانس جمعی	۲۸/۸۰۳	۳۶/۸۲۱	۴۲/۳۵۳	۴۷/۳۸۱	۵۱/۵۶۰	۵۵/۲۲۴	۵۸/۷۰۷

چون ماتریس چرخش نایافته و بارهای عاملی آن ساختاری با معنا بدست نمی داد عامل های استخراج شده بر پایه روش متداول، با استفاده از چرخش واریماکس بدست آمد. و این چرخش باعث شد که عوامل تقلیل یافت و به ۷ عامل در شرایط مطلوب کاهش یافت. همانطور که در جدول ۳ دیده می شود مولفه های هفت گانه عبارتند از: ۱- شایستگی فنی ۲- خلاقیت ۳- مهارت مدیریت اجرایی ۴- تنوع فعالیتها ۵- هویت ۶- استقلال ۷- خدمات.

**جدول ۴. ماتریس ۷ عامل استخراجی و بارهای عاملی آن ها بعد از چرخش در شرایط مطلوب**

عوامل کسب امتیاز	ش فنی	خلاقیت	مدیریت اجرایی	تنوع فعالیت ها	هویت	استقلال	خدمات
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
میزان توجه به امنیت کلاس با جلوگیری از رسیدن آسیب های جسمی به دانش آموزان از طریق انعکاس آن ها به مبادی زیربط	۰/۷۷۳						
تحلیل نتایج امتحانات داخلی برای اطلاع خود و دانش آموزان و والدین	۰/۶۸۲						
میزان توجه به امنیت کلاس با جلوگیری از رسیدن آسیب های بهداشتی به دانش آموزان از طریق انعکاس آن ها به مبادی زیربط	۰/۶۷۰						

۰/۶۰۳	ایجاد امکانات وام بر اساس امتیازات متناسب با سطح ارشد، خیره و عالی	۴۶
۰/۵۵۹	سطح سلامت جسمی مناسب	۴۸
۰/۵۶۷	میزان توجه به امنیت کلاس با جلوگیری از رسیدن آسیب‌های روانی به دانش آموزان از طریق انعکاس آن‌ها به مبادی زیربسط	۳۲
۰/۵۵۳	تمایل به شرکت در اردوهای آموزشی هماهنگ شده توسط مدرسه	۳۹
۰/۵۲۷	داوطلب شدن در فعالیت‌های فوق برنامه	۴۰
۰/۵۱۸	اهمیت دادن به تشکل‌های دانش آموزی و همکاری با آنان	۴۲
۰/۵۱۴	توانایی تحرک جسمی مناسب	۴۷
۰/۵۱۲	خدمت در مدارس محروم روستا و شهر	۴۵
۰/۵۰۰	آشنایی با سبک‌های مختلف متناسب با موضوعات مورد تدریس معلم	۴۱
۰/۴۶۷	بکارگیری روش تقسیم کار و فعالیت کلاسی بین دانش آموزان با توجه به توانایی آن‌ها به صورت گروهی	۳۸
۰/۴۱۹	کیفیت خدمات آموزشی	۱۳
۰/۷۱۰	ارائه پیشنهادات ابتکاری	۷
۰/۶۵۱	ارائه طرح‌های ارزنده درباره مسائل مرتبط با آموزش و پرورش	۸
۰/۶۳۴	برقراری این پاداش در مزایای باز نشستگی	۵۰
۰/۶۱۹	تالیف و ارائه کتب	۶

	۰	
۴۴	۰	فراهم نمودن زمینه ارتقا علمی و هنری دانش آموزان
۹	۰	فعالیت خارج از وظایف اصلی
۵۱	۰	ارثه کارت ارشد، خبره و عالی بر اساس امتیازات کسب شده
۵	۰	توانمند سازی دانش آموزان از طریق بکارگیری آزمون‌های متناسب
۱۰	۰/۷۵۷	ترویج مدرسه محوری (توانایی کمک به استقلال مدرسه در خود گردانی)
۳	۰/۵۹۰	رشته تحصیلی مرتبط با شغل
۲۳	۰/۵۵۲	اداره کلاس دارای بالای ۳۰ دانش آموز (مدیریت کلاس)
۴	۰/۵۰۶	سابقه تجربی کار در آموزشگاه
۲۲	۰/۴۴۳	اجرای دستورالعمل‌های ارسالی از سوی اداره در باره ارزشیابی دانش آموزان
۱۲	۰/۳۸۴	فعالیت فوق برنامه
۳۳	۰/۶۳۶	سابقه عضویت فعال در بسیج فرهنگیان
۲۰	۰/۶۰۰	کمک به مدیر در انجام فعالیت‌های مدیریتی
۲	۰/۵۶۶	دوره‌های آموزشی ضمن خدمت
۲۹	۰/۵۳۹	ارجاع ندادن مشکلات محدوده کاری خود به رده‌های بالاتر اداری
۱	۰/۵۱۳	مدرک تحصیلی
۴۹	۰/۴۹	رعایت بهداشت فردی و تشویق دانش آموزان به این امر
۲۴	۰/۴۵۲	شرکت در شورای دبیران

	۰/۴۴۸	برقراری ارتباط برون مدرسه‌ای موثر و مناسب با سایر همکاران در مدارس دیگر	۲۱
	۰/۸۰۷	سابقه تدریس در مدارس نمونه	۱۶
	۰/۷۶۶	عضویت فعال در گروه آموزشی	۳۵
	۰/۶۴۷	معلم نمونه بودن در سال‌های قبل	۱۷
	۰/۶۱۲	داشتن سابقه سرگروه آموزشی	۳۴
	۰/۵۸۵	شرکت در جشنواره الگوی تدریس برتر	۳۷
	۰/۴۴۸	برگزاری اردوهای علمی و سیاحتی برای دانش آموزان متناسب با موضوع درس با هماهنگی مدیر	۳۶
	۰/۷۴۴	تلاش در بکارگیری مشارکت دانش آموزان	۲۶
	۰/۶۷۶	داشتن انتخاب در چگونگی انجام کارها	۲۷
	۰/۵۸۷	تلاش در ارائه روش‌های متناسب در جلب مشارکت خانواده	۲۵
	۰/۵۲۳	شناسایی دانش آموزان مشکل دار و ارجاع آنان به مشاور مدرسه	۱۵
	۰/۴۴۵	نظارت بر حضور و غیاب دانش آموزان	۱۹
	۰/۴۴۴	انتخاب در انجام فعالیت‌ها بدون چشمداشت برای اخذ امتیاز	۲۸
	۰/۶۱۰	رضایت ارباب رجوع	۱۴
	۰/۵۹۷	داشتن تقدیر نامه از سطوح مختلف سلسله مراتب اداری، آموزشی مدرسه	۱۱
	۰/۴۵۶	در صد قبولی سال تحصیلی در خرداد ماه	۱۸

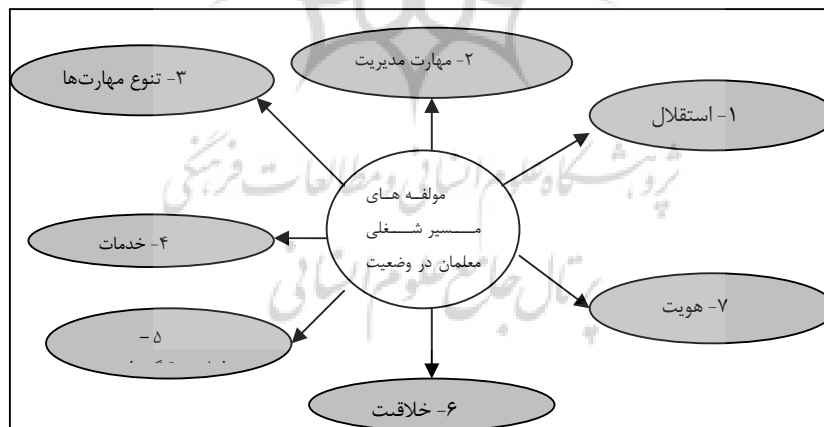
اولویت (رتبه) عوامل در طرح ارتقا شغلی مطلوب بر اساس آزمون فرید من (طبق جدول ۵) به صورت زیر است:

- ۱- استقلال ۲- مهارت مدیریت اجرایی ۳- تنوع فعالیتها ۴- خدمات ۵- شایستگی فنی ۶- خلاقیت ۷- هویت

جدول ۵. رتبه بندی عوامل در وضعیت مطلوب بر اساس آزمون فرید من

رتبه میانگین	عامل
۴/۷۵۶	استقلال
۴/۴۹۹	مهارت مدیریت اجرایی
۴/۴۵۸	تنوع فعالیتها
۴/۲۱۴	خدمات
۴/۱۱۷	شایستگی فنی
۳/۶۹۱	خلاقیت
۲/۲۶۷	هویت

بر اساس نتایج تحلیل عاملی از داده‌های شرایط موجود و مطلوب در نهایت مدل زیر برای کار راهه شغلی معلمان (طرح ارتقا شغلی معلمان) ارائه می‌گردد. مدل مطلوب کارراهه شغلی معلمان از مولفه‌های ذیل تشکیل شده است:



شکل ۲. مدل مسیر ارتقا شغلی معلمان در وضعیت مطلوب

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های شاین و تی جی دلانگ در رابطه با تکیه گاه‌های خدماتی کارراهه شغلی همچون شایستگی فنی، استقلال کاری، صلاحیت مدیریتی و خلاقیت مشترک است. این پژوهش همچنین موید برخی از یافته‌های عبادی (۱۳۸۴) و عباسی (۱۳۸۱) نیز هست. در پژوهش عبادی (۱۳۸۴) عوامل ۱- مدرک تحصیلی دوره‌های آموزشی ۲- خلاقیت، ۳- ابتکار و ۴- رضایت ارباب رجوع و در پژوهش عباسی (۱۳۸۱) مهارت‌های خودآگاهی، مهارت در برقراری رابطه میان فردی و شناخت محیطی در ارتقاء شغلی معلمان تاثیرگذار گزارش شده است؛ که در پژوهش حاضر نیز این عوامل به عنوان مولفه‌های با بار عاملی بالا در ارتقاء شغلی معلمان شناخته شده‌اند.

نتیجه دیگر پژوهش مشخص ساخت که مدل مطلوب برای کارراهه شغلی معلمان در مقایسه با وضعیت موجود که مرکب از چهار مولفه است؛ دارای هفت مولفه می‌باشد. در واقع مدل مطلوب علاوه بر عامل شایستگی فنی، خلاقیت، هویت و خدمات مولفه‌های استقلال (الویت اول)، مهارت مدیریت اجرایی (اولویت دوم) و تنوع فعالیت (اولویت سوم) را نیز در بر می‌گیرد.

در این تحقیق استقلال به معنای توانایی عمل بدون اتکا به دیگران و ارجاع ندادن مشکلات محدوده کاری خود به مقامات بالا تر و خود در صدد حل بر آمدن مطرح شده است و طبق یافته‌ها به این معنی است که افراد می‌خواهند در بکارگیری مشارکت دانش آموزان و چگونگی انجام کارها و روشهای جلب مشارکت خانواده و شناسایی دانش آموزان مشکل دار مستقل عمل کنند. با داشتن مهارت مدیریت اجرایی معلمان در صدد یافتن موقعیت و شرایطی بر می‌آیند که بتوانند در زمینه ایجاد راهنمایی و ارتباط با دیگران، تواناییهای خود را به نمایش بگذارند و نشان دهند که می‌تواند اعمال قدرت و نفوذ داشته باشند. چنانچه یافته‌های پژوهش استیون و دیگران (۲۰۰۸) هم نشان دادند که معلمان به حمایت و مواظبت از دانش آموزان و برقراری ارتباط با دانش آموز تمایل دارند. مدیران هر مدرسه که برای توسعه آموزشی متعهد باشند؛ معلمان در کارها مشارکت و تصمیم‌گیری‌ها شرکت دارند. در پژوهش حاضر این عامل شامل تواناییهای عملکردی است؛ که با سوالاتی همچون این که فرد به ترویج مدرسه محوری کمک می‌کند، توانایی اداره کلاس بالاتر از ۳۰ نفر و اجرای دستورالعملهای ارسالی از اداره و فعالیت در برنامه‌های فوق برنامه را دارد

یکی دیگر از مولفه‌ها تنوع فعالیت است. تنوع با شاخصه‌هایی همچون متنوع بودن جو کلاس، شرکت در جشنواره‌های تدریس و برگزاری اردوهای علمی و سیاحتی برای دانش‌آموزان متناسب با موضوع درس سنجیده می‌شود و طبق یافته‌های پژوهش فرد با داشتن مدرک تحصیلی متناسب فعالیت‌های متنوعی از قبیل عضویت در بسیج فرهنگیان، کمک به مدیر در اداره مدرسه، شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، حل مشکلات از طرق متنوع، شرکت در شورای دبیران، برقراری ارتباط برون مدرسه ای موثر با سایر همکاران در مدارس دیگر به این امر می‌پردازد. دانیل سون (۲۰۰۷) نیز در نتایج بررسی خود آورده است که بهبود عمل معلم از طریق بهبود یادگیری از طریق چهار حیطه است: طرح ریزی و آمادگی، محیط مدرسه، آموزش و مسئولیت پذیری. خدمات معلم مولفه دیگری از مدل مطلوب کارراهه است. افراد مسیر شغلی خود را اینگونه می‌پیمایند که چگونه می‌توانند به دیگران کمک کنند؛ حتی بیشتر از استعداد خودشان. شاین (۱۹۹۸) در طرح ارتقا شغلی معلمان، خدمات را شامل خدمت به خانواده‌ها، جامعه و دانش‌آموزان و ارائه خدمات آموزشی و رضایت ارباب رجوع می‌داند. بر طبق یافته‌های پژوهش حاضر رضایت ارباب رجوع، درصد قبولی دانش‌آموزان، داشتن تقدیر نامه ملاک‌های اریه خدمات معلم است. شایستگی فنی مولفه کلیدی دیگر در کارراهه شغلی معلمان شناخته شده است. مطابق این مفهوم افراد می‌کوشند تا متخصص یا استادکار بشوند، آنها در رقابت با رقبای از مهارت‌های خود استفاده می‌کنند و تقریباً کار خود را با شایستگی انجام می‌دهند. در این پژوهش شایستگی فنی شامل محتوای فنی و تخصصی کار در نظر گرفته شده است. بر اساس یافته‌ها فرد در صورت داشتن شایستگی فنی و مهارت کافی امنیت کلاس را از طریق جلوگیری از آسیب‌های جسمی و بهداشتی و روانی دانش‌آموزان ایجاد می‌کند، نتایج امتحانات را تحلیل نموده، یا با بکارگیری مهارت‌های سطح سلامتی جسمی و روانی خود را حفظ و تقویت می‌کند، متمایل به شرکت در اردوهای علمی و فعالیتهای فوق برنامه می‌شود، به تشکلهای دانش‌آموزی اهمیت می‌دهد، و از طریق خدمت در مدارس محروم و بکارگیری روشهای متناسب تقسیم کار کیفیت فعالیت خود را بالا می‌برد و بر اساس این شایستگی از امکانات رفاهی برخوردار می‌گردد.

عنصر دیگر کارراهه شغلی معلم خلاقیت است. افراد زمانی برانگیخته می‌شوند که چیزی را خلق کنند؛ که به طور کامل دست پرورده خودشان باشد. در طرح پیشنهادی خلاقیت معلم شامل ارته

پیشنهادهای ابتکاری، ارائه طرحهای ارزنده در باره مسائل مرتبط با آموزش و پرورش، تالیف کتاب، فراهم نمودن زمینه ارتقا علمی و هنری دانش آموزان، است. هویت مولفه دیگر طرح پیشنهادی است. افراد بخش اعظم هویت خود را از طریق حایگاهی که برای شغل خود قائل هستند می یابند. در واقع هویت توافقی است میان هدفهای سازمان با ارزشها، اهداف و نیازهای شخصی فرد، که در این صورت فرد اهداف سازمان را همانند و همزاد با اهداف و مقاصد و ارزشهای خودش خواهد پنداشت بر اساس یافته های پژوهش افراد با داشتن سابقه تدریس در مدرسه نمونه، عضویت فعال در گروههای آموزشی و یا معلم نمونه بودن در سالهای قبل، داشتن سابقه سرگروه آموزشی هویت خود را بدست می آورند.

### منابع

- استفین پی، رابینز (۱۳۷۸). **رفتار سازمانی**، (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- باروج، یهودا، (۱۳۸۴). بررسی و تجزیه و تحلیل کاربردی برنامه ریزی مسیر شغلی و تکنیکهای مدیریتی در سازمانهای پیشرو، **فصلنامه مدرس (علمی، پژوهشی)**، شماره ۳، (پیاپی ۴۲)، ۲۸۶.
- خلیل نژاد شهرام (۱۳۸۵). انواع پرداختهای تشویقی، **فصلنامه مدرس**، شماره ۳.
- خورشیدی، عبا و ملکشاهی، محمد رضا (۱۳۸۰)، **ارائه چهار چوب نظری در خصوص شاخصهای عملکردی مراکز پیش دانشگاهی وزارت آموزش و پرورش**، طرح مطالعاتی وزارت آموزش و پرورش.
- رووف، علی (۱۳۸۱). **بالا نشینی مدیریت آموزشی**، مشهد: آستان قدس رضوی، شرکت به نشر.
- درویش، حسن (۱۳۸۰). **طراحی الگوی مدیریت پیشرفته کارکنان و رابطه آن با کارایی سازمان**، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- دسلر، گری (۱۳۷۸). **مبانی مدیریت منابع انسانی**، (ترجمه سید علی پارسائیان و محمد اعرابی) تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دولان و شولر (۱۳۸۴). **مدیریت منابع انسانی**. (ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی). تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.



- عبادی، فهیمه. (۱۳۸۴)، **ارزیابی طرح تبیین ارتقا شغلی بر انگیزش مدیران و معلمان شهر تهران از دیدگاه آنان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا.
- عباسی، طیبه (۱۳۸۱). **بررسی مهارتهای مورد نیاز مدیران در مدیریت مسیر شغلی**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- کشتگر، عبدالعلی (۱۳۷۹). **تبیین تکیه گاههای مسیر ترقی و رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- کونتز، هرولد. ادائل، سیریل. یهریج، هانز (۱۳۷۹). **مدیریت منابع انسانی**، (ترجمه اعظم رحیمی نیک)، تهران: نشر فرهنگی زند.
- مهدی (۱۳۷۷). **تاثیر پرداخت کارانه بر انگیزش کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان مازندران**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر.
- Armstrong, Michael. (1993). **Personnel management practice**, kogan page limited.
- Baruch,yahuda. (1996). **Organizational career planning and management technique in use in high – tech organizations**. Magazine, Career Development International. London Business School, UK. January
- Delong,T. J.(1982).**Reexamining the career anchor model**. Personnel may-June
- Danilson,C.(2007).**Enchasing professional practice: A framework for teaching**(2<sup>ND</sup> edition)< WWW.AMAZON.COM/ENHANCING-PROFESSIONAL-/OREGONK-12.NET>
- Greenhaus,Jefrey. Callanan Gerand. Ankaplan,Eileen. (1995), the role of goal setting in career management. International, **Journal of career management**, 7,5,3,12.
- Manen,V an. And Schin ,E. H (1977). **Career development in improving life at work. behavioral scince approaches to organizational change**. E dited buy hackman J. R. and Suttll J. L. Santa marina
- Rubbery, J,(1995), Performance related pay and prospects for gender pay equality. **Journal of Management studies**. No. 32.
- Schein, edgar. (1975). How career anchors hold executive to their career path personnel. **New York Amoco**. Volum , 52. No,33. may-Jon,
- Schein,E dgar H, (1998). **Career anchors(discovering your real values)**. Jossey-Boss Pfeiffer. S an Francisco<WWW. RAPIDBI.COM/CRITED/CAREER ANCHOR. HTML. >DECEMBER (2007)
- Steven,D,Sporte,S, Raystoeliga,S,Bolz,A.(2008), **Performing small high**

**school in Chicago.** University of Chicago.  
Stoner, Gamesa and the others (1989). **Management**, Englewood Cliffs.  
Young, V, Humphrey D, Wang, H, Bossettik, Cassidy, L, Wechsler, M,  
Rivera, E, Murray, S, Schanzenbach, D, (2009), **Early outcomes,**  
**Challenges.** A Chicago School research.

