

Original Research

Presenting a Conceptual Model of Human Resource Management based on Teachers' Self-efficacy to Improve Educational Quality in Public Schools of Western Mazandaran

Mohammad Ghafari Mejlaj 

Department of Educational Sciences, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran. (corresponding author)

m.ghafari51@gmail.com

Meysam Ahmadi Dalasm 

Department of Educational Sciences, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran. ahmadii.meysam77@gmail.com

Abstract

The present study aims to develop a conceptual model of human resource management based on teachers' self-efficacy to enhance educational quality in public schools of western Mazandaran. Considering the challenges in the educational system—such as low job motivation, mismatch between teachers' professional skills and modern educational needs, and insufficient empowerment programs—this study employed a qualitative approach using the Grounded Theory method. The statistical population included principals, teachers, educational experts, and human resource specialists, from whom 20 participants were purposefully selected. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the three-step coding process (open, axial, and selective coding). The findings revealed that teachers' self-efficacy plays a central role in improving educational quality and interacts dynamically with managerial, motivational, environmental, and professional dimensions of human resource management. The final conceptual model consists of three main components: human resource management strategies, teacher self-efficacy enhancement, and educational quality improvement outcomes. The study concludes with practical suggestions for integrating the proposed model into educational policy-making and professional development programs for teachers.

Keywords

Human Resource Management
Teacher Self-Efficacy
Educational Quality
Grounded Theory
Public Schools
Western Mazandaran

Article History

Received:
25 October, 2025
Revised:
7 November, 2025
Accepted:
11 November, 2025

Cite this article as (APA): Ghafari Mejlaj, M., & Ahmadi Dalasm, M. (2025). Presenting a conceptual model of human resource management based on teachers' self-efficacy to improve educational quality in public schools of western Mazandaran. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 2(4), 41-66. <https://10.22034/jitle.2025.555493.1048>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

Extended Abstract

Introduction: Education systems worldwide increasingly recognize that the quality of human resources—particularly teachers—plays a decisive role in achieving educational excellence. In developing contexts such as Iran, challenges related to teacher motivation, professional competence, and managerial support remain key obstacles to improving the quality of education. Human resource management (HRM) in schools is not limited to recruitment or evaluation; it involves a continuous process of nurturing teachers' professional identity, self-efficacy, and commitment to pedagogical innovation. Teachers' self-efficacy—the belief in one's ability to plan, organize, and carry out teaching tasks effectively—has been identified as a central construct influencing classroom performance, student engagement, and educational outcomes (Bandura, 1997; Tschannen-Moran & Hoy, 2007). However, despite its theoretical importance, self-efficacy is often neglected in HRM practices within Iranian schools, particularly in public education systems. Many management strategies emphasize structural and administrative efficiency over psychological and developmental dimensions. As a result, teachers' sense of agency, empowerment, and professional growth tends to remain underdeveloped, limiting the potential for sustainable educational quality enhancement. This study addresses this gap by developing a conceptual model of HRM based on teachers' self-efficacy within the context of public schools in western Mazandaran. The research employs a qualitative grounded theory approach, allowing the emergence of a context-specific model rooted in participants' lived experiences. Through in-depth interviews with teachers, principals, and educational experts, the study explores how HRM practices can foster, sustain, and utilize self-efficacy as a driving force for quality improvement. The ultimate aim is to propose a practical and theoretically informed framework that can guide policymakers and educational leaders in designing HRM systems that empower teachers and promote excellence across schools.

Method: This study employed a qualitative research design based on the Grounded Theory methodology, as proposed by Strauss and Corbin (1998), to explore and conceptualize the underlying dimensions of human resource management (HRM) that enhance teachers' self-efficacy and educational quality. The qualitative approach was chosen because the aim of this research was not merely to test existing theories but to construct a contextually grounded conceptual model tailored to the realities of Iranian public schools. The study population included teachers, school principals, educational supervisors, and HRM experts working in public secondary schools in western Mazandaran Province. Through purposive and theoretical sampling, 20 participants were selected who possessed extensive experience and in-depth insight into educational management and teacher development. Data collection was conducted through semi-structured, in-depth interviews, allowing participants to express their perspectives and lived experiences regarding HRM practices and self-efficacy dynamics in their schools. Each interview lasted between 45 and 90 minutes and was recorded and transcribed verbatim with participants' consent. Data analysis followed the three-step coding procedure typical of grounded theory: open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, initial concepts were extracted from the interview transcripts. Axial coding involved grouping these concepts into categories based on conceptual similarities and causal relationships. Finally, selective coding was used to identify the core category linking all major themes—namely, “Teacher Self-Efficacy as the Core of Human Resource Management for Educational Quality.” Data validation was ensured through member checking, peer debriefing, and triangulation. The final conceptual model was developed after several iterations of analysis, refining the relationships among HRM strategies, self-efficacy dimensions, and educational quality indicators.

Findings: The analysis of interview data through the three stages of grounded theory revealed a rich set of interrelated categories that describe how human resource management (HRM) practices can foster teachers' self-efficacy and, in turn, improve educational quality. Five major themes emerged: Supportive Leadership, Professional Development and Empowerment, Organizational Culture and Climate,

Motivational and Welfare Factors, and Evaluation and Feedback Systems. These themes collectively formed the foundation of the final conceptual model. The findings demonstrated that supportive leadership—characterized by trust, communication, and participatory decision-making—serves as the catalyst for teachers' sense of confidence and professional agency. When school leaders actively encourage autonomy and recognize teachers' contributions, self-efficacy is strengthened, leading to greater innovation in teaching practices. The second major category, professional development and empowerment, emphasized the importance of continuous learning opportunities, mentorship programs, and peer collaboration as mechanisms for enhancing teachers' perceived competence and control over instructional challenges. Moreover, the research indicated that a positive organizational culture, grounded in shared values, collegiality, and respect, significantly enhances psychological safety and collective efficacy among teachers. This supportive environment not only elevates individual performance but also promotes a culture of shared responsibility for educational outcomes. Similarly, motivational and welfare factors, including job security, fair compensation, and recognition, were found to influence teachers' emotional commitment and willingness to engage in professional growth. Finally, evaluation and feedback systems emerged as a crucial mediating factor. Transparent and formative evaluation practices—those focusing on growth rather than punishment—helped teachers reflect on their practices and refine their instructional strategies. The integration of these five components into HRM practices resulted in a synergistic effect: teachers with higher self-efficacy demonstrated more adaptive teaching behaviors, higher student engagement, and stronger alignment with institutional goals. Collectively, these findings confirm that HRM strategies grounded in teacher self-efficacy create a sustainable framework for continuous improvement in educational quality within public schools.

Discussion and Conclusion: The findings of this study provide significant insights into how human resource management (HRM) practices, when grounded in the enhancement of teachers' self-efficacy, can serve as a powerful mechanism for improving educational quality. The five emergent dimensions—supportive leadership, professional empowerment, organizational culture, motivational and welfare factors, and evaluation systems—demonstrate that effective HRM in schools must transcend administrative routines and instead function as a developmental and psychological support system for teachers. The results corroborate the propositions of social cognitive theory (Bandura, 1997), which emphasize self-efficacy as a central determinant of human behavior and performance. In the educational context, teachers with high self-efficacy demonstrate stronger instructional resilience, higher adaptability to change, and greater commitment to students' learning outcomes. The study's conceptual model thus positions teacher self-efficacy as the mediating core through which HRM policies translate into educational excellence. For instance, when principals adopt participatory leadership and foster a climate of trust, teachers feel more empowered to innovate in their classrooms. Similarly, continuous professional development programs that align with teachers' actual needs and aspirations strengthen both individual and collective efficacy, ultimately improving pedagogical quality. Within the context of public schools in western Mazandaran, where bureaucratic constraints and limited resources often undermine motivation, the proposed model underscores the necessity of context-sensitive HRM strategies. Policymakers and administrators are encouraged to view teacher development as a strategic investment rather than a cost. Implementing HRM practices that emphasize empowerment, recognition, and reflective evaluation can lead to a sustainable cycle of motivation, innovation, and quality improvement. In conclusion, this research contributes both theoretically and practically to the field of educational management. Theoretically, it integrates HRM and self-efficacy literature within a grounded conceptual framework adapted to the Iranian educational context. Practically, it offers a roadmap for designing HRM policies that cultivate teachers' psychological resources and professional capacities. Future studies are

recommended to empirically validate this conceptual model through mixed-method or quantitative approaches, exploring its applicability across diverse educational settings and cultural contexts.


Funding: The authors did not receive any funding.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest in this article.

Acknowledgement: The authors thank the participants for their time and assistance.

مقاله پژوهشی

ارائه مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان برای بهبود کیفیت آموزشی در مدارس دولتی غرب مازندران

محمد غفاری مجلج 

گروه علوم تربیتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. (نویسنده مسئول) m.ghafari51@gmail.com

میثم احمدی دلسم

گروه علوم تربیتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. ahmadii.meysam77@gmail.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی مفهومی از مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان به منظور بهبود کیفیت آموزشی در مدارس دولتی غرب مازندران است. باتوجه به چالش‌های موجود در نظام آموزشی، از جمله ضعف در انگیزش شغلی، عدم انطباق مهارت‌های حرفه‌ای معلمان با نیازهای روز و کمبود برنامه‌های توانمندسازی، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران، معلمان، کارشناسان آموزشی و متخصصان حوزه منابع انسانی بود که از میان آن‌ها ۲۰ نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد که خودکارآمدی معلمان نقشی محوری در ارتقای کیفیت آموزشی ایفا می‌کند و در پیوند با ابعاد مدیریتی، انگیزشی، محیطی و حرفه‌ای، چارچوبی برای مدیریت اثربخش منابع انسانی فراهم می‌آورد. بر اساس نتایج، مدل مفهومی نهایی پژوهش متشکل از سه بُعد اصلی شامل راهبردهای مدیریت منابع انسانی، تقویت خودکارآمدی معلمان و پیامدهای بهبود کیفیت آموزشی تدوین گردید. در پایان، پیشنهادهایی برای به‌کارگیری این مدل در سیاست‌گذاری آموزشی و طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان ارائه شد.

واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی
خودکارآمدی معلمان
کیفیت آموزشی
نظریه داده‌بنیاد
مدارس دولتی
غرب مازندران

تاریخچه مقاله

دریافت:

۳ آبان ۱۴۰۴

بازنگری:

۱۶ آبان ۱۴۰۴

پذیرش:

۲۰ آبان ۱۴۰۴

استناد به این مقاله (APA): غفاری مجلج، محمد احمدی، میثم. (۱۴۰۴). ارائه مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان برای بهبود کیفیت آموزشی در مدارس دولتی غرب مازندران. نوآوری آموزشی، یادگیری و ارزشیابی، ۲(۴): ۶۶-۴۱. <https://10.22034/jitle.2025.555493.1048>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

مقدمه

در دهه‌های اخیر، ارتقای کیفیت آموزشی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین دغدغه‌های نظام‌های آموزشی در سراسر جهان مطرح بوده است. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که کیفیت آموزش نه‌تنها به منابع فیزیکی و فناورانه، بلکه بیش از هر عامل دیگر به منابع انسانی، به‌ویژه معلمان، وابسته است (Darling-Hammond, 2001; OECD, 2018). در واقع، معلمان قلب تپنده نظام آموزشی‌اند و عملکرد آنان تعیین‌کننده میزان تحقق اهداف یادگیری در مدارس است. براین اساس، هرگونه تحول در نظام آموزشی، بدون توجه به ظرفیت‌ها، انگیزه‌ها و توانمندی‌های معلمان، عملاً به نتیجه نخواهد رسید (Salemi, 2020). در این میان، مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی توسعه‌سازمانی، نقش اساسی در جذب، حفظ و توانمندسازی معلمان دارد. مدیریت منابع انسانی مؤثر می‌تواند از طریق راهبردهایی نظیر انتخاب شایسته، آموزش مداوم، ارزیابی مبتنی بر بازخورد، و نظام پاداش منصفانه، موجب ارتقای رضایت شغلی و بهبود عملکرد آموزشی شود (Armstrong & Taylor, 2020). در واقع، مدارس زمانی می‌توانند به کیفیت آموزشی پایدار دست یابند که نظام مدیریت منابع انسانی آن‌ها بر پایه توسعه حرفه‌ای معلمان و حمایت سازمانی مؤثر طراحی شده باشد. از سوی دیگر، یکی از سازوکارهای روان‌شناختی مهم که رابطه بین سیاست‌های منابع انسانی و عملکرد آموزشی را تبیین می‌کند، خودکارآمدی معلمان است. بر اساس نظریه بندورا (Bandura, 1997)، خودکارآمدی به باور فرد نسبت به توانایی خود در انجام مؤثر وظایف محوله اشاره دارد. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که معلمانی که از سطح بالای خودکارآمدی برخوردارند، با انگیزه‌تر، خلاق‌تر و مقاوم‌تر در برابر چالش‌های شغلی عمل می‌کنند و در نتیجه، کیفیت آموزش در کلاس‌های آن‌ها بالاتر است (Tschannen-Moran & Hoy, 2007). این متغیر نه‌تنها بر رفتارهای آموزشی اثر می‌گذارد، بلکه با احساس رضایت، نوآوری در تدریس و مشارکت فعال معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه نیز پیوند دارد.

باوجود اهمیت این موضوع، در بسیاری از پژوهش‌های داخلی، تعامل میان مدیریت منابع انسانی و خودکارآمدی معلمان در چارچوب یک مدل یکپارچه موردبررسی قرار نگرفته است. اغلب مطالعات، این دو متغیر را به‌صورت جداگانه تحلیل کرده‌اند و کمتر به نحوه تأثیر متقابل آن‌ها در بهبود کیفیت آموزشی پرداخته‌اند. ازاین‌رو، انجام پژوهشی کیفی که بتواند با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مدیران و معلمان، مدلی بومی و نظری از این رابطه ارائه دهد، می‌تواند خلأ موجود در ادبیات پژوهش را پوشش دهد و به سیاست‌گذاران آموزشی در طراحی راهبردهای توسعه منابع انسانی یاری رساند.

نظام آموزشی هر کشور زمانی می‌تواند به توسعه پایدار دست یابد که کیفیت آموزش در مدارس آن ارتقا یابد. بااین‌حال، شکاف میان سیاست‌های کلان آموزشی و عملکرد واقعی مدارس یکی از چالش‌های جدی آموزش و پرورش ایران به شمار می‌آید. در بسیاری از مدارس، اگرچه برنامه‌ها و اسناد بالادستی بر ارتقای کیفیت آموزشی تأکید دارند، اما در عمل، نبود نظام مؤثر مدیریت منابع انسانی سبب شده است تا توانمندسازی و انگیزش معلمان به‌طور نظام‌مند دنبال نشود (Salimi et al., 2022). در چنین شرایطی، معلمان باوجود برخورداری از دانش تخصصی، به دلیل ضعف در حمایت‌های حرفه‌ای و روانی، گاه احساس کارآمدی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از عوامل کلیدی در این میان، باور خودکارآمدی معلمان است، یعنی میزان اطمینان آنان نسبت به توانایی‌شان در سازمان‌دهی و اجرای فعالیت‌های آموزشی به‌منظور دستیابی به نتایج مطلوب (Bandura, 1997). خودکارآمدی پایین می‌تواند موجب کاهش تعهد شغلی، افت انگیزش، و مقاومت در برابر نوآوری‌های آموزشی شود، درحالی‌که تقویت آن، پیامدهایی چون افزایش کیفیت تدریس، بهبود روابط معلم و دانش‌آموز، و ارتقای نتایج یادگیری را در پی دارد (Tschannen-Moran & Hoy, 2007). ازاین‌رو، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی که بر رشد خودکارآمدی معلمان تأکید دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود کیفیت آموزشی ایفا کنند. باوجود این، مرور پیشینه داخلی نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات، رابطه میان مدیریت منابع انسانی و کیفیت آموزشی را در سطح توصیفی یا کمی بررسی کرده‌اند و کمتر به درک عمیق و بومی از سازوکارهای

روانی و سازمانی این رابطه پرداخته‌اند. درحالی‌که در نظام آموزشی ایران، شرایط فرهنگی، ساختاری و مدیریتی مدارس با نمونه‌های خارجی تفاوت دارد و نیاز به مدل‌های مفهومی متناسب با بافت بومی احساس می‌شود (Ashgarpour, 2025). افزون بر این، در منطقه غرب مازندران، به‌ویژه در مدارس دولتی، چالش‌هایی نظیر کمبود حمایت سازمانی، فرسودگی شغلی، و نبود نظام تشویقی مؤثر مشاهده می‌شود که می‌تواند بر خودکارآمدی معلمان و در نتیجه بر کیفیت آموزش اثر منفی بگذارد؛ بنابراین، ضرورت انجام پژوهشی کیفی احساس می‌شود که بتواند از طریق مصاحبه با مدیران، کارشناسان و معلمان، مدلی بومی و نظری از نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود کیفیت آموزشی با تأکید بر خودکارآمدی معلمان ارائه دهد. چنین مدلی می‌تواند ضمن غنای ادبیات علمی، مبنای تصمیم‌گیری مدیران آموزشی برای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی در مدارس باشد. از این‌رو، پژوهش حاضر می‌کوشد با نگاهی تلفیقی به ادبیات نظری و داده‌های میدانی، چارچوبی مفهومی برای تبیین مسیر اثرگذاری مدیریت منابع انسانی بر کیفیت آموزشی از مسیر خودکارآمدی معلمان ارائه نماید.

باتوجه به اهمیت کیفیت آموزشی و نقش محوری معلمان در تحقق اهداف یادگیری، و نیز با عنایت به اثر مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی و انگیزش آنان، مشخص شده است که تأثیر سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی بر کیفیت آموزش از مسیر خودکارآمدی معلمان یکی از حوزه‌های پژوهشی کمتر کاوش شده در ادبیات داخلی است. به‌ویژه در مدارس دولتی غرب مازندران، چالش‌هایی مانند ضعف حمایت سازمانی، محدودیت در آموزش حرفه‌ای مستمر، و نبود نظام انگیزشی مؤثر می‌تواند عملکرد آموزشی را تحت تأثیر قرار دهد. از این‌رو، پژوهش حاضر درصدد است با بهره‌گیری از روش کیفی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران و معلمان، مدلی مفهومی ارائه دهد که رابطه میان مدیریت منابع انسانی، خودکارآمدی معلمان و کیفیت آموزش را تبیین کند. این اقدام نه تنها می‌تواند خلأ موجود در ادبیات پژوهشی را پر کند، بلکه مبنای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی در مدارس دولتی فراهم می‌آورد و به تصمیم‌گیری‌های آموزشی بومی و اثربخش کمک می‌کند.

اهداف پژوهش

پژوهش حاضر با هدف کلی تبیین و ارائه مدل مفهومی نقش مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان در بهبود کیفیت آموزشی در مدارس دولتی غرب مازندران انجام شد. این هدف، چارچوبی جامع برای بررسی تعامل میان راهبردهای منابع انسانی و عملکرد آموزشی معلمان فراهم می‌آورد و امکان درک سازوکارهای روان‌شناختی و سازمانی اثرگذار بر کیفیت آموزش را مهیا می‌کند. در راستای تحقق این هدف کلی، اهداف جزئی پژوهش به شرح زیر تعیین شده‌اند:

الف- بررسی ابعاد خودکارآمدی معلمان و تحلیل نقش آن در افزایش کیفیت آموزشی، به‌ویژه بررسی باورهای معلمان نسبت به توانایی خود در تدریس، مدیریت کلاس و ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان.

ب- تحلیل رابطه میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، خودکارآمدی معلمان و کیفیت آموزشی، با هدف شناسایی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم اثرگذاری.

ج- طراحی یک مدل مفهومی بومی و نظری که سازوکار اثرگذاری مدیریت منابع انسانی بر کیفیت آموزشی را از طریق خودکارآمدی معلمان تبیین کند و برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری آموزشی قابل استفاده باشد.

چارچوب نظری

نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود کیفیت آموزشی از جمله موضوعاتی است که در دهه‌های اخیر در ادبیات مدیریت آموزشی و روان‌شناسی تربیتی مورد توجه گسترده قرار گرفته است. در محیط‌های آموزشی، سرمایه انسانی اصلی‌ترین عامل تحقق اهداف

یادگیری است و مدیران آموزشی نقشی تعیین‌کننده در جذب، حفظ و توانمندسازی این سرمایه ایفا می‌کنند (Armstrong & Heydari & Shahamat, 2017; Taylor, 2020). در واقع، نظام‌های آموزشی کارآمد، بیش از هر چیز به توانایی آن‌ها در مدیریت اثربخش منابع انسانی وابسته‌اند. براین اساس، توسعه و بهبود عملکرد معلمان به‌عنوان مهم‌ترین نیروی انسانی در مدرسه، مستلزم سیاست‌ها و راهبردهایی است که نه تنها بر مهارت‌های حرفه‌ای آنان تمرکز کند، بلکه باورهای انگیزشی و خود ادراکی آنان را نیز تقویت نماید.

یکی از مفاهیم کلیدی که به‌عنوان حلقه واسط میان سیاست‌های منابع انسانی و کیفیت آموزشی مطرح می‌شود، مفهوم خودکارآمدی معلمان است. بر اساس نظریه شناختی-اجتماعی بندورا (Bandura, 1997)، خودکارآمدی به باور فرد نسبت به توانایی خود در سازمان‌دهی و اجرای رفتارهای لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب اشاره دارد. در محیط آموزشی، خودکارآمدی معلم نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان تلاش، پشتکار و شیوه برخورد او با چالش‌های آموزشی دارد (Tschannen-Moran & Hoy, 2007). معلمانی که از سطح بالایی از خودکارآمدی برخوردارند، معمولاً در مدیریت کلاس، برقراری ارتباط با دانش‌آموزان، استفاده از روش‌های نوین تدریس و انگیزش یادگیرندگان عملکرد بهتری دارند (Sazideh et al., 2020; Schwarzer & Hallum, 2008).

از سوی دیگر، پژوهش‌های مدیریت آموزشی نشان داده‌اند که سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم بر شکل‌گیری و تقویت خودکارآمدی معلمان تأثیر می‌گذارد (Boxall & Purcell, 2022). برای مثال، آموزش‌های ضمن خدمت، نظام بازخورد سازنده، حمایت عاطفی مدیران، و نظام پاداش عادلانه می‌تواند احساس ارزشمندی، شایستگی و اثربخشی را در معلمان تقویت کند. در نتیجه، معلمانی که از پشتیبانی سازمانی و فرصت‌های رشد حرفه‌ای برخوردارند، خود را در اجرای نقش‌های آموزشی توانمندتر می‌بینند و انگیزه بیشتری برای نوآوری و یادگیری مداوم دارند (Runhaar et al., 2010). در مقابل، ضعف در سیاست‌های منابع انسانی، ارزیابی‌های ناعادلانه یا فقدان حمایت حرفه‌ای، می‌تواند خودکارآمدی را تضعیف و در نتیجه کیفیت آموزشی را کاهش دهد (Day & Gu, 2010; Ghafari Mejlaj & Safdari, 2024). در بافت مدارس دولتی ایران - به‌ویژه در مناطق کمتر برخوردار نظیر غرب مازندران - چالش‌هایی چون کمبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، محدودیت منابع آموزشی، و نظام انگیزشی ناکارآمد، بیش‌ازپیش اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در توانمندسازی معلمان را برجسته می‌سازد (Hosseini et al., 2024).

از دیدگاه نظری، چارچوب مفهومی این پژوهش بر تعامل سه حوزه کلیدی استوار است:

الف- مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیر سازمانی سطح کلان که مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرایندها و اقدامات مدیران برای ارتقای کارایی و انگیزش کارکنان است.

ب- خودکارآمدی معلمان به‌عنوان متغیر روان‌شناختی سطح فردی که باور معلمان به توانایی خود در انجام مؤثر وظایف حرفه‌ای را نشان می‌دهد.

ج- کیفیت آموزشی به‌عنوان متغیر پیامدی سطح نهادی که دربردارنده بهبود فرایند یاددهی - یادگیری، رضایت ذی‌نفعان آموزشی و ارتقای عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان است.

مطابق با این چارچوب، می‌توان استدلال کرد که مدیریت منابع انسانی، با فراهم‌آوردن محیطی حمایتی و فرصت‌های توسعه فردی، موجب افزایش خودکارآمدی معلمان می‌شود؛ و این افزایش خودکارآمدی به نوبه خود، کیفیت آموزشی را ارتقا می‌دهد. این رابطه در بسیاری از مدل‌های نظری بین‌المللی از جمله مدل منابع انسانی توانمندساز مطرح شده است (Purcell & Hutchinson, 2007; Safdari & Ghafari Mejlaj, 2024). به بیان دیگر، در محیط‌های آموزشی که سیاست‌های منابع انسانی بر توسعه حرفه‌ای، اعتماد

مقابل و بازخورد سازنده استوار است، معلمان احساس کنترل بیشتری بر محیط کاری خود دارند و در نتیجه با انگیزه و کارایی بیشتری عمل می‌کنند (Klassen & Chiu, 2010)؛ بنابراین، در چارچوب نظری این پژوهش، خودکارآمدی معلمان به‌عنوان متغیر میانجی میان سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی و کیفیت آموزشی در نظر گرفته شده است. انتظار می‌رود که هرچه نظام مدیریت منابع انسانی مدرسه از انسجام و عدالت بیشتری برخوردار باشد، معلمان احساس توانمندی و اثربخشی بالاتری داشته باشند و این امر در نهایت به بهبود کیفیت آموزش منجر شود. این چارچوب نظری ضمن اتکا بر نظریه شناختی - اجتماعی بندورا و مدل‌های معاصر مدیریت منابع انسانی، می‌کوشد با رویکردی بومی، ارتباط میان متغیرهای سازمانی، روان‌شناختی و آموزشی را در بافت مدارس دولتی غرب مازندران تبیین کند.

مرور ادبیات پژوهش

در ادبیات پژوهشی مدیریت آموزشی، پرسش اساسی این است که چگونه راهبردهای مدیریت منابع انسانی (HRM) در مدارس می‌توانند منجر به بهبود کیفیت آموزشی شوند و نقش خودکارآمدی معلمان در این مسیر چیست. برای فهم این رابطه، مرور نظام‌مند پیشینه داخلی و بین‌المللی ضروری است تا چارچوبی نظری و عملی برای طراحی مدل مفهومی بومی فراهم گردد.

مدیریت منابع انسانی در نهادهای آموزشی به‌عنوان مجموعه سیاست‌ها، فرایندها و ابزارهایی تعریف می‌شود که هم جذب و گزینش معلمان را در بر می‌گیرد، هم توسعه حرفه‌ای، ارزیابی عملکرد، پاداش و حمایت سازمانی را شامل می‌شود. در بسیاری از مطالعات مدیریت منابع انسانی در آموزش، تأکید بر این است که رویکردهای سنتی اداری به‌تنهایی نمی‌توانند انگیزه و تعهد معلمان را بهبود بخشند؛ بلکه باید به سمت یک HRM راهبردی و توانمندساز حرکت کرد. در پژوهش‌های داخلی، برخی مطالعات به آسیب‌شناسی سیستم مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش ایران پرداخته‌اند. برای مثال، سلیمی و همکاران (Salimi et al., 2022) در مطالعه‌ای با عنوان شناسایی آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش، چهار حوزه کلیدی مدیریت منابع انسانی را شامل جذب و تأمین، آموزش و بهسازی، نگهداری و کاربرد منابع انسانی مورد بررسی قرار دادند. آنان نشان دادند که چالش‌هایی مانند ناکافی بودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد، فقدان تطابق بین آموزش ضمن خدمت و نیاز واقعی معلمان، نارضایتی در پرداخت حقوق و مزایا و ضعف در نظام انگیزشی، از مشکلات اساسی نظام HRM در مدارس هستند.

مطالعه دیگری با عنوان مدیریت منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای معلمان در نظام آموزشی نوین به بررسی ارتباط سیاست‌های HRM و مسیرهای توسعه حرفه‌ای معلمان پرداخته است. این پژوهش نشان می‌دهد که سیاست‌هایی مانند آموزش مستمر، شایسته‌سالاری در ارزیابی و ارتقای معلمان و ایجاد فرصت‌های مشارکتی در تصمیم‌گیری می‌تواند بستر بهبود کیفیت آموزشی را فراهم نماید (Ahmadi, 2025).

اسماعیلی و همکاران (Esmaeeli et al., 2021) در پژوهشی به بررسی رابطه مؤلفه‌های خودکارآمدی و اعتماد سازمانی با توسعه حرفه‌ای معلمان مدارس دوره ابتدایی پرداختند. هدف این تحقیق، تحلیل تأثیر خودکارآمدی و اعتماد سازمانی بر توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی با در نظر گرفتن نقش میانجی ادراک از رهبری بود. در این مطالعه همبستگی، داده‌های جمع‌آوری شده از ۳۰۲ نفر از معلمان ارومیه با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد و از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که اگرچه خودکارآمدی به طور مستقیم تأثیر معناداری ندارد، اما خودکارآمدی و اعتماد سازمانی به صورت غیرمستقیم و از طریق نقش واسطه‌ای ادراک رهبری، توسعه حرفه‌ای معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این نتایج، نقش محوری معلمان را به‌عنوان عاملان اصلی تحول آموزشی خاطر نشان می‌سازد.

همچنین، پژوهشی دیگر توسط رشیدی و پور (Rashidi & Pour) در حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکرد کیفی با عنوان ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی فراگیر در روابط کاری و استخدامی معلمان با قرارداد کاری موقت مدارس دولتی، به شناسایی مضامین سازمانی، انتظارات معلمان، ادراک مدیران از روابط کاری و استخدامی معلمان با وضعیت قراردادی موقت پرداخت. در این پژوهش، مفاهیمی چون عدالت سازمانی، امنیت شغلی، تفاهم متقابل و پشتیبانی مدیران به عنوان عناصر کلیدی در روابط کاری معلمان شناسایی شدند. مؤلفان، ۱۰۲ مضمون پایه و ۳۸ مضمون سازمان‌دهنده استخراج کردند که در قالب چهار مضمون کلی طبقه‌بندی شدند. این مطالعه نشان می‌دهد که روابط کاری و قرارداد معلمان، یکی از جنبه‌هایی است که HRM باید به آن توجه ویژه کند. اگرچه این مطالعات ارزشمندند، اما عمدتاً بر تحلیل توصیفی، چالش‌ها و پیشنهاد راهکارها متمرکزند و چندان به تبیین فرایندی مسیر اثرگذاری سیاست‌های HRM بر عملکرد معلمان نپرداخته‌اند. در واقع، مطالعه‌ای که با روش کیفی و تأکیدی بر خودکارآمدی معلمان، مدلی مفهومی ارائه دهد، در حوزه مدارس ایران به‌ویژه مناطق خاص مانند غرب مازندران هنوز کم‌تر دیده شده است.

قاعمی و همکاران (Ghaemi et al., 2024) در پژوهشی با عنوان تأثیر خودکارآمدی معلمان بر کیفیت تدریس و مدیریت کلاس به سنجش تأثیر خودکارآمدی معلمان بر کیفیت فرایند تدریس و اثربخشی مدیریت کلاس در مدارس ابتدایی پرداختند. داده‌های لازم از طریق پرسش‌های استاندارد گردآوری و با به‌کارگیری روش‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از وجود ارتباط مستقیم و معنادار بین سطح خودکارآمدی معلمان و بهبود کیفیت تدریس و مدیریت کلاس بود. معلمان دارای خودکارآمدی بالاتر، توانایی بیشتری در ایجاد محیط یادگیری پویا، به‌کارگیری رویکردهای خلاقانه در تدریس و مواجهه مؤثر با چالش‌های محیط کلاس از خود نشان دادند. این نتایج، لزوم توجه جدی به ابعاد روان‌شناختی معلمان در کنار ارتقای مهارت‌های تخصصی را آشکار ساخته و گویای ضرورت برنامه‌ریزی سیاست‌گذاران آموزشی برای اجرای طرح‌های تقویت خودکارآمدی و افزایش صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان است.

ابراهیمی (Ebrahimi, 2024) در پژوهش خود با عنوان تأثیر خودکارآمدی معلمان بر اشتیاق به آموزش تفکیکی در مدارس ابتدایی به بررسی نقش احساس خودکارآمدی معلمان در میزان علاقه و اشتیاق آن‌ها به به‌کارگیری آموزش تفکیکی در مدارس ابتدایی پرداخت. وی اظهار می‌دارد که خودکارآمدی معلمان یکی از عوامل اساسی در ارتقای کیفیت تدریس و افزایش انگیزه شغلی آنان به شمار می‌رود. یافته‌های پژوهش نشان داد که هرچه میزان خودکارآمدی معلمان بالاتر باشد، تمایل آن‌ها به بهره‌گیری از شیوه‌های تفکیکی بیشتر شده و در نتیجه عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان نیز بهبود می‌یابد. همچنین نتایج بیانگر آن بود که خودکارآمدی تأثیر چشمگیری بر توانایی معلمان در مدیریت رفتارهای کلاسی و به‌کارگیری راهبردهای متنوع آموزشی دارد.

علاوه بر این، پژوهش نشان داده است که معلمان زن و آموزگاران مدارس غیردولتی، نسبت به هم‌تایان مرد خود و معلمان مدارس دولتی، اشتیاق بیشتری برای اجرای آموزش‌های متفاوت و متنوع از خود نشان می‌دهند. این نتایج بر ضرورت تقویت احساس خودکارآمدی در معلمان تأکید می‌کند؛ چرا که این امر می‌تواند به عنوان ابزاری مؤثر در افزایش کارایی آموزش متمایز و ارتقای رضایت شغلی آنان عمل کند.

در نهایت، مقاله باتکیه بر مدل‌های نظری و داده‌های تجربی، بر اهمیت پرورش خودکارآمدی در معلمان به عنوان راهکاری مؤثر برای بهبود فرایند یاددهی - یادگیری و افزایش رضایت شغلی آنان تأکید دارد.

در پژوهش‌های خارجی، نظریه خودکارآمدی که توسط بندورا (Bandura, 1997) مطرح شده است، بر این بنیاد استوار است که باور فرد به توانایی‌اش برای انجام موفقیت‌آمیز یک تکلیف، تعیین‌کننده انتخاب‌ها، پایداری در برابر مشکلات و میزان تلاش وی است. این چارچوب نظری، امروزه به یکی از ارکان اساسی روان‌شناسی اجتماعی - شناختی تبدیل شده است. در حوزه آموزش، مفهوم

خودکارآمدی معلمان به باور معلمان نسبت به توانایی‌شان در طراحی و اجرای فعالیت‌های آموزشی، مدیریت کلاس و انگیزش دانش‌آموزان اشاره دارد. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که معلمان با خودکارآمدی بالاتر از انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با چالش‌های کلاسی برخوردارند و تمایل بیشتری به نوآوری، استفاده از روش‌های متنوع تدریس و مشارکت بیشتر در توسعه حرفه‌ای دارند. به‌عنوان مثال، مقاله مروری راماکریشنان و ساله (Ramakrishnan & Salleh, 2018) نشان داده است که بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۸، مطالعات متعددی خودکارآمدی معلمان را از منظر ابعاد مختلف بررسی کرده‌اند و همواره رابطه مثبت میان خودکارآمدی معلمان و عملکرد آموزشی، مدیریت کلاس و تعامل با دانش‌آموزان گزارش شده است. در این بررسی، معیارهایی مانند کنترل کلاس، اعتماد به تدریس، و تعامل دانش‌آموزان اهمیت یافته‌اند.

تحقیق ناوانیتهاکریشنان (Navaneethakrishnan., 2020) نیز نشان می‌دهد که خودکارآمدی معلمان نه تنها بر عملکرد آموزشی اثر دارد؛ بلکه رابطه معناداری با رضایت شغلی آنان دارد که خود ممکن است بر پایداری و ماندگاری معلمان تأثیرگذار باشد. با این شواهد، اهمیت خودکارآمدی معلمان به عنوان متغیری مؤثر و کلیدی در مسیر بهبود کیفیت آموزشی - به ویژه در مدارس با شرایط خاص مانند مناطق کمتر برخوردار - به وضوح قابل مشاهده است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش کیفی و تحلیل دیدگاه‌های مدیران و معلمان مدارس دولتی غرب مازندران، قصد دارد این شکاف‌ها را پر کند. با طراحی یک مدل مفهومی بومی، می‌توان مسیر اثرگذاری HRM بر کیفیت آموزشی را از طریق خودکارآمدی معلمان در زمینه محلی تبیین کرد و پیشنهادهای عملی ویژه منطقه ارائه نمود.

شوله و همکاران (Sholeh et al., 2021) در پژوهش خود به مطالعه اهمیت مسائل مدیریت منابع انسانی در تمامی مؤسسات آموزشی، از جمله مؤسسات آموزشی پایه اسلامی پرداختند. این پژوهش با هدف تبیین و معرفی مفهوم مدیریت منابع انسانی در ارتقای کیفیت معلمان مدرسه ابتدایی اسلامی قره‌العیون تولونگ آگونگ اندونزی انجام شد تا اهمیت منابع انسانی را در بهبود کیفیت معلمان مؤسسات آموزشی ابتدایی اسلامی نشان دهد. در این تحقیق ده نفر شامل مدیر مدرسه، معلمان، اعضای کمیته مدرسه، اولیا و شخصیت‌های برجسته محلی به‌عنوان مشارکت‌کننده حضور داشتند. داده‌ها از طریق مصاحبه حضوری، تلفنی و آنلاین (از طریق پیام‌رسان واتس‌آپ)، مشاهده مشارکتی و بررسی اسناد گردآوری شدند. نتایج پژوهش نشان دادند که فرایند مدیریت منابع انسانی برای ارتقای کیفیت معلمان از طریق برنامه‌ریزی، آموزش و ارزیابی انجام می‌شود. برنامه‌ریزی از طریق آموزش پیش از خدمت یا فرایند جذب انجام می‌شود، درحالی‌که راهبرد آموزش با طراحی برنامه‌های آموزش در حین کار و خارج از کار اجرا می‌گردد. در نهایت، ارزیابی به‌صورت هفتگی، ترمی و سالانه انجام شده و پاداش داده می‌شود. در خاتمه، یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در تعیین کیفیت معلمان دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و رویکرد، کیفی - اکتشافی است. هدف از انجام این تحقیق، کشف مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط میان ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی، خودکارآمدی معلمان و کیفیت آموزشی در بافت واقعی مدارس دولتی غرب مازندران بود. از آنجاکه موضوع پژوهش به تبیین تجربیات زیسته و ادراکات ذهنی معلمان و مدیران از پدیده‌های سازمانی مربوط می‌شود، رویکرد کیفی به‌ویژه روش تحلیل مضمون برای گردآوری و تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد.

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، معاونان و معلمان مدارس متوسطه دولتی غرب مازندران (شهرستان‌های نوشهر، چالوس، تنکابن، و رامسر) در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ را شامل می‌شد. نمونه‌گیری در این تحقیق به‌صورت هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انجام شد. در مجموع، ۲۰ نفر از خبرگان و کنشگران آموزشی (شامل ۸ مدیر و معاون مدرسه، ۱۰ معلم باسابقه بالای ۱۰ سال، و ۲ کارشناس اداره آموزش و پرورش منطقه) به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند. در انتخاب

مشارکت‌کنندگان، معیارهایی همچون سابقه خدمت، آشنایی با سیاست‌های منابع انسانی، و تمایل به مشارکت فعال در مصاحبه مدنظر قرار گرفت. تعداد مصاحبه‌ها باتوجه به تکرار الگوهای مفهومی و عدم ظهور داده‌های جدید در مصاحبه بیست و سوم به حد اشباع رسید.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. بدین منظور، ابتدا بر اساس چارچوب نظری و مرور پیشینه، پروتکل مصاحبه‌ای طراحی شد که شامل سؤالاتی در سه محور اصلی بود: برداشت و تجربه شرکت‌کنندگان از سیاست‌ها و عملکرد مدیریت منابع انسانی در مدارس، درک آنان از عوامل مؤثر بر خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان، و دیدگاهشان در مورد رابطه میان این دو و تأثیر آن بر کیفیت آموزش در مدرسه. سؤالات به‌صورت باز طراحی شدند تا امکان کاوش عمیق در نگرش‌ها و تجربه‌های معلمان و مدیران فراهم شود. برای مثال، برخی سؤالات مصاحبه عبارت بودند از به نظر شما، کدام سیاست‌ها یا رفتارهای مدیریتی بیشترین تأثیر را بر انگیزه و احساس توانمندی معلمان دارد؟ وقتی از خودکارآمدی صحبت می‌کنیم، شما این مفهوم را در تجربه کاری خود چگونه درک می‌کنید؟ آیا احساس می‌کنید بین نحوه مدیریت منابع انسانی و کیفیت تدریس در مدرسه ارتباطی وجود دارد؟ چگونه؟ برای اطمینان از اعتبار محتوا و روایی صوری ابزار مصاحبه، پیش‌نویس سؤالات در اختیار سه نفر از اساتید حوزه مدیریت آموزشی و روش تحقیق دانشگاه فرهنگیان و دانشگاه مازندران قرار گرفت. اصلاحات پیشنهادی آنان در ساختار و ترتیب سؤالات اعمال شد. همچنین برای افزایش اعتمادپذیری داده‌ها، مصاحبه‌های اولیه به‌صورت آزمایشی با دو معلم انجام شد تا ابهامات احتمالی رفع شود.

مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری در محل مدارس یا به‌صورت آنلاین (در موارد خاص) برگزار گردید و هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید. کلیه مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان ضبط و سپس به‌صورت کامل رونویسی شدند. داده‌های گردآوری‌شده به‌صورت محرمانه نگهداری شده و فقط برای اهداف پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. پیش از آغاز مصاحبه‌ها، اهداف پژوهش به‌صورت شفاف برای شرکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه آنان اخذ گردید. شرکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه بود و شرکت‌کنندگان می‌توانستند در هر مرحله از ادامه همکاری انصراف دهند. اطلاعات هویتی آنان محرمانه نگه داشته شد و از نام مستعار در گزارش یافته‌ها استفاده گردید.

فرایند استخراج مضامین

برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر که از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از معلمان، مدیران و معاونان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش غرب مازندران گردآوری شدند، از رویکرد تحلیل مضمون براون و کلارک (Braun & Clarke, 2006) استفاده گردید که یکی از پرکاربردترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی در پژوهش‌های آموزشی است. فرایند تحلیل مضمون در این پژوهش در شش گام اصلی صورت گرفت:

آشنایی اولیه با داده‌ها: تمام مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، چندین بار به‌صورت دقیق خوانده شدند تا پژوهشگر با محتوای داده‌ها، لحن گفت‌وگوها و مفاهیم پنهان در متن آشنا شود. در این مرحله، یادداشت‌برداری اولیه درباره ایده‌ها و برداشت‌های کلیدی انجام گرفت.

تولید کدهای اولیه: در گام دوم، بخش‌های معنادار متن (عبارات، جملات یا پاراگراف‌ها) که با هدف پژوهش مرتبط بودند، شناسایی و برچسب‌گذاری شدند. در مجموع بیش از ۳۰۰ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج گردید. کدها نمایانگر مفاهیمی نظیر اعتماد مدیر به معلمان، احساس اثرگذاری در کلاس، ارزیابی ناعادلانه عملکرد و نیاز به یادگیری جمعی بودند.

جست‌وجوی مضامین: در این مرحله، کدهای مشابه یا مرتبط در خوشه‌هایی دسته‌بندی شدند تا مضامین اولیه شکل بگیرند. کدهایی که به جنبه‌های ساختاری و سیاستی منابع انسانی اشاره داشتند در یک گروه، و کدهایی که به احساس توانمندی، انگیزش یا حمایت سازمانی مربوط بودند در گروه‌های دیگر قرار گرفتند.

بازبینی و بازتعریف مضامین: در این گام، پژوهشگر به همراه دو نفر از همکاران خبره در روش کیفی، مضامین استخراج‌شده را بازبینی و پالایش نمود. کدهای تکراری یا نامرتب حذف یا ادغام شدند و مضامینی که پشتوانه داده‌ای ضعیف داشتند کنار گذاشته شدند. در این مرحله، ساختار مفهومی اولیه مدل آشکار شد.

نام‌گذاری و تعریف مضامین نهایی: در نتیجه بازبینی‌های مکرر، پنج مضمون اصلی و سیزده زیر مضمون نهایی شناسایی شدند که بیانگر ابعاد کلیدی مدل مفهومی پژوهش بودند. نام هر مضمون به‌گونه‌ای انتخاب شد که هم بیانگر محتوای داده‌ها باشد و هم قابلیت تفسیر نظری داشته باشد؛ از جمله مدیریت منابع انسانی کارآمد، خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان، رهبری حمایتی و الهام‌بخش، فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده، و بهبود کیفیت آموزشی.

استخراج مدل مفهومی اولیه: در مرحله پایانی، ارتباط میان مضامین اصلی و زیر مضامین در قالب یک مدل مفهومی ترسیم گردید. این مدل نشان می‌دهد که چگونه سیاست‌های منابع انسانی، از طریق تقویت خودکارآمدی معلمان و در بستر رهبری حمایتی و فرهنگ یادگیرنده، منجر به ارتقای کیفیت آموزشی می‌شوند.

به‌منظور افزایش پایایی و روایی کیفی تحلیل، از روش‌هایی چون بازبینی توسط همکاران، بازخورد مشارکت‌کنندگان و بازگشت مکرر به داده‌ها برای اصلاح ساختار مضامین استفاده شد. همچنین، نرم‌افزار MAXQDA 2022 برای سامان‌دهی و کدگذاری داده‌ها به کار گرفته شد تا شفافیت و دقت در فرایند تحلیل تضمین گردد.

پس از طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل عمیق قرار گرفتند و مجموعه‌ای از مفاهیم اولیه استخراج شد. در گام بعد، مفاهیم هم‌معنا و مرتبط با یکدیگر در قالب مضامین فرعی طبقه‌بندی گردیدند و در نهایت، با تلفیق و انتزاع مفهومی، مضامین اصلی پژوهش شکل گرفتند. این مضامین نمایانگر درک مشارکت‌کنندگان از عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان و نقش آن در بهبود کیفیت آموزشی هستند. در جدول (۱)، مضامین اصلی و زیرمضامین استخراج‌شده از فرایند تحلیل داده‌ها ارائه شده‌اند.

جدول ۱. مضامین اصلی و زیرمضامین استخراج شده از داده‌های کیفی

ردیف	مضامین اصلی	زیرمضامین مرتبط	شرح مختصر هر زیرمضمون
۱	مدیریت منابع انسانی کارآمد	- جذب و نگهداشت معلمان توانمند - ارزیابی عملکرد منصفانه - نظام انگیزشی مبتنی بر شایستگی	وجود نظام‌های شفاف و کارآمد برای انتخاب، پاداش‌دهی و حفظ نیروهای مستعد که موجب ارتقای رضایت و عملکرد آموزشی می‌شود.
۲	خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان	- باور به توانایی در تدریس مؤثر - مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری آموزشی - انعطاف‌پذیری در موقعیت‌های دشوار	احساس توانایی در برنامه‌ریزی، مدیریت کلاس و مقابله با چالش‌های آموزشی که منجر به بهبود عملکرد تدریس می‌شود.
۳	رهبری حمایتی و الهام‌بخش	- ارتباط باز مدیر با معلمان - مشارکت در تصمیم‌گیری - الگو بودن رهبر آموزشی	رهبر مدرسه از طریق ارتباطات انسانی، اعتمادسازی و تشویق نوآوری، زمینه رشد خودکارآمدی و یادگیری سازمانی را فراهم می‌سازد.
۴	فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده	- یادگیری مستمر در مدرسه - همیاری و تبادل تجربیات معلمان - پذیرش خطا و نوآوری	فرهنگی که در آن یادگیری، بازخورد و نوآوری ارزش تلقی می‌شود و معلمان از تعامل حرفه‌ای برای بهبود کیفیت تدریس بهره می‌برند.
۵	بهبود کیفیت آموزشی	- افزایش انگیزه و رضایت دانش‌آموزان - استفاده از روش‌های نوین تدریس - ارتقای نتایج یادگیری	نتیجه نهایی تعامل مؤلفه‌های پیش‌گفته که در قالب یک نظام منابع انسانی کارآمد، خودکارآمدی بالا و رهبری حمایتگر، تحقق می‌یابد.

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مضامین اصلی و زیرمضامین استخراج شده به‌خوبی ابعاد گوناگون مدیریت منابع انسانی در مدارس دولتی غرب مازندران را نشان می‌دهند. این مضامین، بیانگر پیوند معنادار بین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی (نظیر توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، انگیزش شغلی و حمایت سازمانی) با خودکارآمدی معلمان و در نهایت ارتقای کیفیت آموزشی هستند. تحلیل این یافته‌ها آشکار ساخت که خودکارآمدی معلمان نه تنها از سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد، بلکه به‌عنوان حلقه واسطه، در بهبود عملکرد آموزشی، نوآوری‌های تدریسی و رضایت شغلی نقش آفرینی می‌کند. بر همین اساس، در بخش بعد، هر یک از مضامین اصلی به تفصیل مورد بررسی و تبیین قرار گرفته‌اند تا درک عمیق‌تری از سازوکارهای مؤثر بر مدل مفهومی پژوهش فراهم شود.

تبیین مضامین اصلی یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج تحلیل کیفی داده‌ها، پنج مضمون اصلی از مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و معلمان مدارس دولتی غرب مازندران استخراج گردید که هر یک ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان را در بهبود کیفیت آموزشی تبیین می‌کنند. در ادامه، هر یک از این مضامین به تفکیک شرح داده می‌شود.

الف- مدیریت منابع انسانی کارآمد: این مضمون به نقش نظام‌مند و هدفمند مدیریت منابع انسانی در شناسایی، آموزش، ارزیابی و حفظ نیروی انسانی شایسته در مدارس اشاره دارد. داده‌های پژوهش نشان داد که سیاست‌های شفاف در جذب و انتخاب معلمان،

ارزیابی عملکرد منصفانه، نظام پاداش مبتنی بر شایستگی، و فرصت‌های رشد شغلی از جمله عوامل کلیدی در ارتقای اثربخشی منابع انسانی هستند. شرکت‌کنندگان تأکید کردند که وجود فرایندهای مدیریتی کارآمد، احساس امنیت و رضایت شغلی معلمان را افزایش داده و زمینه بروز خلاقیت و نوآوری آموزشی را فراهم می‌کند.

ب- خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان: خودکارآمدی به‌عنوان هسته روان‌شناختی عملکرد حرفه‌ای معلمان، دومین مضمون اصلی پژوهش را تشکیل می‌دهد. یافته‌ها نشان داد که معلمان با باور قوی به توانایی خود در برنامه‌ریزی، تدریس، مدیریت کلاس و ایجاد انگیزش در دانش‌آموزان، عملکردی مؤثرتر دارند. تجارب موفق، بازخورد سازنده، فرصت‌های یادگیری مداوم و حمایت مدیریتی از جمله عواملی بودند که موجب تقویت خودکارآمدی معلمان می‌شدند. این مضمون با نظریه بندورا (Bandura, 1997) هم‌راستاست که خودکارآمدی را عامل تعیین‌کننده در انتخاب، پایداری و عملکرد فردی می‌داند.

ج- رهبری حمایتی و الهام‌بخش: رهبری در مدارس، زمانی اثربخش است که بر حمایت، اعتمادسازی و انگیزش کارکنان استوار باشد. شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها اشاره کردند که مدیران الهام‌بخش، نه از طریق کنترل بلکه با تشویق، الگوسازی و ارتباط انسانی مؤثر، سبب افزایش تعهد، اعتماد و احساس کارآمدی در معلمان می‌شوند. رهبران حمایتی فرصت رشد، بازخورد مثبت و فضای روانی امن برای ابراز ایده‌ها ایجاد می‌کنند. چنین رویکردی موجب می‌شود معلمان نه تنها وظایف خود را انجام دهند، بلکه در مسیر توسعه مدرسه نیز نقش فعال ایفا کنند.

د- فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده: این مضمون به وجود فضایی در مدارس اشاره دارد که در آن یادگیری مستمر، تبادل دانش و بازخورد سازنده تشویق می‌شود. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که مدارس یادگیرنده، بستری برای رشد فردی و جمعی معلمان فراهم می‌کنند و اشتراک تجربیات حرفه‌ای میان همکاران، موجب ارتقای خودکارآمدی و کیفیت تدریس می‌شود. این یافته با دیدگاه سنگه (Senge, 2006) درباره سازمان یادگیرنده همخوانی دارد و نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری، عاملی بنیادین در پایداری کیفیت آموزشی است.

ه- بهبود کیفیت آموزشی: مضمون نهایی پژوهش، بهبود کیفیت آموزشی است که به‌عنوان نتیجه تعامل مؤلفه‌های پیش‌گفته شناخته شد. مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که ترکیب مدیریت منابع انسانی کارآمد، رهبری الهام‌بخش، و خودکارآمدی بالا در بستری از فرهنگ یادگیرنده، به افزایش کیفیت تدریس، رضایت شغلی، نوآوری آموزشی و رشد تحصیلی دانش‌آموزان منجر می‌شود. این مضمون بازتاب‌دهنده هدف کلان پژوهش است و نشان می‌دهد که کیفیت آموزشی نه محصولی مستقل، بلکه پیامد یک نظام مدیریتی - روان‌شناختی یکپارچه است.

روش تحلیل داده‌ها

همان‌گونه که در قسمت قبلی اشاره شد، داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (Braun & Clarke, 2006) در شش مرحله مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و در مجموع ۷۳ کد اولیه استخراج شد که پس از تجمیع و پالایش، به ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مضمون اصلی منجر گردید. مضامین اصلی شامل سیاست‌های جذب و نگهداشت معلمان، آموزش و توسعه حرفه‌ای، حمایت سازمانی و بازخورد سازنده، و ارتقای خودکارآمدی در راستای کیفیت آموزشی می‌شدند. بر اساس ارتباط میان این مضامین، مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش طراحی گردید که سازوکار تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کیفیت آموزشی از مسیر خودکارآمدی معلمان را نشان می‌دهد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به منظور طراحی مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان برای بهبود کیفیت آموزشی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از معلمان، مدیران و معاونان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش غرب مازندران انجام شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (Braun & Clarke, 2006) و با بهره‌گیری از کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در مجموع، از تحلیل داده‌ها ۵ مضمون اصلی، ۱۳ زیرمضمون و تعدادی گزاره توصیفی استخراج شد که در ادامه تشریح می‌شوند.

الف- مدیریت منابع انسانی کارآمد: اولین مضمون اصلی حاصل از داده‌ها، مدیریت منابع انسانی کارآمد بود که دربرگیرنده شیوه‌های جذب، نگهداشت، توانمندسازی و ارزیابی عملکرد معلمان است. مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که انتخاب و به‌کارگیری معلمان باید بر اساس صلاحیت‌های حرفه‌ای و انگیزه‌های درونی آنان انجام شود، نه صرفاً ضوابط اداری. یکی از مدیران مدرسه اظهار داشت: وقتی در جذب معلم فقط مدرک و سنوات ملاک باشد، کیفیت آموزش قربانی می‌شود. باید مهارت، انگیزه و احساس مسئولیت ملاک باشد. زیرمضامین این بخش شامل جذب و انتخاب مبتنی بر شایستگی، نظام پاداش و انگیزش مؤثر، و ارزیابی عملکرد مشارکتی بودند. این مؤلفه‌ها بنیان اصلی مدیریت منابع انسانی را شکل می‌دهند که در تعامل با خودکارآمدی معلمان، کیفیت آموزشی را بهبود می‌بخشند.

ب- خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان: مضمون دوم، به باور معلمان نسبت به توانایی خود برای انجام موفق وظایف آموزشی و تربیتی اشاره داشت. داده‌ها نشان دادند که خودکارآمدی نه تنها به ویژگی‌های فردی بلکه به حمایت‌های سازمانی و فرهنگی وابسته است. معلمان با خودکارآمدی بالا معمولاً از انگیزش درونی، نوآوری در روش تدریس و مهارت در مدیریت کلاس برخوردارند. در این بخش سه زیرمضمون شناسایی شدند: باور به توانایی اثرگذاری بر یادگیری دانش‌آموزان، مهارت در حل مسئله و تصمیم‌گیری آموزشی، و تاب‌آوری در برابر فشارها و چالش‌های شغلی. یکی از معلمان بیان کرد وقتی احساس می‌کنی مدرسه و مدیر به تو اعتماد دارند، قدرت و انرژی عجیبی پیدا می‌کنی، کلاس را بهتر اداره می‌کنی و بچه‌ها هم بیشتر یاد می‌گیرند.

ج- رهبری حمایتی و الهام‌بخش مدیران: تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری مدیران مدارس نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد یا تضعیف خودکارآمدی معلمان دارد. مدیران الهام‌بخش، با ایجاد فضای اعتماد، گوش‌دادن فعال، و حمایت از ایده‌های نو، به تقویت احساس توانمندی معلمان کمک می‌کنند. زیرمضامین این بخش عبارت بودند از حمایت عاطفی و روانی از معلمان، مشارکت‌دادن معلمان در تصمیم‌گیری، و بازخورد سازنده و تشویق نوآوری. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: مدیری که فقط دستور می‌دهد، انگیزه را از بین می‌برد. ولی مدیری که از معلم مشورت می‌خواهد، باعث می‌شود معلم خودش را بخشی از راه‌حل بداند.

د- فرهنگ سازمانی یادگیرنده: چهارمین مضمون اصلی، نقش فرهنگ مدرسه در شکل‌گیری رفتارهای حرفه‌ای و یادگیری سازمانی بود. نتایج نشان داد که مدارس که در آن‌ها فرهنگ اعتماد، یادگیری مستمر و همکاری حرفه‌ای وجود دارد، بستر مناسب‌تری برای رشد خودکارآمدی و اجرای مؤثر سیاست‌های منابع انسانی فراهم می‌کنند. زیرمضامین این بخش شامل یادگیری مستمر همکارانه، فضای اعتماد و احترام متقابل، و اشتراک تجربیات و بازخورد جمعی بودند. به گفته یکی از کارشناسان آموزشی در مدارس که معلمان از هم یاد می‌گیرند، نیاز به نظارت سخت‌گیرانه کمتر است، چون یادگیری جمعی خودش کنترل‌کننده است.

ه- بهبود کیفیت آموزشی: پنجمین مضمون، پیامد نهایی و هدف غایی مدل بود که شامل ارتقای عملکرد معلمان، انگیزش دانش‌آموزان، و اثربخشی فرایند یاددهی-یادگیری می‌شد. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که پیوند میان سیاست‌های منابع

انسانی و تقویت خودکارآمدی، در نهایت به کیفیت بالاتر آموزش منجر می‌شود. زیرمضامین استخراج‌شده عبارت بودند از ارتقای مهارت‌های تدریس و ارزشیابی، افزایش انگیزش یادگیری در دانش‌آموزان، و رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای معلمان.

بر اساس ارتباط میان مضامین فوق، مدل مفهومی اولیه پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی کارآمد از طریق رهبری حمایتی و فرهنگ یادگیرنده، زمینه رشد خودکارآمدی معلمان را فراهم می‌کند و این امر نهایتاً به بهبود کیفیت آموزشی منجر می‌شود. در این مدل، خودکارآمدی نقش میانجی میان سیاست‌های منابع انسانی و کیفیت آموزشی ایفا می‌کند.

پس از شناسایی مضامین اصلی و زیرمضامین در مرحله تحلیل کیفی، ارتباط میان مؤلفه‌ها و نحوه اثرگذاری آن‌ها بر یکدیگر مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان دادند که مؤلفه‌های استخراج‌شده در قالب یک شبکه مفهومی پویا با یکدیگر تعامل دارند و شکل‌دهنده الگوی کلی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان هستند. در جدول ۲، روابط بین مؤلفه‌های اصلی پژوهش به صورت خلاصه نمایش داده شده است تا نحوه تأثیر متقابل آن‌ها در بهبود کیفیت آموزشی مدارس دولتی غرب مازندران مشخص شود.

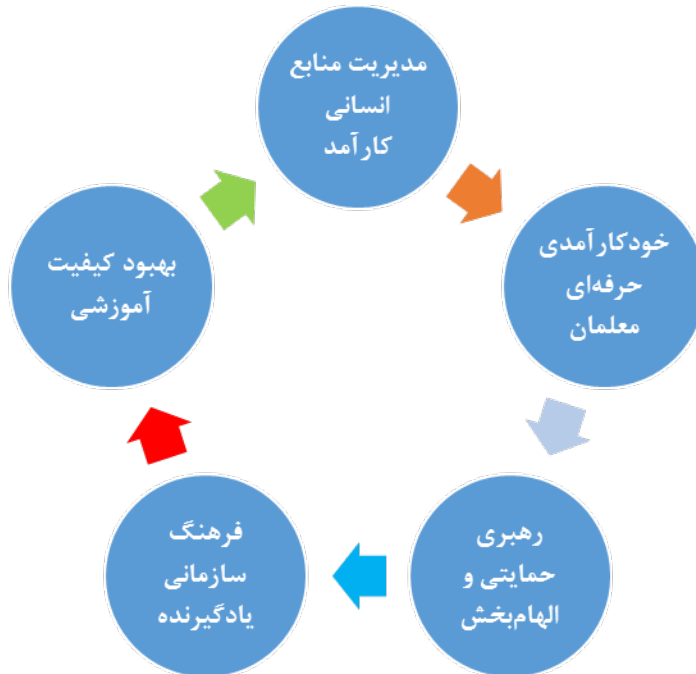
جدول ۲: روابط بین مؤلفه‌ها در مدل مفهومی

مسیر رابطه	نوع اثر	توضیح
مدیریت منابع انسانی → خودکارآمدی معلمان	اثر مستقیم و مثبت	سازوکارهای عادلانه جذب و ارزیابی باعث تقویت احساس توانمندی می‌شود.
مدیریت منابع انسانی → فرهنگ یادگیرنده و رهبری حمایتی	اثر غیرمستقیم	سیستم HRM قوی، سبک رهبری مشارکتی و فرهنگ همکاری را پرورش می‌دهد.
فرهنگ یادگیرنده و رهبری حمایتی → خودکارآمدی معلمان	اثر میانجی	مدیران الهام‌بخش از طریق تعامل مثبت و فرصت رشد، خودکارآمدی را افزایش می‌دهند.
خودکارآمدی معلمان → کیفیت آموزشی	اثر نهایی	معلمان با باور به توانایی خود، آموزش مؤثرتر و نتایج یادگیری بهتری رقم می‌زنند.

بر اساس داده‌های جدول ۲، مدیریت منابع انسانی کارآمد به‌عنوان مؤلفه زیربنایی، نقشی تعیین‌کننده در تقویت خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان و شکل‌گیری فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده ایفا می‌کند. از سوی دیگر، رهبری حمایتی و الهام‌بخش به‌مثابه حلقه واسط، ضمن هدایت منابع انسانی و تسهیل یادگیری سازمانی، زمینه بروز و تقویت باورهای خودکارآمدی را فراهم می‌سازد. در نتیجه، این سه مؤلفه به صورت هم‌افزا به ارتقای کیفیت آموزشی منجر می‌شوند. به بیان دیگر، در مدل مفهومی پژوهش، رابطه‌ای دوسویه و پویا میان عوامل مدیریتی، روان‌شناختی و فرهنگی وجود دارد، به‌گونه‌ای که مدیریت کارآمد بستر رشد خودکارآمدی معلمان را فراهم می‌کند، رهبری الهام‌بخش انگیزش و تعهد را افزایش می‌دهد، و فرهنگ یادگیرنده پایداری و انتقال دانش را تضمین می‌کند. این تعاملات نهایتاً به شکل‌گیری چرخه‌ای از یادگیری مستمر، انگیزش درونی و ارتقای کیفیت آموزشی منتهی می‌شوند که هدف نهایی مدل مفهومی حاضر است.

همان‌گونه که بالاتر اشاره شد، مدیریت کارآمد منابع انسانی یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمان‌های آموزشی به شمار می‌رود. در نظام‌های آموزشی پویا، استفاده مؤثر از منابع انسانی نه تنها به افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی معلمان منجر می‌شود، بلکه بستر رشد و توسعه حرفه‌ای آنان را نیز فراهم می‌سازد. در چنین شرایطی، معلمان با احساس خودکارآمدی حرفه‌ای بالا، نقش فعال‌تری

در فرایند یاددهی - یادگیری ایفا کرده و زمینه‌ساز ارتقای کیفیت آموزشی می‌شوند. نمودار زیر، رابطه زنجیره‌ای میان مدیریت مؤثر منابع انسانی، خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان، رهبری الهام‌بخش، فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزشی را نشان می‌دهد. این مدل تعامل میان مدیریت منابع انسانی کارآمد، خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان، رهبری حمایتی، فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزشی را نشان می‌دهد. جهت پیکان‌ها بیانگر مسیرهای اثرگذاری علی بین مؤلفه‌ها است.



شکل ۱- مدل مفهومی نهایی پژوهش

همان‌گونه که در نمودار مشاهده می‌شود، مدیریت کارآمد منابع انسانی به‌عنوان نقطه آغاز این زنجیره، نقش کلیدی در ایجاد محیطی حمایتی و رشددهنده دارد. این نوع مدیریت با فراهم‌آوردن فرصت‌های آموزشی، ارزیابی منصفانه و تقویت انگیزش، موجب افزایش خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان می‌شود. معلمانی که به توانمندی‌های خود باور دارند، در تعامل با رهبری الهام‌بخش و حمایتگر، نگرش مثبتی نسبت به یادگیری و نوآوری در کلاس درس پیدا می‌کنند. در نتیجه، سازمان آموزشی به تدریج به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌شود که در آن همکاری، بازخورد، یادگیری مداوم و خلاقیت نهادینه شده است. در نهایت، این فرایند به بهبود مستمر کیفیت آموزشی، افزایش رضایت ذی‌نفعان و ارتقای اثربخشی کل نظام آموزشی منتهی می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی یک مدل مفهومی از مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان برای بهبود کیفیت آموزشی در مدارس دولتی غرب مازندران بود. یافته‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق با مدیران، معلمان و کارشناسان آموزشی نشان دادند که پنج مضمون اصلی شامل مدیریت منابع انسانی کارآمد، خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان، رهبری حمایتی و الهام‌بخش مدیران، فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده، و بهبود کیفیت آموزشی در تبیین الگوی نهایی نقش محوری دارند. در ادامه، هر یک از این یافته‌ها در پرتو ادبیات نظری و پژوهش‌های پیشین مورد بحث قرار می‌گیرد.

الف- مدیریت منابع انسانی کارآمد به‌عنوان بستر ساختاری: یافته‌ها نشان دادند که مدیریت منابع انسانی در مدارس زمانی می‌تواند اثرگذار باشد که بر اصول شفافیت، عدالت و شایسته‌سالاری استوار باشد. نظام‌های ناکارآمد جذب، ارزیابی و پاداش‌دهی، یکی از

چالش‌های اساسی مدارس دولتی محسوب می‌شود. این نتیجه با مطالعات بین‌المللی هم‌راستا است. برای نمونه ایوانز (Evans, 2019) و هریس و جونز (Harris & Jones, 2020) تأکید کرده‌اند که سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر توانمندسازی، بیشترین تأثیر را بر انگیزش و عملکرد معلمان دارند. در پژوهش‌های داخلی نیز کلانتری و همکاران (Kalantari et al., 2022) نشان دادند که وجود نظام منابع انسانی شفاف، احساس عدالت سازمانی و تعهد حرفه‌ای معلمان را تقویت می‌کند. براین اساس، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی کارآمد، نه صرفاً به معنای مدیریت اداری پرسنل، بلکه به معنای خلق بستر سازمانی برای رشد، یادگیری و احساس اثربخشی است.

ب- خودکارآمدی حرفه‌ای معلمان: یکی از یافته‌های محوری پژوهش، نقش خودکارآمدی معلمان در ارتقای کیفیت آموزشی بود. شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها بر این باور بودند که وقتی معلمان احساس می‌کنند در کارشان توانمند، خلاق و مؤثرند، انگیزه بیشتری برای بهبود روش‌های تدریس و تعامل با دانش‌آموزان دارند. این یافته با نظریه باندورا (Bandura, 1997) درباره خودکارآمدی سازگار است که بیان می‌کند باور فرد نسبت به توانایی‌های خود، پیش‌بینی‌کننده اصلی عملکرد اوست. مطالعات متعدد از جمله تسچانن-موران و هوی (Tschannen-Moran & Hoy, 2007) نشان داده‌اند که خودکارآمدی معلمان، بر رفتارهای آموزشی، نوآوری، و حتی رفاه روانی آنان تأثیر مستقیم دارد. در بافت ایران نیز داوری بینا و قبادی اصل (Davaribina & Ghobadi, 2021) گزارش کردند که خودکارآمدی بالا، یکی از قوی‌ترین شاخص‌های رضایت شغلی و انگیزش تدریس است. بر این مبنا، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تقویت خودکارآمدی معلمان نه تنها از طریق آموزش‌های حرفه‌ای بلکه از طریق حمایت‌های ساختاری و فرهنگی امکان‌پذیر است.

ج- رهبری حمایتی و الهام‌بخش مدیران: نتایج پژوهش نشان داد که سبک رهبری مدیران مدارس نقش واسطه‌ای و تسهیل‌گر میان مدیریت منابع انسانی و خودکارآمدی معلمان دارد. مدیرانی که با کارکنان خود ارتباطی صمیمی، مشارکتی و الهام‌بخش برقرار می‌کنند، باعث ایجاد حس اعتماد و امنیت روانی در مدرسه می‌شوند. این یافته با نظریات لیثوود و جانتری (Leithwood & Jantzi, 2008) درباره رهبری آموزشی هم‌خوان است که تأکید می‌کنند رهبران الهام‌بخش، از طریق الگوسازی، بازخورد حمایتی و تفویض اختیار، زمینه خودکارآمدی معلمان را فراهم می‌سازند. همچنین در مطالعات داخلی، حیدری فرد و همکاران (Heydarifard et al., 2022) نشان دادند که مدیران دارای سبک رهبری تحول‌گرا از طریق تقویت انگیزش درونی و اعتمادسازمانی، کیفیت تدریس معلمان را ارتقا می‌دهند. یافته حاضر نیز مؤید این نکته است که رهبری صرفاً مدیریت نیست، بلکه نوعی فرهنگ‌سازی انگیزشی در مدرسه محسوب می‌شود.

د- فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده به‌عنوان بستر میانجی: در پژوهش حاضر، فرهنگ یادگیرنده به‌عنوان یک مؤلفه کلیدی و میانجی شناسایی شد. در مدارس که معلمان در فضای یادگیرنده، تبادل تجربیات و گفت‌وگوی حرفه‌ای دارند، میزان نوآوری آموزشی و اعتماد متقابل افزایش می‌یابد. این یافته با دیدگاه سنگه (Senge, 2006) درباره سازمان یادگیرنده همسو است و نشان می‌دهد که یادگیری جمعی می‌تواند موتور تحول آموزشی باشد. در پژوهش‌های ایرانی نیز هادوی (Hadavi, 2025) به این نتیجه رسید که وجود فرهنگ یادگیری مستمر در مدارس، خودکارآمدی و احساس تعلق شغلی معلمان را به شکل معناداری افزایش می‌دهد. بر همین اساس، در مدل مفهومی نهایی این پژوهش، فرهنگ یادگیرنده به‌عنوان پلی بین ساختار منابع انسانی و رشد فردی معلمان قرار گرفت.

ه- بهبود کیفیت آموزشی به‌عنوان پیامد نهایی: تحلیل داده‌ها نشان داد که تعامل میان مؤلفه‌های فوق، نهایتاً به بهبود کیفیت آموزشی منجر می‌شود. معلمان خود کارآمد، در محیطی که از رهبری حمایتی و سیاست‌های منابع انسانی عادلانه برخوردار است، تمایل بیشتری به یادگیری فعال، نوآوری در تدریس، و ارتقای نتایج یادگیری دانش‌آموزان دارند. این نتیجه با پژوهش‌های

دارلینگ-هاموند و همکاران (Darling-Hammond et al., 2017) و دی و گو (Day & Gu, 2019) هم‌راستاست که نشان داده‌اند کیفیت آموزش مستقیماً با توانمندسازی معلمان مرتبط است. از سوی دیگر، در بافت مدارس دولتی ایران که با محدودیت‌های منابع، فشارهای اداری و چالش‌های انگیزشی مواجه‌اند، نقش این مؤلفه‌ها دوچندان اهمیت می‌یابد؛ بنابراین، مدل نهایی این پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگویی بومی برای ارتقای کیفیت آموزشی از مسیر توسعه منابع انسانی و تقویت خودکارآمدی معلمان مورد استفاده مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی قرار گیرد.

به‌طور کلی، پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت منابع انسانی کارآمد، رهبری حمایتی، و فرهنگ یادگیرنده، سه ستون اصلی برای تقویت خودکارآمدی معلمان هستند و این سه در کنار یکدیگر زیربنای کیفیت آموزشی پایدار را می‌سازند. مدل مفهومی حاصل از این پژوهش، الگویی بومی و کاربردی برای مدیریت آموزشی در مدارس دولتی ایران ارائه می‌دهد که در آن انسان و باور به توانایی انسان در مرکز فرایند توسعه قرار دارد.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای

باوجود تلاش پژوهشگر برای طراحی و تبیین مدلی جامع از مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان جهت ارتقای کیفیت آموزشی در مدارس دولتی غرب مازندران، مانند هر پژوهش کیفی دیگری، این مطالعه نیز از محدودیت‌هایی برخوردار بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد.

نخست آنکه، پژوهش حاضر بر پایه داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق با معلمان، مدیران و کارشناسان آموزشی انجام شد؛ بنابراین، یافته‌ها و مدل استخراج‌شده، بازتاب‌دهنده ادراک‌ها، تجربه‌ها و باورهای این گروه از مشارکت‌کنندگان در محدوده جغرافیایی خاصی از کشور است. طبیعی است که ویژگی‌های فرهنگی، سازمانی و مدیریتی منطقه غرب مازندران ممکن است با سایر مناطق کشور متفاوت باشد. از این رو، تعمیم نتایج به دیگر بافت‌های آموزشی باید با احتیاط صورت گیرد.

دوم، محدودیت زمانی و دشواری‌های ناشی از هماهنگی مصاحبه‌ها با معلمان و مدیران مدارس، باعث شد تعداد مشارکت‌کنندگان در سطحی حفظ شود که عمق داده‌ها تضمین گردد، اما امکان بررسی گسترده‌تر در سطح کل استان فراهم نشد. همچنین، برخی مصاحبه‌شوندگان ممکن است به دلیل ملاحظات شغلی یا سازمانی، از بیان کامل دیدگاه‌ها و نقدهای خود نسبت به مدیریت منابع انسانی یا فضای سازمانی مدارس خودداری کرده باشند؛ موضوعی که احتمال سوگیری پاسخ‌ها را هرچند اندک، افزایش می‌دهد.

سومین محدودیت به ماهیت کیفی پژوهش بازمی‌گردد. از آنجاکه تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی به تفسیر پژوهشگر وابسته است، هرچند با استفاده از روش‌هایی چون بازبینی همتایان، کنترل اعضا و بازگشت مکرر به داده‌ها، تلاش شده روایی درونی افزایش یابد، اما نقش تفسیری پژوهشگر را نمی‌توان کاملاً حذف کرد؛ بنابراین، مدل نهایی تا حدی متأثر از چارچوب ذهنی و پیش‌دانسته‌های پژوهشگر است.

چهارم، در فرایند تحلیل، تمرکز اصلی بر ادراکات معلمان از مفهوم خودکارآمدی و نقش آن در عملکرد آموزشی و مدیریت منابع انسانی بود. سایر مؤلفه‌های اثرگذار مانند سیاست‌های کلان آموزش و پرورش، ساختار بودجه‌ای مدارس یا عوامل بیرونی همچون جامعه، والدین، و فشارهای اجتماعی، به طور مستقیم در مدل لحاظ نشده‌اند، هرچند در تحلیل‌های ضمنی به آن‌ها اشاره شده است.

باتوجه به این محدودیت‌ها، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل ارائه‌شده در این تحقیق از طریق روش‌های کمی مورد اعتبارسنجی تجربی قرار گیرد تا امکان تعمیم و آزمون روابط بین متغیرها فراهم شود. انجام پژوهش‌های ترکیبی می‌تواند ضمن حفظ عمق تحلیل کیفی، با استفاده از پرسش‌نامه و تحلیل آماری، میزان انطباق مدل با واقعیت‌های آموزشی را بسنجد.

همچنین، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده در مناطق جغرافیایی متفاوت و در سطوح تحصیلی گوناگون (ابتدایی، متوسطه اول و دوم) اجرا شوند تا تأثیر عوامل فرهنگی، اقتصادی و ساختاری بر پویایی خودکارآمدی معلمان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در بافت‌های مختلف بررسی گردد.

پیشنهاد دیگر آن است که مدیران آموزش و پرورش، بر مبنای نتایج این مدل، دوره‌های توانمندسازی ویژه‌ای طراحی کنند که در آن، ابعاد روان‌شناختی خودکارآمدی (همچون اعتماد به نفس حرفه‌ای، احساس اثربخشی تدریس، و تاب‌آوری سازمانی) با مؤلفه‌های مدیریتی نظیر ارزیابی عملکرد، انگیزش شغلی و پاداش‌های معنادار تلفیق شود. چنین برنامه‌هایی می‌تواند ضمن تقویت احساس ارزشمندی در معلمان، کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری را بهبود بخشد.

در نهایت، لازم است سیاست‌گذاران آموزشی نیز به اهمیت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی به‌عنوان راهبردی پایدار برای توسعه کیفیت آموزشی توجه ویژه‌ای نشان دهند. تلفیق نگاه انسانی و روان‌شناختی با نگاه ساختاری و مدیریتی می‌تواند مسیر تازه‌ای در حکمرانی آموزشی کشور بگشاید و مدارس دولتی را از رویکردهای صرفاً اداری و بخشنامه‌ای به سمت نهادهایی یادگیرنده و توانمند سوق دهد.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

باتوجه به ماهیت کیفی و اکتشافی این پژوهش که هدف آن تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خودکارآمدی معلمان در بهبود کیفیت آموزشی بود، نتایج حاصل می‌تواند زمینه‌ساز مطالعات بعدی و توسعه نظری در این حوزه باشد. از این رو، پیشنهادهایی زیر برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود.

نخست آنکه، پژوهش‌های آینده می‌توانند به آزمون کمی مدل مفهومی ارائه‌شده در این تحقیق بپردازند. مدل حاضر بر مبنای مصاحبه‌های کیفی و تحلیل مضمون استخراج شده است؛ بنابراین لازم است در گام بعدی، پژوهشگران با طراحی ابزارهای سنجش معتبر (مانند پرسش‌نامه‌های مبتنی بر شاخص‌های کیفی استخراج‌شده) و به‌کارگیری روش‌هایی نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) یا تحلیل مسیر، میزان برازش و روابط میان مؤلفه‌ها را به‌صورت تجربی بررسی کنند. چنین مطالعاتی می‌تواند به تعمیم و تثبیت مدل در سطوح گسترده‌تر نظام آموزشی کمک کند.

دوم، توصیه می‌شود پژوهشگران آتی مقایسه‌های بین‌منطقه‌ای یا بین مقاطع تحصیلی انجام دهند. شرایط فرهنگی، اقتصادی و سازمانی مناطق مختلف کشور، می‌تواند بر نحوه درک معلمان از خودکارآمدی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اثرگذار باشد. انجام پژوهش‌های تطبیقی میان مناطق شهری و روستایی، یا میان مدارس دولتی و غیردولتی، می‌تواند ابعاد پنهان و متنوع این پدیده را آشکار سازد و به درک دقیق‌تری از نقش بافت فرهنگی در کاربست مدل پیشنهادی منجر شود.

سوم، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، متغیرهای روان‌شناختی و سازمانی مکمل همچون انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، و تاب‌آوری حرفه‌ای معلمان نیز در مدل لحاظ شود تا درک جامع‌تری از فرایند ارتقای کیفیت آموزشی حاصل گردد. تلفیق این مؤلفه‌ها با عناصر مدیریتی منابع انسانی می‌تواند به طراحی مدل‌هایی منسجم‌تر و چندبعدی‌تر منجر شود.

چهارم، پژوهش‌های آتی می‌توانند با اتخاذ رویکرد پژوهش اقدام محور (Action Research) یا طراحی پژوهی (Design-based Research)، مدل حاضر را در بستر واقعی مدارس به اجرا درآورند و آثار آن را بر بهبود عملکرد معلمان و شاخص‌های کیفیت آموزشی بررسی کنند. این رویکردهای مداخله محور، ضمن آزمون عملی مدل، می‌توانند بازخوردهای واقعی از محیط آموزشی فراهم آورند و مدل را در مسیر اصلاح و بومی‌سازی پیش ببرند.

در نهایت، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی نقش رهبری آموزشی و فرهنگ‌سازمانی مدارس در تقویت یا تضعیف کارآمدی مدل حاضر بپردازند. زیرا یافته‌های این پژوهش نشان داد که سبک رهبری مدیران، نوع ارتباطات سازمانی و میزان حمایت اداری از معلمان، تأثیر مستقیمی بر ادراک آنان از خودکارآمدی دارد. ترکیب این متغیرها در چارچوب مدل‌های آتی، می‌تواند به توسعه نظریه‌های بومی‌تر در زمینه مدیریت منابع انسانی آموزشی در ایران بینجامد. در مجموع، ادامه پژوهش در این مسیر نه تنها می‌تواند به توسعه دانش بومی در حوزه مدیریت منابع انسانی آموزشی کمک کند، بلکه از منظر سیاست‌گذاری نیز مسیر تدوین راهبردهای مؤثر برای توانمندسازی معلمان و ارتقای کیفیت آموزشی مدارس کشور را هموار خواهد ساخت.

پشتیبانی مالی

پژوهشگران هیچ گونه حمایت مالی دریافت نکرده‌اند.

تعارض منافع

نویسندگان مقاله هیچ تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله از شرکت کنندگان برای همکاری و صرف زمان سپاسگزاری می‌نمایند.

References

- Ahmadi, C. (2025). *Human resource management and teachers' professional development in the modern educational system*. The 7th National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling from the Teachers' Perspective, Minab.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Ashgarpour, N. (2025). *Challenges of human resource management in Iran's educational system*. The 1st International Conference on Technological Innovations in Education, Ramshir, Iran. (in Persian)
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Darling-Hammond, L. (2001). *The right to learn: A blueprint for creating schools that work*. Jossey-Bass.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Davaribina, M., & Ghobadi Asl, Z. (2021). On the relationship between Iranian EFL teachers' burnout, self-efficacy and job satisfaction. *Journal of Applied Linguistics and Language Research*, 10(6), 1-23.
- Day, C., & Gu, Q. (2010). *The new lives of teachers*. Routledge.
- Day, C., & Gu, Q. (2019). Professional lives of teachers: A narrative perspective. *Educational Review*, 71(6), 589-606.
- Ebrahimi, S. (2024). The impact of teacher self-efficacy on enthusiasm for differentiated instruction in primary education. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 1(2), 69-87. <https://doi.org/10.22034/jitle.2025.511134.1027>. (in Persian)
- Esmaeeli, E., Sameri, M., & Hassani, M. (2021). The relationship between components of self-efficacy and organizational trust with professional development of elementary school teachers: The mediating role of leadership perception. *Journal of School Administration*, 8(1), 416-446. (in Persian)
- Evans, S. (2016). HRM and frontline managers: The influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3128–3148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146786>
- Ghaemi, M., Kool, T., & Keikha, S. (2024). *The impact of teachers' self-efficacy on teaching quality and classroom management*. 9th International Conference on Management, Accounting, Economics and Social Sciences, Hamedan. (in Persian)
- Ghafari Mejlej, M., & Safdari, S. (2024). The effectiveness of teacher self-disclosure on college EFL learners' shyness: The mediating role of psychological security. *Educational Psychology*, 19(70), 34-59. <https://doi.org/10.22054/jep.2023.70620.3748> (in Persian)
- Hadavi, S. (2025). *A review of the relationship between learning culture and occupational self-efficacy with classroom management style*. Paper presented at the 7th National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling with a Teacher's Perspective, Minab, Iran. (in Persian)
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>

- Heydari, M. A., & Shahamat, N. (2017). *The role of human resource management in educational systems*. National conference on management and humanities research in Iran. 2nd International and 4th National Conference, SID. (in Persian)
- Heydarifard, R., Aghamohammadi, M., & Sadr, A. (2022). The relationship between transformational leadership style and the use of electronic teaching among elementary school teachers: The mediating role of organizational transparency. *Journal of Modern Advances in Psychology, Educational Sciences and Education*, 5(53), 73–95. (in Persian)
- Hosseini, S., Azimpour, M., Mahdavi, S., & Rahimi, A. (2024). *Teachers' professional development: Strategies and challenges*. The 15th National Conference on Modern Research in Education, Psychology, Jurisprudence, Law, and Social Sciences, Shirvan, Iran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/2104775>. (in Persian)
- Kalantari, S., Shojaei, A. A., & Hosseinzadeh, B. (2022). Developing a model of the impact of electronic human resource management on teachers' research productivity: A case study of Mazandaran. *Sociology of Education Journal*, 8(1), 242–254.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44, 496-528. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321501>
- Navaneethakrishnan, K. (2020). Better to have ability to discover ability - The effect of teacher self-efficacy on teacher job satisfaction: Implications for best practices. *International Journal of Educational Sciences*, 29(1-3), 33-40. <https://doi.org/10.31901/24566322.2020/29.1-3.1125>
- OECD. (2018). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) Results*. OECD Publishing.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Ramakrishnan, R., & Salleh, N. M. (2018). Teacher's self-efficacy: A systematic review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 2379–2402. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i12/5448>
- Rashidi, M. & Pour, S. (2024). Presenting an inclusive human resource management model in work and employment relations of teachers with temporary contracts in public schools: A qualitative research. *Educational and School Studies*, 13(2), 299-321. <https://doi.org/10.48310/pma.2024.11637.3452>. (in Persian)
- Runhaar, P., Sanders, K., & Yang, H. (2010). Stimulating teachers' reflection and feedback asking: An interplay of self-efficacy, learning goal orientation, and transformational leadership. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1154–1161. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.02.011>
- Safdari, S., & Ghafari Mejlaj, M. (2024). Teachers' beliefs concerning gifted students and suitable instructional activities for them: A qualitative study. *Research in Teaching*, 12(1), 49-75. <https://doi.org/10.22034/trj.2024.138978.1778> (in Persian)
- Salemi, H. (2020). *Examining the quality of schools and identifying the factors affecting it*. The 7th national conference on modern studies and research in educational sciences, psychology, and counseling of Iran, Tehran. (in Persian)

- Salimi, E., Mirsepasi, N., & Daneshfard, K. (2022). Identifying the weaknesses of the human resource management system in the educational system and providing strategies for its improvement. *Journal of Education*, 38(3), 67–84. (in Persian)
- Sazideh, K., Afraz, S., & Samimi, F. (2020). The Effects of Self-Efficacy on Iranian EFL Teachers' Competency: A Structural Equation Modelling Approach. *International Education & Educational Psychology Journal*, 8(4), 149-162.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review*, 57(S1), 152–171. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (2nd Ed.). Crown.
- Sholeh, M., Jannah, R., Khairunnisa, K., Kholis, N., & Tosson, G. (2021). Human resource management in improving the quality of teachers in Indonesian Islamic primary education institutions. *Al-Bidayah: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 13(1), 21–36. <https://doi.org/10.14421/al-bidayah.v13i1.628>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, Inc.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2007). The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers. *Teaching and Teacher Education*, 23(6), 944–956.

