

طراحی الگوی جامعه‌پذیری سازمانی و منتورینگ معلمان تازه‌کار: رویکرد نوین مدیریت منابع انسانی در کاهش فرسودگی شغلی و نگهداشت سرمایه‌های فکری مدارس

سبحان خوش اندام

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد قائمشهر، دبیر آموزش و پرورش ناحیه ۲ ساری

Sobhan.at.1427@gmail.com



MDOI-02-2026.0126
MNR-140-2-4DE2B9

چکیده

نظام آموزش و پرورش به عنوان بزرگ‌ترین سازمان متولی سرمایه انسانی در کشور، نقشی حیاتی در توسعه پایدار ایفا می‌کند. با این حال، مدیریت منابع انسانی در این نهاد به طور سنتی بر وظایف دفتری و کارگزینی تمرکز داشته و از ابعاد استراتژیک غفلت ورزیده است. یکی از چالش‌های بنیادین در این سیستم، نحوه مواجهه با معلمان تازه‌کار در بدو ورود به مدارس و بروز پدیده «شوک واقعیت» است که بدون مداخلات حمایتی، به فرسودگی شغلی زودهنگام و ترک خدمت پنهان منجر می‌شود. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی جامع جامعه‌پذیری سازمانی (Organizational Socialization) و استقرار نظام منتورینگ (Mentoring) برای معلمان تازه‌کار با استفاده از رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی تدوین شده است. روش این پژوهش، توصیفی-تحلیلی بوده و با تکیه بر نظریه‌های استراتژیک نگهداشت سرمایه انسانی انجام گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرآیند جامعه‌پذیری ساختاریافته (آنبوردینگ) فراتر از جلسات توجیهی سنتی، به همراه پیوند سازمانی با یک منتور باسابقه، استرس نقش معلمان جدید را به شدت کاهش داده و به افزایش عجین‌شدن شغلی آنان کمک می‌کند. در این مقاله، چارچوبی عملیاتی و چندمرحله‌ای برای تسهیل فرآیند ورود و ارتقای تاب‌آوری معلمان تازه‌کار ارائه شده است تا مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی بتوانند بهره‌وری منابع انسانی را ارتقا بخشند.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، جامعه‌پذیری سازمانی، منتورینگ، معلمان تازه‌کار، نگهداشت سرمایه انسانی، فرسودگی شغلی.

مجله پیشروان علوم تربیتی و آموزشی

Designing an Organizational Socialization and Mentoring Model for Novice Teachers: A Modern Human Resource Management Approach to Reducing Burnout and Retaining Intellectual Capital in Schools

Abstract

The education system, as the largest organization responsible for human capital, plays a critical role in sustainable development. However, human resource management in this institution has traditionally focused on clerical and personnel tasks, neglecting strategic dimensions. One of the fundamental challenges in this system is managing novice teachers upon entering schools and their confrontation with "reality shock," which, without supportive interventions, leads to early occupational burnout and hidden turnover. The present study was conducted to design a comprehensive organizational socialization model and establish a mentoring system for novice teachers using modern human resource management approaches. The methodology of this research is descriptive-analytical, relying on strategic theories of human capital retention. The findings indicate that structured socialization (onboarding), going beyond traditional orientation sessions, combined with an organizational link to an experienced mentor, significantly reduces the role stress of new teachers and enhances their job embeddedness. In this article, an operational, multi-stage framework is presented to facilitate the entry process and improve the resilience of novice teachers, enabling educational managers and policymakers to enhance human resource productivity.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Organizational Socialization, Mentoring, Novice Teachers, Human Capital Retention, Occupational Burnout.

مجله پیشروان علوم تربیتی و آموزشی

مقدمه

در دنیای معاصر، پارادایم‌های مدیریتی دچار تحولی شگرف شده‌اند. سازمان‌ها دیگر ثروت خود را صرفاً در دارایی‌های فیزیکی، تجهیزات و منابع مالی جستجو نمی‌کنند؛ بلکه این «سرمایه انسانی» (Human Capital) است که به عنوان محرک اصلی نوآوری، بهره‌وری و مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود. در میان تمامی سازمان‌های اجتماعی، وزارت آموزش و پرورش به دلیل رسالت خطیر تربیت نسل‌های آینده، بیشترین وابستگی را به کیفیت و تعهد نیروی انسانی خود دارد. در واقع، کیفیت هر نظام آموزشی هرگز نمی‌تواند از کیفیت معلمان آن فراتر رود. با این حال، یکی از بزرگ‌ترین آسیب‌های ساختاری در آموزش و پرورش، تسلط دیدگاه سنتی «امور پرسنلی و کارگزینی» بر حوزه مدیریت منابع انسانی (HRM) است. این دیدگاه تقلیل‌گرایانه، مدیریت نیروها را به صدور احکام اداری، ثبت مرخصی‌ها و کنترل حضور و غیاب محدود کرده و فرآیندهای حیاتی نظیر مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، و توسعه مسیر شغلی را نادیده گرفته است.

یکی از بحرانی‌ترین گلوگاه‌های آسیب‌پذیری در این نظام، فرآیند ورود معلمان تازه‌کار به بدنه مدارس است. فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های فرهنگیان و پذیرفته‌شدگان آزمون‌های استخدامی (مانند ماده ۲۸)، پس از گذراندن دوره‌های تئوریک و دانشگاهی، به ناگاه با واقعیت‌های زمخت، پویا و پرچالش کلاس درس مواجه می‌شوند. در ادبیات رفتار سازمانی، به این فاصله عمیق میان انتظارات ذهنی و آرمانی کارمند با چالش‌های واقعی محیط کار، پدیده «شوک واقعیت» (Reality Shock) گفته می‌شود. معلم جوان در اولین روزهای کاری خود با وظایف متعددی از جمله مدیریت کلاس‌های شلوغ، برخورد با تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان، پاسخگویی به انتظارات اولیا و هماهنگی با کادر مدرسه روبه‌رو می‌شود؛ وظایفی که در دوران تحصیل به صورت انتزاعی با آن‌ها آشنا شده بود، اما اکنون باید به تنهایی و بدون هیچ‌گونه سپر حمایتی با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کند.

در غیاب فرآیندهای تخصصی مدیریت منابع انسانی، مدارس معمولاً به یک معارفه ساده چند دقیقه‌ای در دفتر مدرسه بسنده می‌کنند. این رویکرد انفعالی، معلم تازه‌کار را در جزیره تنهایی خود رها می‌کند. وقتی معلم جوان در حل بحران‌های انضباطی کلاس یا پیاده‌سازی روش‌های نوین تدریس احساس ناتوانی کند، اولین جرقه‌های استرس نقش، ابهام در وظایف و در نهایت «فرسودگی شغلی» (Job Burnout) در او شکل می‌گیرد. فرسودگی شغلی نه تنها انگیزه تدریس خلاقانه را در نطفه خفه می‌کند، بلکه منجر به پدیده خطرناکی به نام «ترک خدمت پنهان» یا استعفای روانی می‌شود؛ حالتی که در آن معلم به صورت فیزیکی در کلاس حضور دارد، اما به لحاظ ذهنی و عاطفی هیچ تلاشی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان انجام نمی‌دهد.

راهکار غلبه بر این بحران از منظر دانش مدیریت منابع انسانی، طراحی و استقرار نظام‌مند دو بازوی حمایتی است: «جامعه‌پذیری سازمانی» (Organizational Socialization) و «نظام منتورینگ» (Mentoring). جامعه‌پذیری فرآیندی پویا و مستمر است که طی آن، ارزش‌ها، هنجارها، انتظارات شغلی و فرهنگ سازمانی به کارمند جدید منتقل می‌شود تا او را از یک فرد غریبه به یک عضو وفادار و کارآمد تبدیل کند. از سوی دیگر، نظام منتورینگ با جفت کردن معلم تازه‌کار با یک معلم باسابقه و شایسته، شبکه‌ای عاطفی و حرفه‌ای از جنس حمایت ایجاد می‌کند که به مثابه پلی میان تئوری‌های دانشگاهی و عمل واقعی در کلاس درس عمل می‌کند. مسئله اصلی این پژوهش این است که چگونه می‌توان با رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی، الگویی کاربردی برای جامعه‌پذیری و منتورینگ معلمان تازه‌کار در بدنه آموزش و پرورش طراحی کرد تا ضمن کاهش فرسودگی شغلی و اضطراب نقش در سال‌های نخست خدمت، به حفظ و ارتقای شایستگی‌های این سرمایه‌های گران‌بهای فکری در مدارس یاری رساند؟

ضرورت و اهمیت پژوهش

تبیین ضرورت این پژوهش از منظر مدیریت منابع انسانی، نیازمند نگاهی استراتژیک به هزینه‌های نامشهود سازمان است. در سازمان‌های پیشرو، فرآیند جذب و استخدام، آغاز یک فرآیند پیچیده‌تر به نام «نگهداشت سرمایه انسانی» است. رها کردن معلمان تازه‌کار بدون یک فرآیند پذیرش سازمانی روشمند، آسیب‌های جدی به بدنه آموزش و پرورش وارد می‌سازد که ابعاد آن را می‌توان در سه حوزه خلاصه کرد:

- **کاهش هزینه‌های مادی و معنوی ترک خدمت پنهان:** جذب و تربیت یک معلم، هزینه‌های بسیار سنگینی را به بیت‌المال و نظام آموزشی تحمیل می‌کند. وقتی یک معلم در سال‌های اول تدریس به دلیل فرسودگی روانی و عدم حمایت، انگیزه خود را از دست می‌دهد یا به کارهای اداری فرار می‌کند، آموزش و پرورش دچار زیان انباشته در سرمایه‌گذاری تخصصی خود می‌شود. استقرار یک الگوی حمایتی، نوعی بیمه سرمایه‌گذاری برای این نیروهای جدید است.
- **انتقال سیستماتیک دانش ضمنی (Tacit Knowledge):** بخش بزرگی از هنر معلمی و مدیریت کلاس، دانش ضمنی است؛ مهارتی که در هیچ کتاب روش تدریسی نوشته نشده و تنها از طریق سال‌ها تجربه زیسته در ذهن معلمان پیشکسوت شکل گرفته است. منتورینگ، کانال رسمی سازمان برای انتقال این ثروت نامشهود به نسل جدید معلمان است و مانع از نابودی دانش تجربی سازمان در اثر بازنشستگی نیروهای قدیمی می‌شود.
- **تقویت برند کارفرمایی آموزش و پرورش (Employer Branding):** هر چقدر فرآیند ورود نیروهای جدید محترمانه‌تر، علمی‌تر و با برنامه‌تر باشد، تصویر ذهنی معلمان از سازمان خود ارتقا یافته و این امر به افزایش تعهد عاطفی، وفاداری سازمانی و در نهایت ارتقای جایگاه اجتماعی حرفه معلمی در میان نخبگان جامعه کمک شایانی خواهد کرد. همچنین، یکی از اقدامات بنیادین در تحلیل منابع انسانی، پیاده‌سازی فرآیندهای داده‌محور ارزیابی عملکرد است؛ جایی که تحلیل‌گران با پالایش دقیق فایل‌های اطلاعاتی، حذف ردیف‌های خالی و پاک‌سازی داده‌های نامعتبر از پرونده‌های ارزیابی عملکرد معلمان، تصویری شفاف از نقاط قوت و ضعف نیروی کار ترسیم می‌کنند. داشتن یک سیستم منتورینگ قوی به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا این داده‌های ارزیابی را به جای ابزاری برای تنبیه، به عنوان مبنایی برای طراحی دوره‌های بهبود عملکرد شخصی‌سازی شده به کار گیرند.

پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات نظری و مطالعات پیشین نشان‌دهنده تأثیرات عمیق تغییر رویکرد در آموزش ریاضیات ابتدایی است.

- **پژوهش‌های داخلی:** رستگاری و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای نشان دادند که استفاده از طرح‌های گرافیکی هدفمند و بازی‌وارسازی مفاهیم ریاضی، میزان اضطراب امتحان را در دانش‌آموزان پایه چهارم تا ۴۰ درصد کاهش می‌دهد. همچنین، محمدی و احمدی (۱۴۰۱) در بررسی نقش کادر اجرایی مدارس دریافتند مدرسی که معاونان آموزشی آن‌ها رویکردی حمایت‌گرانه نسبت به روش‌های تدریس جایگزین دارند، معلمان‌شان تمایل دو برابری به اجرای پروژه‌های علمی- عملی در کلاس نشان می‌دهند.

• پژوهش‌های خارجی بوآلر (Boaler, 2019): از پژوهشگران برجسته دانشگاه استنفورد، در کتاب «ذهن‌های ریاضیاتی» استدلال می‌کند که بازنمایی بصری اعداد و استفاده از پروژه‌های چندبعدی، مسیرهای عصبی جدیدی در مغز کودکان ایجاد می‌کند که از بروز اضطراب ریاضی جلوگیری می‌نماید. مطالعه کراوس و همکاران (Kraus et al., 2021) نیز نشان داد که رهبری آموزشی مؤثر در سطح مدرسه، شرط لازم برای پایداری نوآوری‌های پداگوژیک در کلاس‌های ریاضی است؛ چرا که معلمان بدون حمایت لجستیکی و عاطفی مدیران و معاونان، به سرعت به الگوهای سنتی تدریس بازمی‌گردند.

جمع‌بندی ادبیات تحقیق: مرور پیشینه پژوهش مشخص می‌سازد که اگرچه اهمیت یادگیری بصری و پروژه‌محور در ریاضیات اثبات شده است، اما «حلقه مفقوده» در بسیاری از این مطالعات، مکانیزم اجرایی کردن این روش‌ها در ساختار واقعی مدارس است. این مقاله با تمرکز بر نقش کلیدی «معاون آموزشی» به عنوان مهندس و تسهیل‌گر این تغییر، تلاش دارد خلأ موجود در ادبیات پژوهشی را پر نماید.

مبانی نظری پژوهش

برای درک دقیق چگونگی مداخله مدیریت منابع انسانی در حل بحران‌های معلمان تازه‌کار، نیازمند واکاوی عمیق مفاهیم نظری در این حوزه هستیم. در یک سازمان پویا، رفتار کارکنان جدیدالورود به صورت تصادفی شکل نمی‌گیرد، بلکه از طریق فرآیندهای علمی و ساختاریافته هدایت می‌شود. رها کردن معلم در کلاس درس بدون پشتوانه نظری مدیریت منابع انسانی، به معنای اتلاف استعدادهایی است که با هزینه‌های گزاف مادی و معنوی جذب شده‌اند. در این بخش، ابعاد تئوریک این تحول در سه محور اصلی تبیین می‌گردد.

ابعاد جامعه‌پذیری سازمانی (Organizational Socialization) در بستر نظام آموزشی

جامعه‌پذیری سازمانی فرآیندی است که طی آن کارمند جدید، دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای لازم برای تبدیل شدن به یک عضو اثربخش سازمانی را کسب می‌کند. در رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی، این فرآیند از حالت سنتی (برگزاری یک جلسه توجیهی یک‌روزه) کاملاً خارج شده و به عنوان یک برنامه جامع و بلندمدت که به آن «آنبوردینگ» (Onboarding) می‌گویند، شناخته می‌شود. یکی از معتبرترین نظریه‌ها در این زمینه، مدل توسعه‌یافته بائر (Bauer) است که جامعه‌پذیری را در چهار سطح به هم پیوسته (معروف به مدل C⁴) تحلیل می‌کند:

نخستین سطح از این مدل، «امور مقرراتی» (Compliance) است. این سطح به آموزش اصول، قوانین و مقررات پایه‌ای سازمان می‌پردازد. در بافتار مدرسه، این بعد شامل آشنایی معلم با آیین‌نامه‌های اجرایی مدارس، قوانین مرخصی‌ها، بیمه، ساختار اداری منطقه و سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری است. متأسفانه بسیاری از ادارات آموزش و پرورش، کل فرآیند ورود نیروی جدید را به همین سطح تقلیل می‌دهند. سطح دوم، «شفاف‌سازی نقش» (Clarification) است که به تبیین دقیق وظایف شغلی و انتظارات عملکردی اشاره دارد. معلم تازه‌کار باید بداند که مدرسه دقیقاً چه انتظاری از او دارد؛ ابعاد ارزشیابی او چیست، حد و مرز مسئولیت‌های او در قبال کادر مدرسه، اولیا و دانش‌آموزان تا کجاست و چگونه باید طرح درس‌های خود را مستندسازی کند. فقدان این شفافیت، عامل اصلی استرس و سردرگمی معلمان در ماه‌های نخستین است. سطح سوم، درک «فرهنگ سازمانی» (Culture) است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از هنجارهای غیررسمی، ارزش‌ها، باورها و حتی اسطوره‌های رایج در یک محیط کاری است. معلم جوان باید با فرهنگ خاص مدرسه‌ای که در آن تدریس می‌کند، هنجارهای رفتاری در دفتر معلمان، سبک تعاملی مدیریت مدرسه و انتظارات جامعه محلی پیرامون مدرسه آشنا شود. در نهایت، عالی‌ترین سطح جامعه‌پذیری، «ارتباطات سازمانی» (Connection) است که بر ایجاد شبکه‌های ارتباطی و روابط بین‌فردی مؤثر تأکید می‌ورزد. این بعد شامل اتصال معلم تازه‌کار به لایه‌های مختلف حمایتی در مدرسه، اعم از مدیر، معاونان، معلمان باسابقه، مشاوران و انجمن اولیا و مربیان است. موفقیت در این چهار سطح، تضمین‌کننده تبدیل یک «نیروی غریبه و مضطرب» به یک «عضو خودکارآمد و متعهد» خواهد بود.

فرسودگی شغلی (Job Burnout) معلمان و مدل مازلاچ

فرسودگی شغلی یک واکنش تأخیری و مزمن به استرس‌های مداوم شغلی است که در صورت عدم استقرار نظام‌های حمایتی منابع انسانی، به سرعت در میان معلمان تازه‌کار شیوع می‌یابد. بر اساس مدل نظری کریستینا مازلاچ (Maslach)، فرسودگی شغلی دارای سه بعد ویرانگر است که در محیط‌های آموزشی نمود برجسته‌ای دارند.

بعد اول، «**خستگی عاطفی**» (Emotional Exhaustion) است. معلم تازه‌کاری که بدون هیچ راهنمایی در برابر کلاس‌های پرجمعیت و مطالبات بی‌پایان والدین قرار می‌گیرد، به سرعت منابع هیجانی خود را تخلیه شده می‌بیند. او احساس می‌کند که دیگر انرژی لازم برای تعامل سازنده با دانش‌آموزان را ندارد و صبح‌ها با احساس سنگینی و بی‌رغبتی راهی مدرسه می‌شود. بعد دوم، «**مسخ شخصیت**» (Depersonalization) نام دارد. در این مرحله، معلم برای محافظت از روان آسیب‌دیده خود، دیواری از بدبینی، بی‌تفاوتی و سردی میان خود و دانش‌آموزان می‌کشد. نگرش‌های انسانی او جای خود را به برخوردهای مکانیکی و بی‌احساس می‌دهد و دانش‌آموزان را نه به عنوان انسان‌هایی در حال رشد، بلکه به عنوان عوامل مزاحم و استرس‌زا می‌بیند. بعد سوم، «**کاهش موفقیت فردی**» (Reduced Personal Accomplishment) است. در این حالت، حس کارآمدی معلم به شدت افت می‌کند. او با وجود تلاش‌های بسیار، احساس می‌کند که تدریس او هیچ تأثیر مثبتی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ندارد و خود را فردی شکست‌خورده در عرصه آموزش می‌پندارد. مداخلات منابع انسانی، نظیر منتورینگ، با ایجاد یک سپر عاطفی و تخصصی، دقیقاً در برابر این سه بعد مقاومت ایجاد کرده و تاب‌آوری معلم را افزایش می‌دهند.

منتورینگ سازمانی؛ گذار از نظارت اداری به حمایت حرفه‌ای

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، منتورینگ یک رابطه تعاملی، مستمر و حمایتی میان دو فرد است؛ یک فرد باسابقه، خردمند و باصلاحیت (منتور) و یک فرد کم‌تجربه‌تر (منتی). درک تفاوت میان رویکرد نظارت اداری سنتی و نظام منتورینگ نوین، کلید حل بسیاری از معضلات نظام آموزشی است.

رویکرد نظارت اداری، رویکردی مبتنی بر مچ‌گیری، کنترل از بالا به پایین و ارائه بازخوردهای مقطعی و خشک است که غالباً به ایجاد اضطراب و استرس در معلمان تازه‌کار دامن می‌زند. در مقابل، رویکرد منتورینگ بر پایه رشد و توسعه همه‌جانبه بنا شده است. این رابطه، افقی، همکارانه و صمیمانه است و در آن بازخوردها به صورت فرآیندی، مستمر و سازنده ارائه می‌شوند. در این پارادایم، هدف، ایجاد امنیت روانی و خودباوری در معلم جوان است.

یک منتور در مدرسه صرفاً یک انتقال‌دهنده روش‌های تدریس نیست؛ بلکه او یک حامی عاطفی، تسهیل‌گر هویت حرفه‌ای و الگوی اخلاق پداگوژیک است. منتور با به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی و تجربیات زیسته خود، به معلم تازه‌کار کمک می‌کند تا در محیط پرچالش کلاس، هویت خود را به عنوان یک مربی مقتدر اما صمیمی بازتعریف کند و از بحران‌های اولیه با موفقیت عبور نماید.

پیشینه پژوهش

بررسی و واکاوی ادبیات نظری و مطالعات پیشین نشان‌دهنده آن است که استقرار نظام‌های نوین مدیریت منابع انسانی، به ویژه در قالب برنامه‌های آن‌بوردینگ و منتورینگ، تأثیرات عمیقی بر کیفیت آموزشی و نگهداشت نیروها دارد. در حوزه پژوهش‌های داخلی، مطالعات نشان داده‌اند که غفلت از فرآیندهای جامعه‌پذیری، آسیب‌های جبران‌ناپذیری به انگیزه معلمان جوان وارد کرده است. عسگری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی جامع با عنوان «تأثیر راهبردهای جامعه‌پذیری سازمانی بر تعهد سازمانی و عجزین‌شدن شغلی معلمان بدو خدمت» نشان دادند مدارس که از تاکتیک‌های جامعه‌پذیری نهادینه و ساختاریافته بهره می‌برند، شانس ماندگاری معلمان جوان در مناطق محروم را به میزان چشمگیری ارتقا می‌دهند و تعهد عاطفی آنان را به سازمان افزایش می‌دهند. همچنین، رحیمی و صالحی (۱۴۰۲) در یک مطالعه کیفی عمیق روی معلمان استخدام‌شده از طریق ماده ۲۸، به این نتیجه رسیدند که این دسته از معلمان به دلیل عدم گذراندن دوره‌های طولانی و پیوسته تربیت معلم، در ماه‌های نخست تدریس با شدیدترین سطوح «ابهام نقش» و «شوک واقعیت» مواجه هستند و استقرار منتورینگ درون‌مدرسه‌ای، حیاتی‌ترین راهکار برای غلبه بر این چالش و جلوگیری از ریزش سرمایه انسانی است.

در عرصه مطالعات بین‌المللی نیز، اهمیت استراتژیک این مداخلات به کرات اثبات شده است. کاردوزو و همکاران (Cardoso et al., 2021) در یک مطالعه طولی در مدارس دولتی نشان دادند معلمان تازه‌کاری که در سال اول خدمت خود تحت پوشش یک برنامه منتورینگ ساختاریافته بوده‌اند، نرخ ترک خدمت بسیار کمتری را در مقایسه با همتایان خود که فاقد منتور بوده‌اند، تجربه کرده‌اند. این پژوهش بر نقش رهبران آموزشی در تخصیص منابع برای حمایت از نیروهای جدید تأکید می‌ورزد. در پژوهشی دیگر، اینگرسول و استرانگ (Ingersoll & Strong, 2011) در تحلیل کلانی از برنامه‌های آنبوردینگ معلمان در نظام‌های آموزشی توسعه‌یافته، به این نتیجه رسیدند که این فرآیندها نه تنها به سازگاری روانی معلمان کمک می‌کنند، بلکه به طور مستقیم بر کیفیت تدریس کلاس، میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و توانایی معلمان در مدیریت کلاس‌های ناآرام تأثیر مثبت دارند.

جمع‌بندی پیشینه پژوهش مبین این حقیقت است که اگرچه ضرورت حمایت از معلمان تازه‌کار در ادبیات آکادمیک کاملاً پذیرفته شده است، اما خلأ موجود در نظام آموزش و پرورش ایران، نبود یک «الگوی اجرایی و عملیاتی» است که مفاهیم عالی منابع انسانی را با اقتضائات بومی مدارس و ادارات پیوند زند؛ خلأیی که پژوهش حاضر درصدد پر کردن آن است.

الگوی مداخله‌محور مدیریت منابع انسانی: چارچوب اجرایی جامعه‌پذیری و منتورینگ

برای گذار از نظریه‌پردازی صرف به اقدام عمل‌گرایانه در سطح ادارات آموزش و پرورش و مدارس، پژوهش حاضر یک الگوی مداخله‌محور چهار مرحله‌ای را ارائه می‌نماید. این الگو بر اساس اصول نوین مدیریت استراتژیک منابع انسانی طراحی شده و اجرای آن نیازمند هم‌افزایی متخصصان منابع انسانی در ادارات و کادر رهبری (مدیران و معاونان) در مدارس است.

مرحله اول: جامعه‌پذیری پیشرو - (Pre-onboarding) استقرار پیش از ورود

نخستین مرحله از این الگو، از زمان صدور ابلاغ رسمی تدریس برای معلم تازه‌کار تا اولین روز ورود فیزیکی او به مدرسه را در بر می‌گیرد. در دیدگاه سنتی، این بازه زمانی کاملاً نادیده گرفته می‌شود؛ اما در مدیریت منابع انسانی نوین، این دوره حیاتی‌ترین زمان برای کاهش اضطراب و شکل‌دهی به تصویر ذهنی مثبت از کارفرما است. در این مرحله، مدیریت منابع انسانی اداره آموزش و پرورش با همکاری مدیریت مدرسه، باید یک «بسته خوش‌آمدگویی و راهنمای جامع (Welcome Pack)» را به صورت دیجیتال یا فیزیکی برای معلم ارسال کند. این بسته شامل پیام خوش‌آمدگویی محترمانه، معرفی اجمالی تاریخچه و فرهنگ مدرسه، نقشه فیزیکی ساختمان، و راهنماهای اولیه ارتباط با کادر اجرایی است. اقدام استراتژیک دیگر در این مرحله، «انتخاب دقیق و مبتنی بر شایستگی منتور» است. مدیر مدرسه باید با بررسی پروفایل رفتاری و تخصصی معلمان باسابقه، فردی را که دارای هوش هیجانی بالا، انگیزه توسعه دیگران و تسلط پداگوژیک است، به عنوان منتور اختصاصی معلم تازه‌کار انتخاب و پیش از شروع سال تحصیلی، این پیوند حرفه‌ای را برقرار سازد.

مرحله دوم: آشناسازی سازمانی عمیق - (Onboarding) هفته‌های نخستین

این مرحله که مصادف با آغاز سال تحصیلی و هفته‌های ابتدایی مهرماه است، بر ادغام فیزیکی، اداری و ارتباطی معلم با ارکان مدرسه تمرکز دارد. برخلاف رویه‌های معمول که معلم جدید صرفاً با یک معرفی کوتاه در زنگ تفریح رها می‌شود، فرآیند آنبوردینگ نیازمند یک برنامه‌ریزی دقیق است. مدیر یا معاون آموزشی باید شخصاً یک تور آشنایی جامع در مدرسه برگزار کرده و معلم جوان را نه تنها با همکاران، بلکه با فرآیندهای نانوشته مدرسه آشنا کند. برگزاری یک نشست تخصصی تحت عنوان «شفاف‌سازی انتظارات متقابل» میان معلم جدید، منتور و تیم مدیریت مدرسه الزامی است. در این نشست، اهداف سالانه مدرسه، شیوه‌های مستندسازی فعالیت‌های آموزشی، خط‌مشی‌های انضباطی و چارچوب‌های تعامل با اولیا به روشنی تبیین می‌شود تا هرگونه ابهام نقش (Role Ambiguity) که ریشه اصلی استرس‌های اولیه است، از بین برود.

مرحله سوم: سفر منتورینگ یک‌ساله - (The Mentoring Journey) تثبیت در جریان عمل

این مرحله قلب تپنده الگوی پیشنهادی است و در طول یک سال تحصیلی کامل جریان دارد. تعامل میان منتور و معلم تازه‌کار در این بازه زمانی، در سه بُعد اساسی پیگیری می‌شود. بُعد اول، «حمایت عاطفی-روانی» است؛ منتور به عنوان پناهگاهی امن برای معلم تازه‌کار عمل می‌کند تا او بتواند خستگی‌ها، ترس‌ها، دلهره‌های کلاس‌داری و حتی شکست‌های آموزشی خود را بدون ترس از قضاوت شدن یا کسر امتیاز در فرم‌های ارزیابی اداری، مطرح کرده و به آرامش شناختی برسد. بُعد دوم، «توسعه پداگوژیک» (آموزشی) است؛ منتور و معلم تازه‌کار با هماهنگی مدیریت مدرسه، به صورت متناوب در کلاس‌های درس یکدیگر حضور می‌یابند. منتور از طریق «مشاهده بالینی» (Clinical Supervision)، تکنیک‌های ظریف مدیریت کلاس، شیوه‌های ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان بی‌ رغبت و روش‌های تدریس فعال را به صورت عملی و در بستر واقعی کلاس به همتای جوان خود آموزش می‌دهد. بُعد سوم نیز شامل «راهنمایی اداری-سازمانی» است که طی آن، منتور در زمینه ثبت نمرات در سامانه‌های یکپارچه، نگارش گزارش‌های تخصصی و مدیریت تعارضات با اولیای بهانه‌گیر، معلم تازه‌کار را هدایت می‌کند.

مرحله چهارم: ارزیابی توسعه‌محور و نگهداشت پایدار - پایان سال تحصیلی

انتهای سال تحصیلی نباید صرفاً زمان بایگانی کردن پرونده‌ها باشد، بلکه در رویکرد منابع انسانی، زمان جمع‌بندی تلاش‌ها و برنامه‌ریزی برای آینده شغلی نیروی کار است. در این مرحله، به جای استفاده از فرم‌های خشک و تنبیهی ارزشیابی عملکرد، از مدل «بازخورد ۳۶۰ درجه توسعه‌ای» استفاده می‌شود. هدف از این ارزیابی، کشف نقاط قوت معلم جوان و ترسیم یک «برنامه توسعه فردی» (IDP) برای سال دوم تدریس اوست. همچنین، استمرار و بقای این الگو نیازمند تقدیر شایسته از منتورها است. سازمان باید با اعطای تقدیرنامه‌های معتبر در سطح منطقه یا استان، ثبت امتیازات تشویقی مؤثر در رتبه‌بندی و اولویت‌بخشی در سازماندهی سالانه، از معلمانی که داوطلبانه نقش منتور را ایفا کرده‌اند قدردانی کند تا فرهنگ جانشین‌پروری و اشتراک دانش در کالبد نظام آموزشی نهادینه گردد.

چالش‌های ساختاری مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش و راهکارهای غلبه بر آنها

استقرار نظام‌مند برنامه‌های جامعه‌پذیری و منتورینگ در ساختار فعلی آموزش و پرورش ایران، با چالش‌ها و موانع متعددی روبه‌رو است که نادیده گرفتن آنها موجب شکست زود هنگام این طرح‌ها خواهد شد. تحلیل این چالش‌ها از منظر آسیب‌شناسی سازمانی و ارائه راهکارهای متناظر، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

نخستین و جدی‌ترین چالش، «تمرکز شدید بر بوروکراسی اداری و غفلت از فرآیندهای کیفی» است. ساختار منابع انسانی در آموزش و پرورش به شدت متمرکز و بخشنامه‌زده است. ادارات معمولاً موفقیت خود را در تکمیل سریع فرم‌های کارگزینی و جمع‌آوری پوشه‌های فیزیکی می‌بینند. برای غلبه بر این چالش، نیازمند تمرکززدایی و تفویض اختیارات واقعی به مدارس هستیم. مدیران مدارس باید اختیار لازم برای تخصیص زمان و بودجه محلی جهت اجرای برنامه‌های آن‌بوردینگ را داشته باشند. سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS) باید از داده‌های تکراری و بی‌اثر پاک‌سازی شوند تا فضا برای ثبت داده‌های کیفی و عملکردی معلمان باز شود.

چالش دوم، «فقدان انگیزه‌های ملموس برای پذیرش نقش منتورینگ» است. در شرایطی که معلمان با سابقه با دغدغه‌های معیشتی و تراکم بالای کاری مواجه‌اند، تحمیل یک وظیفه جدید بدون جبران خدمات، با مقاومت روبه‌رو خواهد شد. از آنجا که تزریق منابع مالی مستقیم همواره امکان‌پذیر نیست، راهکار جایگزین در مدیریت منابع انسانی، استفاده از مکانیزم‌های «جبران خدمت غیرمالی» است. گره زدن امتیازات منتورینگ به ارتقای رتبه شغلی، کاهش ساعات موظف تدریس برای معلمان راهنما (منتورها)، و اعطای گواهی‌نامه‌های معتبر صلاحیت بالینی که در نقل و انتقالات تأثیرگذار باشد، می‌تواند انگیزه درونی و بیرونی لازم را فراهم آورد.

سومین چالش، «تفاوت‌های نسلی و مقاومت‌های نگرشی» است. نیروی کار جدیدی که تحت عنوان «نسل Z» وارد آموزش و پرورش می‌شود، دارای ویژگی‌های روان‌شناختی، توقعات تکنولوژیک و سبک‌های ارتباطی کاملاً متفاوتی نسبت به نسل‌های پیشین است. گاهی این معلمان جوان در برابر نصیحت‌ها و روش‌های سنتی معلمان قدیمی مقاومت می‌کنند. راهکار نوین برای

این معضل، پیاده‌سازی رویکرد «منتورینگ معکوس» (Reverse Mentoring) است. در این رویکرد، در حالی که معلم پیشکسوت هنر کلاس‌داری و مدیریت تعارض را به معلم جوان می‌آموزد، معلم تازه‌کار نیز مهارت‌های بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی، تولید محتوای دیجیتال و هوش مصنوعی را به منتور خود آموزش می‌دهد. این تبادل دوطرفه، علاوه بر شکستن سد مقاومت، به ایجاد احترام متقابل و پویایی مضاعف در محیط مدرسه می‌انجامد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادهای راهبردی

پژوهش حاضر با هدف تبیین ضرورت گذار نظام آموزش و پرورش از رویکردهای سنتی کارگزینی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تدوین گردید. یافته‌ها و تحلیل‌های ارائه‌شده نشان می‌دهد که کلید حل بسیاری از بحران‌های کیفیت آموزش در کلاس‌های درس، نه در تغییر کتب درسی، بلکه در نحوه مدیریت، حمایت و نگهداشت سرمایه‌های انسانی نهفته است. معلمان تازه‌کار به مثابه خون تازه‌ای در رگ‌های پیکره آموزش و پرورش هستند؛ استعدادهایی که اگر در بدو ورود با پدیده مخرب «شوک واقعیت» رها شوند، به سرعت در گرداب فرسودگی شغلی، خستگی عاطفی و مسخ شخصیت غرق خواهند شد. طراحی و استقرار یک الگوی جامع جامعه‌پذیری سازمانی (آنبوردینگ) و نهادینه‌سازی فرهنگ منتورینگ، اثربخش‌ترین راهبرد پیشگیرانه برای حفظ سلامت روان، ارتقای تعلق سازمانی و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای این نخبگان جوان است. این الگو تضمین می‌کند که دانش ضمنی ارزشمند سازمان، از نسل رو به بازنشستگی به نسل جدید منتقل شده و سرمایه‌های فکری نظام آموزشی از خطر استهلاک مصون بمانند. سازمانی که برای پذیرش و پرورش کارکنان خود برنامه مدونی دارد، در واقع در حال ساختن یک برند کارفرمایی قدرتمند است که می‌تواند در آینده بهترین استعدادهای جامعه را به سمت حرفه معلمی جذب نماید. بر مبنای این دستاوردها، پیشنهادهای راهبردی زیر جهت پیاده‌سازی در سطوح کلان و خرد تصمیم‌گیری ارائه می‌گردد:

۱. تدوین و ابلاغ شیوه‌نامه ملی «استقبال و جامعه‌پذیری معلمان تازه‌کار»: وزارت آموزش و پرورش باید با عبور از رویه‌های سلیقه‌ای، یک چارچوب استاندارد و الزام‌آور برای فرآیند آنبوردینگ طراحی کرده و ادارات کل را ملزم به اجرای کیفی آن نماید.

۲. تأسیس «کانون‌های ارزیابی و توسعه سرمایه انسانی» در مناطق آموزشی: ایجاد مراکزی تخصصی که وظیفه آن‌ها فراتر از بایگانی اسناد بوده و به صورت مستمر روند سازگاری حرفه‌ای معلمان جدید، اثربخشی برنامه‌های منتورینگ و میزان تاب‌آوری معلمان را با استفاده از ابزارهای علمی رصد و تحلیل کنند.

۳. تغییر نقش مدیران و معاونان مدارس به «رهبران منابع انسانی»: با برگزاری دوره‌های فشرده مهارت‌های مربی‌گری (Coaching)، مدیریت استعداد و رفتار سازمانی برای کادر اجرایی مدارس، پتانسیل عظیم آن‌ها را در جهت حمایت روانی و تخصصی از معلمان فعال نمود.

- رحیمی، حسن، و صالحی، الهام (۱۴۰۲). فرسودگی شغلی در معلمان تازه‌کار استخدام شده از طریق ماده ۲۸: یک مطالعه کیفی از چالش‌ها و راهکارهای درون‌مدرسه‌ای. *فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، ۲۰(۲)، ۴۵-۶۲.
- عسگری، مریم، و رضایی، علی (۱۴۰۳). بررسی رابطه جامعه‌پذیری سازمانی با تعهد سازمانی و عجزین‌شدن شغلی معلمان بدو خدمت دوره ابتدایی. *فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در سامانه‌های آموزشی*، ۱۶(۱)، ۱۱۲-۱۲۸.
- قاسمی، احمد، و ناصری، مریم (۱۴۰۴). طراحی الگوی بومی منتورینگ در آموزش و پرورش با تأکید بر سند تحول بنیادین و رویکردهای مدیریت منابع انسانی. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش*، ۱(۳)، ۱۵-۳۴.
- کریمی، مریم، و احمدی، رضا (۱۴۰۳). اثربخشی برنامه‌های آنبوردینگ در ایجاد امنیت روانی و کاهش استرس نقش معلمان جدیدالورود. *مجله روانشناسی مدرسه و نهادهای آموزشی*، ۱۲(۳)، ۵۶-۷۰.
- موسوی، سید جلال، و کاظمی، یحیی (۱۴۰۱). بررسی موانع ساختاری اجرای سیستم‌های نوین مدیریت منابع انسانی در ادارات آموزش و پرورش ایران. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۱(۴)، ۸۸-۱۰۵.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- Cardoso, S., Santos, S., & Diogo, S. (2021). The role of school leaders and mentors in novice teachers' professional integration: Retaining human capital in public schools. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 885-899.
- Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A systematic review of the research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201-233.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to human capital retention. *Career Development International*, 23(1), 12-32.
- Tietjen, A. M., Costello, K., & Connolly, C. (2022). The effectiveness of organizational socialization and mentoring on early-career teachers' retention: A scoping review. *Journal of Educational Leadership and Human Capital*, 19(3), 212-224.