

# Journal of Research in Educational Systems

Volume 18, Issue 65, 2024  
Pp. 57-71

Print ISSN: 2383-1324  
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

## Article Info:

**Article Type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received April 29, 2024  
Received in revised form  
July 31, 2024  
Accepted August 06, 2024  
Published Online August  
10, 2024

**Keywords:**  
Education,  
Educational Justice,  
Quality of Schools

## Identifying the Challenges of Public Normal Schools Based on Educational and Educational Justice

Sakineh Jafari <sup>1</sup>✉ 

1. *Corresponding Author*, Department of Educational Management, University of Semnan, Semnan, Iran. E-mail: [sjafari.105@semnan.ac.ir](mailto:sjafari.105@semnan.ac.ir)

### ABSTRACT

**Objective:** The purpose of the study was identifying the challenges of public normal schools based on educational and educational justice.

**Methods:** The current research was applied in terms of its purpose and qualitative in terms of how to collect data, which was done using thematic analysis. The research population included the principals of public schools of the second secondary level in Semnan city in the academic year 2023-2024, and sampling was done using a Purposive sampling non-probability method. Data collection continued until theoretical data saturation and 44 semi-structured interviews were conducted.

**Results:** Data coding was done manually and the result of data analysis led to the identification of 323 basic themes, 27 organizing themes in the field of challenges of public schools which were classified in the form of five global themes, including 1. political challenge, 2. administrative challenge, 3. financial challenge, 4. structural challenge, 5. manpower challenge.

**Conclusion:** The results of the study showed that the proposed solutions are effective for providing and expanding equal opportunities and educational justice.

**Cite this article:** Jafari, S. (2024). Identifying the Challenges of Public Normal Schools Based on Educational and Educational Justice. *Journal of Research in Educational Systems*, 18(65), 57-71. <https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.470225.3198>



© The Author(s)

**Publisher:** Iranian Educational Research Association

**DOI:** <https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.470225.3198>

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Introduction Achieving justice is one of the social goals in human societies and one of the effective factors in achieving the goals of education. Global programs for a sustainable future based on the role of education in promoting justice and changing learners' attitudes and behaviors. Mcload (2010) considers justice to be the most vital factor of social institutions, and since education and schools are part of social institutions, the discussion of justice in these environments is a key point. Also, paying attention to the quality in education and schools is considered one of the basic and vital matters that has a significant impact on the fate and development of the economic, social, cultural and sustainable development of the country and is considered one of the basic pillars of the observance of educational justice; Therefore, paying attention to the continuous improvement of the quality of educational services seems necessary and has a special priority. The issue of quality in most educational systems has become one of the basic concepts of macro-Educational policies and is currently one of the main all-round axes of Educational discussions, and its promote is the most important task of educational institutions. If the quality is not paid attention to, all the efforts and costs of education are in vain, because not only the students' lives are ruined, but they also lose their ability to compete and survive in the world. Therefore, it is necessary to pay attention to the quality of education in public ordinary schools, in order to realize educational justice and identify the challenges of not realizing the quality of education in an optimal way. Therefore, the researcher of this study tried to identify the challenges of the quality of education in public ordinary schools in the field and provide the necessary solutions to solve these challenges.

### Method

This research was conducted with a qualitative approach and case study method. The participants of the research were the principals of public ordinary schools in Semnan city in the academic year of 2023-2024 that 44 people (26 female manager and 18 female manager) were selected according to the principle of theoretical saturation and by the purposeful sampling method. The study

instrument was semi-structured interview. The obtained data were validated using participant feedback method and the validity of the data was measured and confirmed through quality criteria (reliability). The obtained data, using the theme analysis method (identification of a phenomena) in three levels of basic themes (categories and key points in the text), organizing themes (categories obtained by combining and summing the basic themes) and global themes (superior themes including the principles governing the text as a total) were coding using results.

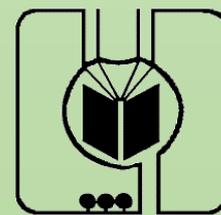
### Results

The results of data analysis led to the identification of 323 basic themes, 27 organizing themes in the field of challenges of the quality of public schools which were categorized in the form of five global themes, including political challenge with six organizing themes (the insignificance of the quality of public schools from the perspective of educational officials and policy makers, absence of educational managers in the council of education, classification of education, entrance exam mafia; the existence of diverse employment in education, lack of optimal coordination between education and other organizations); administrative challenge with five organizing themes (the big gap between schools and families, appointment of inefficient managers and selection of managers from among the newly hired workforce, evaluation of the manpower of education during the service period, carelessness in the quality of accepting people due to the strong need for manpower, lack of proper academic guidance of students); financial challenge with four organizing themes (low per capita cost of schools, lack of facilities and equipment, lack of financial resources, lack of workshops and educational hardware and software equipment of public conservatoires); structural challenge with four organizing themes (centralized structure of education, disorganized organization of manpower at the beginning of each academic year, inappropriate organization of students, increasing degree orientation among teachers and administrators, lack of skill-oriented trainings) and manpower challenge with eight organizing themes (in-service training for teachers and

administrators, lack of specialization of staff units of education, lack of manpower (executive staff), the same view of manpower in different regions, lack of allocation of competent teaching staff, low quality of educational affairs of students, lack of efficient and expert career and academic counseling).

### **Conclusions**

The results of the study showed that the proposed solutions are effective for provide and expanding equal opportunities and educational justice. It is suggested to look at the challenges of the quality of schools in the form of systemic thinking and consider the solutions provided to solve each challenge in a systematic way so that none of the factors are ignored and in addition to quantitative indicators, attention is paid to qualitative criteria.



## پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۸، شماره ۶۵، ۱۴۰۳  
ص ۷۱-۵۷

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳  
شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

### درباره مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۵/۲۰

واژه‌های کلیدی:

تربیتی،

عدالت آموزشی،

کیفیت مدارس

# شناسایی چالش‌های مدارس عادی دولتی در راستای عدالت آموزشی و تربیتی

سکینه جعفری ✉

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه:  
[sjafari.105@semnan.ac.ir](mailto:sjafari.105@semnan.ac.ir)

### چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی چالش‌های کیفیت مدارس عادی دولتی در راستای عدالت آموزشی و تربیتی بود.

روش: این پژوهش با رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش، مدیران مدارس عادی دولتی مقطع متوسطه دوم شهر سمنان در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۰۳ بودند که ۴۴ نفر طبق اصل اشباع نظری با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش بازخورد مشارکت‌کننده اعتباریابی شدند و روایی داده‌ها با استفاده از معیار کیفیت (مؤثق بودن) سنجیده و مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها با روش تحلیل مضمون تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتیجه تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۳۲۳ مضمون پایه، ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده در زمینه چالش‌های کیفیت مدارس عادی دولتی گردید. که در قالب ۵ مضمون فراگیر به شرح ۱. چالش سیاسی، ۲. چالش مدیریتی، ۳. چالش مالی، ۴. چالش ساختاری، ۵. چالش نیروی انسانی طبقه‌بندی شد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد که چالش‌های کیفیت مدارس عادی دولتی شناسایی شده در این پژوهش و راهکارهای ارائه‌شده می‌تواند گسترش برابری فرصت‌ها و عدالت آموزشی را به همراه داشته باشد.

استناد به این مقاله: جعفری، سکینه. (۱۴۰۳). شناسایی چالش‌های مدارس عادی دولتی در راستای عدالت آموزشی و تربیتی.

پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۸(۶۵)، ۷۱-۵۷

<https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.470225.3198>

ناشر: انجمن پژوهش‌های آموزشی ایران

© نویسندگان



## مقدمه

(Capatano, 2017) که شایسته است متناسب به موقعیت مدارس یکی از این مسیرها که عدالت آموزشی را بهتر فراهم می‌سازد انتخاب و اجرا نمود.

از زمان پیدایش آموزش و پرورش در ایران، همه کوشش‌ها حول محور تأمین عدالت آموزشی و بسط آن گرد آمده است و قانون آموزش و پرورش عمومی اجباری و مجانی مصوب مردادماه ۱۳۲۲ و اصل قانون سی‌ام قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، دولت‌ها را موظف ساخته است تا وسایل آموزش و پرورش رایگان را برای همه ملت تا پایان دوره متوسطه فراهم کند. در این راستا توجه به کیفیت در آموزش و مدارس یکی از موارد اساسی و حیاتی محسوب می‌شود که تأثیر بسزایی بر سرنوشت و توسعه و پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و توسعه پایدار کشور دارد و یکی از ارکان اساسی رعایت عدالت آموزشی محسوب می‌شود. بر اساس گزارش یونسکو کیفیت در آموزش عبارت است از مفهومی چندبعدی که می‌بایست شامل تمام فعالیت‌ها و عملکردهای مربوط از قبیل نیروی انسانی (فراگیران، معلمان، مدیران)، برنامه‌های تدریس و آموزش، ساختمان و فضای آموزشی، تحقیق و پژوهش باشد (صوری و همکاران، ۱۳۹۹). Christopher (2018) از میان عوامل تعیین‌کننده کیفیت آموزش، فضای فیزیکی مناسب، تجهیزات آموزش کافی، نسبت دانش‌آموز به معلم، معلمان تحصیل‌کرده و باتجربه، والدین تحصیل کرده است. سمیع زاده و همکاران (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود از شش عامل کیفیت‌بخشی شامل آموزش و پژوهش، بهبود مستمر، تعهد، مشارکت و کار تیمی و مشتری‌گرایی نام برده است. در راستای کیفیت نیروی انسانی در کلاس درس، پژوهشی تحت عنوان نسبت محصل به معلم توسط Waita و همکاران در سال (2016) انجام شد و نتایج نشان داد که ۱۰/۴ درصد عملکرد دانش‌آموزان توسط نسبت محصل به معلم توضیح داده می‌شود و این نسبت به‌طور معناداری بر عملکرد دانش‌آموزان مؤثر است. بنابراین، توجه به ارتقای کیفیت خدمات آموزشی به‌طور مستمر، امری ضروری به نظر می‌رسد و از اولویت ویژه‌ای برخوردار است.

تحقق عدالت از شعارها و اهداف اجتماعی حاکم در جوامع بشری و یکی از عوامل مؤثر در تحقق اهداف آموزش و پرورش است. برنامه‌های جهانی برای آینده پایدار به‌شدت بر نقش آموزش در ترویج عدالت و تغییر نگرش‌ها و رفتارهای فراگیران متکی است (Balarin & Milligan, 2024). Mcload (2010) عدالت را حیاتی‌ترین عامل نهادهای اجتماعی می‌داند و از آنجایی که آموزش و پرورش و مدارس جزء نهادهای اجتماعی هستند بحث عدالت در این محیط‌ها یک نکته کلیدی است. یکی از جنبه‌های عدالت، عدالت آموزشی است. عدالت آموزشی از آن جهت که به برابری فرصت در جامعه مرتبط است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در جوامعی که درآمد، ثروت و موقعیت اجتماعی به‌صورت نابرابر توزیع شده‌اند، آموزش روشی برای غلبه بر این نابرابری‌ها است (Pavie et al., 2021). در محیط‌های آموزشی زمانی عدالت تحقق می‌یابد که یادگیرندگان از طریق دروندادها و فرایندها در مدارس، بتوانند اهداف علمی، اعتقادی، اجتماعی و آموزشی را کسب کنند (Yamani et al., 2017).

فراهم کردن فرصت‌های برابر و عادلانه آموزشی جزئی از عدالت آموزشی است و رسیدن به عدالت آموزشی برای تمام جوامعی که آموزش و پرورش را یک جزء مهم در زندگی افراد می‌دانند امری ضروری به شمار می‌رود (Levin, 2009) زیرا آموزش به‌عنوان عدالت و ابزاری برای عدالت است (Balarin & Milligan, 2024). به اعتقاد اسلامی هرنیدی و همکاران (۱۳۹۸) مؤلفه‌های عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شامل سه مضمون بسترسازی عادلانه توزیع منابع، بهره‌مندی عادلانه از منابع و شایسته پروری است. همچنین نتایج پژوهش Eshuchi (2014) بر توزیع عادلانه منابع و فرصت‌های آموزشی برای تمام فراگیران تأکید کرده است. بعضی عدالت آموزشی را به دو قسمت عدالت افقی (تعداد کلاس و معلم و سایر امکانات آموزشی برای شهرها و روستاها به نسبت جمعیت) و عدالت عمودی (لحاظ کردن تفاوت‌ها و سرمایه‌گذاری آموزشی با توجه به فقر آموزشی) تقسیم کرده‌اند

گردآوری داده‌ها کیفی بود. با توجه به ماهیت پژوهش لازم بود روشی انتخاب گردد که با استفاده از آن، امکان استخراج، طبقه‌بندی و یکپارچه‌سازی چالش‌ها در مدارس عادی دولتی نظام آموزش و پرورش وجود داشته باشد. لذا از میان راهبردهای مختلف در روش کیفی، راهبرد تحلیل مضمون انتخاب گردید. جامعه پژوهش تمام مدیران مدارس عادی دولتی مقطع متوسطه دوم شهر سمنان در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۰۳ بودند که با استفاده از روش غیراحتمالی هدفمند و با در نظر گرفتن تکنیک اشباع نظری در یافته‌ها، تعداد ۴۴ نفر (۲۶ نفر مدیر زن و ۱۸ نفر مدیر مرد؛ ۱۰ نفر با سابقه مدیریت ۵ تا ۱۵ سال و ۳۴ نفر با سابقه مدیریت ۱۵ تا ۳۰ سال) مشارکت‌کننده انتخاب شدند. ملاک انتخاب سابقه مدیریت بالای ۵ سال مشارکت‌کنندگان بود.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. محورهای مصاحبه چالش‌های موجود مدارس عادی دولتی، ضرورت حل چالش‌ها در این مدارس، شرایط زمینه‌ای لازم و آثار احتمالی مرتب بر مقابله با چالش‌ها در این مدارس بود. از تمام شرکت‌کنندگان پرسش‌های مشابهی پرسیده شد و آن‌ها آزاد بودند تا پاسخ خود را به هر طریقی که می‌خواهند ارائه دهند. میانگین مدت مصاحبه‌ها به‌صورت تقریب ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بازخورد مشارکت‌کننده<sup>۱</sup> (الف: در جریان مصاحبه پژوهشگر، برداشت خود از دیدگاه‌ها و گفته‌های مصاحبه‌شوندگان را به آن‌ها ارائه می‌داد تا صحت و سقم داده‌ها را ارزیابی کنند؛ ب: پس از کدگذاری داده‌ها که از شرکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد تا دیدگاه‌های خود را درباره مدل استخراج‌شده ارائه دهند)؛ استفاده از ناظران بیرونی<sup>۲</sup> (از اساتید و پژوهشگران دیگری نیز خواسته شد تا دیدگاه‌های خود در ارتباط با کلیت کار و داده‌های پژوهش ارائه دهند) اعتباریابی شد. همچنین مصاحبه‌های انجام‌شده به روش توافق درون موضوعی تأیید شد. داده‌های به‌دست‌آمده، با استفاده از روش تحلیل مضمون<sup>۳</sup> (شناسایی یک پدیده) در سه سطح مضمون‌های پایه<sup>۴</sup> (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضمون‌های سازمان‌دهنده<sup>۵</sup> (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه)

موضوع کیفیت در اکثر نظام‌های آموزشی، به یکی از مفاهیم اساسی سیاست‌گذاری‌های کلان آموزشی تبدیل شده است (Namara, 2018; Colina Neri et al., 2023) و در حال حاضر یکی از محورهای اصلی همه‌جانبه مباحث آموزشی است و ارتقای آن مهم‌ترین وظیفه نهادهای آموزشی است. اگر به کیفیت توجه نشود، همه کوشش‌ها و هزینه‌های آموزش و پرورش بیهوده است، زیرا نه فقط عمر دانش‌آموزان تباہ می‌شود بلکه توانایی خویش برای رقابت و بقا در جهان را از دست می‌دهند. از طرفی سلامت هر جامعه به کیفیت نظام آموزشی آن وابسته است. اگر دانش‌آموزان ارزش‌ها، هنجارها و مهارت‌های اجتماعی لازم برای شهروندی خوب بودن را نیاموزند و همچنین مهارت‌ها و تخصص لازم برای انجام وظایف فردی و اجتماعی خود را به‌طور مؤثر و کارآمد فرانگیرند، واحدهای آموزشی رسالت خود را به انجام نرسانیده‌اند، تحقق این رسالت مستلزم توجه به کیفیت نظام آموزشی است (چناری و همکاران، ۱۳۹۹) و سنجش اعتبار و کیفیت بخشی آموزش مستلزم وجود استانداردهای خاصی است که لازم است تدوین و اجرا شود (Muslim et al., 2023). بنابراین توجه به کیفیت آموزش در مدارس ایران بخصوص مدارس عادی دولتی در راستای تحقق عدالت آموزشی و شناسایی چالش‌های محقق نشدن کیفیت آموزش به‌صورت مطلوب امری ضروری است و می‌تواند تضمین‌کننده پاسخگویی تحقق ساحت‌های شش‌گانه تعلیم تربیت (فناورانه؛ اقتصادی حرفه‌ای؛ اعتقادی، عبادی و اخلاقی؛ زیبایی‌شناسی هنری؛ زیستی بدنی؛ سیاسی) که همان کیفیت و عدالت آموزشی بر اساس سند تحول بنیادین است، باشد. از این‌رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است تا به بررسی چالش‌های آموزش در مدارس عادی دولتی به‌صورت میدانی پرداخته شود و راهکارهای لازم برای برطرف نمودن این چالش‌ها و بهبود و تقویت وضع موجود ارائه شود.

## روش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ چگونگی

4. basic themes  
5. organizing themes

1. member checking  
2. external audit  
3. thematic analysis

و مضمون‌های فراگیر<sup>۱</sup> (مضمون‌های عالی دربرگیرنده‌ی اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) و به‌صورت دستی کدگذاری شد. با تحلیل تک‌تک کلمات، عبارات، جملات، سطرها و پاراگراف‌ها، ۳۲۳ مضامین پایه، ۲۷ مضامین سازمان دهنده و ۵ مضامین فراگیر استخراج شدند (جدول ۱).

## یافته‌ها

### جدول ۱.

نتایج کدگذاری از گزاره کلامی مصاحبه‌شوندگان مربوط به مضمون‌های سازمان دهنده و پایه در راستای شناسایی چالش‌های مدارس عادی دولتی در راستای عدالت آموزشی و تربیتی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون‌های پایه
چالش سیاسی	بی‌اهمیت بودن کیفیت مدارس دولتی از سوی مسئولان و سیاست‌گذاران آموزشی	برگزاری جلسات متعدد و استخراج چالش‌های موجود در مدارس دولتی و استفاده از آن فقط به‌صورت شعارگونه، عدم صداقت دولت با آموزش و پرورش، همسو نبودن سیاست‌های دولتی با ظرفیت مدارس، تضعیف مدارس دولتی توسط سیاست‌های دولت و حرکت به سمت خصوصی‌سازی، نتیجه‌گرا بودن سیاست‌های آموزش و پرورش
	عدم حضور مدیران آموزشی در شورای آموزش و پرورش	نداشتن سابقه و تجربه آموزشی تعداد زیادی از اعضای شورای آموزش و پرورش
	طبقاتی بودن آموزش	تنوع مدارس، سهمیه‌های متفاوت
	مافیای کنکور	راه‌یابی دانش‌آموزان با اقتصاد خانوادگی بهتر به دانشگاه
	استخدام متنوع در آموزش و پرورش بخصوص در مدارس عادی دولتی	استفاده از نیروهای حق‌التدریس، خرید خدمات، طرح امین در مدارس دولتی
	عدم هماهنگی مطلوب بین آموزش و پرورش با ارگان‌های دیگر	جزیره‌ای عمل کردن ارگان‌هایی که نقش آموزش و پرورش را دارند، وجود بروکراسی اداری جهت جلب نهادهای مختلف با مدارس
چالش مدیریتی	شکاف زیاد بین مدارس عادی دولتی با خانواده در مدارس عادی دولتی	پویا نبودن انجمن اولیا و مربیان در راستای کیفیت مدارس، اعتماد ناکافی بین اولیا و مدارس
	انتصاب مدیران ناکارآمد و انتخاب مدیران از میان نیروی تازه استخدام‌شده در مدارس عادی دولتی	انتصاب مدیران بر اساس گرایش‌های سیاسی و سلیقه‌ای، نداشتن معیارهای استاندارد برای انتخاب مدیران
	عدم ارزیابی نیروی انسانی در طول دوران خدمت	نبود سازوکار استاندارد و مشخص برای ارزیابی نیروی انسانی، فراهم بودن امنیت شغلی نیروی انسانی ناکارآمد به خاطر استخدام دائمی
	تنزل کیفیت پذیرش افراد به دلیل نیاز شدید به نیروی انسانی مدارس عادی دولتی	کیفیت پایین آموزش در کلاس‌ها و عدم اثربخشی برنامه‌ریزی مناسب در ستاد و ادارات کل
	عدم صحیح هدایت تحصیلی مدارس عادی دولتی	غیرتخصصی بودن هدایت تحصیلی دانش‌آموزان، عدم توجه به استعدادها، علاقه، لیاقت و توانمندی دانش‌آموزان
چالش مالی	هزینه سرانه پایین دانش‌آموزان مدارس عادی دولتی	اختصاص سرانه هزینه بسیار پایین به مدارس دولتی، عدم همکاری والدین در منابع مالی، عدم تخصیص بودجه به فعالیت‌های فوق‌برنامه

#### 1. global themes

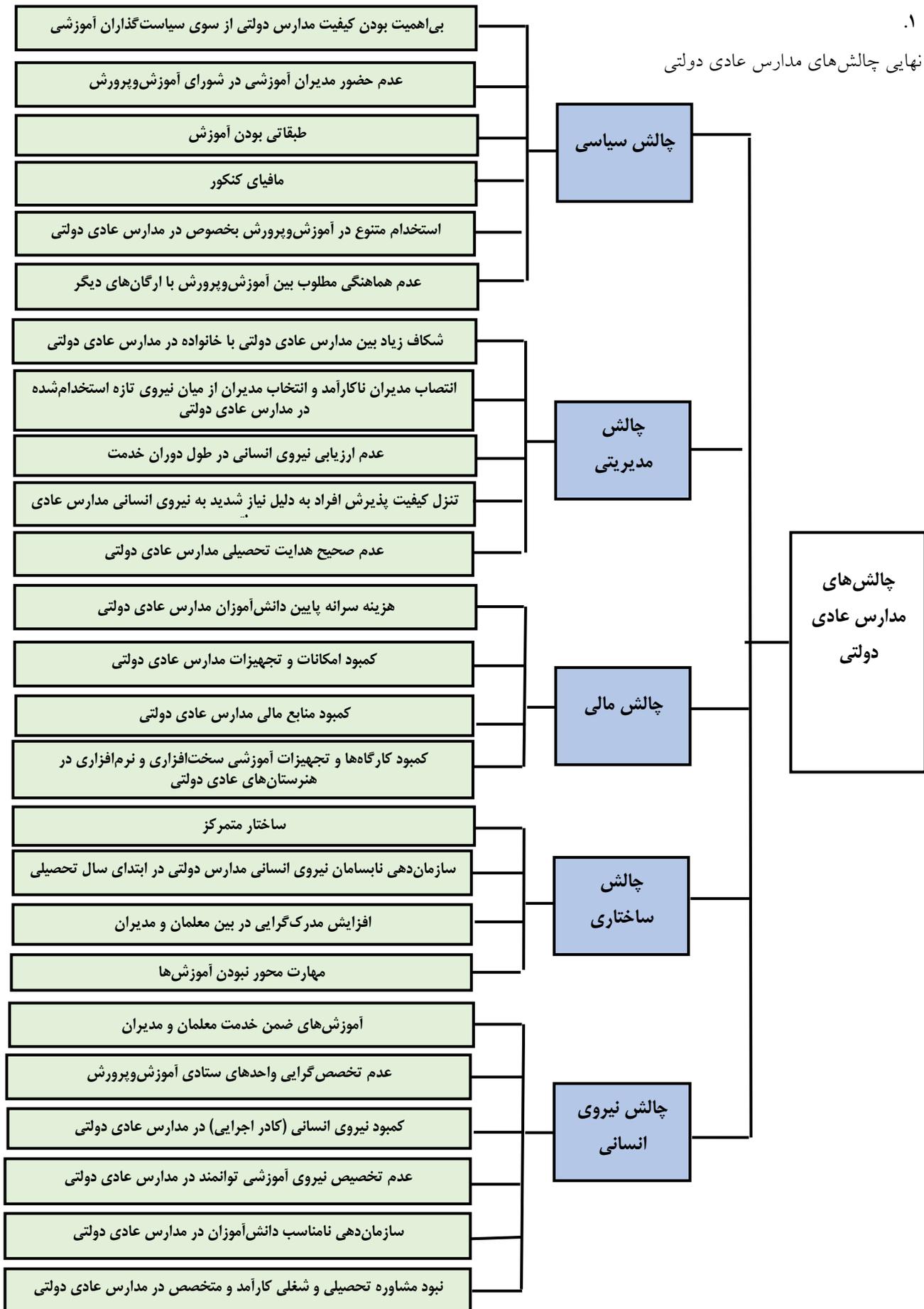
مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون‌های پایه
	کمبود امکانات و تجهیزات مدارس عادی دولتی	کمبود معلم و فضا، بافت آسیب‌دیده مدارس دولتی، متناسب نبودن تعداد مدارس دولتی با جمعیت، متناسب نبودن تعداد دانش‌آموزان با فضای کلاس و مدرسه
	کمبود منابع مالی مدارس عادی دولتی	عدم پرداخت به موقع حق‌التدریس‌ها، پایین بودن حقوق و مزایا، تأمین نبودن نیروهای انسانی و دو شغله بودن آن‌ها
	کمبود کارگاه‌ها و تجهیزات آموزشی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در هنرستان‌های عادی دولتی	نداشتن نیروی سرپرست کارگاه و نیروی خدماتی برای حفاظت از تجهیزات، کمبود ماشین‌آلات و سخت‌افزار
<b>چالش ساختاری</b>	ساختار متمرکز	ارائه بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها از بالا به پایین و اجرای آن توسط مدیران و معلمان (به‌صورت سربازگونه)، دقیقه‌نودی بودن برنامه‌های آموزش و پرورش، بازخواست مدیران بابت ارجاع مشکلات به اداره کل، عدم هماهنگی بین مدارس با اداره کل در زمینه هزینه‌های آموزشی
	سازمان‌دهی نابسامان نیروی انسانی مدارس عادی دولتی در ابتدای سال تحصیلی	توزیع نیروها بدون ضابطه، اختصاص مدیران و معلم‌های باسابقه به مدارس غیردولتی، مناطق برخوردار مازاد معلم است و مناطق غیر برخوردار کمبود معلم، تأمین معلم به‌جای تربیت معلم، عدم اختصاص نیروهای توانمند به مدارس غیر برخوردار
	افزایش مدرک‌گرایی در بین معلمان و مدیران	ادامه تحصیل مدیران و معلمان در رشته‌های غیر مرتبط با آموزش
	مهارت محور نبودن آموزش‌ها	حافظه محوری آموزش‌ها و محتوای دروس، عدم تخصص معلمان دروس عملی
<b>چالش نیروی انسانی</b>	آموزش‌های ضمن خدمت معلمان و مدیران	کلاس‌های ضمن خدمت بیشتر بار ارزشی دارند تا تخصصی، ارائه دوره‌های یکسان برای تمام مقاطع بدون توجه به نیازسنجی، برگزاری دوره‌ها در زمان نامناسب (بعد از شروع سال تحصیلی)
	عدم تخصص‌گرایی واحدهای ستادی آموزش و پرورش	فاصله بین نیروهای ستادی و صفی، نداشتن تخصص کافی نیروهای ستادی و نظارت غیراصولی از سوی آنان
	کمبود نیروی انسانی (کادر اجرایی) در مدارس عادی دولتی	کمبود نیروی خدماتی و تعدد وظایف مدیران، عدم توجه به نیروهای بازنشسته در طول سال تحصیلی، عدم برنامه‌ریزی بلندمدت در حوزه مدیریت منابع انسانی، افزایش ساعات موظفی مدیران و معاونان
	دیدگاه یکسان به نیروهای انسانی در مناطق مختلف	سختی کار مضاعف نیروی آموزشی و اجرایی در مدارس غیر برخوردار
	عدم تخصیص نیروی آموزشی توانمند در مدارس عادی دولتی	توانمند نبودن نیروی انسانی مدارس دولتی، عدم تناسب تخصص نیروی انسانی با محتوای آموزشی، کاهش میزان اثربخشی و کارایی عملکرد نیروی انسانی به علت عدم توجه به انگیزه و رضایت شغلی
	سازمان‌دهی نامناسب دانش‌آموزان در مدارس عادی دولتی	تداخل دانش‌آموزان بازمانده از تحصیل با دانش‌آموزان عادی، عدم آشنایی دانش‌آموزان بازمانده از تحصیل با سامانه یکپارچه آموزش و پرورش
	کیفیت پایین امور تربیتی و پرورشی دانش‌آموزان مدارس عادی دولتی	کمبود معاون پرورشی متخصص در مدارس، عدم توجه به محتواهای تربیتی (محوریت بودن برنامه‌های آموزشی)
	نبود مشاوره تحصیلی و شغلی کارآمد و متخصص در مدارس عادی دولتی	مشکلات و آسیب‌های متعدد تحصیلی، اخلاقی، تربیتی و شغلی دانش‌آموزان به علت کاهش سن آسیب‌های اجتماعی

بر اساس نوع مفهوم‌سازی در ۵ مضمون فراگیر چالش سیاسی، چالش مدیریتی، چالش مالی، چالش ساختاری و چالش نیروی انسانی طبقه‌بندی شدند (شکل ۱).

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مجموعه دلایلی که مصاحبه‌شوندگان در خصوص چالش‌های کیفیت مدارس عادی دولتی در راستای عدالت آموزشی و تربیتی ذکر نموده‌اند

شکل ۱.

قالب نهایی چالش‌های مدارس عادی دولتی



## بحث و نتیجه‌گیری

اولین چالش مدارس عادی دولتی، چالش سیاسی با مؤلفه‌های (بی‌اهمیت بودن کیفیت مدارس عادی دولتی از سوی مسئولان و سیاست‌گذاران آموزشی؛ عدم حضور مدیران آموزشی در شورای آموزش و پرورش؛ طبقاتی بودن آموزش؛ مافیای کنکور؛ وجود استخدام متنوع در آموزش و پرورش؛ عدم هماهنگی مطلوب بین آموزش و پرورش با ارگان‌های دیگر) بود. شرکت‌کنندگان در این پژوهش، عامل سیاسی را چالش و آسیب مهمی برای کیفیت مدارس عادی دولتی تشخیص داده‌اند. یکی از عوامل مهم در این چالش مافیای کنکور و طبقاتی شدن آموزش است. مصوبه کنکوری شورای عالی انقلاب فرهنگی که با شعار کاهش قدرت کنکور و استرس دانش‌آموزان تدوین شد بدون توجه به کیفیت آموزش در انواع مختلف مدارس، شاید به نوعی مسیر ورود دانش‌آموزان مدارس دولتی عادی به دانشگاه را دشوارتر کرده است. باید توجه داشت که نتایج تحصیلی محصول مشترک مدرسه و دانش‌آموز است و کیفیت مدارس عادی دولتی که قریب به ۸۰ درصد دانش‌آموزان کشور در آن تحصیل می‌کنند، متناسب با افزایش نقش آن‌ها نیست؛ شکاف عمیق بین مدارس عادی دولتی و مدارس خاص و غیردولتی منجر به رونق شهریه‌ای شدن تحصیل در آموزش و پرورش و حذف دانش‌آموزان مدارس عادی خواهد شد که برخلاف عدالت آموزشی بوده و تطابقی با اصل ۳۰ قانون اساسی ندارد. نتایج پژوهش در این قسمت با یافته‌های پژوهش محمدرضایی و همکاران (۱۴۰۲) مبنی بر سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش هم‌راستا است.

دومین چالش و آسیب مدارس عادی دولتی، چالش مدیریتی با مؤلفه‌های (انتصاب مدیران ناکارآمد و انتخاب مدیران از میان نیروی تازه استخدام‌شده؛ ارزیابی نیروی انسانی آموزش و پرورش در طول دوران خدمت؛ بی‌دقتی در کیفیت پذیرش افراد به دلیل نیاز شدید به نیروی انسانی؛ عدم هدایت تحصیلی صحیح دانش‌آموزان؛ شکاف زیاد بین مدارس با خانواده) بود. در سازمان آموزش و پرورش به لحاظ ماهیت فعالیت سازمان و تأثیر عمیقی که شخصیت و خلاقیت

اخلاقی، علمی و تجربی مدیران آموزشی در تحقق اهداف سازمان دارد، انتخاب و انتصاب مدیران از اهمیت زیادی برخوردار است. از این‌رو شورای عالی آموزش و پرورش آیین‌نامه نحوه انتصاب مدیران آموزش و پرورش را تصویب و برای اجرا ابلاغ نموده است، بنابراین انتصاب مدیران باید بر اساس ضوابط آیین‌نامه باشد و از انتخاب مدیران با توجه به جریان‌های سیاسی یا بر اساس روابط و سلیقه‌های شخصی مسئولان اجتناب گردد (کیبیری زاده نجف‌آبادی و همکاران، ۱۳۸۸). این آیین‌نامه شامل شرایط عمومی مدیران مدارس، شرایط اختصاصی مدیران واحدهای آموزشی تا مدیرکل اداره آموزش و پرورش، نحوه عزل و نصب مدیران ابتدایی و متوسطه، تشریح شرایط احراز و نحوه انتصاب و عزل مسئولان، نمایندگی‌ها و معاونان ادارات و شرایط احراز و نحوه انتصاب و عزل رؤسای ادارات آموزش و پرورش و معاونین ادارات کل است (دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۱). بر این اساس انتخاب مدیران باید بر اساس معیارهای اصولی، منطقی و قابل‌اندازه‌گیری صورت پذیرد. توجه ویژه به اصل شایسته‌سالاری و نگاه جامع به همه ابعاد و مؤلفه‌های آن در فرایند شناسایی، انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، متضمن بهره‌گیری از روش‌های نوین و کارآمد و استفاده از ابزاری است که قابلیت تطبیق شایستگی‌های داوطلبان مدیریت با شرایط مصوب و کسب امتیازات مربوطه را داشته باشد (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۹۶). لذا شناسایی، تدوین و اجرای معیارهای مناسب برای انتصاب مدیران می‌تواند تحمیل هزینه‌های سنگین، عدم بهره‌وری و افت شدید را تا حدی کاهش دهد. از این‌رو انتصاب مدیران شایسته در آموزش و پرورش، بیش از سایر سازمان‌ها مورد تأکید قرار می‌گیرد و رعایت ضوابط انتصاب مدیران در آموزش و پرورش، عملیاتی کردن ضوابط مصوب و شناسایی شیوه‌های انتصاب مدیران، برای اعمال نظام شایسته‌سالاری امری ضروری است (پیریائی و نیکنامی، ۱۳۹۶)، بنابراین لازم است این چالش در نظام آموزش و پرورش برطرف گردد. نتایج پژوهش در این قسمت با یافته‌های پژوهش عبدالهی (۱۳۹۳) که ظاهراً نظارت

نظام آموزشی باید پاسخگو تکرر و استعدادها باشد در صورتی که سیستم آموزشی از تکرر لازم برخوردار نیست و این همان بی‌عدالتی آموزشی است. این یافته با برخی از یافته پژوهش ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) در صورت اعمال ساختار غیرمتمرکز می‌توان به توسعه و بهسازی سازمان آموزش و پرورش امید داشت، هم‌راستا است.

پنجمین چالش مدارس عادی دولتی، چالش نیروی انسانی با مؤلفه‌های (آموزش‌های ضمن خدمت معلمان و مدیران؛ عدم تخصص‌گرایی واحدهای ستادی آموزش و پرورش؛ کمبود نیروی انسانی (کادر اجرایی)؛ دیدگاه یکسان نیروهای انسانی در مناطق مختلف؛ عدم تخصیص نیروی آموزشی توانمند؛ کیفیت پایین امور تربیتی و پرورشی دانش‌آموزان؛ نبود مشاوره شغلی و تحصیلی کارآمد و متخصص) بود. بر اساس شواهد به‌دست‌آمده، سیاست‌گذاری و اجرای سیاست در اختصاص نیروی انسانی به مناطق محروم، نابرخوردار و مدارس دولتی عادی درست نیست. شاید بتوان ادعا کرد در این زمینه مدارس دولتی عادی دچار بحران هستند، سیاست نانوشته این است که مناطق آموزشی بر روی مدارس دولتی خاص شاهد، سمپاد و هیئت‌امنایی بیشتر از مدارس دولتی عادی سرمایه‌گذاری کنند و معلمان مجرب‌تر را به این نوع مدارس تخصیص می‌دهند چراکه هدف، نمود بیشتر دانش‌آموزان این مدارس و برجسته‌سازی عملکرد منطقه است. در یک نگاه کلی، مدارس دولتی خاص و مدارس غیردولتی، معلمان توانمندتری را جذب می‌کنند زیرا هم روش جذب و هم پرداخت متفاوت‌تری به معلمان دارند و نیروها هم همکاری بیشتری با این نوع مدارس نشان می‌دهند چون امکانات آموزشی و رفاهی بیشتری فراهم می‌کنند. معلمان هم در شرایط مشابه به دلایل متفاوت انگیزه بیشتری برای کار در مدارس غیردولتی دارند؛ بر اساس اصل عدالت آموزشی، توسعه آموزش در نقاط نابرخوردار و محروم، مستلزم این است که امکانات بیشتر و معلمان زبده به مدارس مناطق محروم اختصاص یابند و سیاست تشویقی جدی و مؤثر برای حضور معلمان در مناطق محروم وجود داشته باشد اما متأسفانه

نظام یافته‌ای برای تطابق عملکرد با مقررات وجود نداشته است و با یافته پژوهش قادری زفره و همکاران (۱۴۰۱) که حاکی از وضعیت نامطلوب نظام انتخاب و انتصاب مدیران بود هم‌راستا است.

شومین چالش کیفیت مدارس عادی دولتی، چالش مالی با مؤلفه‌های (هزینه سرانه پایین مدارس؛ کمبود امکانات و تجهیزات؛ کمبود منابع مالی؛ کمبود کارگاه‌ها و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری آموزشی هنرستان‌های عادی دولتی) بود. برای دستیابی به عدالت آموزشی و بهره‌مندی تمام فراگیران از منابع بدون در نظر گرفتن طبقه اجتماعی، اقتصادی، جغرافیایی، نژاد، قومیت، زبان و خانواده باید توزیع منابع به‌صورت عادلانه و با توجه به شرایط کلیه یادگیرندگان انجام شود. برای رسیدن به این مهم و دستیابی عادلانه به فرصت‌های آموزشی لازم است که منابع انسانی کارآمد و ماهر در همه مناطق توزیع شوند. همچنین باید در توزیع و تخصیص منابع همه یادگیرندگان، نیازها و شرایط آن‌ها در نظر گرفته شود. نتایج پژوهش در این قسمت با یافته‌های پژوهش اسلامی هرنندی و همکاران (۱۳۹۸) که مؤلفه‌های عدالت آموزشی در آموزش و پرورش را بسترسازی عادلانه توزیع منابع، بهره‌مندی عادلانه از منابع و شایسته پروری می‌داند و همچنین نتایج پژوهش Eshuchi (2014) که بر توزیع عادلانه منابع و فرصت‌های آموزشی برای تمام فراگیران تأکید کرده است، هم‌راستا است.

چهارمین چالش مدارس عادی دولتی، چالش ساختاری با مؤلفه‌های (ساختار متمرکز آموزش و پرورش؛ سازمان‌دهی نابسامان نیروی انسانی در ابتدای هر سال تحصیلی؛ سازمان‌دهی نامناسب دانش‌آموزان؛ افزایش مدرک‌گرایی در بین معلمان و مدیران؛ مهارت محور نبودن آموزش‌ها) بود. از لحاظ ساختاری آموزش و پرورش به‌صورت رسمی و متمرکز اداره می‌شود و تقریباً برای بخش بومی چیزی وجود ندارد. برنامه‌ای که برای یک منطقه محروم در نظر گرفته می‌شود همان برنامه‌ای است که در کلان‌شهرها اجرا می‌شود و به همین جهت عدالت آموزشی در نظام آموزش و پرورش وجود ندارد.

عملکرد قابل قبولی در این زمینه وجود ندارد و پای سیاست‌گذاری در این مقوله می‌لنگد. نتایج پژوهش در این قسمت با یافته‌های پژوهش سلیمی و همکاران (۱۴۰۱) مبنی بر آموزش و بهسازی نیروی انسانی در نظام آموزش و پرورش و یافته پژوهش (Tanjung, 2020) مبتنی بر برنامه‌ریزی درست برای استخدام کردن و نحوه انتخاب معلمان، توسعه کارکنان و جبران خدمت معلمان هم‌راستا است. همچنین با نتایج پژوهش (Yoonesi & Jafari, 2024) مبنی بر لزوم تخصص‌گرایی واحدهای ستادی آموزش و پرورش در انتخاب و انتصاب نیروی انسانی هم‌راستا است.

از محدودیت‌های مطالعه حاضر می‌توان به مقطعی بودن آن اشاره نمود و ممکن است در مقاطع زمانی مختلف متفاوت باشد. همچنین نتایج به‌دست‌آمده مربوط به مدارس عادی دولتی شهر سمنان است و امکان تعمیم دادن این یافته‌ها به مدارس شهرهای دیگر وجود ندارد و می‌توان به انتقال یافته‌ها اکتفا کرد.

با توجه به یافته‌های پژوهش برای هر چالش پیشنهاد و راهکاری به شرح زیر ارائه می‌شود: ۱. **پیشنهاد و راهکار مربوط به چالش سیاسی** (تبدیل شعار به عمل از سوی مسئولان و سیاست‌گذاران آموزش؛ استقرار نظام رتبه‌بندی مدارس عادی دولتی در راستای افزایش کارایی و معرفی مدارس الگو و نشر تجربیات اثربخش مدارس الگو؛ جایگزینی دیدگاه سرمایه‌گذاری آموزش به جای دیدگاه هزینه‌ای؛ انتخاب اعضای بیشتر از بین نیروهای آموزشی با تجربه‌های بالای مدیریتی در شورای آموزش و پرورش؛ کاهش تنوع مدارس؛ تخصیص سهمیه به دانش‌آموزان باهوش اما کم‌برخوردار اقتصادی؛ برگزاری امتحان‌های مهارتی نه صرفاً تست‌زنی؛ تقویت و ارتقای دانشگاه فرهنگیان از نظر کمی و کیفی جهت جذب و نگهداشت استعدادهای برتر؛ عدم به‌کارگیری سرباز معلمان در مدارس عادی دولتی بخصوص در روستاها (نداشتن اطلاعات کافی آموزشی و تربیتی)؛ برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در حوزه جذب نیروی انسانی و در نظر گرفتن تناسب ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان). ۲.

**پیشنهاد و راهکار مربوط به چالش مدیریتی** (بازنگری ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌سالاری و کارآمدی؛ طراحی و اجرای نظام تربیت مدیر و جذب استعدادهای برتر در مدیریت مدارس؛ طراحی و اجرای طرح بالندگی مدیران مدارس، حفظ و نگهداشت استعدادهای؛ پیش‌صلاحیت علمی و اخلاقی مدیر در طول سال تحصیلی؛ ارزیابی جامع از مهارت‌های مدیریتی مدیران؛ انتخاب مدیران بر اساس سوابق عملکردی؛ سنجش میزان اثربخشی برنامه سالانه مدیران؛ در نظر گرفتن بازه زمانی مشخص برای ارزیابی نیروها؛ ایجاد مراکز تخصصی جذب نیروی انسانی صف و ستاد؛ انجام هدایت تحصیلی در مقطع ابتدایی و یا حداقل در مقطع متوسطه اول با آموزش‌های لازم و با توجه به علاقه و استعداد دانش‌آموزان و نیاز جامعه). ۳. **پیشنهاد و راهکار مربوط به چالش مالی** (اختصاص بودجه بیشتر به مدارس عادی دولتی از تولید ناخالص ملی؛ تخصیص، توزیع و بهره‌برداری بهینه از امکانات موجود دستگاه‌های اجرایی به نفع مدارس عادی دولتی؛ تخصیص امکانات و تجهیزات و فضا به مدارس در مناطق غیر برخوردار؛ آموزش نیروهای انسانی مدارس کم‌برخوردار به‌منظور استفاده از تجهیزات موجود در مدارس؛ تهیه و توزیع منابع آموزشی برای دانش‌آموزان مدارس عادی دولتی با قیمت مناسب؛ اختصاص بسته‌های مالی و حمایتی به مدارس عادی دولتی؛ برقراری تناسب بین تعداد دانش‌آموزان با فضا و تجهیزات کارگاهی؛ تقویت زیرساخت‌های فناوری). ۴. **پیشنهاد و راهکار مربوط به چالش ساختاری** (حرکت به سمت مدیریت مدرسه محوری؛ اصلاح ساختار بروکراسی اداری و تمرکززدایی؛ تفویض اختیار به مدیران مدارس عادی دولتی در اجرای طرح و برنامه‌ها بر اساس نوع زیست‌بوم و بافت فرهنگی و جغرافیایی مدارس؛ ایجاد نظام سازمان‌دهی و شروع توزیع نیروها از تیم‌ها؛ استفاده از مدیران کارآمد در امر ساماندهی نیروی انسانی؛ پرهیز از خویشاوند سالاری در ساماندهی نیرو، توزیع مناسب و منطقی نیروی انسانی متخصص و ماهر موردنیاز مدارس عادی دولتی، تعهد نیروی انسانی به منطقه به‌جای

## منابع

- ابراهیمی، مجتبی، سلیمی، نادر و شفیع‌زاده، حمید. (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش بر اساس نظریه داده بنیاد. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴، ۲۵۵-۲۶۹.  
[https://www.jiera.ir/article\\_109765](https://www.jiera.ir/article_109765)
- اسلامی هرندی، فاطمه، کریمی، فریبا و نادى، محمدعلی. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های عدالت آموزشی در آموزش و پرورش ایران. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۳ (۴۷)، ۷۵-۵۵.  
[https://www.jiera.ir/article\\_109757](https://www.jiera.ir/article_109757)
- بازرگان، عباس. (۱۳۹۴). *مقدمه‌ای بر روش کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات دیدار.  
<https://www.adinehbook.com>
- پیریانی، حسین و نیکنامی، مصطفی. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۰ (۱)، ۹-۲۸.  
[https://mpes.sbu.ac.ir/article\\_98443.html](https://mpes.sbu.ac.ir/article_98443.html)
- چناری، زمره، بهمنی، لیلا و برکت، غلامحسین. (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای سنجش کیفیت آموزشی در مدارس ابتدایی: مورد مطالعه شهرستان اندیمشک. *آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)*، ۱۳ (۵۲)، ۱۶۱-۱۸۵.  
<https://sid.ir/paper/411709/fa>
- سلیمی، الهه، میرسپاسی، ناصر و دانش‌فرد، کرم‌اله. (۱۴۰۱). شناسایی آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش و ارائه راهکارهایی به‌منظور بهبود نظام. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۳ (۱۵۱)، ۸۴-۶۷.  
 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6
- سمیع‌زاده، حجت اله، زاهد بابلان، عادل، معینی کیا، مهدی و خالق‌خواه، علی. (۱۳۹۹). تدوین الگوی مناسب کیفیت اجرای نظام آموزشی ۳-۳-۶ در دوره اول متوسطه استان کهگیلویه و بویراحمد. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴ (ویژه‌نامه)، ۱۷۹-۱۹۲.  
[https://www.jiera.ir/article\\_109757](https://www.jiera.ir/article_109757)
- صوری، مریم، حنیفی، فریبا و ناظم، فتاح. (۱۳۹۹). ارائه مدل مناسب عوامل مؤثر بر کیفیت آموزشی در مدارس ابتدایی.

تعهد به سیستم؛ حرکت به سمت مدارس کارآفرین؛ بازنگری در رشته‌های تحصیلی مقطع متوسطه دوم و انطباق آن با نیازهای بازار کار و صنعت). ۵. **پیشنهاد و راهکار مربوط به چالش نیروی انسانی** (نیازسنجی و بازطراحی نظام آموزش‌های ضمن خدمت نیروی انسانی در آموزش و پرورش به تفکیک دوره‌های تحصیلی؛ توجه به آموزش‌های ویژه مدیران؛ استفاده از نیروهای متخصص برای برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت؛ برگزاری دوره‌ها پیش از شروع سال تحصیلی؛ ایجاد گام‌های اصلاحی تدریجی و مستمر در الگوی جذب و نگهداشت نیروهای متخصص برای جلوگیری از ایجاد تنش‌های ناشی از تغییرات بنیادین؛ تخصیص نیروی انسانی اعم از آموزشی، اجرایی و خدماتی به مدارس عادی دولتی؛ در نظر گرفتن سختی کار در حکم نیروی انسانی مدارس دولتی غیر برخوردار؛ تخصیص نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های مختلف به‌خصوص دروس عملی و مهارتی در مدارس غیر برخوردار؛ اختصاص حق محرومیت در جهت جذب نیروی انسانی کارآمد در مدارس عادی دولتی؛ اعزام معلمان با تجربه و مجرب با رعایت نوع تخصص جهت تدریس در مدارس و مناطق محروم؛ توزیع بسته‌های یادگیری برای دانش‌آموزان مدارس غیر برخوردار، ایجاد واحد پشتیبانی فناوری جهت انجام امور اداری دانش‌آموزان غیر برخوردار؛ ایجاد مشاوره راهنمایی و شغلی از دوره ابتدایی اول تا متوسطه دوم).

## سپاسگزاری

این طرح تحقیقاتی با استفاده از اعتبار ویژه پژوهشی (پژوهانه) دانشگاه سمنان با شماره طرح ۱۴۰۳۹۵ ط/۲۲۶/۱۴۰۳ انجام شده است.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

- education. EBook published 16 January 2018. New York, Routledge. <https://www.routledge.com>
- Brighouse, H., & Unterhalter, E. (2010). Education for primary goods or for capabilities. *Measuring justice: Primary goods and capabilities, 1*, 193-214. <https://books.google.com>
- Capatano, J. (2017). The challenges of equity in public education. <https://www.iiep.unesco.org>
- Chapman, D. W., Weidman, J., Cohen, M., & Mercer, M. (2005). The search for Quality: A five country study of national strategies to improve educational Quality in Central Asia. *International Journal of Educational Development, 25*(5), 514-530. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2005.02.003>
- Chenari, Z., Behmai, L., & Barkat, Gh.L. (2019). Presenting a model for measuring educational quality in primary schools: the case study of Andishmak city. *Journal of Education and Evaluation, 13*(52), 185-161. [In Persian] SID. <https://sid.ir/paper/411709/fa>
- Colina Neri, R., Zipin, L., Rios-Aguilar, C., & Huerta, A. H. (2023). Surfacing deep challenges for social-educational justice: Putting funds, wealth, and capital frameworks into dialogue. *Urban Education, 58*(7), 1512-1538. <https://doi.org/10.1177/00420859211016520>
- Ebrahimi, Mojtabi, Salimi, Nader and Shafizadeh, Hamid (2019). Presenting a model for decentralized management in education based on foundational data theory. *Educational Systems Research Quarterly, 14*, 269-255. [In Persian] [https://www.jiera.ir/article\\_109765](https://www.jiera.ir/article_109765)
- Eshuchi, J. C. A. (2014). *The Millennium Development Goals and educational justice: a critical realist analysis of capability deprivation in Kenyan education policy*. Bielefeld: University Atsbibliothek. urn:nbn:de:hbz:361-27315568
- Eslami Herandi, F., Karimi, F., & Nadi, M. A. (2018). Identifying the components of educational justice in Iran's education. *Educational Systems Research Quarterly, 13*(47), 75-55. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jiera.2019.150212.1645>
- Kabirzadeh Najafabadi, M., Saadatmand, Z., & Rajaipour, S. (2008). Factors affecting the recruitment of capable education personnel in school management positions from the point of view of principals, assistants and teachers of primary schools in Najaf Abad city. *Educational Leadership and Management Quarterly, 3*(3), 143-125. [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/177035/fa>
- Levin, H. M. (2009). The economic payoff to investing in educational justice. *Educational researcher, 38*(1), 5-20. <https://doi.org/10.3102/0013189X08331192>
- Madani, R. A. (2019). Analysis of Educational Quality, a Goal of Education for All Policy. *Higher Education Studies, 9*(1), 100-109. [In Persian] doi:10.5539/hes.v9n1p100
- Mareng, C. (2010). Development of women's education in Kenya. *International NGO journal, 5*(3), 68-73. <http://www.academicjournals.org/INGOJ>
- Ministry of Education (2016). Executive instructions for general and specialized qualifications and how to select and appoint professional managers, Decree No. 206/6643, Instructions for selecting and فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴ (ویژه‌نامه)، [https://www.jiera.ir/article\\_109757](https://www.jiera.ir/article_109757) ۳۶۹-۳۸۲
- عبداللهی، بیژن و اشرفی فشی، سکینه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی مدیران مدارس. *مجله اندیشه‌های نوین تربیتی، ۸*(۲)، ۹۱-۱۱۴. 10.22051/jontoe.2012.253
- قادری زفره، الهام، زمانی، اصغر و آتشی، مهتاب. (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان. *فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۱۱*(۲۱)، ۱-۱۲. 20.1001.1.27170454.1401.11.21.12.4
- کبیرزاده نجف‌آبادی، مه‌ری، سعادت‌مند، زهره و رجایی پور، سعید. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر جذب نیروهای توانمند آموزش‌وپرورش در پست مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان نجف‌آباد. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳*(۳)، ۱۴۳-۱۲۵. <https://www.sid.ir/paper/177035/fa>
- محمدرضایی، مهدی، رضایی منش، بهروز، واعظی، رضا و قربانی زاده، وجه الله. (۱۴۰۲). پدیدارشناسی سیاه‌چاله سازمانی: سیاست‌زدگی نظام آموزش‌وپرورش. *مجله فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶*(۲)، ۳۰-۱. 10.61186/jmdp.36.2.3
- وزارت آموزش‌وپرورش. (۱۳۹۶). *دستورالعمل اجرایی شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای، مصوبه شماره ۲۰۶/۶۶۴۳* دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، بخشنامه شماره ۲۰۶۶۵۲ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۳.

## References

- Abdulahi, B., & Ashrafi Fashi, S. (2011). Examining the relationship between organizational conditions and management strategies with the empowerment of school principals. *Journal New Educational Thoughts, 8*(2), 91-114. [In Persian] doi.org/10.22051/jontoe.2012.253
- Balarin, M., & Milligan, L. O. (2024). Education as justice: articulating the epistemic core of education to enable just futures. *Global Social Challenges Journal, 1*, 1-17. doi.org/10.1332/27523349Y2024D000000013
- Bazargan, A. (2014). *An introduction to qualitative and mixed methods; Common approaches in behavioral sciences*. Tehran: Didar Publications. [In Persian] <https://www.adinehbook.com>
- Bowen, Howard, editor. (2018). *Investment in learning; the individual and social Value of American higher*

- Salimi, E., Mirspasi, N., & Danesh Fard, K. (2022). Identifying the damage of the human resources management system in the educational system and providing solutions to improve the system. *Education Quarterly*, 3(151), 67-84. 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6
- Samizade, H., Zahed Babelan, A., Moinkia, M., & Khaleghkhah, A. (2020). Developing an Appropriate Quality Model for Implementation of the Educational System of 3-3-6 First High School in Kohgiluyeh and Boyerahmad Province. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(Special Issue), 179-192. [In Persian] [https://www.jiera.ir/article\\_109757](https://www.jiera.ir/article_109757)
- Soori, M., Hanifi, F., & Nzem, F. (2020). Presenting an appropriate model of effective factors on quality of education in primary schools of Tehran. *Journal of Research In Educational System*, 14, 369-382. [In Persian] [https://www.jiera.ir/article\\_109757](https://www.jiera.ir/article_109757)
- Tanjung, B. N. (2020). Human resources (HR) in education management. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE-Journal)*, 3(2), 1240-1249. DOI: <https://doi.org/10.33258/birle.v3i2.1056>
- Waita, K. J., Mulei, K. O., Mueni, K. B., Mutune, M. J., & Kalai, J. (2016). Pupil-teacher ratio and its impact on academic performance in public primary schools in Central Division, Macho's County, Kenya. *European Journal of Education Studies*, 2(14). doi: <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v0i0.96>
- Yamani, N., Shaterjalali, M., & Eghbali, B. (2017). Educational justice from the perspective of postgraduate students in a medical school in Iran: qualitative study. *Research and Development in medical Education (RDME)*, 6(1), 23-28. doi: 10.15171/rdme.2017.005
- Yoonesi, M., & Jafari, S. (2024). Designing the Framework of Specialization in the Recruitment of Non-Teaching Staff in Iran's Ministry of Education. *Iranian journal of educational sociology*, 7(2), 85-97. <http://iase-idje.ir/article-1-1377-en.html>
- appointing school principals, Circular No. 206652 dated 11/3/2013.
- Mohammad Rezaei, M., Rezaei Menesh, B., Vaezi, R., & Ghorbanzadeh, V. (2023). Organizational Black Hole Phenomenology: Politicization of Education System. *Journal of Management and Development Process*, 36(2), 1-30. [In Persian] 10.61186/jmdp.36.2.3
- Muslim, A.B., Hamied, F.A., Gaffar, M.F., Asuan, M.E., Samsudin, S., Diteeyont, W., Margana, M., Suryani, A.W., PNG, J., Solihat, R., Priyantini, T., Cassandra, N., Gunadi, G. & Sitthikorn, S. (2023), "Benefits, mechanisms and challenges of international accreditation for teacher education: ASEAN academics' perspectives", *Quality Assurance in Education*, 31(4), 538-555. <https://doi.org/10.1108/QAE-10-2022-0183>
- Namara, F. (2018). Factors affecting provision of quality basic education in Nyagatare District-Rwanda. *Journal of African Interdisciplinary Studies*, 2(3), 109-119. <http://cedred.org/jais/index.php/issues>
- Pavie, A., Olympio, N., & Hache, C. (2021). Social justice in priority education: conceptions and operationalisations in the context of a scheme to promote excellence. *Education et societies*, 46(2), 111-127. [https://shs.cairn.info/article/E\\_ES\\_046\\_0111](https://shs.cairn.info/article/E_ES_046_0111)
- Piriaei, H., & Niknami, M. (2016). Providing a model to improve the system of appointment and promotion of education managers. *Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 10(1), 9-28. [https://mpes.sbu.ac.ir/article\\_98443.html](https://mpes.sbu.ac.ir/article_98443.html)
- Qadri Zafra, E., Zamani, A., & Atashi, M. (2022). Pathology of the system of selection and appointment of principals of elementary schools in the 5th district of Isfahan city. *Innovation and Value Creation Quarterly*, 11(21), 1-12. [In Persian] 20.1001.1.27170454.1401.11.21.12.4
- Qureshi Khorasgani, M. S., Nazarzadeh Zare, M., & Bahrami, B. (2021). Investigating the state of educational justice in public schools in Tehran. *School Management Quarterly*, 9(1), 288-265. [In Persian] 20.1001.1.25384724.2021.9.1.11.7