



## Identifying the Contributing Factors of Teacher Shortage in Education and Proposing Solutions

Vahid Ahmadi <sup>1\*</sup>, AhmadReza Nasr <sup>2</sup>, MohammadReza Gholipour <sup>3</sup>,  
and Meysam Ajam <sup>4</sup>

1. *Corresponding author*, PhD Student in Curriculum Planning, Faculty Of Education And Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: vahidahmadi866@gmail.com
2. Faculty Member, Faculty Of Education And Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: arnasr@edu.ui.ac.ir
3. PhD Student in Curriculum Planning, Faculty Of Education And Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: Mohammadreza72gholipour@yahoo.com
4. PhD Student in Curriculum Planning, Faculty Of Education And Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: meysamajam02@gmail.com

### ABSTRACT

**Article type:**  
Research Article

Received: 2025/04/03  
Reviewed: 2025/12/19  
Accepted: 2026/02/07  
Published Online:  
2026/05/25  
Pages: 17-31

**Keywords:**  
Addressing the teacher  
shortage  
contributing factors  
Education  
teacher shortage  
solutions

**Background and Objectives:** This study aims to identify the factors contributing to the teacher shortage and propose solutions to this issue. The research had a qualitative approach based on thematic analysis, using interviews as the tool.

**Methods:** In this study, based on purposive sampling, semi-structured interviews were conducted with 15 educational and instructional principals and vice-principals of education districts until theoretical saturation was reached. Relying on the research background and lived experiences, the interview questions were codified. To ensure data validity, the validation criteria proposed by Lincoln and Guba (year) for evaluating qualitative research were used. These criteria include: 1) credibility, 2) dependability, 3) confirmability, and 4) transferability. Braun and Clarke's (2006) six-phase process of thematic analysis (familiarization with data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the report) was then employed to analyze data.

**Findings:** The analysis of the interviews regarding the issues of teacher shortages revealed five themes, namely recruitment issues, retirement issues, administrative and extra-organizational issues, and planning and motivational issues. The proposed solutions to address teacher shortages were classified into three themes: using the student-teachers' capacity at Farhangian University, teacher recruitment, and motivational measures.

**Conclusion:** Resolving the problem of teacher shortages needs collaboration between the Ministry of Education, the Planning and Budget Organization, the Administrative and Recruitment Organization, and Farhangian University. Without these coordinated efforts, even an increase in recruitment quotas alone will not provide a sustainable solution to the shortage of teachers

**Cite this Article:** Ahmadi, V., Nasr, A., Gholipour, M., & Ajam, M. (2026). Identifying the Contributing Factors of Teacher Shortage in Education and Proposing Solutions. *The Journal of Theory and Practice in Teachers Education*, 12(21), 17-31. <https://doi.org/110.48310/itt.2026.18945.1094>





# نظریه و عمل در تربیت معلمان

شاپا چاپی: ۲۶۴۵-۷۱۵۶  
شاپا الکترونیکی: ۲۶۴۵-۷۷۱۷

## شناسایی عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم در آموزش و پرورش و راهکارهای رفع آن

وحید احمدی<sup>۱\*</sup>، احمدرضا نصر<sup>۲</sup>، محمدرضا قلی‌پور<sup>۳</sup>، و میثم عجم<sup>۴</sup>

۱. نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه:

[vahidahmadi866@gmail.com](mailto:vahidahmadi866@gmail.com)

۲. استاد، عضو هیئت‌علمی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه:

[arnasr@edu.ui.ac.ir](mailto:arnasr@edu.ui.ac.ir)  
۳. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه:

[Mohammadreza72gholipour@yahoo.com](mailto:Mohammadreza72gholipour@yahoo.com)

۳. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه:

[meysamajam02@gmail.com](mailto:meysamajam02@gmail.com)

### چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۲/۱۵

شماره صفحات: ۱۷-۳۱

**پیشینه و اهداف:** هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم و بیان راهکارهایی برای رفع آن بود. این پژوهش با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون و با استفاده از ابزار مصاحبه انجام شده است. **روش‌ها:** در این پژوهش بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۵ نفر از راهبران آموزشی و تربیتی و معاونین آموزشی مناطق آموزش و پرورش تا رسیدن به حد اشباع نظری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد. با تکیه بر پیشینه پژوهش و تجربیات زیسته، سؤال‌های مصاحبه تدوین شد. برای اطمینان از روایی داده‌ها از معیارهای اعتبارسنجی پیشنهادی لینکلن و گوبا در ارزیابی پژوهش‌های کیفی استفاده شد که این معیارها عبارت‌اند از: ۱- قابلیت اعتبار؛ ۲- قابلیت ثبات؛ ۳- تأییدپذیری؛ ۴- قابلیت انتقال‌پذیری. داده‌ها از طریق تحلیل مضمون و براساس شش مرحله‌ای که برون و کلارک (۲۰۰۶) پیشنهاد دادند (آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجو برای مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش) تحلیل شدند. **یافته‌ها:** تحلیل مصاحبه‌ها درباره مشکلات کمبود معلم در قالب پنج مضمون مشکلات مربوط به جذب، مشکلات مربوط به بازنشستگی، مشکلات اداری و برون‌سازمانی، مشکلات برنامه‌ریزی و مشکلات انگیزشی قرار گرفت. راهکارهای رفع کمبود معلم در قالب سه مضمون استفاده از ظرفیت دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان، جذب معلم و راهکار انگیزشی قرار گرفت. **نتیجه‌گیری:** رفع کمبود معلم نیازمند هماهنگی میان وزارت آموزش و پرورش، سازمان برنامه‌بودجه، سازمان اداری و استخدامی و دانشگاه فرهنگیان است. بدون این هماهنگی، حتی افزایش ظرفیت جذب معلم نیز نمی‌تواند به شکل پایدار مشکل کمبود معلم را حل کند.

### واژه‌های کلیدی:

آموزش و پرورش

راهکار

رفع کمبود معلم

عوامل زمینه‌ساز

کمبود معلم

استناد به این مقاله: احمدی، وحید، نصر، احمدرضا، قلی‌پور، محمدرضا، و عجم، میثم. (۱۴۰۵). شناسایی عوامل زمینه‌ساز کمبود

معلم در آموزش و پرورش و راهکارهای رفع آن. *نظریه و عمل در تربیت معلمان*، ۱۲(۲۱)، ۱۷-۳۱.

<https://doi.org/10.48310/itt.2026.18945.1094>



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه فرهنگیان



## مقدمه

آموزش و پرورش یکی از نهادهای بزرگ هر کشور است که آینده را تضمین می‌کند و پیشرفت و توسعه هر کشوری را تسریع می‌بخشد. بسیاری از اندیشمندان بزرگ مانند فیلیپ کومبز راه موفقیت هر جامعه را توجه خاص به آموزش و پرورش دانسته‌اند (Turani, 2015). آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای ستون اصلی توسعه انسانی محسوب می‌شود و نقش معلمان در تحقق این امر نقشی بی‌بدیل است.

در سال‌های اخیر بسیاری از نظام‌های آموزشی جهان با مشکلاتی روبه‌رو شده‌اند، یکی از این مشکلات کمبود معلم است. پدیده‌ای که تأثیر آن فقط به خلأ نیروی انسانی محدود نیست؛ بلکه پیامدهای گسترده‌ای بر کیفیت تدریس، عدالت آموزشی، پیشرفت تحصیلی و کارآمدی مدارس بر جای می‌گذارد (UNESCO, 2024). کمبود معلم در سال‌های اخیر به یکی از مسائل مهم نظام‌های آموزشی جهان تبدیل شده است (Darling, 2022). کمبود معلم نه تنها در محافل تخصصی آموزش و پرورش، بلکه در گفت‌وگوهای عمومی نیز طنین‌انداز شده است. هر ساله با شروع سال تحصیلی، زنگ خطر این کمبود به صدا درمی‌آید و مدارس بسیاری را در مواجهه با کلاس‌های درس بدون معلم قرار می‌دهد.

در سال‌های اخیر مشکل کمبود معلم باعث بروز مشکلاتی برای آموزش و پرورش شده است. ژانگ و زلر (Zhang & Flynt, 2016) کمبود معلم را یکی از بزرگ‌ترین مسائل و مشکلات می‌دانند. به نظر فلینت و مورتون (Morton, 2009) کمبود معلم یک مسئله جهانی در آموزش و پرورش است. این امر در کشور ما نیز همواره یکی از مشکلات اصلی بوده است. از پیچیده‌ترین چالش‌های ایران، دسترسی نداشتن به اطلاعات به‌روز، شفاف و دقیق است که این موضوع در مسئله کمبود معلم و برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دهه اخیر، نمود پررنگی داشته است (Majlis Research Center, 2021). افزایش جمعیت دانش‌آموزان، تعداد زیاد بازنشستگان و کاهش جذب معلم، آموزش و پرورش را با کمبود شدید معلم مواجه کرده است. در سال‌های گذشته، حجم گسترده‌ای از بازنشستگی معلمان و عدم توازن در استخدام‌های جدید و همچنین اجرای نظام آموزشی ۶ - ۳ - ۳ موجب شده تا برخی این مسئله را به سونامی تشبیه کنند (Abdollahi, 2022). مشکل کمبود معلم در سال‌های اخیر شدیدتر شده است. یکی از عوامل کمبود معلم، عدم تطابق نیروهای ورودی و خروجی یا به عبارت دیگر بازنشستگی و جذب نشدن معلمان جایگزین بوده است. یکی از مشکلات مهم، هم‌زمانی کمبود و مازاد معلم در مناطق مختلف کشور است که منجر به عدم تعادل در توزیع معلمان در مقاطع مختلف تحصیلی و مناطق روستایی و شهری می‌شود. همچنین، توزیع نامناسب جنسیتی معلمان نسبت به جمعیت دانش‌آموزان پسر و دختر و توزیع نابرابر در استان‌های مختلف نیز از دیگر چالش‌هاست.

کمبود معلم باعث شده آموزش و پرورش در برخی مواقع از روش‌هایی برای جذب نیرو استفاده کند. تجربیات این سال‌ها نشان می‌دهد به جای تأمین نیرو از روش‌های مختلف، باید به راهکارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت جایگزین فکر کرد؛ راهکارهایی که علاوه بر رفع نهای مشکل در بلندمدت، در کوتاه‌مدت نیز با حفظ کیفیت آموزش و استفاده از ظرفیت‌های موجود، به چالش کمبود معلم فائق آیند. بیشتر راهکارهای پیشنهادی بر افزایش تعداد نیروهای ورودی متمرکز بوده‌اند، اما این روش‌ها به دلیل محدودیت‌های استخدامی و مشکلات زیرساختی دانشگاه فرهنگیان نتوانستند به نتیجه مطلوب برسند. همچنین، در برخی موارد به دلیل بی‌توجهی به برخی قوانین مانند تعیین تکلیف استخدامی معلمان حق التدریسی و آموزشیاران نهضت سوادآموزی در وزارت آموزش و پرورش و الحاقیه‌های سالیانه مرتبط با آن، باعث عدم توازن در نیروی انسانی شده و در نتیجه، در برخی مناطق با کمبود نیرو و در برخی دیگر با مازاد نیرو مواجه بوده است (Abdollahi, 2022).

با توجه به وضعیت کمبود معلم، شناسایی دقیق و همه‌جانبه عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم اهمیت فراوانی دارد. درک عمیق از این عوامل، گامی اساسی در جهت تدوین و اجرای راهکارهای مؤثر و پایدار برای رفع این مشکل خواهد بود. پژوهش حاضر در پی آن است که عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم را در ابعاد مختلف شناسایی کند. یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند به مسئولان در زمینه شناسایی عوامل کمبود معلم و برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای رفع کمبود معلم

مورد نیاز آموزش و پرورش کمک کند.

### پیشینه پژوهش

در داخل کشور، برخی پژوهش‌ها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به موضوع عوامل کمبود معلم اشاره کرده‌اند. احمدی و همکاران (Ahmadi et al., 2022) به آسیب‌شناسی فرآیند جذب معلم در مقطع ابتدایی پرداختند. بر اساس یافته‌های آن، آسیب‌های فرآیند جذب معلم عبارت‌اند از درک نکردن ماهیت شغلی، ضعف در اطلاع‌رسانی، مشکلات جذب نخبگان، ضعف‌های تخصصی و مهارتی، کم‌توجهی به فعالیت‌های پژوهشی و ضعف در ارزشیابی و بازخورد. دهقان (Dehghan, 2021) سیاست‌پژوهی جذب و گزینش معلم را بررسی کرده است. بر اساس نتایج آن، نظام گزینش به دلیل ضعف برنامه‌ریزی علمی، نبود فرآیند ارزیابی از نتایج طرح‌های اصلاحی، کمبود اعتبارات، نبود اهداف روشن در گزینش با نارسایی‌های بسیاری روبه‌روست. نیک‌نیا (Niknia, 2018) در آسیب‌شناسی استراتژی‌ها و سازوکارهای جذب و سامان‌دهی منابع انسانی در آموزش و پرورش به این نتیجه رسید که مشکلات ناشی از تغییر نظام آموزشی، ناهماهنگی‌های قانونی در فرآیند جذب، محدودیت در جذب منابع انسانی، ضعف مدیریت منابع انسانی در تأمین نیرو، ناکافی بودن ظرفیت پذیرش دانشگاه فرهنگیان و ریزش نیرو به‌عنوان مقوله‌های علی هستند. مدیریت ناکارآمد منابع انسانی به‌عنوان مقوله محوری، جذب و سامان‌دهی منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده بود. ضعف در برنامه‌ریزی، توزیع نامناسب نیرو به‌عنوان مقوله زمینه‌ای مشخص شدند. عوامل سیاسی به‌عنوان مقوله‌های مداخله‌ای شناسایی شدند. راهبرد آموزش و پرورش در استفاده از حق التدریس و سرباز معلم، پنهان کردن مشکلات و نیازها از مراجع بالا، به‌کارگیری دبیران در دروس غیرمرتبط و نحوه صدور ابلاغ بوده که پیامد آن‌ها کمبود شدید معلم متخصص، کلاس‌های بدون معلم، افزایش نیروهای حق التدریس بلا تکلیف در آموزش و پرورش، پایین آمدن کیفیت آموزشی، افت تحصیلی، نارضایتی خانواده‌ها، تبعیض و برقرار نشدن عدالت اجتماعی بوده است. قربانی (Ghorbani, 2016) جذب نیرو به دنبال استقرار نظام آموزشی جدید را بررسی کرده است. به‌کارگیری نیروی انسانی در آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای تربیتی و آموزشی در سال‌های متمادی شالوده تغییرات زیاد در ساختار خود بوده است. نظام ۶ — ۳ — ۳ به عنوان یکی از این تغییرات و الگوهاست. در این سیستم آموزشی دوران ابتدایی یک پایه ارتقا داده شد و شش کلاس به معلم گرفت. استفاده نکردن از نیروهای مجرب و متخصص، نبود مکانیزم گزینش تخصصی برای نیروها، رعایت نشدن مزیت رقابتی برای آموزگاری، خطر خروج نیروهایی با امکان بازنشستگی یا نیروهایی که تابع قانون بازنشستگی نیستند، در نظر نگرفتن یک سیستم ترفیع با کاربری مشخص با عنایت به ترکیب خاص نیروهای به‌کارگیری شده و نبود بهره‌وری مورد انتظار آموزش و پرورش، از نتایج جذب شتاب‌زده بود. برای استقرار ساختار نظام آموزشی جدید، ابتدا نیاز بود برنامه‌ریزی صحیح انجام شود تا آموزش و پرورش با مشکل کمبود معلم مواجه نشود.

در خارج از کشور پژوهش‌هایی در مورد بررسی عوامل کمبود معلم انجام شده است. ادواردز و همکاران (Edwards et al., 2024) در پژوهشی مشکلات انگیزشی و مزایای حقوقی و رفاهی را از عوامل ترک خدمت معلمان و کمبود معلم عنوان کردند. دوردن (Durden, 2023) فرسودگی شغلی معلمان، ترک شغل و کاهش جذابیت و عدم انگیزه برای انتخاب شغل معلمی را دلایل کمبود معلم می‌داند و معتقد است این امر موجب بی‌توجهی به کیفیت آموزشی می‌شود. یافته‌های مندز (Mendez, 2023) نشان می‌دهد نارضایتی شغلی یا به عبارتی تمایل نداشتن معلمان به استمرار خدمت و بازنشستگی زیاد از دلایل کمبود معلم است. هامفریس (Humphreys, 2023) در پژوهشی مشکل کمبود معلم را بررسی کرده است و معتقد است عوامل اداری و ساختاری، از جمله عوامل کمبود معلم هستند. در این پژوهش استفاده از ظرفیت معلمان شاغل و بازنشسته و جذب تعداد بیشتر معلم از راهکارهای رفع آن عنوان شده است. سی و همکاران (et al., See, 2022) در پژوهشی عوامل کمبود معلم را بررسی کردند. بر اساس نتایج آن، عواملی از قبیل افزایش جمعیت دانش‌آموزان، مشکلات مالی، بازنشستگی تعداد زیاد معلمان و مشکل در جذب معلم از عوامل کمبود معلم است. طبق

یافته‌های پژوهش آرتیز (Ortiz, 2022) الزامات سخت‌گیرانه در جذب معلم و بازنشستگی زیاد معلمان از عوامل کمبود معلم است و افزایش انگیزه معلمان برای خدمت را راهکار رفع آن می‌داند. لیندکوئیست و همکاران (Lindqvist et al., 2022) در پژوهشی، تغییرات بدون برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری نادرست، تمرکززدایی سریع، عدم استخدام معلم و عدم تمایل به استمرار خدمت معلمان را عوامل کمبود معلم معرفی کردند. لیندسی (Lindsay, 2021) ادامه‌نیافتن خدمت معلمان بازنشسته را دلیل کمبود معلم می‌داند. گارسیا و الین (Garcia & Elaine, 2019) عامل انگیزشی و ساختاری را دلایل کمبود معلم می‌دانند و معتقدند از فواید راهکارهای جذب و رفع کمبود معلم، جبران کمبود و تکمیل شدن کلاس‌های خالی است. کاروترز و همکاران (Carothers et al., 2019) بازنشستگی تعداد زیاد معلمان و افزایش جمعیت دانش‌آموزی را دلیل کمبود معلم می‌دانند. مک‌کنا (McKenna, 2018) سازمان‌دهی نامناسب معلمان، عدم تمایل معلمان به استمرار خدمت و بازنشستگی را از عوامل کمبود معلم معرفی می‌کند. بری و شیلدرز (Berry & Shields, 2017) دلایل کمبود معلم را افزایش جمعیت دانش‌آموزی، کاهش جذب معلم، بازنشستگی زیاد معلمان و عدم انگیزه برای انتخاب شغل معلمی عنوان کردند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در پژوهش‌های داخل کشور توجه کمتری به موضوع شناسایی عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم شده است ولی در پژوهش‌های خارج از کشور به این موضوع بیشتر پرداخته شده است. پژوهش حاضر می‌تواند شروع توجه جدی به شناسایی عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم در آموزش و پرورش باشد و به مدیریت جذب معلم، استفاده صحیح از ظرفیت معلمان و در مجموع، رفع کمبود معلم کمک نماید. با توجه به مطالب ذکر شده ضروری است عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم شناسایی شوند و روش‌هایی برای رفع کمبود معلم ارائه شود.

سؤال‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

۱. عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم (در یک دهه اخیر) در آموزش و پرورش چیست؟
۲. راهکارهای آموزش و پرورش برای رفع کمبود معلم چیست؟

## روش

روش پژوهش حاضر کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون است. جامعه آماری پژوهش را راهبران آموزشی و تربیتی و معاونین آموزشی مناطق آموزش و پرورش استان‌های چهارمحال و بختیاری، گیلان و خراسان جنوبی تشکیل می‌دادند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع زنجیره‌ای استفاده شد. نمونه‌گیری زنجیره‌ای مستلزم مشورت با افراد آگاه است تا موارد مناسب تحقیق را معرفی نمایند گال و بورگ (Gall & Borg, 2014). نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع اطلاعات (یعنی زمانی که تقریباً صحبت‌های شرکت‌کنندگان تکراری شد و اطلاعات جدیدی به دست نیامد) ادامه یافت و در مجموع با ۱۵ راهبر آموزشی و تربیتی و معاون آموزشی مناطق آموزش و پرورش مصاحبه شد (جدول ۱). ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. به‌منظور اعتماد به داده‌ها از معیارهای اعتبارسنجی پیشنهادی لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985) در ارزیابی پژوهش‌های کیفی استفاده شد که این معیارها عبارت‌اند از: ۱- قابلیت اعتبار؛ ۲- قابلیت ثبات؛ ۳- تأییدپذیری؛ ۴- قابلیت انتقال‌پذیری. در پژوهش حاضر، از اختصاص زمان کافی برای جمع‌آوری داده‌ها و ایجاد ارتباط صمیمانه با شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای معیار ثبات، داده‌ها در اختیار دو پژوهشگر کیفی دیگر قرار گرفت و کدگذاری و تحلیل داده‌ها به صورت مجزا انجام شد و نتایج حاصل با نتایج پژوهش حاضر شباهت بسیار زیادی داشتند. در معیار تأییدپذیری، می‌توان علاقه به مقوله مورد مطالعه و درگیر شدن با این موضوع را عنوان کرد. برای معیار انتقال‌پذیری، نتایج در اختیار دو پژوهشگر قرار داده شد که آن‌ها نتایج را تأیید کردند. شیوه اجرا بدین ترتیب بود که ابتدا محورها و سؤال‌های مصاحبه، تنظیم شد و به صورت حضوری در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت، سپس با تعیین وقت قبلی مصاحبه‌ها انجام شد. همه مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط و سپس با دقت پیاده شدند. داده‌ها از طریق تحلیل مضمون و بر اساس روش شش مرحله‌ای برون و کلارک (آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجو برای مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و

تهیه گزارش) تحلیل شدند. در جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان آمده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شوندگان	پست سازمانی	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	جنسیت
۱	راهبر آموزشی و تربیتی	دکتری	برنامه‌ریزی درسی	مرد
۲	راهبر آموزشی و تربیتی	دکتری	فلسفه تعلیم و تربیت	مرد
۳	راهبر آموزشی و تربیتی	دانشجوی دکتری	مدیریت آموزشی	مرد
۴	راهبر آموزشی و تربیتی	دانشجوی دکتری	تربیت بدنی	مرد
۵	راهبر آموزشی و تربیتی	دانشجوی دکتری	برنامه‌ریزی درسی	مرد
۶	راهبر آموزشی و تربیتی	دانشجوی دکتری	مدیریت آموزشی	مرد
۷	راهبر آموزشی و تربیتی	کارشناسی ارشد	تکنولوژی آموزشی	مرد
۸	راهبر آموزشی و تربیتی	کارشناسی ارشد	روان‌شناسی تربیتی	مرد
۹	راهبر آموزشی و تربیتی	کارشناسی ارشد	برنامه‌ریزی درسی	مرد
۱۰	راهبر آموزشی و تربیتی	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	مرد
۱۱	راهبر آموزشی و تربیتی	کارشناسی ارشد	روان‌شناسی تربیتی	مرد
۱۲	معاون آموزشی	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	مرد
۱۳	معاون آموزشی	کارشناسی ارشد	برنامه‌ریزی درسی	مرد
۱۴	معاون آموزشی	کارشناسی ارشد	تحقیقات آموزشی	مرد
۱۵	معاون آموزشی	کارشناسی ارشد	فلسفه تعلیم و تربیت	مرد

همان‌طور که جدول ۱. نشان می‌دهد همه مصاحبه‌شوندگان راهبر آموزشی و تربیتی و معاون آموزشی مناطق آموزش و پرورش بودند. دو نفر دارای مدرک دکتری در رشته‌های علوم تربیتی، چهار نفر دانشجوی دکتری در رشته‌های علوم تربیتی و تربیت‌بدنی و نه نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های علوم تربیتی می‌باشند.

#### یافته‌ها

**سؤال اول: عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم (در یک دهه اخیر) در آموزش و پرورش چیست؟** مضامین برداشت‌شده از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان ذیل پنج مضمون، مشکلات مربوط به جذب، مشکلات مربوط به بازنشستگی، مشکلات اداری و برون‌سازمانی، مشکلات برنامه‌ریزی و مشکلات انگیزشی ارائه شده است (جدول ۲).

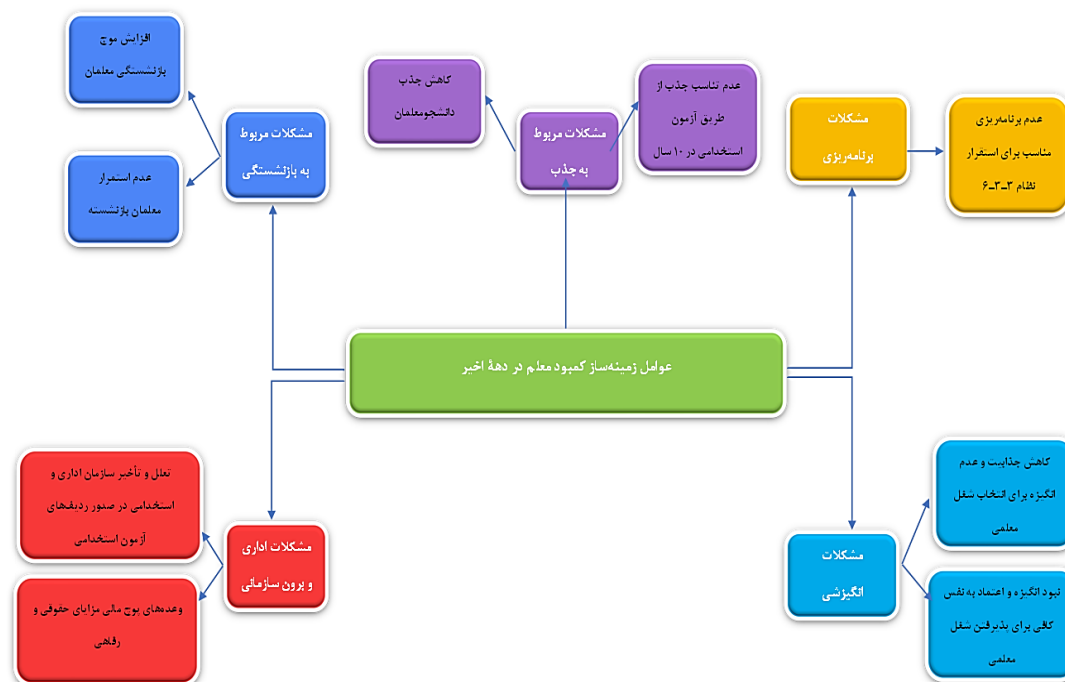
جدول ۲. عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم در دهه اخیر

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدها
عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم در آموزش و پرورش	مشکلات مربوط به جذب	کاهش جذب دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان (مصاحبه ۱، ۲، ۴، ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۵)
		عدم تناسب جذب از طریق آزمون استخدامی در ۱۰ سال گذشته (مصاحبه ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵)
مشکلات اداری و برون‌سازمانی	مشکلات مربوط به بازنشستگی	افزایش موج بازنشستگی معلمان و عدم توازن و هماهنگی بین نیروهای ورودی و خروجی (مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴، ۱۰)
		عدم استمرار خدمت معلمان بازنشسته (مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۸، ۱۵)
مشکلات برنامه‌ریزی	مشکلات اداری و برون‌سازمانی	تعلل و تأخیر سازمان اداری و استخدامی در صدور ردیف‌های آزمون استخدامی (مصاحبه ۲، ۳، ۵، ۷، ۹، ۱۰)
		وعده‌های پوچ مالی مزایای حقوقی و رفاهی (مصاحبه ۷ و ۹)
مشکلات انگیزشی	مشکلات اداری و برون‌سازمانی	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای استقرار نظام ۶ - ۳ - ۳ (مصاحبه ۲، ۴، ۱۲)
		کاهش جذابیت و عدم انگیزه برای انتخاب شغل معلمی (مصاحبه ۲ و ۵)

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدها
		نبود انگیزه و اعتماد به نفس کافی برای پذیرفتن شغل معلمی (مصاحبه ۲، ۶، ۷، ۹، ۱۴)

مطابق اطلاعات جدول ۲. همان گونه که ملاحظه می شود، مصاحبه شونده‌گان پنج مضمون مشکلات مربوط به جذب، مشکلات مربوط به بازنشستگی، مشکلات اداری و برون سازمانی، مشکلات برنامه ریزی و مشکلات انگیزشی را عوامل زمینه ساز کمبود معلم دانسته‌اند.

یافته‌های پژوهش حاضر در مورد عوامل زمینه ساز کمبود معلم به طور خلاصه در شکل ۱. نمایش داده شده است.



شکل ۱. عوامل زمینه ساز کمبود معلم در دهه اخیر

### ۱- مشکلات مربوط به جذب معلم

برخی مصاحبه شونده‌گان یکی از اصلی ترین دلایل کمبود معلم را مشکلات مربوط به جذب در سال های اخیر اعلام کردند. به اعتقاد آن‌ها، کاهش جذب دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان در دهه قبل از دلایل کمبود معلم است، مصاحبه شونده شماره ۱۵ بیان می کند:

با توجه به تبدیل مراکز تربیت معلم در سال ۱۳۹۱ به دانشگاه فرهنگیان و اهداف و سیاستی که برای این دانشگاه در نظر گرفته شد، قرار بود در طول چهار سال اول دانشگاه به طور متوالی سالانه ۲۵۰۰۰ دانشجو معلم وارد این دانشگاه و سپس به آموزش و پرورش وارد شوند که در سال نخست به دلیل تازه تأسیس بودن و مشکلاتی که وجود داشت این امر تحقق نیافت و در سال های ۱۳۹۲، ۱۳۹۳ و ۱۳۹۴ به توجه به سیاست های دولت وقت به جای اینکه فرآیند جذب و ورود به دانشگاه فرهنگیان افزایش یابد، برعکس این روند بسیار کاهش شد و همین امر سبب شد تأثیر خود را در سال های اخیر نشان دهد و اکنون کلاس های ما خالی از معلم باشد.

برخی مصاحبه شونده ها عدم تناسب جذب از طریق آزمون استخدامی در ۱۰ سال گذشته را یکی از مشکلات در این برهه زمانی می دانند، مصاحبه شونده شماره ۵ می گوید:

آموزش و پرورش باید از ۱۰ سال قبل به فکر این روزها می افتاد و طبق یک برنامه ریزی منسجم از طریق آزمون

استخدامی کمبود نیروی انسانی را جبران می‌کرد اما این امر صورت نگرفت و معلوم نبود چه سیاستی را دنبال می‌کند. در دهه ۸۰ تعداد قابل توجهی بدون برنامه‌ریزی جذب آموزش و پرورش شدند به طوری که در بعضی استان‌ها و شهرها نیروی مازاد داشتیم و در دهه ۹۰ به جای افزایش جذب نیرو از طریق آزمون استخدامی که یکی از راهکارهای کمبود معلم است که قانون اجازه داده، اما کاهش جذب اتفاق افتاد و یک برنامه‌ریزی هدفمندی وجود نداشت که این نیز یکی از دلایل کمبود معلم در مقطع کنونی است.

## ۲- مشکلات مربوط به بازنشستگی معلمان

به باور برخی از مصاحبه‌شوندگان، تعداد زیاد بازنشستگان در سال‌های اخیر یکی از دلایل اصلی کمبود معلم است. مصاحبه‌شونده‌ها افزایش موج بازنشستگی و عدم توازن و هماهنگی بین نیروهای ورودی و خروجی را از دلایل کمبود معلم می‌دانند، مصاحبه‌شونده شماره ۳ بیان می‌کند:

آموزش و پرورش در پنج سال اخیر با بازنشستگی‌های زیاد مواجه شده است که در تاریخ کشور بی‌سابقه بوده است و همین امر سبب گردیده است کلاس‌های درس خالی و بدون معلم باقی بماند. مشکلی که با توجه به هشدار که توسط کارشناسان این حوزه داده می‌شد، قابل پیش‌بینی بود و می‌شد با برنامه‌ریزی و راهکارهای مختلف از این مورد جلوگیری کرد؛ اما متأسفانه این اتفاق نیفتاد و با توجه به جمعیت بالای بازنشستگان و ورودی‌های ناچیز نسبت به خروجی‌ها، باعث شد کلاس‌های درس خالی بماند.

مصاحبه‌شونده شماره ۱ می‌گوید: «در سال‌های اخیر خیلی از فرهنگیان بازنشسته شدند و کلاس‌ها خالی موندن» و مصاحبه‌شونده شماره ۲ معتقد است «بازنشستگی تعداد زیادی از فرهنگیان باعث کمبود معلم شده است.» یکی دیگر از دلایل، انگیزه نداشتن معلمان برای استمرار خدمت است، مصاحبه‌شونده شماره ۸ می‌گوید: «بعضی از معلمان انگیزه لازم جهت همکاری با آموزش و پرورش را ندارند» و مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ معتقد است:

در این سه سال، بازنشستگان زیادی به دلایلی همچون تصویب و اجرای قانون رتبه‌بندی و بهره‌مند شدن از این امتیاز هر سال درخواست استمرار خدمت پر می‌کردند، اما امسال تعداد بسیار زیادی با توجه به اجرایی شدن این قانون و تعدادی دیگر به دلیل عدم رضایت از رتبه‌های کسب‌شده، با وجود درخواست آموزش و پرورش با این درخواست موافقت نکردند و بازنشسته شدند که همین مورد سبب شد مناطق با کمبود نیروی زیادی مواجه شوند.

## ۳- مشکلات اداری و برون‌سازمانی

به باور برخی از مصاحبه‌شوندگان، یکی از دلایل اصلی کمبود معلم در حال حاضر عوامل اداری و برون‌سازمانی است. مصاحبه‌شونده‌ها تعلق و تأخیر سازمان اداری و استخدامی در صدور ردیف‌های آزمون استخدامی ماده ۲۸ را از دلایل کمبود معلم می‌دانند. در همین رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۳ بیان می‌کند:

با توجه به شرایط شغلی، که باید به‌طور مستمر از مدارس و کلاس‌های زیرمجموعه خود بازدید کنم، وقتی بعد از حدود یک ماه برای بار دوم به مدرسه مراجعه کردم، مدیر مدرسه از خالی بودن کلاس چهارم شکایت کرد، وقتی دلیل را جویا شدم گفتند به دلیل گزینش از ادامه همکاری منع شدند، که همین مورد سبب مشکلات زیادی برای مدرسه و اعتراض خانواده‌ها شد یا در آزمون استخدامی امسال، بسیاری از افراد که حتی سابقه همکاری با آموزش و پرورش را داشتند، در مصاحبه‌ها نمره قبولی نگرفتند.

مصاحبه‌شونده شماره ۵ بیان می‌کند: «یکی از عواملی که در کمبود معلم نقش دارد تأخیر صدور مجوز برای استخدام معلم در آموزش و پرورش است، اگر مجوزی هم صادر شده تعداد استخدامی بسیار کم بوده است.» مصاحبه‌شونده شماره ۹ نیز بیان می‌کند:

با توجه به سابقه فعالیت در اداره کل آموزش و پرورش می‌دانم که حل بحران کمبود معلم به‌تنهایی از طرف خود آموزش و پرورش امکان‌پذیر نیست و نیاز به حمایت همه‌جانبه مسئولان کشوری دارد. سازمان برنامه‌بودجه و سازمان امور استخدامی باید مجوز جذب نیرو بدهد و از آنجاکه خود این سازمان‌ها با بحران مالی مواجه هستند، هر سال کمتر از

درخواست آموزش و پرورش مجوز استخدام را صادر می‌کنند و به همین دلیل هر سال این عدم جذب کافی، به مشکل کمبود معلم منتهی می‌شود.

به باور برخی از مصاحبه‌شوندگان، وعده‌های پوچ مالی مزایای حقوقی و رفاهی از دلایل کمبود معلم است، مصاحبه‌شونده شماره ۷ بیان می‌کند:

در دهه اخیر با وعده‌و وعیدهای متفاوتی توانستند خیلی از همکاران را مجاب کنند که بازنشسته نشوند. با اون بهانه‌های مختلف که اینکه قراره افزایش حقوق صورت بگیره، قراره اتفاقات مناسبی روی بده، از نظر مالی و بحث پایگاه اجتماعی بحث وعده رتبه‌بندی افزایش حقوق‌ها را دادند که خیلی‌ها رو مجاب کردند که بموندن وقتی دیدند وعده‌و وعیدها محقق نشد، وقتی که مشکلات مختلف رو دیدند انگیزه‌ای برای استمرار خدمت نداشتند.

هم‌چنین مصاحبه‌شونده شماره ۹ بیان می‌کند:

در قانون بودجه سال ۱۴۰۱ عنوان شد که حق‌التدریس‌ها ماهانه و به‌طور منظم پرداخت گردد، اما این اتفاق نیفتاد و ما شاهد پرداخت بی‌نظم اضافه‌کارها هستیم و گاهی حتی بعد از یک سال هم مشاهده می‌کنیم که اضافه‌کار همکاران پرداخت نشده است. یا حتی در سال قبل اضافه‌کار یک ماه همکار فرهنگی که مبلغ ناچیزی هم هست، در سه مرحله پرداخت شد. خُب طبیعی است وقتی این اتفاقات رقم می‌خورد دیگر نمی‌شود از همکاران فرهنگی انتظار همکاری و قبول دریافت اضافه‌کار داشت. به نظرم یکی از دلایل مهم کمبود معلم همین مورد است.

#### ۴- مشکلات برنامه‌ریزی

به باور برخی مصاحبه‌شوندگان، یکی از دلایل کمبود معلم نبود برنامه‌ریزی مناسب برای استقرار نظام ۶-۳-۳ بوده است، در این رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۲ می‌گوید: «یکی از عوامل کمبود معلم در دهه اخیر عدم برنامه‌ریزی مناسب برای استقرار نظام ۶-۳-۳ بوده است.»

#### ۵- مشکلات انگیزشی

به باور برخی مصاحبه‌شوندگان، از دلایل کمبود معلم در دهه اخیر کاهش جذابیت و عدم انگیزه برای انتخاب حرفه معلمی است، در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۵ می‌گوید:

من خودم در زمان انتخاب رشته کنکور در مرکز مشاوره اداره به دانش‌آموزان مشاوره می‌دهم، وقتی با توجه به شرایط رتبه کسب‌شده به دانش‌آموزان پیشنهادهای مختلف را ارائه می‌کنیم، مشاهده می‌شود بعضی دانش‌آموزان با رتبه‌های بالا هم با وجود مزایای دانشگاه فرهنگیان علاقه‌ای به انتخاب رشته‌های این دانشگاه ندارند. وقتی دلیل را از دانش‌آموزان سؤال می‌کنم، در پاسخ می‌گویند با این حقوق‌ها دیگر نمی‌شود زندگی کرد و از انتخاب آن صرف‌نظر می‌کنند.

مصاحبه‌شونده شماره ۲ می‌گوید: «یکی از عواملی که زمینه‌ساز کمبود معلم شده، عدم انگیزه و علاقه خیلی از دانش‌آموزان مقطع متوسطه برای انتخاب رشته‌های دانشگاه فرهنگیان است.»

به نظر بعضی از مصاحبه‌شوندگان یکی دیگر از عوامل نبود انگیزه و اعتمادبه‌نفس کافی برای پذیرفتن شغل معلمی است که موجب خالی‌ماندن ظرفیت‌های استخدامی معلمی شده است. مصاحبه‌شونده شماره ۹ بیان می‌کند:

بزرگ‌ترین مشکل آموزش و پرورش در تأمین نیروی انسانی عدم پرداخت حق‌الزحمه و تأمین معیشت معلم است واقعاً با حقوق معلمی نمی‌توان زندگی را اداره کرد و بیشتر معلمان با توجه به توانایی‌های خود به شغل دیگری در کنار معلمی مشغول‌اند. مادامی که معیشت افراد تأمین نشود نه شاهد انجام کار با کیفیت و مؤثر آنان هستیم و نه می‌توانیم نیروهایی که داریم را حفظ کنیم و نه می‌توانیم فارغ‌التحصیلان برتر را برای انجام این شغل مهم به‌کارگیری کنیم.

به نظر می‌رسد با توجه به این موارد، باید دستگاه‌های اجرایی و تأثیرگذار در کنار آموزش و پرورش قرار گیرند و با همفکری همدیگر بتوان از این بحران با موفقیت عبور کرد.

#### سؤال دوم: راهکارهای آموزش و پرورش برای رفع کمبود معلم چیست؟

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به این سؤال که راهکارهای آموزش و پرورش برای رفع کمبود معلم چیست، راهکارهایی را

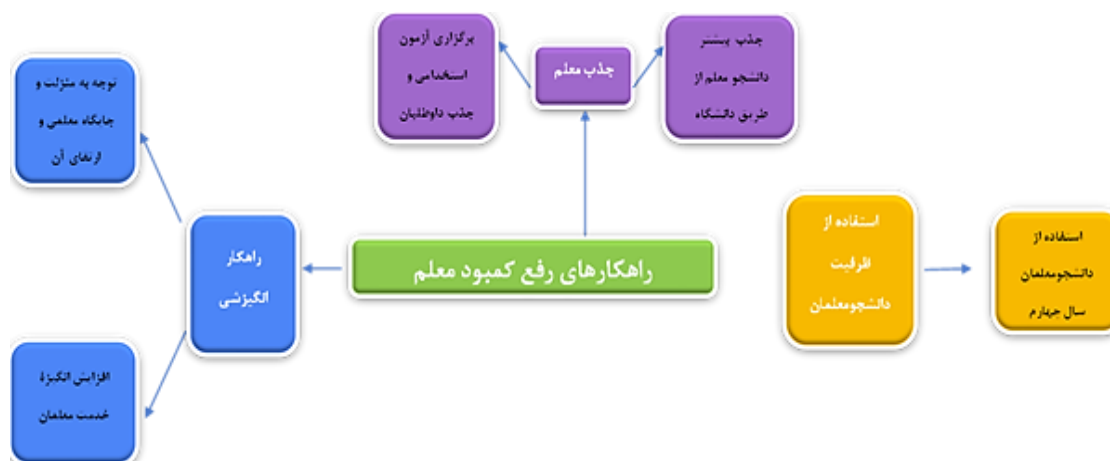
بیان کردند. در مجموع سه مضمون برداشت‌شده از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان با عنوان استفاده از ظرفیت دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان، جذب معلم و راهکار انگیزشی بیان شده است (جدول ۳).

جدول ۳. راهکارهای رفع کمبود معلم

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدها
استفاده از ظرفیت دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان	استفاده از دانشجو معلمان سال چهارم دانشگاه فرهنگیان (مصاحبه ۱، ۲، ۸، ۹، ۱۴، ۱۵)	
جذب بیشتر دانشجو معلم از طریق دانشگاه فرهنگیان	جذب بیشتر دانشجو معلم از طریق دانشگاه فرهنگیان (مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۸)	
راهکارهای رفع کمبود معلم	جذب معلم	برگزاری آزمون استخدامی و جذب داوطلبان معلمی (مصاحبه ۹، ۱۲، ۱۳، ۱۵)
راهکار انگیزشی	توجه به منزلت و جایگاه معلمی و ارتقای آن (مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۱۵)	
	افزایش انگیزه خدمت معلمان (مصاحبه ۱، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲)	

مطابق اطلاعات جدول ۳. همان گونه که ملاحظه می شود، مصاحبه شوندگان سه مضمون استفاده از ظرفیت دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان، جذب معلم و راهکار انگیزشی را راهکارهای رفع کمبود معلم دانسته اند. یافته های پژوهش حاضر در مورد راهکارهای رفع کمبود معلم به طور خلاصه در شکل ۲. نمایش داده شده است.

Homepage: <https://itt.cfu.ac.ir/>



شکل ۲. راهکارهای رفع کمبود معلم

### استفاده از ظرفیت دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان

راهکاری که برای رفع کمبود معلم توسط برخی مصاحبه شوندگان بیان شد استفاده از دانشجو معلمان سال چهارم دانشگاه فرهنگیان بود، مصاحبه شونده شماره ۲ می گوید: «در کوتاه مدت یک سری راهکارهایی برای پُر کردن کلاس های خالی می شود در نظر گرفت از جمله استفاده از دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان.»

#### جذب معلم

مصاحبه شوندگان معتقدند جذب بیشتر دانشجو معلم از طریق دانشگاه فرهنگیان برای رفع کمبود معلم مؤثر است. در این موضوع مصاحبه شونده شماره ۵ می گوید: «این سازوکارهایی که اندیشیده شده وضعیت کمبود معلم برطرف بشود سال به سال با توجه به این جذبی که دارند افرادی که جذب می شوند باید بیایند در یک قالب دانشگاه فرهنگیان و ظرفیت آن باید افزایش یابد.»

برخی نیز برگزاری آزمون استخدامی و جذب داوطلبان معلمی دانشگاه های دیگر را به عنوان راهکار ارائه دادند، مصاحبه شونده شماره ۹ می گوید:

در وضعیت کنونی برگزاری آزمون استخدامی و جذب داوطلبان معلمی از بین فارغ‌التحصیلان توانمند دانشگاه‌های دیگر با توجه به محدودیت‌های دانشگاه فرهنگیان، باید سریع انجام شود، ما فارغ‌التحصیلان خوبی از دانشگاه‌های مختلف داریم که باید آموزش و پرورش ردیف استخدامی بگیرد و موانع جذب را برطرف کند و با برگزاری آزمون استاندارد نیروهای موردنیاز را جذب کند.

### راهکار انگیزشی

برخی مصاحبه‌شوندگان توجه به منزلت و جایگاه معلمی و ارتقای آن را در کنار بهبود معیشت به‌عنوان راهکاری مهم دانستند، در همین رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ می‌گوید:

اگر ما واقعاً می‌خواهیم آموزش و پرورش موجب پیشرفت کشور شود باید جایگاه ازدست‌رفته معلم را به او برگردانیم، باید یک‌بار برای همیشه در عمل مشکل معیشت معلم را حل کنیم، باید معلم مورداحترام همه قرار بگیرد، باید نخبگان را جذب این سیستم کنیم. قدر مسلم تسهیلات و امتیازات استخدامی این افراد باید به‌گونه‌ای در نظر گرفته شود که افراد نخبه، با استعداد و با توانایی‌های خاص گرایش به این شغل پیدا کنند. جای این سؤال است چرا رتبه‌های برتر کنکور و فارغ‌التحصیلان برتر، به این شغل علاقه‌ای ندارند ولی برای رفتن به وزارت نفت، گمرک، شهرداری‌ها و سایر سازمان‌ها و ارگان‌ها تلاش می‌کنند.

راهکار دیگر افزایش انگیزه خدمت معلمان است، مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ می‌گوید:

قطعاً بالابردن انگیزه خدمت، بالابردن پایگاه و منزلت اجتماعی، بهره‌مندی از خدمات رفاهی که در خیلی از ادارات هست و اجرا می‌شود این‌ها می‌تونه بسیار تأثیرگذار باشه. در جذب و استخدام معلم برای بلندمدت، افراد علاقه‌مند می‌شن و انگیزه لازم جهت همکاری با آموزش و پرورش رو پیدا می‌کنن.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم در یک دهه اخیر را می‌توان شامل مشکلات مربوط به جذب، مشکلات مربوط به بازنگری، مشکلات اداری و برون‌سازمانی، مشکلات برنامه‌ریزی و مشکلات انگیزشی دانست. راهکارهای رفع کمبود معلم شامل استفاده از ظرفیت دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان، جذب معلم و راهکار انگیزشی می‌باشند.

عوامل زمینه‌ساز کمبود معلم شامل مضامین مشکلات مربوط به جذب (کاهش جذب دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان، عدم تناسب جذب از طریق آزمون استخدامی در ۱۰ سال گذشته)، مشکلات مربوط به بازنگری (افزایش موج بازنگری معلمان و عدم توازن و هماهنگی بین نیروهای ورودی و خروجی، عدم استمرار نیروهای بازنگری)، مشکلات اداری و برون‌سازمانی (تعطل و تأخیر سازمان اداری و استخدامی در صدور ردیف‌های آزمون استخدامی، وعده‌های پوچ مالی مزایای حقوقی و رفاهی)، مشکلات برنامه‌ریزی (عدم برنامه‌ریزی مناسب برای استقرار نظام ۶ - ۳ - ۳) و مشکلات انگیزشی (کاهش جذابیت و عدم انگیزه برای انتخاب شغل معلمی، نبود انگیزه و اعتمادبه‌نفس کافی برای پذیرفتن شغل معلم) است.

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند یکی از عوامل کمبود معلم، مشکلات مربوط به جذب معلم است. طولانی و پیچیده بودن فرآیند استخدام، محدودیت ظرفیت ورودی دانشگاه فرهنگیان موجب کاهش جذب معلم شده است. نتایج پژوهش حاضر درباره مشکل مربوط به جذب معلم در کمبود معلم با یافته‌های پژوهش نیک‌نیا (Niknia, 2018) که بر اساس نتایج آن ناهماهنگی در فرایند جذب یکی از عوامل کمبود معلم بوده است، نتایج پژوهش لیندکوئیست (Lindqvist et al., 2022) که بر اساس نتایج آن یکی از عوامل کمبود معلم عدم استخدام و جذب معلم بوده است، همسوست. کاهش جذب دانشجو معلم و عدم تناسب جذب از طریق آزمون استخدامی در سال‌های گذشته از مهم‌ترین مشکلات شناسایی شده در این زمینه است. دانشگاه فرهنگیان با هدف جذب و تربیت معلم موردنیاز آموزش و پرورش تأسیس شد ولی ظرفیت جذب از این طریق در طی سال‌های گذشته کمتر شده و همین امر یکی از دلایل کمبود معلم بوده است.

برای جبران کمبود، بایستی ظرفیت جذب معلم افزایش یابد.

مشکلات مربوط به بازنشستگی، عامل دیگر کمبود معلم است. نتایج این پژوهش دربارهٔ عامل بازنشستگی در کمبود معلم با یافته‌های پژوهش نیکنیا (Niknia, 2018) که بر اساس نتایج آن یکی عوامل کمبود معلم بازنشستگی تعداد زیادی از معلمان بوده است، پژوهش مندز (Mendez, 2023) که بر اساس نتایج آن یکی از عوامل کمبود معلم، بی‌رغبتی معلمان به استمرار خدمت و بازنشستگی تعداد زیادی از معلمان بوده است، نتایج پژوهش اورتیز (Ortiz, 2022) که بر اساس آن، بازنشستگی زیاد معلمان باعث کمبود معلم شده است، همسوست. عدم توازن و هماهنگی بین نیروهای ورودی و خروجی معلمان و عدم استمرار خدمت بازنشسته‌ها از مهم‌ترین مشکلات است. وجود شمار زیادی بازنشسته در سال‌های اخیر آموزش و پرورش را با مشکلات کمبود معلم مواجه کرده است، عدم توازن بین نیروهای ورودی و خروجی موجب بازنشستگی تعداد زیادی از معلمان و عدم جذب موردنیاز، موجب کمبود شدید معلم در برخی مناطق شده است.

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند یکی از عوامل کمبود معلم مشکلات اداری و برون‌سازمانی است. نتایج پژوهش حاضر، دربارهٔ مشکل صدور ردف‌های استخدامی در جذب معلم با یافته‌های پژوهش نیکنیا (Niknia, 2018) که بر اساس آن، ناهماهنگی‌های قانونی در فرآیند جذب یکی از عوامل کمبود معلم است، نتایج پژوهش هامفریس (Humphreys, 2023) که طبق آن یکی از عوامل کمبود معلم مشکل اداری و صدور مجوز جذب است، همسوست. جذب معلم با مجوز سازمان امور اداری و استخدامی انجام می‌شود اما در سال‌های اخیر مجوزهای جذب معلم در آموزش و پرورش محدود بوده و نتوانسته مشکل را برطرف نماید. لازم است نهادهای تصمیم‌گیر به این موضوع ورود نمایند تا تعداد مجوزهای جذب بیشتر شود.

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند یکی از دلایل کمبود معلم، فقدان برنامه‌ریزی مناسب برای استقرار نظام ۳-۳-۶ است. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش نیکنیا (Niknia, 2018) که بر اساس آن ضعف در برنامه‌ریزی دلیل کمبود معلم است، نتایج پژوهش قربانی (Ghorbani, 2016) که طبق آن فقدان برنامه‌ریزی در استقرار نظام ۳-۳-۶ یکی از عوامل کمبود معلم در دورهٔ ابتدایی بوده است، نتایج پژوهش لیندکوئیست (Lindqvist et al., 2022) که بر اساس نتایج آن یکی از عوامل کمبود معلم تغییرات بدون برنامه‌ریزی است، همسوست. برای هر تغییری در ساختار دوره‌های تحصیلی بایستی ابتدا برنامه‌ریزی مناسب انجام شود و نیروی انسانی لازم پیش‌بینی شود و بعد به تغییر ساختار دوره‌های تحصیلی اقدام کرد. استقرار پایه ششم دبستان بدون برنامه‌ریزی انجام شد و موجب مشکلات فراوان به‌ویژه کمبود معلم شد.

یکی دیگر از عوامل کمبود معلم، کاهش جذابیت و فقدان انگیزه برای انتخاب معلمی است. نتایج پژوهش حاضر دربارهٔ مشکل کاهش جذابیت و فقدان انگیزه برای انتخاب شغل معلمی با یافته‌های تحقیق گارسیا و الین (Garcia & Elaine, 2019) که طبق آن عامل انگیزشی، از عوامل کمبود معلم است، همسوست. انتخاب رشته‌های تحصیلی دانشگاه فرهنگیان توسط داوطلبان نیازمند انگیزه است، بایستی با مشوق‌هایی انگیزه‌دهنده داوطلبان را افزایش داد تا با علاقه آن را انتخاب کنند.

بررسی دیدگاه مصاحبه‌شوندگان نشان داد که مشکلات جذب معلم یک عامل زیربنایی در بروز کمبود نیروی آموزشی است. ناکارآمدی فرآیندهای اداری، محدودیت‌های قانونی و بودجه‌ای، عدم تنوع مسیرهای جذب معلم و ضعف مشوق‌های شغلی، در کنار عدم برنامه‌ریزی بلندمدت، موجب ایجاد شکاف بین نیاز واقعی به معلم و میزان ورودی معلم به نظام آموزشی شده است.

سه مضمون برداشت‌شده از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان با عنوان استفاده از ظرفیت دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان (استفاده از دانشجو معلمان سال چهارم دانشگاه فرهنگیان)، جذب معلم (جذب بیشتر دانشجو معلمان از طریق دانشگاه فرهنگیان، برگزاری آزمون استخدامی) و راهکار انگیزشی (توجه به منزلت و جایگاه معلمی و ارتقای آن، افزایش انگیزه خدمت معلمان) به‌عنوان راهکار رفع کمبود معلم ارائه شد.

نتایج پژوهش حاضر دربارهٔ راهکارهای رفع کمبود معلم با یافته‌های تحقیق نیکنیا (Niknia, 2018) که بر اساس

آن، یکی از راهکارهای رفع کمبود معلم، جذب از طریق دانشگاه فرهنگیان است، یافته‌های تحقیق هامفریس (Humphreys, 2023) که بر استفاده از ظرفیت معلمان شاغل و جذب تعداد بیشتر معلم تأکید می‌کند، نتایج پژوهش آرتیز (Ortiz, 2022) که بر اساس نتایج آن افزایش انگیزه معلمان برای خدمت به‌عنوان راهکار رفع کمبود معلم عنوان شد، نتایج پژوهش گارسیا و الین (Garcia & Elaine, 2019) که استفاده از ظرفیت معلمان شاغل و راهکار انگیزشی به‌عنوان راهکار رفع کمبود معلم عنوان شد، نتایج پژوهش بری و شیلدز (Berry & Shields, 2017) که جذب تعداد بیشتر معلم، ارائه بسته‌های تشویقی به معلمان برای استمرار خدمت و افزایش انگیزه معلمان را راهی برای رفع کمبود معلم می‌داند، همسوست.

استفاده از ظرفیت دانشجوی معلمان، اولین راهکار برای رفع کمبود معلم است. می‌توان از دانشجوی معلمان سال آخر برای تدریس در کلاس‌های درس استفاده کرد. آن‌ها در سال آخر، دروس نظری و دو ترم کارورزی را گذرانده‌اند و می‌توانند به‌عنوان معلم در کلاس حضور یابند و کمک زیادی به رفع کمبود معلم نمایند. پیش‌نیاز اجرای این راهکار همکاری بین دانشگاه فرهنگیان و ادارات آموزش و پرورش است تا بین ساعات تدریس دانشجوی معلمان در مدارس و برنامه آموزشی دانشگاه فرهنگیان تداخل پیش نیاید.

جذب بیشتر دانشجوی معلم از طریق دانشگاه فرهنگیان راهکار دیگر برای رفع کمبود معلم است، بایستی ظرفیت پذیرش دانشگاه فرهنگیان افزایش یابد تا بخشی از مشکلات جبران شود چراکه ظرفیت فعلی پذیرش این دانشگاه، جواب‌گو نیست. مأموریت دانشگاه فرهنگیان تربیت نیروی موردنیاز آموزش و پرورش است که بایستی با تصمیمات درست از ظرفیتش استفاده کرد. دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان نهاد اصلی تربیت معلم در ایران، ساختاری منسجم برای آموزش مهارت‌های پداگوژیکی دارد. افزایش ظرفیت پذیرش می‌تواند کیفیت و کمیت نیروهای ورودی را به شکل توأمان بهبود دهد. البته اجرای این راهکار نیاز به توسعه زیرساخت‌های خوابگاهی، افزایش کادر آموزشی و تأمین بودجه دانشگاه فرهنگیان دارد. این راهکار را می‌توان به‌عنوان اصلی‌ترین راهکار رفع کمبود معلم در نظر گرفت. باز کردن مسیر جذب برای فارغ‌التحصیلان رشته‌های مرتبط از دانشگاه‌های غیر از دانشگاه فرهنگیان، می‌تواند کمبود معلم را جبران کند البته این راهکار با چالش الزام دوره‌های فشرده تربیت معلم و تضمین کیفیت آموزشی روبه‌رو است. انعطاف‌پذیری در مسیرهای جذب معلم، ضمن حفظ استانداردهای شغلی، می‌تواند از بروز مشکل کمبود معلم جلوگیری کند.

راهکار دیگر رفع کمبود معلم، انگیزشی است. اگر می‌خواهیم نظام آموزش و پرورش کشور پیشرفت کند بایستی به معلمان توجه ویژه‌ای شود و انگیزه خدمت آنان را افزایش داد. توجه به منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای شغل معلمی به‌عنوان یک رکن اساسی در نظام تعلیم و تربیت، آثار متعددی بر جذب، نگهداشت و بهبود عملکرد معلمان دارد. کمبود معلم تنها یک مسئله کمی نیست، بلکه لایه‌های عمیق‌تری از کیفیت و پایداری نیروی انسانی را نیز در بر دارد. حتی در صورت جذب معلم، نبود انگیزه کافی می‌تواند عملکرد آموزشی را مختل کند و به بازتولید چرخه کمبود از طریق ترک شغل یا کاهش بهره‌وری منجر شود. اجرای موفق این راهکار مستلزم تغییرات ساختاری در سیاست‌های پرداخت، ایجاد مسیر شغلی روشن و بازآفرینی تصویر اجتماعی معلم در سطح ملی است. بدون توجه به بُعد انگیزشی، هرگونه برنامه جذب یا جایگزینی معلم در مواجهه با فرسودگی شغلی معلمان، با شکست روبه‌رو خواهد شد.

در سال‌های اخیر کمبود معلم از بزرگ‌ترین دغدغه‌های وزارت آموزش و پرورش بوده است. مشکلاتی از قبیل بازنشستگی زیاد، مشکلات اداری و مشکلات مربوط به جذب، آموزش و پرورش را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. برای رفع کمبود معلم، راهکارهایی اجرا شده اما آن‌ها نیز فواید و آسیب‌هایی داشته‌اند و نتوانستند مشکلات را به‌طور کامل حل نمایند. با توجه به گستردگی نظام آموزش و پرورش در سطح کشور، باید به سمت جذب بیشتر از طریق دانشگاه فرهنگیان پیش رفت و با تغییر قوانین و فراهم نمودن تسهیلات و امتیازات، با جذب حداکثری دانش‌آموزان، برنامه‌های مؤثری تدارک دیده شود. وزارت آموزش و پرورش برای جذب و استخدام معلمان توانمند و صلاحیت‌دار لازم است زیرساخت‌های دانشگاه فرهنگیان را تجهیز نماید تا این دانشگاه بتواند با ظرفیت بیشتری به جذب و تربیت معلم اقدام نماید.

رفع کمبود معلم، نیازمند اقدام و تصمیم‌گیری جمعی است. رفع کمبود معلم نیازمند هماهنگی میان وزارت آموزش و پرورش، سازمان برنامه‌بودجه، سازمان اداری و استخدامی و دانشگاه فرهنگیان است. بدون این هماهنگی، حتی افزایش ظرفیت جذب معلم نیز نمی‌تواند به شکل پایدار مشکل کمبود معلم را حل کند.

### مشارکت نویسندگان

در پژوهش حاضر نگارش متن مقاله و تحلیل داده‌ها بر عهده وحید احمدی؛ نظارت بر روند کلی پژوهش بر عهده احمدرضا نصر؛ گردآوری داده‌ها و انجام برخی مصاحبه‌ها بر عهده محمدرضا قلی‌پور؛ انجام برخی مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها بر عهده میثم عجم بود.

### تشکر و قدردانی

از همه راهبران آموزشی و تربیتی و معاونین آموزشی مناطق آموزش و پرورش که در مصاحبه مشارکت داشتند، صمیمانه قدردانی و سپاسگزاری می‌نماییم.

### تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

### منابع

- احمدی، احمد؛ کریمی، فریبا و شاه‌طالبی، بدری. (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی فرآیند جذب معلمان مقطع ابتدایی در آموزش و پرورش ایران. رهبری و مدیریت آموزشی، ۳ (۱۶). [doi: 10.22081/fpq.2022.73394](https://doi.org/10.22081/fpq.2022.73394).
- دهقان، ابراهیم. (۱۴۰۰). سیاست‌پژوهی جذب و گزینش معلم از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰. فصلنامه علمی و تخصصی فرهنگ پژوهش، ۴۹. [doi: 10.22081/fpq.2022.73394](https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1749112).
- عبدالهی، محمداصدق. (۱۴۰۱). بررسی وضعیت و ارائه راهکارهای سیاستی سامان‌دهی بهینه نیروی انسانی آموزش و پرورش. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1749112>
- قربانی، اسماعیل. (۱۳۹۵). تحلیل برنامه‌های جذب نیروی انسانی در مقطع ابتدایی به دنبال پیاده‌سازی استراتژی شش پایه‌شدن دوره ابتدایی در شهرستان دامغان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- گال، جویس؛ گال، مردیت دامین و بورگ، والتر. (۱۳۹۳). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی، ترجمه احمدرضا نصر، علیرضا کیامنش، محمدجعفر پاک‌سرشت، حمیدرضا عریضی، محمد خیر، منیجه شهنی، محمود ابوالفاسمی، زهره خسروی و خسرو باقری. تهران: سمت.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی سیاست‌گذاری آموزش و پرورش در قوانین برنامه‌های توسعه و عمرانی. تهران: مجلس شورای اسلامی.
- نیک‌نیا، رامش. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی استراتژی‌ها و سازوکارهای جذب و سامان‌دهی منابع انسانی در آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- وزارت آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. تهران: مؤلف.

### References

- Abdollahi, M. (2022). *Reviewing the Status and Proposing Policy Solutions for Optimizing Human Resource Management in Education*, Tehran, Majlis Research Center. <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1749112> [In Persian]
- Ahmadi, A, Karimi, F., & Shahtalabi, B. (2022). Pathology of the Teacher Recruitment Process in Elementary Education in Iran. *Educational Leadership and Management*, [3, 20.1001.1.27171329.1401.16.3.2.8](https://doi.org/10.22081/fpq.2022.73394). [In Persian]
- Berry, B., & Shields, P. M. (2017). Solving the teacher shortage: Revisiting the lessons we've learned. *Phi Delta Kappan*, 98 (8), 8-18. <https://doi.org/10.1177/0031721717708289>

- Carothers, D., Aydin, H. & Houdyshell, M. (2019). Teacher shortages and cultural mismatch: District and university collaboration for recruiting. *Journal of Social Studies Education Research*, 10 (3), 39-63. <https://www.learntechlib.org/p/216455/>.
- Dehghan, E. (2021). Policy Research on Teacher Recruitment and Selection from 2011 to 2021. *Quarterly of Cultural Research*, 49, 6-34. [doi: 10.22081/fpq.2022.73394](https://doi.org/10.22081/fpq.2022.73394). [In Persian]
- Durden, T. (2023). Teacher Shortage UK: Causes, Impact and Potential Solutions. SAA Show community <https://blog.schoolsandacademiesshow.co.uk/teacher-shortage-uk-a-comprehensive-analysis-of-the-statistics>
- Edwards, D., Kraft, A., Christian, A., & Candelaria, A. (2024). Teacher Shortages: A Framework for Understanding and Predicting Vacancies. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 47 (3), 703- 729. <https://doi.org/10.3102/01623737241235224>
- Flynt, S., & Morton R. C.)2009). The teacher shortage in America: Pressing concerns. *National Forum of Teacher Education Journal*, 19 (3), 1-5. [https://www.researchgate.net/publication/242492523\\_The\\_Teacher\\_Shortage\\_in\\_America\\_Pressing\\_Concerns](https://www.researchgate.net/publication/242492523_The_Teacher_Shortage_in_America_Pressing_Concerns).
- Gall, J, Gall, M, & Borg, W. (2014). *Quantitative and Qualitative Research Methods in Educational and Psychological Sciences*, translated by Ahmadreza Nasr, Alireza Kiamanesh, Mohammad-Jafar Pakseresht, Hamidreza Arizi, Mohammad Khayer, Manijeh Shahani, Mahmoud Abolghasemi, Zohreh Khosravi, and Khosro Bagheri. Tehran, SAMT.
- Garcia, E., & Elaine, W. (2019). Examining the factors that play a role in the teacher shortage crisis. Economic Policy Institute. <https://www.epi.org/publication/key-findings-from-the-perfect-storm-in-the-teacher-labor-market-series/>.
- Ghorbani, E. (2016). *Analysis of Human Resource Recruitment Programs in Elementary Education Following the Implementation of the Six-Grade System in Damghan*. Master's Thesis, Islamic Azad University, Shahrud Branch. [In Persian]
- Humphreys, H. (2023). A status-based crisis of teacher shortages. A discussion. *Research in Teacher Education*, 13 (1), 41-43. <https://doi.org/10.15123/uel.8w735>
- Lindqvist, M., Bostrom, L. & Gidlund, U. (2022). Teacher shortage in Sweden: time to take action. *Education in the North*, 29 (2), 48-67. <https://doi.org/10.26203/d9gc-4a72>
- Lindsay, B. (2021). Teacher Shortage in the United States. *Education and Society*, 39 (69), 80. [doi: https://doi.org/10.7459/es/39.1.05](https://doi.org/10.7459/es/39.1.05)
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Majlis Research Center. (2021). *Pathology of Education Policy in Development and Construction Laws*. Tehran, Islamic Consultative Assembly of Iran. [In Persian]
- McKenna, B. (2018). U.S. Teacher Shortages - Causes and Impacts. Learning Policy Institute. [https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/body/Teacher\\_Shortages\\_Causes\\_Impacts\\_2018\\_MEMO](https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/body/Teacher_Shortages_Causes_Impacts_2018_MEMO)
- Mendez, E. (2023). The True Reasons Behind the Teacher Shortage. California State University. <https://scholarworks.calstate.edu/downloads/44558n237>
- Ministry of Education. (2011). *The Fundamental Reform Document of Education*, Tehran, Moalef Publication. [In Persian]
- Niknia, R. (2018). *Pathology of Human Resource Recruitment Strategies in Education*. Master's Thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz. [In Persian]
- Ortiz, N. (2022). Factors Contributing to Teacher Shortage. California State University.
- See, B., Gorard, S., Morris, R., & Ventista, O. (2022). Rethinking the Complex Determinants of Teacher Shortages. [10.1007/978-3-030-59533-3\\_2-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59533-3_2-1).
- Turani, H. (2015). *Principles and Human Relations in School Productivity*. Roshd School Management, No. 3.
- UNESCO. (2024). Global Teacher Report: What You Need to Know.
- Zhang, G., & Zeller, N. (2016). A longitudinal investigation of the relationship between teacher preparation and teacher retention. *Teacher Education Quarterly*, 43 (2), 73-92.