

# Identifying Factors that Reduce Elementary School Teacher Turnover Using a Thematic Analysis Approach

Hassan Dadashi<sup>1</sup>, Fakhreddin Ahmadi<sup>2\*</sup>, Hamid Shafizadeh<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Educational Governance and Human Capital, Ga.C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Governance and Human Capital, Ga.C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran

3. Associate Professor, Department of Educational Governance and Human Capital, Ga.C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran

## ABSTRACT

**Received:** 02 Jul 2025

**Accepted:** 16 Dec 2025

**First Available:** 17 Dec 2025

**Final Publication:** 09 Jan 2026

### Keywords

turnover, teacher retention, thematic analysis, organizational factors, elementary school teachers

This study aimed to identify the factors that reduce elementary school teacher turnover and to develop a comprehensive qualitative framework based on thematic analysis. This applied qualitative study adopted an exploratory–inductive design. Data were collected through document analysis and semi-structured interviews with 32 academic experts and education professionals until theoretical saturation was achieved. Thematic analysis was conducted through systematic coding at basic, organizing, and global theme levels using MAXQDA software, and trustworthiness was ensured through credibility, dependability, confirmability, and transferability criteria. The findings revealed that teacher turnover reduction is explained through five overarching themes, eighteen organizing themes, and ninety-two basic themes, encompassing individual, job-related, organizational–structural, cultural–processual, and environmental dimensions that jointly influence teacher retention. The results highlight that reducing teacher turnover requires an integrated, multi-level human resource strategy within the education system rather than isolated or short-term interventions.

### How to cite:

Dadashi, H., Ahmadi, F., & Shafizadeh, H. (2025). Identifying Factors that Reduce Elementary School Teacher Turnover Using a Thematic Analysis Approach. *Study and Innovation in Education and Development*, 5(4), 1-22.

### \* Corresponding Author:

Dr. Fakhreddin Ahmadi

E-mail: ahmadif@iau.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

Employee turnover has become a critical concern for organizations across sectors, particularly for knowledge-intensive and public service institutions where human capital constitutes the core strategic asset. In educational systems, teacher turnover is widely recognized as a persistent global challenge that undermines instructional quality, organizational stability, and long-term educational outcomes. Research consistently demonstrates that high rates of teacher turnover impose substantial direct costs related to recruitment, training, and induction, as well as indirect costs such as the loss of professional experience, weakened school culture, and reduced student achievement. These challenges are especially pronounced at the elementary school level, where teachers play a foundational role in students' cognitive, emotional, and social development (4, 7).

Contemporary turnover research emphasizes that turnover is rarely a sudden or isolated decision; rather, it is a gradual, multi-stage process shaped by a complex interaction of individual, job-related, organizational, and environmental factors. Modern theoretical approaches, including job embeddedness theory, social exchange theory, and contemporary disclosure models of turnover, have shifted the focus from single-cause explanations toward holistic and systemic interpretations of employee retention and exit behavior (1, 3). Within this perspective, turnover intention is considered a key antecedent of actual turnover and an important early-warning indicator for managerial intervention.

In the context of teaching, empirical evidence highlights that elementary school teachers experience distinctive professional pressures compared to teachers at other educational levels. These pressures include high emotional labor, classroom management challenges, intensive interaction with young learners, and heightened expectations from parents and society. Studies conducted during periods of educational disruption and reform further indicate that professional commitment, autonomy in teaching, and perceived organizational support significantly influence teachers' intentions to remain in or leave the profession (5, 6). In particular, reduced instructional autonomy has been shown to increase work alienation, which in turn strengthens turnover intentions unless buffered by a strong professional identity (6).

Meta-analytical and large-scale review studies confirm that teacher turnover is shaped not only by individual characteristics but also by school-level and system-level conditions. Leadership quality, fairness of compensation systems, opportunities for professional development, and school culture repeatedly emerge as decisive factors in

teachers' retention decisions (2, 7). At the same time, advances in predictive analytics—such as machine learning and optimization-based models—have improved the accuracy of identifying employees at risk of turnover; however, these approaches often prioritize prediction over deep explanatory understanding, particularly in educational contexts (8-10).

In developing countries, including Iran, teacher turnover is further complicated by structural constraints such as limited financial resources, rigid administrative systems, and inconsistent human resource policies. National studies point to inequitable compensation, weak career progression pathways, perceived organizational injustice, and insufficient managerial support as key drivers of turnover intention among teachers and other knowledge workers (11-13). Additionally, qualitative research on employees who have left public organizations suggests that turnover is not always experienced negatively; for some, it represents an opportunity for professional growth and improved work–life balance, highlighting the need to distinguish between push and pull dynamics in turnover decisions (14).

Despite the growing body of literature, a notable gap remains in systematically identifying factors that reduce turnover among elementary school teachers through in-depth qualitative inquiry. Most prior studies focus on predictors or causes of turnover intention, often using quantitative designs, while fewer investigations explore retention-enhancing mechanisms from the lived experiences of experts and practitioners. Addressing this gap requires qualitative approaches capable of capturing the nuanced, context-dependent processes through which teachers decide to remain in their profession. Accordingly, the present study adopts a thematic analysis approach to identify and integrate the factors that reduce elementary school teacher turnover into a comprehensive qualitative framework (1, 7).

## **METHODS AND MATERIALS**

This study employed an applied qualitative research design with an exploratory and inductive orientation. Data were collected using two complementary strategies: document analysis and semi-structured interviews. The study population consisted of two expert groups: university faculty members with academic and research expertise in education and human resource management, and experienced practitioners from the education system, including elementary school teachers, school principals, and school counselors.

Participants were selected through purposeful sampling based on predefined inclusion criteria related to educational background, professional experience, and familiarity with teacher retention and turnover issues. Interviews were conducted with 32

participants and continued until theoretical saturation was achieved. Each interview lasted between 30 and 60 minutes and was conducted face-to-face. All interviews were transcribed verbatim and imported into MAXQDA software for systematic analysis.

Data analysis followed the six-step thematic analysis procedure, including familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the final report. Coding was conducted at three hierarchical levels: basic themes, organizing themes, and global themes. To ensure trustworthiness, the study applied credibility, dependability, confirmability, and transferability criteria through strategies such as expert review, methodological transparency, and detailed contextual description.

## **FINDINGS**

The qualitative analysis resulted in the identification of five global themes, eighteen organizing themes, and ninety-two basic themes representing the factors that reduce elementary school teacher turnover.

The first global theme, individual factors, encompassed personal characteristics and internal dispositions that support teacher retention. These included personality traits such as resilience, flexibility, and conscientiousness, as well as beliefs and attitudes such as intrinsic motivation for teaching, emotional commitment to the profession, and the perception of teaching as a meaningful and valuable career.

The second global theme, job-related factors, reflected teachers' evaluations of their daily work experience. Key organizing themes within this category included job satisfaction, career progression opportunities, and job characteristics. Teachers emphasized the importance of enriched job roles, perceived fairness, manageable workload, instructional autonomy, reduced job stress, and clear opportunities for professional advancement.

The third global theme, organizational–structural factors, related to formal systems and managerial practices within the education system. This theme included management style, clarity and enforceability of rules and regulations, organizational support, internal communication, compensation and reward systems, and training and development opportunities. Perceived fairness in pay, transparent policies, supportive leadership, and continuous professional learning were highlighted as central retention-enhancing conditions.

The fourth global theme, cultural–process factors, captured the informal and symbolic dimensions of the organization. This included the prevailing organizational

culture, transparency and organizational health, knowledge management practices, and organizational reputation. A culture of appreciation, trust, collaboration, and systematic knowledge sharing among teachers was viewed as essential for fostering long-term commitment.

The fifth global theme, environmental factors, addressed conditions beyond the immediate organization. These included availability of alternative job opportunities, societal attitudes toward the teaching profession, and the broader political and policy environment. Participants noted that positive societal recognition of teachers and supportive macro-level policies significantly strengthened their motivation to remain in the profession.

## **DISCUSSION AND CONCLUSION**

The findings of this study demonstrate that reducing elementary school teacher turnover requires a comprehensive, multi-level approach that addresses interconnected factors rather than isolated variables. The identified framework illustrates that teacher retention is shaped simultaneously by personal commitment, job design, organizational systems, cultural context, and external environmental conditions. This reinforces the view that retention strategies must be systemic and sustained, rather than reactive or short-term.

At the individual level, the results underscore the importance of fostering professional identity, intrinsic motivation, and emotional attachment to teaching. Teachers who perceive their work as meaningful and aligned with their personal values are more resilient to organizational challenges and less likely to develop turnover intentions. However, individual commitment alone is insufficient when unsupported by favorable job and organizational conditions.

From a job and organizational perspective, the study highlights that fair compensation, transparent policies, supportive leadership, and opportunities for growth are not merely administrative concerns but central psychological signals that shape teachers' perceptions of reciprocity and value. When these conditions are met, teachers are more likely to interpret their relationship with the organization as balanced and worth sustaining.

Cultural and process-related factors further demonstrate that retention is deeply embedded in everyday interactions, norms, and shared meanings within schools. Environments characterized by trust, appreciation, collaboration, and effective knowledge sharing create a sense of belonging that discourages exit behavior. Moreover, external factors such as societal respect for the teaching profession and supportive educational policies can amplify or undermine internal retention efforts.

In conclusion, this study provides a comprehensive qualitative framework for understanding and reducing elementary school teacher turnover. The findings suggest that effective retention policies must integrate individual, organizational, cultural, and environmental dimensions into a coherent strategy. By adopting such an integrated perspective, education systems can move beyond fragmented interventions and work toward sustainable teacher retention and long-term educational quality.

# شناسایی عوامل کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی با رویکرد تحلیل مضمون

حسن داداشی<sup>۱</sup>، فخرالدین احمدی<sup>۲\*</sup>، حمید شفیع زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

۲. استادیار، گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

۳. دانشیار، گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

## چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۰۹/۲۶

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۴/۱۰/۱۹

## کلیدواژه‌ها

ترک خدمت، ماندگاری

معلمان، تحلیل مضمون،

عوامل سازمانی، معلمان

دوره ابتدایی

هدف این پژوهش شناسایی عوامل کاهش‌دهنده ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی و ارائه یک چارچوب کیفی جامع مبتنی بر تحلیل مضمون است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی-اکتشافی با رویکرد استقرایی انجام شد. داده‌ها از طریق مطالعات اسنادی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش گردآوری شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و کدگذاری در سطوح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت. اعتبار یافته‌ها با معیارهای اعتمادپذیری، باورپذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری بررسی شد. نتایج نشان داد عوامل کاهش ترک خدمت معلمان در قالب ۵ مضمون فراگیر، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۲ مضمون پایه قابل تبیین است. این مضامین فراگیر شامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی-ساختاری، فرهنگی-فرایندی و محیطی هستند که به‌صورت تعاملی بر ماندگاری معلمان اثر می‌گذارند. نتایج بر ضرورت رویکردی چندبعدی و نظام‌مند در سیاست‌گذاری منابع انسانی آموزش و پرورش تأکید دارد و نشان می‌دهد مداخلات یک‌بعدی قادر به کاهش پایدار ترک خدمت معلمان نیستند.

## شیوه ارجاع دهی:

داداشی، حسن، احمدی، فخرالدین، و شفیع‌زاده، حمید. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی با رویکرد تحلیل مضمون. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۴)، ۱-۲۲.

## نویسنده مسئول:

دکتر فخرالدین احمدی

پست الکترونیکی: ahmadif@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

ترک خدمت کارکنان به عنوان یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، در دهه‌های اخیر به مسئله‌ای راهبردی برای سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دانش‌محور و آموزشی، تبدیل شده است. ترک خدمت نه تنها موجب افزایش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم جذب، آموزش و جایگزینی نیروی انسانی می‌شود، بلکه پیامدهای نامشهودی همچون از دست رفتن دانش سازمانی، تضعیف سرمایه اجتماعی، کاهش تعهد و افت کیفیت عملکرد را نیز به همراه دارد. در سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه در نظام آموزش ابتدایی، این پیامدها ابعاد عمیق‌تری می‌یابند؛ زیرا معلمان به عنوان هسته اصلی فرآیند یاددهی-یادگیری، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری سرمایه انسانی آینده جامعه ایفا می‌کنند. از این رو، درک علمی پدیده ترک خدمت معلمان و شناسایی عوامل کاهنده آن، ضرورتی انکارناپذیر برای سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی به شمار می‌رود (1, 2).

پژوهش‌های کلاسیک و معاصر نشان می‌دهند که ترک خدمت صرفاً یک تصمیم آنی یا فردی نیست، بلکه نتیجه فرایندی تدریجی و چندبعدی است که تحت تأثیر تعامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. مدل‌های نوین ترک خدمت با فاصله گرفتن از رویکردهای تک‌عاملی، بر پیچیدگی این پدیده و ضرورت تحلیل سیستمی آن تأکید دارند. در این چارچوب، نظریه‌هایی همچون تعبیه شغلی، مبادله اجتماعی و مدل‌های آشکارسازی ترک خدمت، نشان می‌دهند که نیت ترک خدمت پیش از کنش واقعی ترک سازمان شکل می‌گیرد و می‌تواند به عنوان یک شاخص هشداردهنده برای مداخلات مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد (1, 3).

در میان بخش‌های مختلف بازار کار، حرفه معلمی به‌ویژه در مقطع ابتدایی با فشارهای ساختاری و روانی خاصی همراه است. معلمان ابتدایی علاوه بر مسئولیت‌های آموزشی، با چالش‌های عاطفی، رفتاری و تربیتی دانش‌آموزان در سنین حساس رشد مواجه‌اند. پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که شرایط کاری، حجم کار، استرس شغلی، تعارض کار-زندگی و محدودیت‌های ارتقای حرفه‌ای از جمله عوامل کلیدی مؤثر بر نیت ترک خدمت معلمان هستند (4, 5). در این میان، استقلال حرفه‌ای معلمان نیز به عنوان عاملی تعیین‌کننده مطرح شده است؛ به گونه‌ای که کاهش استقلال تدریس می‌تواند از طریق افزایش بیگانگی شغلی، نیت ترک خدمت را تشدید کند (6).

مطالعات فراتحلیلی و مرورهای نظام‌مند نیز حاکی از آن است که ترک خدمت معلمان پدیده‌ای جهانی است، اما شدت و الگوی آن بسته به زمینه‌های فرهنگی، اقتصادی و نهادی متفاوت است. تحلیل‌های کلان نشان می‌دهد که کیفیت رهبری مدرسه، تجربه کاری معلمان، ویژگی‌های دانش‌آموزان و بافت اجتماعی مدرسه از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های ترک خدمت معلمان به شمار می‌روند (7). افزون بر این، تعهد حرفه‌ای و رضایت از زندگی کاری نقش واسطه‌ای مهمی در کاهش تمایل به ترک خدمت ایفا می‌کند (5).

در کنار رویکردهای رفتاری و سازمانی، پژوهش‌های اخیر به استفاده از روش‌های پیشرفته تحلیلی برای پیش‌بینی ترک خدمت روی آورده‌اند. مدل‌های مبتنی بر یادگیری ماشین و تکنیک‌های بهینه‌سازی نشان داده‌اند که ترکیب داده‌های فردی، شغلی و سازمانی می‌تواند دقت پیش‌بینی ترک خدمت را به‌طور معناداری افزایش دهد و بینش‌های کاربردی ارزشمندی برای طراحی راهبردهای نگهداشت ارائه کند (8-10). با این حال، این مطالعات عمدتاً بر پیش‌بینی تمرکز دارند و کمتر به فهم عمیق و کیفی سازوکارهای کاهش ترک خدمت، به‌ویژه در بافت آموزشی، پرداخته‌اند.

در کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران، ترک خدمت معلمان ابعاد پیچیده‌تری به خود می‌گیرد. محدودیت‌های ساختاری در نظام پرداخت، نبود مسیرهای روشن ارتقای شغلی، احساس بی‌عدالتی سازمانی و فشارهای اقتصادی از جمله عواملی هستند که در مطالعات داخلی به‌طور مکرر گزارش شده‌اند (11-13). افزون بر این، تجربه زیسته کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند نشان می‌دهد که ترک خدمت لزوماً همیشه با ادراک منفی همراه نیست، بلکه گاه به‌عنوان فرصتی برای بازیابی تعادل کار-زندگی و تحقق رشد حرفه‌ای تلقی می‌شود (14). این یافته‌ها ضرورت توجه همزمان به عوامل بازدارنده و انگیزاننده ترک خدمت را برجسته می‌سازد.

در حوزه آموزش و پرورش، پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نشان می‌دهد که معلمان شاغل در مناطق محروم یا دارای شرایط کاری نامناسب، بیش از سایرین در معرض نیت ترک خدمت قرار دارند. ویژگی‌های شغلی، کمبود امکانات، فشار کاری و نبود حمایت سازمانی مؤثر، تجربه کاری معلمان را تضعیف کرده و تمایل به ماندگاری را کاهش می‌دهد (15, 16). از سوی دیگر، عوامل فرهنگی و اجتماعی نظیر منزلت اجتماعی حرفه معلمی و نگرش جامعه نسبت به آموزش نیز در تصمیم‌گیری معلمان برای ماندن یا ترک شغل نقش مهمی ایفا می‌کنند (17, 18).

پژوهش‌های مرتبط با ترک خدمت کارکنان در سایر بخش‌ها نیز می‌توانند بینش‌های قابل‌انتقالی برای حوزه آموزش فراهم آورند. برای مثال، مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دانشی و صنعتی نشان می‌دهد که نظام‌های جبران خدمت عادلانه، رضایت شغلی، رهبری اخلاقی و انگیزش درونی نقش بسزایی در کاهش نیت ترک خدمت دارند (19-21). همچنین، ضعف در مدیریت استعداد و نبود راهبردهای نگهداشت بلندمدت می‌تواند خروج کارکنان کلیدی را تسریع کند (22, 23).

در ادبیات پژوهشی، مدل‌های مفهومی متعددی برای تبیین ترک خدمت ارائه شده است که هر یک بر مجموعه‌ای از عوامل تأکید دارند. برخی مدل‌ها بر شرایط علی و زمینه‌ای مانند بی‌عدالتی ادراک‌شده، سبک مدیریت و ناامیدی از بهبود شرایط تمرکز می‌کنند (24, 25). برخی دیگر، عوامل قابل‌کنترل و غیرقابل‌کنترل سازمانی را از یکدیگر تفکیک کرده و بر نقش سیاست‌های منابع انسانی در کاهش ترک خدمت تأکید دارند (26, 27). در مجموع، این مطالعات نشان می‌دهند که هیچ عامل منفردی قادر به تبیین کامل پدیده ترک خدمت نیست و رویکردهای تلفیقی و چندسطحی ضرورت دارند.

با وجود گستردگی پژوهش‌ها، هنوز خلأ معناداری در زمینه شناسایی نظام‌مند عوامل کاهش‌دهنده ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی، به‌ویژه با رویکردهای کیفی و مبتنی بر تجربه خبرگان، مشاهده می‌شود. بسیاری از مطالعات پیشین یا بر شناسایی عوامل

ایجادکننده نیت ترک خدمت تمرکز داشته‌اند یا از روش‌های کمی استفاده کرده‌اند که امکان فهم عمیق سازوکارهای زیربنایی این پدیده را محدود می‌سازد. از این رو، بهره‌گیری از تحلیل مضمون و کاوش کیفی می‌تواند به استخراج الگوهای مفهومی جامع‌تری منجر شود که هم‌زمان ابعاد فردی، شغلی، سازمانی، فرهنگی و محیطی را در بر گیرد (1، 7).

بر این اساس، پژوهش حاضر با تکیه بر رویکرد تحلیل مضمون و استفاده از دیدگاه‌های خبرگان دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش، می‌کوشد تصویری جامع از عوامل کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی ارائه دهد و چارچوبی کیفی برای هدایت سیاست‌ها و مداخلات مدیریتی در این حوزه ترسیم نماید؛ هدف این پژوهش شناسایی عوامل کاهش‌دهنده ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی و تدوین یک چارچوب کیفی جامع برای آن است.

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر داده‌ها، کیفی مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون؛ از نظر روش اجرا، اکتشافی مبتنی بر رویکرد استقرایی است. مشارکت کنندگان در پژوهش شامل دو گروه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها (دارای دکتری تخصصی در رشته‌های علوم تربیتی با حداقل ۵ سال عضویت هیات علمی و حداقل انجام ۲ کار علمی-پژوهشی) شامل مقاله، کتاب و طرح پژوهشی در حوزه آموزش و پرورش و ترک خدمت کارکنان) و همچنین مدیران، معلمان و مشاوران مدارس استان تهران (دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر و ۱۵ سال سابقه کار و آگاه به مسائل و مشکلات معلمان و کارکنان آموزش و پرورش) بودند. معیارهای انتخاب مشارکت کننده به شرح جدول شماره ۲ بود. نمونه‌گیری از مشارکت کنندگان به شیوه آگاهانه و به روش هدفمند انجام شد. بر اساس روش هدفمند، شناسایی خبرگان انجام شد و انجام مصاحبه شد. در این روش نمونه‌گیری محقق ابتدا با شناسایی خبرگان، فهرستی از آن‌ها تهیه نمود و استاد راهنما آن‌ها را با توجه به سوابق کارهای پژوهشی تایید نمود. پس از آن محقق اقدام به مصاحبه با آن‌ها نمود که نهایتاً با ۳۲ نفر مصاحبه انجام شد. مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت و سپس محقق آن‌ها را متوقف کرد. مصاحبه با خبرگان به صورت حضوری و به مدت ۳۰-۶۰ دقیقه انجام شد. پس از انجام هر دو مصاحبه، متن آن‌ها پیاده سازی و به نرم افزار MAXQDA وارد شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد.

## جدول ۱: مشخصات مشارکت کنندگان در پژوهش

| ردیف | عنوان شغلی        | درجه علمی     | رشته تحصیلی       | سوابق پژوهشی            |
|------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| ۱    | هیأت علمی دانشگاه | استادیار      | مدیریت آموزشی     | مقاله و رساله           |
| ۲    |                   | استادیار      | مدیریت آموزشی     | مقاله                   |
| ۳    |                   | دانشیار       | برنامه ریزی درسی  | مقاله                   |
| ۴    |                   | استادیار      | مدیریت آموزشی     | کتاب                    |
| ۵    |                   | دانشیار       | آموزش بزرگسالان   | مقاله و رساله           |
| ۶    |                   | استادیار      | مدیریت آموزشی     | رساله                   |
| ۷    |                   | استاد         | مدیریت آموزشی     | طرح پژوهشی، مقاله، کتاب |
| ۸    |                   | دانشیار       | مشاوره            | مقاله و رساله           |
| ۹    |                   | استادیار      | مشاوره            | مقاله                   |
| ۱۰   |                   | دانشیار       | مشاوره            | رساله                   |
| ۱۱   |                   | دانشیار       | برنامه ریزی درسی  | مقاله و رساله           |
| ۱۲   |                   | استادیار      | روانشناسی تربیتی  | طرح پژوهشی، مقاله       |
| ۱۳   | معلم مدرسه        | کارشناسی ارشد | آموزش ابتدایی     | -                       |
| ۱۴   | مدیر مدرسه        | دکتری         | ادبیات فارسی      |                         |
| ۱۵   | مشاور مدرسه       | کارشناسی ارشد | مشاوره و راهنمایی |                         |
| ۱۶   | معلم مدرسه        | کارشناسی ارشد | آموزش ابتدایی     |                         |
| ۱۷   | معلم مدرسه        | کارشناسی ارشد | جامعه شناسی       |                         |
| ۱۸   | معلم مدرسه        | کارشناسی ارشد | آموزش ابتدایی     |                         |
| ۱۹   | معلم مدرسه        | کارشناسی ارشد | آموزش ابتدایی     |                         |
| ۲۰   | معلم مدرسه        | کارشناسی ارشد | هنر               |                         |
| ۲۱   | مدیر مدرسه        | دکتری         | روانشناسی تربیتی  |                         |
| ۲۲   | مدیر مدرسه        | دکتری         | برنامه ریزی درسی  |                         |
| ۲۳   | مشاور مدرسه       | کارشناسی ارشد | مشاوره و راهنمایی |                         |
| ۲۴   | مشاور مدرسه       | دکتری         | مشاوره و راهنمایی |                         |
| ۲۵   | معلم مدرسه        | کارشناسی ارشد | مدیریت آموزشی     |                         |
| ۲۶   | مدیر مدرسه        | کارشناسی ارشد | علوم اجتماعی      |                         |
| ۲۷   | معلم مدرسه        | کارشناسی ارشد | تاریخ             |                         |
| ۲۸   | معلم مدرسه        | کارشناسی ارشد | آموزش ابتدایی     |                         |
| ۲۹   | مدیر مدرسه        | کارشناسی ارشد | آموزش ابتدایی     |                         |
| ۳۰   | مدیر مدرسه        | دکتری         | مدیریت آموزشی     |                         |
| ۳۱   | مشاور مدرسه       | دکتری         | مشاوره و راهنمایی |                         |
| ۳۲   | مشاور مدرسه       | کارشناسی ارشد | مشاوره و راهنمایی |                         |

به منظور اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش از روش مثلث‌سازی<sup>۱</sup> لینکلن و گوبا شامل اعتمادپذیری، باورپذیری و تاییدپذیری و انتقال پذیری<sup>۲</sup> استفاده شد. در واقع، محقق با بکارگیری مثلث‌سازی از منابع، روش‌ها، پژوهشگران و نظریه‌های مختلف استفاده کرده

1 . Triangulation

2 . Trustworthiness, Credibility, Verifiability &amp; Transferability

است تا داده‌های بیشتری را جمع‌آوری کند و از زوایای مختلف به موضوع نگاه کند، که این امر به افزایش اعتبار (اعتمادپذیری و باورپذیری) و قابلیت تعمیم (انتقال‌پذیری) یافته‌ها منجر شده است.

اعتمادپذیری: برای کسب قابلیت اعتبار؛ تلاش شد تا مشارکت کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی انتخاب شد. اعتبار داخلی تحلیل محتوی از طریق روایی صوری ارزیابی شد.

باورپذیری: به این منظور از طولانی شدن زمان جمع‌آوری داده (انجام مصاحبه‌ها) تا حد امکان خودداری و از همه مشارکت کنندگان راجع به یک موضوع پرسیده شد. در این پژوهش از بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان باورپذیری پژوهش استفاده گردید.

تاییدپذیری: فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تایید گردد. انتقال‌پذیری: برای این کار دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت‌کنندگان مختلف در مورد پدیده اخذ شد. به منظور تسهیل انتقال‌پذیری، پژوهشگر به توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل ارائه نمود تا مخاطبان بتوانند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نمایند. همچنین با ارائه یافته‌های غنی و دقیق همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال‌پذیری افزایش یافت.

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به شیوه کدگذاری نظری برگرفته از روش تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶) با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد. برای تحلیل داده‌های بدست آمده شش گام تحلیل مضمون به شرح زیر انجام شد: ۱- آشنایی با داده‌ها ۲- کدگذاری و تولید کدهای اولیه ۳- شناخت مضامین (گروه‌بندی کدهای مشابه) ۴- ترسیم شبکه مضامین (بررسی و پالایش تم‌های اصلی و شناسایی تم‌های فرعی) ۵- تحلیل شبکه مضامین (تجدیدنظر و بازنگری تم‌های فرعی) ۶- تدوین گزارش.

## یافته‌ها

با توجه به سوالات مطرح شده در پژوهش حاضر، پژوهشگر به مدد رویکرد تحلیل مضمون، ابتدا کدگذاری و سپس به پاسخ سوالات را به شرح زیر ارائه نموده است.

**گام اول: آشنا شدن با داده‌ها؛** در گام اول محققان متون شناسایی شده را به صورت کلی مطالعه نمودند تا درک درستی از موضوع عوامل کاهش ترک خدمت معلمان بدست آورند. در این مرحله تلاش شده است نکات کلیدی و مفاهیم مرتبط شناسایی و سایر مطالب و مفاهیم کنار گذاشته شود.

**گام دوم: کدگذاری اولیه؛** در این گام، روند شناسایی کدهای اولیه به این شرح بود که جملات متون چند بار خوانده و زیر عبارات و مفاهیم کلیدی و مهم خط کشیده شد. نتیجه این فرایند شناسایی ۲۱۸ مفهوم و کد اولیه بود. در این گام از متن مصاحبه‌ها، کدهای احصاء شد که نمونه‌هایی از کدهای بدست آمده به شرح جدول شماره ۲ است:

**جدول ۲: نحوه احصاء کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها**

| کد مصاحبه | متن مصاحبه                                                                                                                                                                                                                        | کد بدست آمده                                                                     |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| P۱        | معلوم است حقوق و مزایا عامل اصلی ترک خدمت است چه کسی اگر مجبور نباشد برای ماهی ۱۵ میلیون این همه وقت می‌گذارد.                                                                                                                    | حقوق و مزایا<br>تسهیلات و امکانات                                                |
| P۵        | پول. حقوق و مزایای معلمان نسبت به سایر کارکنان دولت خیلی پایین است.                                                                                                                                                               |                                                                                  |
| P۱۴       | کارکنان دولت اضافه کاری دارند، رفاهیات دارند، امکانات سفر دارند ویلا و هتل. آموزش و پرورش چه چیزی برای معلمان دارد.                                                                                                               |                                                                                  |
| P۲۲       | خب خیلی واضح است من فوق لیسانی دانشگاه دولتی دارم ماهی ۱۷ تومن می‌گیرم برادرم کارمند برق منطقه‌ای است سه برابر من حقوق می‌گیرد. خونه و ماشین آنچنانی خریده ولی من هنوز مستاجر.                                                    |                                                                                  |
| P۱۸       | من مجبور شدم معلم بشوم چون کار دیگری پیدا نکردم. الان هم علاقه‌ای ندارم یک کار روتین و بدون ارتقاء. هر کس در اداره کل آشنا داشته باشد منتقل می‌شود.                                                                               | علاقه به کار تدریس و معلمی<br>رشد و ارتقاء                                       |
| P۲۷       | هر روز یک قانون می‌آید که مدرک تحصیلی جدید پذیرفته نیست. دو سال نشده بخشنامه می‌کنند ادامه تحصیل مجاز است. مشخص نیست فرصت ادامه تحصیل هست یا نه.                                                                                  | قوانین حمایتی<br>شفاف بودن قوانین                                                |
| P۱۱       | آموزش و پرورش اصلاً به من و خانواده ام توجهی نمی‌کند. پدرم در وزارت کشور کار می‌کرد زمانی که بچه بودم و هر سال جشن می‌گرفتند از دانش آموزان برتر تقدیر می‌کردند و به ما جایزه می‌دادند. آموزش و پرورش اصلاً نمی‌داند من بچه دارم. | توجه به خانواده و مشکلات معلمان<br>قدردانی از معلمان<br>دیدن شدن تلاش‌های معلمان |
| P۲۰       | وقتی می‌خواهیم بگوییم شغل مان چیست با شرمندگی باید بگوییم معلم. معلمی دیگر مثل قدیم شان و جایگاه ندارد. اکثر معلمان یا علاقه دارند یا مجبورند وگرنه رها می‌کردند.                                                                 | جایگاه و شان معلمی در جامعه<br>علاقه به تدریس                                    |

سپس مفاهیم کلیدی فهرست و موارد مشابه یکسان‌سازی و برخی موارد حذف شدند. در نهایت، فهرست کدهای اولیه بدست آمد. نتیجه کدگذاری اولیه، شناسایی ۹۲ کد و نکته کلیدی بدست آمد که از آن‌ها تحت عنوان مضمون پایه یاد می‌شود و در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

**گام سوم: جست‌وجوی مضامین؛** در این گام، ابتدا کدهای اولیه بدست آمده مورد بررسی قرار گرفت. کدهای شناسایی شده بر اساس بار معنایی که داشتند در قالب مضامین بزرگتر دسته‌بندی شدند. جهت دسته‌بندی کدها و انتخاب مضامین، از مبانی نظری و ادبیات موضوعی استفاده شد. در این گام، تلاش شد بر اساس فرایند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، در سطح پایین‌تر مضامین پایه و سپس مضامین سازمان‌دهنده تولید شوند. به عبارت دیگر، پس از تهیه و تنظیم فهرست مضامین پایه، برای تکمیل این فرایند، مضامین حاصله در سطح بالاتر و تجربیدی‌تر جهت دستیابی به مضامین سازمان‌دهنده، گروه‌بندی شدند. همین فرایند برای دسته‌بندی سطح بالاتر و انتزاعی‌تر برای مضامین فراگیر نیز انجام شد. نتایج حاصل از کدگذاری، منجر به شناسایی ۵ مضمون فراگیر، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده، ۹۲ مضمون پایه، و ۲۱۸ کد به عنوان عوامل کاهش ترک خدمت معلمان شد که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

### جدول ۳: مضامین بدست آمده برای کاهش ترک خدمت معلمان

| مضمون فراگیر           | مضمون سازمان دهنده       | مضمون پایه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل فردی             | ویژگی‌های شخصیتی         | انعطاف پذیری- تاب آوری- فعال و زنده بودن- خوش فکر و خلاق بودن- سخت کوش و پراورزی- فداکار و وظیفه شناس                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                        | باور و نگرش              | علاقه و وابستگی شغلی- ارزشهای فردی- عشق به تدریس- اشتیاق به کار- تعهد عاطفی(پیوند عاطفی با سازمان) - تعهد مستمر(هزینه عدم ترک سازمان)- تعهد هنجاری(احساس دین برای ماندن در سازمان)- ارزشمند دانستن شغل معلمی                                                                                                                                                                                                    |
| عوامل شغلی             | رضایت شغلی               | کار مورد انتظار فرد- غنی سازی شغل - احساس عدالت در شغل- شرایط کار(فیزیکی و روانی) مناسب- توجه به جایگاه شغل معلمی در تربیت و رشد کشور - توجه به خانواده و مشکلات شخصی معلمان- فراهم کردن تسهیلات زندگی- دیده شدن تلاش کارکنان شایسته                                                                                                                                                                            |
|                        | کارراه و ارتقاء شغلی     | وجود فرصت‌های ترفیع در سازمان- برقراری تناسب بین وظایف و انتظارات با توانایی‌ها - استفاده از معلمان باتجربه و دانشی برای آموزش سایر معلمان- بکارگیری معلمان توانمند در سمت‌های مدیریتی- انتخاب مدیران مدارس از بین معلمان با صلاحیت                                                                                                                                                                             |
|                        | ویژگی‌های شغلی           | ایجاد امنیت شغلی- رفع یکنواختی و روتین بودن شغل - ارتقاء فعالیتهای خلاقانه در شغل- دادن استقلال و آزادی شغلی- کاهش استرس شغلی                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| عوامل سازمانی- ساختاری | مدیریت                   | ایجاد تعهد دوجانبه بین مدیریت و معلمان- جذب و استخدام معلمان متناسب با سازمان دانشی آموزش و پرورش- استراتژی نگهداشت کارکنان کلیدی و دانشی- بکارگیری نظام مدیریت عملکرد- توجه مدیریت به زندگی شخصی و کاری معلمان- بکارگیری سبک مدیریت آزادمنشانه                                                                                                                                                                 |
|                        | قوانین و مقررات          | شفافیت قوانین- اجرایی بودن قوانین در مدارس- جامع بودن قوانین حمایتی- تدوین و استفاده از قوانین برای جلوگیری از سلیقه‌ای عمل کردن                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                        | حمایت و پشتیبانی         | حمایت اجتماعی- حمایت همکاران- حمایت مدیران- احترام به حقوق معلمان- توجه به استقلال معلمان در کلاس داری                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                        | ارتباطات سازمانی         | تعاملات مثبت و موثر بین همکاران- نشست‌های صمیمانه بین مدیران و همکاران- وجود شبکه‌های ارتباطی بین معلمان                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                        | نظام پرداخت و جبران خدمت | عدالت توزیعی- پرداخت منصفانه حقوق و مزایا- پرداخت مبتنی بر عملکرد- برقراری نظام پرداخت یکسان با سایر سازمان ها- جبران خدمات مبتنی بر موفقیت                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                        | آموزش و توسعه            | آموزش مستمر معلمان بر اساس دانش و فناوری روز- آموزش معلمان جدید توسط معلمان باتجربه- فراهم کردن فرصت دوره‌های آموزشی- فراهم کردن فرصت ادامه تحصیل                                                                                                                                                                                                                                                               |
| عوامل فرهنگی- فرایندی  | فرهنگ سازمانی حاکم       | استقرار فرهنگ دانشی در مدارس- استقرار فرهنگ سازمانی امن- استقرار فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور- حاکمیت فرهنگ قدردانی در مدارس و جامعه                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                        | شفافیت و سلامت سازمانی   | شفاف سازی رویه‌های سازمانی- کاهش فساد اداری در جذب، پرداخت، توزیع امکانات- بازنگری نظام رتبه بندی و مطلع بودن معلمان از فرایند- بکارگیری سازوکار شفاف برای انتخاب حوزه محل کار                                                                                                                                                                                                                                  |
|                        | مدیریت دانش              | توجه به تجربیات عملی معلمان- توجه به تجربیات دانشی معلمان- مستندسازی دانش معلمان- به اشتراک گذاری دانش و تجربه معلمان- انتقال دانش و تجربه به معلمان جدید- ایجاد بستر و شبکه مدیریت دانش در بین معلمان                                                                                                                                                                                                          |
|                        | شهرت/برند سازمانی        | فرهنگ سازی در خصوص جایگاه بالای مدارس- نقش مدارس در تربیت و آموزش آینده سازان- ایجاد فهم سرمایه گذاری در آموزش به جای هزینه‌ای دیدن- استفاده از مشاوران و متخصصان به نام در آموزش و پرورش- استخدام نخبگان در آموزش و پرورش با شرایط جدید از قبیل پرداخت، اختیارات، امکانات و ...                                                                                                                                |
| عوامل محیطی            | فرصت‌های شغلی            | موجود بودن مشاغل جایگزین- تدوین سازوکاری جهت استفاده از ظرفیتهای معلمان- برابر بودن فرصت‌های شغلی جایگزین با شغل معلمی- ارزش مشاغل جایگزین با شغل معلمی                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                        | نگرش جامعه               | انتظارات متناسب با شغل از نظام آموزشی و معلمان- احترام به جایگاه و منزلت معلمان در جامعه- ارزشمند دانستن حرفه معلمی نسبت به سایر مشاغل                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                        | محیط سیاسی               | تغییر نگاه مسئولان و تصمیم گیرندگان نسبت به آموزش و پرورش- تخصیص بودجه و امکانات مناسب به مدارس- اولویت دادن به نظام آموزشی در تخصیص منابع- بازنگری نظام پرداخت معلمان و خارج کردن آن از نظام هماهنگ- بازطراحی نظام‌های جذب، آموزش و نگهداشت معلمان- تقدیر از مدارس و معلمان خلاق، نواندیش و کمک کننده به رشد همه جانبه دانش آموزان با حضور مقامات عالی کشور- اولویت دادن به پرورش به جای آموزش در تصمیمات کلان |

**گام چهارم: بازنگری و ترسیم شبکه مضامین؛** در این مرحله دو کار انجام شد. ابتدا شناسایی تم‌های اصلی و فرعی انجام شد و سپس بررسی، بازنگری و پالایش تم‌ها در دستور کار قرار گرفته است. در مرحله شناخت مضامین، سه دسته مضمون پایه، سازمان دهنده و فراگیر توسط محقق شناسایی شد. مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی بودند؛ مضامین سازمان دهنده شامل مضامین بدست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه و مضامین فراگیر شامل مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل بودند. در مجموع ۹۲ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر شناسایی شده بود که در این مرحله محقق تم‌های اصلی و فرعی را مشخص نمود. سپس با کمک اساتید راهنما به بررسی، بازنگری، اصلاح و تایید آن‌ها پرداخته است. در جلسات برگزار شده با اساتید و توضیحات و تفسیرهای ارائه شده، مضامین شناسایی شده اصلاح و ژگانی و تغییر عبارات در مضامین پایه صورت گرفت و در نهایت کلیه مضامین مطابق جدول شماره ۴ تایید شدند.

**جدول ۴: مضامین نهایی حاصل از بررسی، بازنگری و پالایش مضامین**

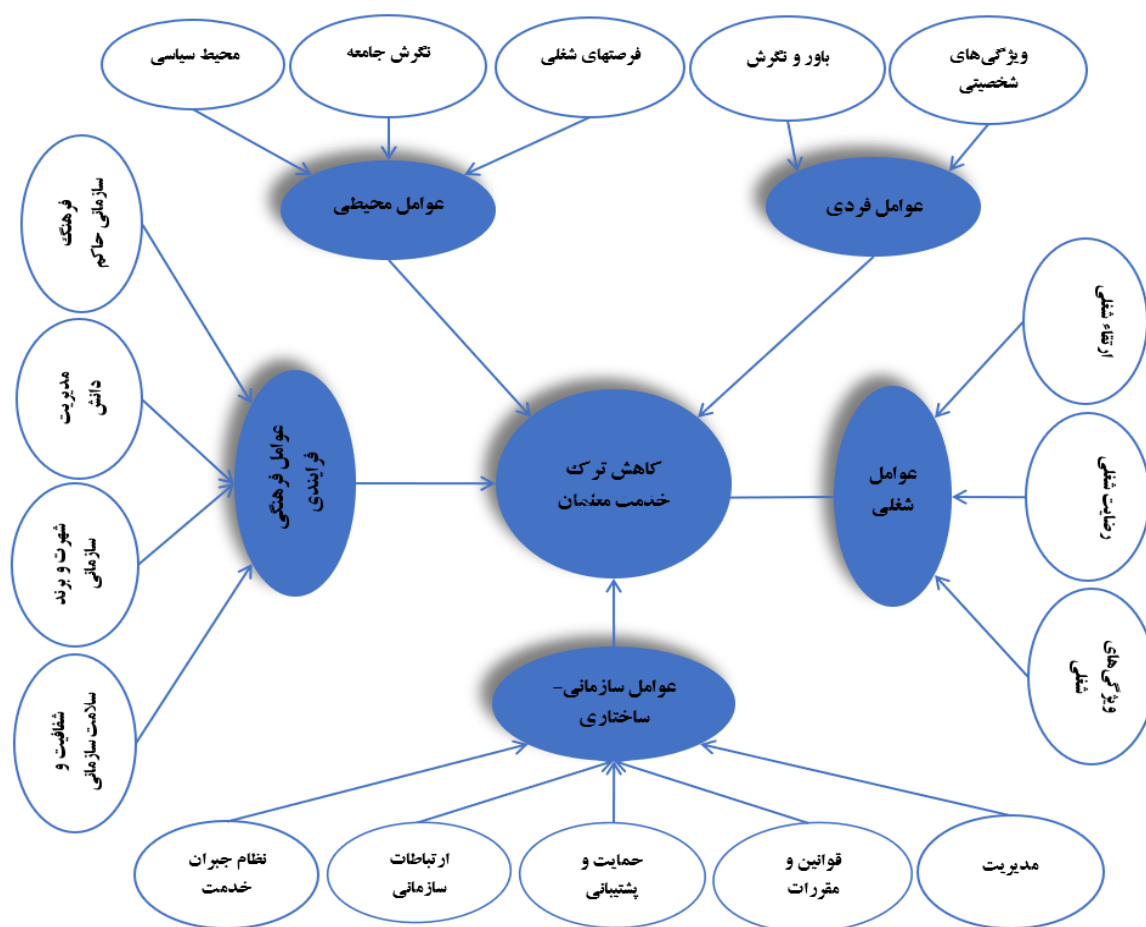
| مضمون فراگیر          | مضمون سازمان دهنده        | مضمون پایه |
|-----------------------|---------------------------|------------|
| عوامل فردی            | ویژگی‌های شخصیتی          | ۱-۶        |
|                       | باور و نگرش               | ۷-۱۴       |
| عوامل شغلی            | رضایت شغلی                | ۱۵-۲۲      |
|                       | کارراه و ارتقاء شغلی      | ۲۳-۲۷      |
| عوامل سازمانی-ساختاری | ویژگی‌های شغلی            | ۲۸-۳۲      |
|                       | مدیریت                    | ۳۳-۳۸      |
|                       | قوانین و مقررات           | ۳۹-۴۲      |
|                       | حمایت و پشتیبانی          | ۴۳-۴۷      |
|                       | ارتباطات سازمانی          | ۴۸-۵۰      |
|                       | نظام پرداخت و جبران خدمت  | ۵۱-۵۵      |
|                       | آموزش و توسعه             | ۵۶-۵۹      |
|                       | فرهنگ سازمانی حاکم        | ۶۰-۶۳      |
|                       | شفافیت و سلامت سازمانی    | ۶۴-۶۷      |
|                       | مدیریت دانش               | ۶۸-۷۳      |
| عوامل محیطی           | شهرت/برند سازمانی         | ۷۴-۷۸      |
|                       | فرصت‌های شغلی             | ۷۹-۸۲      |
|                       | نگرش جامعه                | ۸۳-۸۵      |
|                       | محیط سیاسی/سیاست‌های کلان | ۸۶-۹۲      |

**گام پنجم: تحلیل شبکه مضامین؛** با توجه به تحلیل و ترکیب‌های قبلی و شناسایی تم‌های فرعی و اصلی و ترسیم شبکه مضامین، محقق مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف، تعدیل و داده‌ها را بر اساس آن‌ها تحلیل نموده است. در این گام شبکه مضامین ترسیم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل شدند و محقق مضامین بدست آمده را تشریح نمود و الگوهای آن‌ها را شناخت. این اقدامات توسط محقق بدین شکل انجام گرفت که محقق مجدداً به متن اصلی مراجعه کرد و آن‌ها را به کمک این شبکه‌ها تفسیر نمود. همچنین تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده بود تعریف نمود و مجدداً مورد بازبینی قرار داد و سپس داده‌های داخل آن‌ها

را تحلیل نمود. بدین شکل با تعریف و بازبینی کردن تم‌ها، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین شد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. با انجام اقدامات مزبور محقق مجدداً توانست مضامین شناخته شده را به روشنی تعریف کند و کلیه تم‌ها و مضامین شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند که جمعاً ۹۲ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان دهنده، ۵ مضمون فراگیر در قالب دو دسته تم‌های اصلی و فرعی بدست آمد. شبکه مضامین نهایی مدل کاهش ترک خدمت معلمان ابتدایی بر اساس تم‌های اصلی به شرح شکل شماره ۱ می‌باشد.

**گام ششم: تهیه گزارش نهایی؛** در گام پایانی، محققان اقدام به ترسیم شبکه مضامین (پایه، سازمان دهنده و فراگیر)

و نوشتن گزارش نهایی نمودند.



شکل ۱: چارچوب کیفی عوامل کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی

□ مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی کدامند؟

**مضامین فراگیر:** در پژوهش حاضر بر اساس تجزیه و تحلیل کیفی، ۵ مضامین فراگیر برای کاهش ترک خدمت معلمان

دوره ابتدایی بدست آمده است که عبارتند از: مضمون فراگیر عوامل فردی، مضمون فراگیر عوامل شغلی، مضمون فراگیر عوامل سازمانی-ساختاری، مضمون فراگیر عوامل فرهنگی-فرایندی، مضمون فراگیر عوامل محیطی

**مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه:** در پژوهش حاضر بر اساس تجزیه و تحلیل کیفی، مضامین سازمان دهنده

برای کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی مشتمل بر ۱۸ مضمون سازمان دهنده و همچنین ۹۲ مضمون پایه بدست آمده است که عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی (با ۶ مضمون پایه)، نگرش و باور (با ۸ مضمون پایه)، رضایت شغلی (با ۸ مضمون پایه)، ارتقاء شغلی (با ۵ مضمون پایه)، ویژگی‌های شغلی (با ۵ مضمون پایه)، مدیریت (با ۶ مضمون پایه)، قوانین و مقررات (با ۴ مضمون پایه)، حمایت و پشتیبانی (با ۵ مضمون پایه)، ارتباطات سازمانی (با ۳ مضمون پایه)، نظام پرداخت و جبران خدمت (با ۵ مضمون پایه)، آموزش و توسعه (با ۴ مضمون پایه)، فرهنگ سازمانی حاکم (با ۴ مضمون پایه)، شفافیت و سلامت سازمانی (با ۴ مضمون پایه)، مدیریت دانش (با ۶ مضمون پایه)، شهرت و برند سازمانی (با ۵ مضمون پایه)، فرصت‌های شغلی (با ۴ مضمون پایه)، نگرش جامعه (با ۳ مضمون پایه)، محیط سیاسی (با ۷ مضمون پایه).

به طور کلی نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد عوامل کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی مشتمل بر ۵ مضمون فراگیر، ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۹۲ مضمون پایه بدست آمده است.

### □ چارچوب کیفی مناسب کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی چیست؟

یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که چارچوب کیفی مناسب کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی مشتمل بر ۵ مضمون فراگیر، ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۹۲ مضمون پایه می‌باشد. چارچوب بدست آمده بر اساس یک کار کیفی از طریق رویکرد تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان بدست آمده است. این چارچوب بیانگر آن است که معلمان دوره ابتدایی به لحاظ ارتباط گیری با دانش آموزان که هنوز اصول زندگی در محیط مدرسه را فرا نگرفته اند از نظر روحی و روانی باید در شرایط متفاوت تری با سایر معلمان باشند. به عبارتی باید عشق و شور و شوق به حرفه معلمی و تدریس داشته باشند. باید در رفتار و کردار دارای انعطاف لازم باشند. این معلمان باید با توجه به تفاوت‌های فردی دانش آموزان با وجدان کاری بالا و پر انرژی به کار و تدریس مشغول شوند. بنابراین افرادی با ویژگی‌هایی غیر از این توان و تاب آوری لازم برای کار در مدارس ابتدایی را نخواهند داشت. حال چه باید کرد که چنین افراد علاقه مند و دارای تعهد سازمانی در شغل خود باقی بمانند. باید نظام آموزشی با تدوین قوانین حمایتی لازم به صورت‌های مختلف از آن‌ها حمایت و قدردانی کند. متأسفانه حقوق و مزایای معلمان نسبت به سایر کارکنان کمتر است و معلمان ابتدایی نسبت به معلمان سایر مقاطع کمتر حقوق می‌گیرند در حالی که کار آن‌ها بسیار سخت تر است. بنابراین باید به فکر جبران خدمات آن‌ها بود. معلمان طی سی سال خدمت در شغل خود باقی می‌مانند و ارتقاء آن‌ها نهایتاً تا سطح مدیریت مدرسه و شاید ادارات کل به عنوان یک مدیر سطح پایه

باشد لذا باید ارتقاء شغلی آن‌ها به صورت متفاوتی برنامه ریزی شود. شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که معلمان از استقلال کافی برای اداره کلاس و تدریس برخوردار باشند و مدیریت مدرسه استرس محیط کاری و تنش‌های آن را بکاهد تا دلبستگی و وابستگی به شغل جایگزین دلزدگی و افسردگی شغلی شود. فرهنگ سازی نیز می‌تواند به مسئله ترک خدمت کمک کند به گونه‌ای که ارتباطات در مدرسه بین معلمان و کادر آموزشی و معلمان و اولیاء افزایش یابد در خصوص مسائل کاری بین معلمان بیشتر تبادل نظر شود و معلمان برای حل مشکلات به همدیگر کمک کنند و این حس به وجود آید که در مواقع گرفتاری تنها نیستند و حس نوع دوستی و انسان دوستی نسبت به همدیگر داشته باشند. لذا بر اساس یافته‌ها می‌توان گفت کاهش ترک خدمت معلمان به یکباره اتفاق نمی‌افتد بلکه مجموعه‌ای از دلایل پس از طی مدت زمانی در فرد شکل می‌گیرد و همه این عوامل منجر به ترک خدمت می‌شوند. بنابراین باید نسبت به تک تک موضوعات و عوامل بدست آمده در این مدل حساس بود، برای آن برنامه داشت و قبل از آنکه موجب آزار معلمان و تصمیم به ترک سازمان بگیرند آن عامل مخل را حذف کرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی عوامل کاهش‌دهنده ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی و تبیین آن‌ها در قالب یک چارچوب کیفی جامع بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که کاهش ترک خدمت معلمان پدیده‌ای چندبعدی و حاصل تعامل پیچیده پنج دسته عامل فراگیر شامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی-ساختاری، فرهنگی-فرایندی و محیطی است. این نتیجه به‌روشنی با رویکردهای معاصر در ادبیات ترک خدمت هم‌راستا است که بر فاصله گرفتن از تبیین‌های تک‌عاملی و حرکت به‌سوی مدل‌های تلفیقی و سیستمی تأکید دارند (1, 3).

در سطح عوامل فردی، یافته‌ها نشان داد ویژگی‌های شخصیتی، باورها و نگرش‌های حرفه‌ای، علاقه به تدریس، تعهد عاطفی و ارزشمند دانستن شغل معلمی نقش مهمی در کاهش تمایل به ترک خدمت دارند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که تعهد حرفه‌ای و هویت شغلی را از مهم‌ترین سپرهای روان‌شناختی در برابر ترک خدمت معلمان می‌دانند. برای مثال، پژوهش موران و همکاران نشان داد که تعهد حرفه‌ای بالا به‌طور معناداری با کاهش نیت ترک خدمت معلمان ابتدایی همراه است (5). همچنین یافته‌های وانگ حاکی از آن است که تقویت هویت حرفه‌ای می‌تواند اثرات منفی بیگانگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت را تعدیل کند (6). از این منظر، نتایج پژوهش حاضر تأکید می‌کند که سیاست‌های نگهداشت معلمان بدون توجه به ابعاد هویتی و نگرشی آنان، اثربخشی محدودی خواهند داشت.

در حوزه عوامل شغلی، نتایج نشان داد رضایت شغلی، مسیر ارتقای حرفه‌ای، ویژگی‌های شغل و امنیت شغلی از مؤلفه‌های کلیدی کاهش ترک خدمت معلمان هستند. این یافته‌ها با مطالعات متعدد داخلی و خارجی هم‌خوانی دارد که نارضایتی شغلی و نبود چشم‌انداز رشد حرفه‌ای را از مهم‌ترین محرک‌های نیت ترک خدمت معرفی کرده‌اند (4, 23). پژوهش آرنولد و رحیمی نشان می‌دهد

که شرایط کاری نامطلوب، حجم کار بالا و استرس شغلی مستقیماً با افزایش نیت ترک خدمت معلمان مرتبط است، درحالی که بهبود رفاه کاری و معنای شغل می‌تواند نقش محافظتی ایفا کند (4). همچنین یافته‌های سودراجات و همکاران در بافت آموزش فنی و حرفه‌ای نشان می‌دهد رضایت شغلی و انگیزش اجتماعی از ارکان اساسی کاهش ترک خدمت معلمان محسوب می‌شوند (18).

در بعد عوامل سازمانی-ساختاری، پژوهش حاضر بر نقش مدیریت، قوانین و مقررات، حمایت سازمانی، نظام پرداخت و آموزش و توسعه تأکید دارد. نتایج نشان داد که احساس عدالت در پرداخت، شفافیت قوانین و حمایت مدیران می‌تواند به‌طور معناداری تمایل به ماندگاری معلمان را افزایش دهد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های دانشی و آموزشی همسو است که عدالت سازمانی و نظام‌های جبران خدمت منصفانه را از پیش‌بینی‌کننده‌های کلیدی کاهش ترک خدمت می‌دانند (12, 19). همچنین مطالعات انجام‌شده در ایران نشان داده‌اند که ضعف در نظام پرداخت و نبود راهبردهای مؤثر نگهداشت، به‌ویژه در میان کارکنان دانشی، یکی از علل اصلی ترک خدمت است (11, 13). در این راستا، نتایج پژوهش حاضر تأکید می‌کند که اصلاح ساختارهای مدیریتی و جبران خدمت در آموزش و پرورش، پیش‌شرط اساسی برای کاهش ترک خدمت معلمان است.

یافته‌های مربوط به عوامل فرهنگی-فرایندی نشان داد که فرهنگ سازمانی حاکم، شفافیت و سلامت اداری، مدیریت دانش و شهرت سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش ترک خدمت دارند. این نتایج با دیدگاه‌هایی هم‌راستا است که ترک خدمت را نه تنها پیامد شرایط مادی، بلکه نتیجه تجربه زیسته کارکنان در بستر فرهنگی سازمان می‌دانند. پژوهش‌های مرتبط با تجربه کارکنان ترک خدمت‌کرده نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی ناسالم و فقدان قدردانی، می‌تواند تصمیم به ترک سازمان را تسریع کند (14). همچنین پژوهش شَعف اعمال و همکاران نشان داد که فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت از ابعاد کلیدی ترک خدمت نخبگان در سازمان‌های ایرانی است (25). از سوی دیگر، تأکید بر مدیریت دانش و به‌اشتراک‌گذاری تجربیات حرفه‌ای می‌تواند احساس تعلق و ارزشمندی معلمان را افزایش داده و تمایل به ماندگاری را تقویت کند، امری که در ادبیات نگهداشت کارکنان نیز مورد تأکید قرار گرفته است (22).

در نهایت، عوامل محیطی شامل فرصت‌های شغلی جایگزین، نگرش جامعه و محیط سیاسی نیز به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر شناسایی شدند. این یافته نشان می‌دهد که تصمیم معلمان برای ماندن یا ترک شغل، صرفاً درون‌سازمانی نیست، بلکه تحت تأثیر شرایط کلان اقتصادی، اجتماعی و سیاستی قرار دارد. پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که وجود فرصت‌های شغلی جذاب‌تر در بیرون از سازمان می‌تواند اثر عوامل درون‌سازمانی را تضعیف کند (27, 28). افزون بر این، نگرش جامعه نسبت به حرفه معلمی و میزان منزلت اجتماعی آن، می‌تواند به‌عنوان یک عامل انگیزشی یا بازدارنده در تصمیم به ترک خدمت عمل کند (17).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر با مدل‌های مفهومی و تجربی پیشین هم‌راستا بوده و درعین حال با ارائه یک چارچوب کیفی جامع، گامی فراتر از بسیاری از مطالعات پیشین برداشته است. برخلاف پژوهش‌هایی که صرفاً بر شناسایی عوامل ایجادکننده نیت ترک

خدمت تمرکز داشته‌اند، این پژوهش بر عوامل کاهش‌دهنده ترک خدمت تأکید دارد و نشان می‌دهد که مداخلات مؤثر باید به صورت هم‌زمان در سطوح فردی، شغلی، سازمانی، فرهنگی و محیطی طراحی شوند (1، 7).

پژوهش حاضر، همانند سایر مطالعات کیفی، با محدودیت‌هایی همراه است. نخست آنکه داده‌ها بر اساس مصاحبه با خبرگان و معلمان یک محدوده جغرافیایی مشخص گردآوری شده و تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر مناطق باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، ماهیت کیفی پژوهش امکان آزمون روابط علی میان متغیرها را فراهم نمی‌سازد. همچنین، دیدگاه مشارکت‌کنندگان ممکن است تحت تأثیر تجربیات شخصی یا شرایط مقطعی قرار گرفته باشد که می‌تواند بر تفسیر یافته‌ها اثر بگذارد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از روش‌های کمی یا آمیخته، چارچوب کیفی ارائه‌شده را در نمونه‌های بزرگ‌تر آزمون و اعتبارسنجی کنند. همچنین بررسی تطبیقی عوامل کاهش ترک خدمت معلمان در مقاطع تحصیلی مختلف یا در مناطق جغرافیایی گوناگون می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه بیفزاید. مطالعه نقش متغیرهای نوظهور مانند فناوری‌های آموزشی، یادگیری دیجیتال و سیاست‌های نوین منابع انسانی نیز می‌تواند افق‌های تازه‌ای برای پژوهش‌های آینده فراهم آورد.

نتایج این پژوهش می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌های جامع نگهداشت معلمان در نظام آموزش و پرورش قرار گیرد. مدیران آموزشی می‌توانند با تمرکز بر بهبود شرایط کاری، تقویت مسیرهای ارتقای حرفه‌ای، اصلاح نظام پرداخت و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، تمایل معلمان به ماندگاری را افزایش دهند. همچنین توجه هم‌زمان به ابعاد هویتی، فرهنگی و محیطی حرفه معلمی می‌تواند به تدوین برنامه‌های پایدار و اثربخش در کاهش ترک خدمت معلمان دوره ابتدایی منجر شود.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## منابع

1. Shafique M, Fatima M, Shafique A. Employee Turnover Models: A Review of Conventional and Contemporary Approaches and Future Research Direction. *Leadership and Organizational Behavior Journal*. 2025;4(1):42-60.
2. Wijayanthi IAT, Subagio M, Suhendra A, Hartini, Darmawan AA. Employee Retention Implementation Prevents Employee Turnover. *SJAM*. 2024;2(2):288-301. doi: 10.38035/sjam.v2i2.
3. Domurath A, Taggar S, Patzelt H. A contingency model of employees' turnover intent in young ventures. *Small Bus Econ*. 2023;60:901-27. doi: 10.1007/s11187-022-00629-2.
4. Arnold B, Rahimi M. Teachers' working conditions, wellbeing and retention: an exploratory analysis to identify the key factors associated with teachers' intention to leave. *The Australian Educational Researcher*. 2025. doi: 10.1007/s13384-024-00794-1.
5. Moran A, Orly L, Miriam S. Professional Commitment and Turnover Intentions of Elementary School Teachers During Educational Crisis. *Front Educ*. 2025;10. doi: 10.3389/educ.2025.1548359.
6. Wang G. Teaching autonomy and teachers' turnover intentions under the labor process theory perspective: A moderated mediation model of work alienation and professional identity. *Teaching and Teacher Education*. 2025;159:104981. doi: 10.1016/j.tate.2025.104981.
7. Farahmandpour Z, Voelkel R. Teacher Turnover Factors and School-Level Influences: A Meta-Analysis of the Literature. *Education Sciences*. 2025;15(2):219. doi: 10.3390/educsci15020219.
8. Bustillo JCM. Optimization-based Techniques Prediction Model in Determining Employee Turnover. *Procedia Computer Science*. 2025;252:440-9. doi: 10.1016/j.procs.2025.01.003.
9. Park J, Yituo Feng Y, Jeong SP. Developing an advanced prediction model for new employee turnover intention utilizing machine learning techniques. *Scientific Reports*. 2024;14:1221. doi: 10.1038/s41598-023-50593-4.
10. Kanuto AE. Identifying Patterns and Predicting Employee Turnover Using Machine Learning Approaches. *International Journal of Science and Business*. 2024;36(1):20-35. doi: 10.58970/IJSB.2373.
11. Ebrahimi K. Investigation of the tendency and causes of employee turnover in organizations of Tehran province's counties. 2023.
12. Kavooosi SE, Fani AA, Danaeifard H, Nayeri S. Explaining the causes of employee turnover in Iranian knowledge-based companies and providing solutions: Investigating the role of compensation. *Public Management Research*. 2021;14(53):89-114.
13. Hashem Zehi R, Najaf Beygi R, Zabihi MR. Designing a knowledge employee turnover model in Khorasan Razavi Oil Products Distribution Company. *Human Resource Management in the Oil Industry*. 2021;12(47):23-39.
14. Miri B, Ghorbanizadeh V, Seyyed Naghavi M. Phenomenological analysis of employee turnover experience in a government organization. *Management and Development Process*. 2021;34(3):113-42. doi: 10.52547/jmdp.34.3.113.
15. Nikkhah Farkhani Z, Nemati Daghiyan S, Molamohammad Zamani M, Sheikhzadeh M. Explaining the work experience of teachers in deprived areas with the mediating role of job characteristics. *Educational and School Studies*. 2022;11(2):299-324.
16. Khanifar H, Naderi Beni N, Ebrahimi S, Fayazi M, Rahmati M. Identify the competency of schoolmasters for use in the assessment center. *Journal of School Administration*. 2019;7(1):105-25.
17. Aulia N, Haerani I. Teacher Retention and Turnover: Exploring the Factors that Influence Teacher Decision-Making. *Journal of Education Review Provision*. 2022;2(2):36-42. doi: 10.55885/jerp.v2i2.155.
18. Sudrajat J, Loke SH, Syafwandi, Bahri ES, Permana IA. A Proposed Conceptual Model of Teacher Turnover Intention in the Vocational High Schools in Indonesia. *BRILLIANT INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND TOURISM(BIJMT)*. 2022;2(3):239-50. doi: 10.55606/bijmt.v2i3.817.
19. Bussin M, Brigman N. Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*. 2019;17(1):1-10. doi: 10.4102/sajhrm.v17i0.1075.
20. Shareef RA, Atan T. The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Management Decision*. 2019;57(3):583-605. doi: 10.1108/MD-08-2017-0721.
21. Aburumman O, Salleh A, Omar K, Abadi M. The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*. 2020;10:641-52. doi: 10.5267/j.msl.2019.9.015.

22. Ready DA, Conger JA. Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*. 2017;69-77.
23. Pirayesh R, Khan Mohammadi M, Badfar O. Factors affecting employees' intention to leave and its impact on the efficiency of Zarrin Roy Zanzan Company employees. *Bimonthly Scientific-Specialized Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*. 2020;5(1):7-18.
24. Basti S, Delkhah J, Danaeifard H, Fani AA. Designing a model of voluntary employee turnover. *Executive Management Research Journal*. 2022;14(27):375-410.
25. Sha'af A'mal M, Vedadi A, Tavakoli M, Gholamzadeh D. Presenting a model of elite turnover factors in the Iranian Offshore Oil Company. *Quarterly Journal of Management and Education Outlook*. 2024;6(1):189-210.
26. Oh J. Employee perceptions of HRM practices and their turnover intentions: evidence from South Korea. *Journal of Evidence-based HRM*. 2020;3:145-60. doi: 10.1108/EBHRM-04-2019-0037.
27. Lin W, Deng M. Turnover intention predictors among social workers in China. *Asian Social Work and Policy Review*. 2019;13(1):117-23. doi: 10.1111/aswp.12161.
28. Johannes Masenya JM, Ngoepe M, Jiyane V. Determinants of Turnover Intentions of Librarians at the City of Johannesburg Libraries in Gauteng Province, South Africa. *South African Journal of Libraries and Information Science*. 2020;86(1):73-83. doi: 10.7553/86-1-1890.