

آسیب شناسی سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش و ارائه راهکارهایی به منظور ترسیم آینده‌ای بهتر در این نظام (پژوهش کیفی)

الهه سلیمی

دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ناصر میرسپاسی

استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

nassermirsepassi@yahoo.com

کرم اله دانش فرد

استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

مقدمه و مسأله: آموزش و پرورش، مهم‌ترین نهادی است که ایجاد، رشد و پرورش جامعه را بر عهده دارد. برای داشتن جامعه کارآمد، به سازندگان ملت (یعنی معلمان اثربخش) نیاز وجود دارد. این امر زمانی تحقق می‌یابد که در نظام مدیریت منابع انسانی این نهاد، مذاقه لازم به عمل آید. لکن وجود مسائلی در این نظام، موجب عدم رضایت معلمان، فقدان انگیزش آنان، و افت سطح آموزش در کشور شده است.

هدف پژوهش: این تحقیق به منظور شناسایی آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش انجام شده و براساس نتایج، پیشنهادهایی برای بهبود این نظام ارائه گردیده است.

روش شناسی: این پژوهش ماهیتاً کیفی، از حیث هدف کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری، خبرگان آموزش و پرورش و نمونه آماری بر نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند (گلوله برفی) مبتنی است. شناسایی آسیب‌ها، براساس مدل میر و در چهار حوزه جذب و تأمین، آموزش و به‌سازی، نگهداری، و کاربرد منابع انسانی صورت گرفته است. برای طرح سوالات مصاحبه، با تعدادی از خبرگان این نهاد، مصاحبه اکتشافی به عمل آمده و متعاقباً، با ۱۲ نفر از متخصصان این حوزه مصاحبه اصلی انجام شده است. نتایج حاصل، از طریق تکنیک تحلیل تم، احصاء و کدها و تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شده‌اند. همچنین، پایایی تحلیل تم از طریق بازآزمایی معادل ۰/۸۶ به دست آمده است.

یافته‌های پژوهش: نتایج حاکی از این است که از نظر خبرگان مهم‌ترین آسیب‌ها در دو حوزه تأمین و جذب و نگهداری تلقی می‌شوند. از جمله این آسیب‌ها، می‌توان به روایی و پایایی ضعیف آزمون‌های استخدامی، عدم انجام آزمون‌های تناسب شغل با شاغل در استخدام معلم، نامناسب بودن شاخص‌های رتبه‌بندی فعلی و فقدان بیمه مسئولیت مدنی اشاره کرد.

کلید واژه‌ها: سیستم مدیریت منابع انسانی، جذب و تأمین، آموزش و به‌سازی، نگهداری، کاربرد، نظام آموزشی.

مقدمه

نیروی انسانی گران‌بهاترین منبع سازمان‌ها برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد برتر محسوب می‌شود. مدیران در مواجهه با فشارهای محیط رقابتی، می‌کوشند تا حد امکان، استعداد نیروی انسانی خود را به طور کامل شکوفا سازند؛ زیرا سازمان‌ها با وجود برخورداری از رسالتی روشن، راهبردهای مطلوب، ساختارهای سازمانی کارآمد و طراحی شغل مناسب، در صورتی به هدف‌های خود به طور کامل دست می‌یابند که نیروی انسانی توانمند و مستعدی در اختیار داشته باشند. همین امر، موجب شده است که امروزه موضوع مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردد (شیمون و رندال، ۱۳۹۵).

از آنجا که محور تولید، انسان و تفکر اوست، لذا در جریان توسعه جوامع سرمایه‌گذاری اجتماعی، مهم‌ترین عامل محسوب می‌شود زیرا زمینه را برای تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص در رشته‌های مختلف فراهم می‌سازد. به عبارت دیگر، بدون داشتن نیروهای کارآمد، انجام سایر سرمایه‌گذاری‌ها و دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی، فراهم نخواهد شد. به همین لحاظ، سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش، مهم‌ترین و اساسی‌ترین سرمایه‌گذاری اجتماعی به شمار می‌رود. جامعه برای داشتن منابع انسانی کارآمد، معلمانی خلاق و اثربخش نیازمند است و این امر زمانی محقق خواهد شد که در فرایندهای مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش نظیر جذب و استخدام، آموزش و به‌سازی، نگهداری و به‌کارگیری منابع انسانی به ویژه در بخش نظام آموزشی، مداخله لازم به عمل آید.

یکی از مؤلفه‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، نحوه جذب و تأمین کارکنان است. در نظام‌های آموزشی بسیاری از کشورها از رویکرد رقابتی برای استخدام داوطلبان معلمی استفاده می‌گردد. این آزمون‌ها در سطح

ملی انجام می‌شوند و به ارزیابی داوطلبان در سه زمینه اصلی مهارت تدریس، دانش محتوایی و دانش پیرامونی و اجتماعی می‌پردازند (آدیگوزل، ۲۰۱۳). در کشور ما نیز از داوطلبان معلمی طی چند مرحله آزمون‌های استخدامی به عمل می‌آید که در آنها سطح دانش تخصصی، جنبه‌های روانشناختی، استعداد و مسائل ایدئولوژیکی ارزیابی می‌شوند.

با این وجود، به دلیل اهمیت تناسب شغل با شاغل (میرسپاسی، ۱۳۹۸)، به نظر می‌رسد که یکی از حلقه‌های مفقوده در آزمون‌های جذب برای شغل معلمی، انجام مستقیم آزمون‌های تناسب شغل با شاغل است. از طریق این آزمون‌ها، نوع شخصیت داوطلبان معلمی مشخص می‌شود و از تناسب آن با این شغل ارزیابی به عمل می‌آید. از طرف دیگر، تغییر نظام آموزشی به سیستم ۳-۶ و انتقال تعدادی از معلمان از مقطع متوسطه به مقطع ابتدایی برای تأمین معلم پایه ششم، مسائل تقلیل تعداد معلم و فقدان تخصص را متضمن است. همچنین، تراکم بالای دانش‌آموزی در برخی از استان‌ها (در مقایسه با استانداردهای جهانی)، سازماندهی نامناسب معلمان در مناطق مختلف کشور، بازنشستگی تعداد زیادی از معلمان تا سال ۱۴۰۴ و مسائل قانونی در تأمین و جذب معلم، نظام آموزشی آموزش و پرورش را به شدت با مسأله کمبود معلم مواجه ساخته است.

از مؤلفه‌های اساسی دیگر این حوزه از مدیریت، آموزش و تواناسازی منابع انسانی است. یکی از ابزارهای این حوزه، ارزیابی عملکرد است. ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های مربوط، قادر خواهد بود مشکلات این حوزه را شناسایی کند و راه را برای نیازسنجی‌های آموزشی مشخص نماید و چارچوب مناسبی را به منظور توانمندسازی معلمان فراهم سازد. از طرف دیگر، آموزش‌های کوتاه مدت و بلندمدت معلمان نیز، یکی دیگر از سازوکارهای به‌سازی نیروی انسانی است که باید مورد ارزیابی قرار گیرد و مشکلات آنها بررسی

شود. در هر سه درس علوم، ریاضیات و سواد خواندن (که حاصل نهایی چهار حوزه مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود) همواره پایین‌تر از میانگین سطح جهانی بوده است. از آنجا که این آزمون‌ها، چهارصد متغیر (از خانه تا مدرسه، جامعه و نظام آموزشی) را مورد بررسی قرار می‌دهند، بنابراین، مطالعه همه جانبه‌ای برای بررسی تأثیر عوامل بیرونی و درونی نظام آموزشی کشور محسوب می‌شوند. در میان این متغیرها، رضایت شغلی معلمان در پیشرفت تحصیلی، نقش بسیار مؤثری را ایفا می‌کند. نتایج نشان داده‌اند که رضایت شغلی و احساس قوی عزت نفس در کار و افتخار به شغل معلمی، نقش مهمی در موفقیت نظام آموزشی داشته است. کشورهای (نظیر سنگاپور و کره جنوبی) که معلمانشان احساس قدر و منزلت و افتخار درونی دارند، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان آنها بسیار بالاتر است (کریمی، ۱۳۹۹).

به نظر می‌رسد، عدم توجه کافی به کیفیت آزمون‌های استخدامی و در نظر نگرفتن ابعاد مختلف مهارت‌های شناختی نظیر دانش، درک مطلب، کاربرد، تجزیه و تحلیل داده‌ها، ترکیب و ارزیابی در آزمون‌های استخدامی موجبات افت نظام آموزشی را فراهم ساخته‌اند (آدیگوزل^۳، ۲۰۱۳). همچنین مشکل کمبود معلم در مقطع ابتدایی (به ویژه پس از استقرار پایه ششم)، فقدان دیدگاه مناسب به جایگاه آموزش و پرورش از طرف نهادها و سازمان‌های سیاست‌گذار و نگاه هزینه‌بر و غیرراهبردی به آن و کاهش آموزش‌های ضمن خدمت و عدم به روز رسانی معلمان با تحولات رویکردی در یادگیری (کریمی، ۱۳۹۹)، ضعف در جبران خدمات معلمان، و نبود عوامل تشویقی در سیستم پرداخت، کیفیت نظام آموزشی را به تحلیل برده‌اند. علاوه بر این، فرسودگی شغلی، فقدان عوامل انگیزشی و کمبود امکانات رفاهی، پایه‌های نظام آموزشی را تضعیف ساخته‌اند.

با توجه به محتوای مطالب فوق، به منظور دستیابی

همچنین، نگهداری بهینه کارکنان توانمند و واجد صلاحیت، از دیگر عناصر اساسی منابع انسانی به شمار می‌رود که قویاً باید مناط اعتبار واقع شود. سرمایه‌گذاری در این زمینه، به نوعی سرمایه‌گذاری برای ارتقای سرمایه‌های نامشهود سازمان تلقی می‌شود و در واقع منافع سازمانی، اجتماعی و کارکنان سازمان را در بر می‌گیرد (میرسپاسی، ۱۳۹۸). مشکلاتی نظیر تفاوت حقوق معلمان در مقایسه با سایر دستگاه‌های اجرایی، ضعف شدید سیستم‌های تشویقی مادی و معنوی، نارسایی در ارائه تسهیلات رفاهی و تفریحی، بیمه‌های تکمیلی با پوشش ناکافی، بخشی از مشکلاتی است که موجب عدم رضایت و تقلیل شأن و منزلت اجتماعی معلمان شده است.

به کارگیری مؤثر منابع انسانی در شمار مسئولیت‌های دیگر این حوزه مدیریت است. کارکردهایی نظیر ایجاد انگیزش، سبک رهبری، ارتباطات مؤثر، نظام ارتقاء، جابه‌جایی و انتقال کارکنان از جمله فعالیت‌هایی به شمار می‌روند که همواره باید مورد عنایت واقع شوند. همچنین توزیع نامناسب معلمان در سطح کشور، مازاد نیروی انسانی در بعضی از مناطق و مقاطع تحصیلی در سنوات گذشته، کمبود نیروی آموزشی در پاره‌ای بخش‌ها و مسائلی نظیر جابه‌جایی، انتقال و بازنشستگی پیش از موعد، باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرند. به نظر می‌رسد که برای رفع این مشکلات، باید قوانین و رویه‌های خاصی تصویب و به مرحله اجرا درآیند.

ملاک و معیار برای پیامدهای این چهار حوزه (جذب و تأمین، آموزش و به‌سازی، نگهداری، و به کارگیری) در آزمون‌های تیمز و پرلز به منصف ظهور رسیده است. آزمون‌های تیمز^۱ از سال ۱۹۹۵ و پرلز^۲ از سال ۲۰۰۱ تاکنون و مقایسه نتایج مربوط با عملکرد کشورهای شرکت کننده در این آزمون‌ها، نشان می‌دهد که عملکرد دانش‌آموزان ایرانی

به اهداف این پژوهش، سؤالات زیر می‌توانند مورد توجه واقع شوند:

۱- وضعیت جذب و استخدام معلمان در نظام آموزشی آموزش و پرورش به چه صورتی است و چه آسیب‌هایی را متضمن است؟

۲- ماهیت آموزش و به‌سازی معلمان در نظام آموزشی آموزش و پرورش چیست و چه آسیب‌هایی را در بردارد؟

۳- نگهداری معلمان در نظام آموزشی آموزش و پرورش به چه نحوی است و آسیب‌های آن کدامند؟

۴- معلمان در نظام آموزشی آموزش و پرورش چگونه به کار گرفته می‌شوند و با چه مشکلات و آسیب‌هایی مواجه هستند؟

برای ایجاد الگویی به منظور پاسخگویی به این سؤالات، ضرورت دارد که ادبیات مربوط مورد بررسی قرار گیرد.

مروری بر ادبیات پژوهش

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ به منصفه ظهور رسید و توسط متخصصان ذیربط تکامل یافت. این مدیریت، رویکردی جامع به منابع کلیدی سازمان، یعنی انسان‌ها است که از ویژگی‌های آن تعهد و دوطرفه بودن، روابط با کارکنان و مدیریت کارکنان سازمان با سه نقش اجرایی، اداری و استراتژیک بوده است^۴ (آرمسترانگ، ۱۳۹۸). در زمره اهداف مدیریت منابع انسانی، تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه، پرورش و بالندگی استعدادها و مهارت‌های افراد، حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط بین آنان، تأمین احتیاجات مادی و معنوی، و جلب رضایت پرسنل برای همسویی بین اهداف شخصی و سازمانی قرار گرفته‌اند. (دعایی، ۱۳۹۲).

براساس تحقیقات نظری و تجربی، به ویژه مطالعات دلینی، لوین و ایچ نیوسکی (۱۹۸۹)، کاچر و گرشن فلد

(۱۹۹۴) و ففر (۱۹۹۴)، (به نقل از عباس‌پور، ۱۳۹۸)، شش کارکرد یا وظیفه به عنوان کارکردهای استراتژیک و جهان شمول مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش تلقی شده‌اند. همچنین، لوسیر (۲۰۱۸) برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب کارکنان، به‌سازی و نگهداری کارکنان، دیسنزو و رایبیز (۱۹۹۶)، به کارگماری، آموزش و بالنده‌سازی، انگیزش و نگهداری (عباس‌پور ۱۳۹۸)، براتون و گلد^۵ (۲۰۱۷) کارمندیابی، پاداش، توسعه کارکنان، نگهداری و روابط کارکنان، گری دسلر (۱۳۹۸) استخدام و به کارگماری، آموزش و توسعه، جبران خدمات و روابط کار و امنیت کارکنان و سید جوادین (۱۳۹۹) استخدام یا تدارک نیرو، بهبود یا پرورش منابع انسانی، جبران خدمات، روابط کارکنان، نگهداری و جدا شدن کارکنان از سازمان را از کارکردهای اصلی برای مدیریت منابع انسانی ذکر کرده‌اند. علاوه بر این، کلیه وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی (در چهار حوزه تأمین و جذب، آموزش و به‌سازی، نگهداری، و کاربرد منابع انسانی) در مدل میر مطرح شده است (میرسپاسی، ۱۳۹۸).

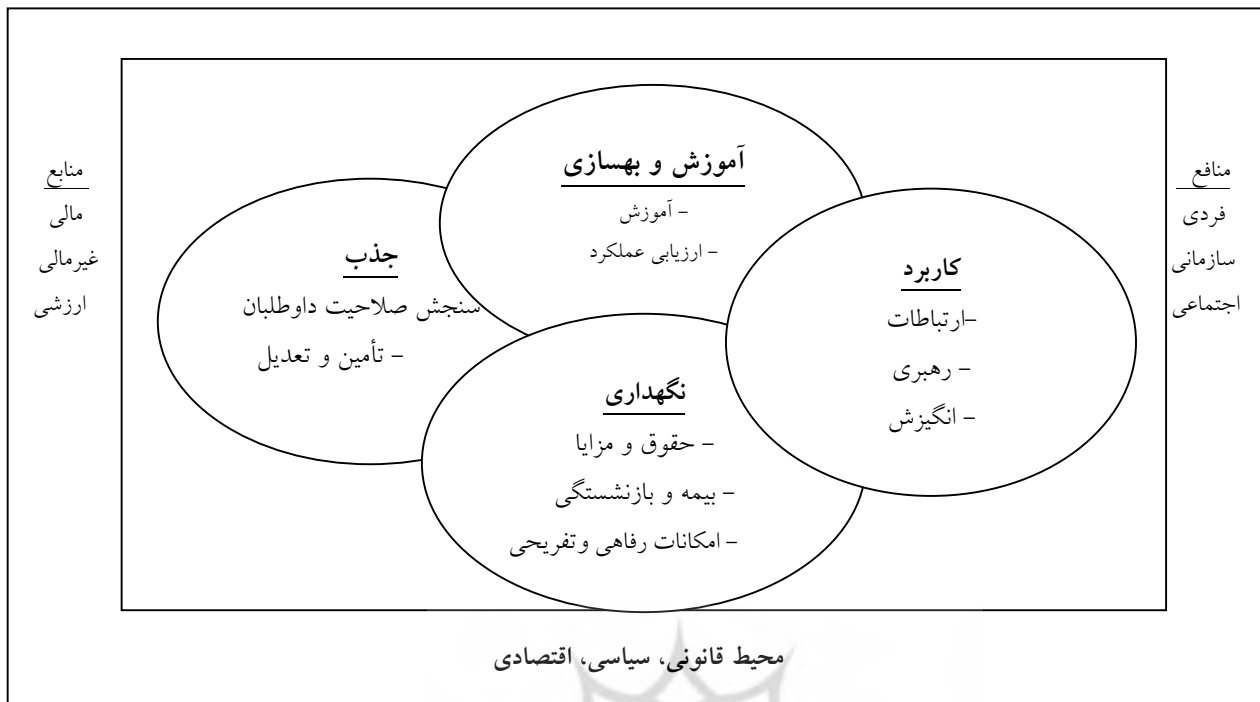
مطالعات و بررسی‌های انجام شده نیز بر این امر دلالت دارند که ارتقاء سطح کمی و کیفی پاداش، در احساس قدر و منزلت، کارآمدی و توانمندی افراد تأثیر به‌سزایی داشته و بهبود کیفیت زندگی کاری و کاهش فرسودگی شغلی آنها را موجب گردیده است (قنبری، ۱۳۹۵). همچنین تأثیر عوامل جبران خدمات بر رضایت شغلی (قاسمی، ۱۳۹۵)، تأثیر مثبت امنیت و رضایت شغلی و فرصت‌های ارتقاء بر تعهد سازمانی (مختاری، ۱۳۹۵)، تأکید بر شایسته‌سالاری و عدم سیاسی کاری در انتصابات (شاهسوندی، ۱۳۸۱)، تأثیر رضایت شغلی، نحوه رهبری سازمان و نظام ارزشیابی اثربخش، رضایت از سیستم حقوق و دستمزد و احساس عادلانه بودن آن بر حفظ و نگهداری منابع انسانی (ملکی، ۱۳۸۵)، از

نیجریه اشاره کرده و بر لزوم استقرار ساختار پرداخت حقوق واحد برای تمام گروه‌های معلمان در بخش آموزش، و خلق محیط جذاب برای معلمان در نظام آموزشی تاکید نموده است. با توجه به پژوهش‌های انجام شده می‌توان چنین استنباط کرد که پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی حاکی از رابطه عملکرد مطلوب و رضایت شغلی ناشی از اقدامات و کارکردهای این نظام مدیریت می‌باشد.

با توجه به نظریه‌ها و پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی، (همان طور که در شکل ۱ مندرج است) می‌توان چنین تبیین نمود که چهار حوزه جذب و تأمین، آموزش و ارتقاء، نگهداشت، و به کارگیری منابع انسانی در نظام آموزشی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌روند. در چنین دستگاهی، نقش مهم و اساسی بعد انسانی که درون داد، فرآیند و برون داد آن با انسان و آموزش و پرورش او عجین شده است، اهمیتی مضاعف می‌یابد به نحوی که مقایسه فرآیند تصمیم‌گیری در خصوص این حوزه‌ها در نظام آموزشی آموزش و پرورش با سایر سازمان‌ها (اگر امکان‌پذیر نباشد) مشکل به نظر می‌رسد. از آنجا که این چهار حوزه مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی میر را متشکل می‌سازند، لذا برای شناسایی آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش، ضمن در نظر گرفتن محیط درونی و بیرونی سیستم، براساس این مدل بررسی تحقق یافته است. به عبارت دیگر، نتایج این مطالعات، مدل میر (مندرج در شکل ۱) را مورد تأیید قرار داده‌اند. به منظور سنجش مؤلفه‌های این مدل، روش شناسی پژوهش مورد بحث واقع شده است.

دیگر نتایج مطالعات در زمینه مدیریت منابع انسانی به شمار آمده‌اند. علاوه بر این، سایر پژوهش‌ها نیز، به تأثیر عدم اجرای درست برنامه‌های جبران خدمات بر ترک شغل، غیبت، فشارهای عصبی، فقدان رضایت شغلی و کارایی پایین و برنامه‌های راهبردی ناموفق اشاره کرده‌اند (روغنی و همکاران، ۱۳۹۱). مضافاً، آسیب‌های نظام ارزیابی معلمان، شامل در نظر نگرفتن مهارت‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و عدم کفایت دانش و قابلیت‌های ارزیابان و فقدان تأثیر پیامدهای ارزیابی در سازماندهی معلمان از دیگر نتایج پژوهش‌ها در این زمینه تلقی شده‌اند (مسلمی جاوید، ۱۳۹۳). علاوه بر این، ضعف در جانشین پروری و مربی‌گری، وجود مشکلاتی در جذب و استخدام، و آموزش و بهبود مستمر نیروی انسانی، از دیگر آسیب‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی مطرح شده‌اند (کاظمی، ۱۳۹۶).

نتایج برخی پژوهش‌های خارجی نیز، حاکی از تطابق پایین مهارت و استعداد کارکنان، عدم آموزش و توسعه شغلی، تناسب ضعیف نتایج ارزیابی عملکرد با ارتقاء و مشوق‌های فردی، فقدان توازن حقوق و پاداش با عملکرد کارکنان، حقوق و مزایای پایین و خروج از خدمت، خستگی و فشار روانی کارکنان، عدم جانشین پروری و به طور کلی همراستا نبودن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های بانک‌های بخش دولتی هند بوده که از جمله چالش‌های نظام بانکی این کشور به شمار آمده است (شالینی^۶، ۲۰۱۳). علاوه بر این، چینیر^۷ (۲۰۱۴) در پژوهش خود به مشکلاتی نظیر کمبود بودجه، نرخ بالای دانش‌آموزی و عدم تناسب معلمان با تعداد دانش‌آموزان، ضعف در فرایند استخدام و منابع انسانی ناکارآمد، نارسایی در نظارت و ارزیابی کارکنان، تعهد کاری پایین، و انتقالات پی در پی کارکنان از جمله چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی



روش شناسی پژوهش

در این پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شده است که از حیث هدف کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها پیمایشی است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، ابتدا مبانی نظری، پیشینه داخلی و خارجی پژوهش و همچنین قوانین و اسناد بالادستی مربوط به سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش بررسی شده‌اند. سپس با خبرگان مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش مصاحبه‌های اکتشافی به عمل آمده که به شناسایی اولیه آسیب‌های این سیستم منجر گردیده است. متعاقباً، سوالات مصاحبه اصلی در هر یک از مؤلفه‌های مدل مفهومی، تنظیم و روایی محتوایی آنها توسط اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی بررسی و مورد تأیید واقع شده‌اند. براساس این سوالات (یعنی مقیاس‌های پژوهش)، داده‌های لازم از نمونه آماری مناسب جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. **جامعه و نمونه آماری:** جامعه آماری پژوهش، خبرگان آموزش و پرورش بودند و نمونه گیری غیر

احتمالی هدفمند به روش گلوله برفی انجام گرفت. این نوع نمونه گیری، معمولاً برای شبکه‌ای از اطلاعات بین فردی و سازمانی استفاده می‌شود. هر فرد با شخص دیگری به طور مستقیم در ارتباط می‌باشد و با استفاده از شبکه اجتماعی می‌تواند افراد بالقوه شرکت کننده و یا مؤثر در پژوهش را معرفی نماید. در این روش، ممکن است چند نفر به طور مکرر توسط افراد مطلع توصیه شوند که این همگرایی میان آرای صاحب‌نظران، به انتخاب نمونه‌ای بسیار معتبر منتج می‌شود (جلالی، ۱۳۹۱). با این روش، مصاحبه اصلی با ۱۲ نفر از خبرگان تراز اول آموزش و پرورش متشکل از وزیر وقت و مشاورین وی در حوزه مدیریت منابع انسانی تحقق یافته و سرانجام نتایج مصاحبه‌ها پس از رسیدن به مرحله اشباع، مورد تجزیه و تحلیل واقع شده‌اند.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات: نتایج مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم احصاء شده‌اند. به این منظور، ابتدا متن مصاحبه‌ها چندین مرتبه مورد مطالعه، تعمق و بازبینی قرار گرفته و کدهای اولیه، کدهای گزینشی،

نتایج پژوهش:

همانطور که ذکر شد، به منظور شناسایی آسیب‌ها، با خبرگان آموزش و پرورش مصاحبه به عمل آمده و ۱۵ سوال در چهار حوزه مدیریت منابع انسانی نظام آموزشی آموزش و پرورش مطرح گردیده است. نتایج مصاحبه‌ها از طریق تحلیل تم احصاء شدند و اهم آسیب‌های هر چهار حوزه در جدول ۱ تلخیص شده‌اند.

تم‌های فرعی و اصلی مشخص گردیده‌اند و در نهایت به نتایج تحلیل تم، در گزارش‌هایی در هر یک از چهار حوزه، دستیابی حاصل شده است. به طور کلی، به ۱۴۵ نقل قول، ۱۲۱ کد گزینشی، ۱۲ تم فرعی و ۴ تم اصلی شامل تأمین و جذب، آموزش و به‌سازی، نگهداری و کاربرد در نظام آموزشی آموزش و پرورش (از مجموعه داده‌های مصاحبه‌ها) دستیابی به عمل آمده است. ضمناً پایایی تحلیل تم به روش بازآزمون برابر ۸۶٪ بالغ گردیده است.

جدول ۱- اهم نتایج تحلیل تم

شماره	اهم آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی نظام آموزشی آموزش و پرورش	درصد فراوانی پاسخ دهندگان
۱	بازنشستگی نیمی از معلمان و کمبود شدید معلم در مقاطع مختلف تحصیلی تا سال ۱۴۰۴	۱۰۰
۲	دخالت عوامل سیاسی در جذب به منظور برقراری عدالت جنسیتی و توزیع نابهنجار نیروهای آموزشی و کمبود شدید معلم مرد	۱۰۰
۳	پایین بودن روایی و پایایی آزمون‌های علمی، صلاحیت عمومی، شخصیتی و مصاحبه‌های استخدامی	۹۱/۶
۴	ارتباط ضعیف بین آموزش و به‌سازی با ارتقاء و افزایش حقوق معلمان	۱۰۰
۵	ضعف مدیران ارشد در جذب و برخورداری از ظرفیت‌های مالی خارج از بودجه مصوب	۹۱/۶
۶	عدم اثربخشی آموزش‌های الکترونیکی در دروس پایه به دلیل عدم امکان تعامل معلمان با اساتید و دیگر معلمان	۹۱/۶
۷	احساس بی‌عدالتی، تبعیض و ناراضی معلمان، به دلیل برخورداری از پایین‌ترین حقوق و مزایا در مقایسه با سایر کارکنان دولت	۱۰۰
۸	ضعف در پرداخت مزایا و پاداش بازنشستگی معلمان	۱۰۰
۹	کسری مداوم بودجه آموزش و پرورش و ناتوانی مدیران ارشد در توجه دولت برای افزایش بودجه	۹۱/۶
۱۰	ادامه تحصیل غیرهدفمند معلمان و خروج آنان از مقطع ابتدایی و هدر رفتن سرمایه‌های این مقطع	۹۱/۶
۱۱	ضعف سازوکارهای ارتباطی بین معلمان و مدیران عالی و میانی	۹۱/۶
۱۲	ممنوعیت پذیرش بیش از یک مدرک تحصیلی در طول خدمت و محدودیت ادامه تحصیل معلمان	۹۱/۶
۱۳	فقدان نظام کارراهه شغلی برای معلمان	۸۳/۳
۱۴	وجود شاخص‌های غیرعملکردی در رتبه‌بندی فعلی و فقدان نظام سنجش صلاحیت برای رتبه‌بندی	۱۰۰
۱۵	غیرقابل کنترل بودن دوره‌های الکترونیکی و غیرحضوری	۹۱/۶
۱۶	ضعف در حمایت‌های قضایی، بیمه حوادث و مسئولیت مدنی معلمان	۱۰۰
۱۷	نبود سیستم ثبت تجربه در نظام آموزشی و ضعف در جانشین پروری	۸۳/۳
۱۸	فقدان زیرساخت‌های لازم برای نظارت بر ارزشیابی‌های دوره‌های الکترونیکی و عدم وجود مرکز آزمون ^۱	۹۱/۶
۱۹	کمبود بودجه در بخش آموزش و کاهش امکان بهره‌گیری از اساتید فرهیخته	۱۰۰
۲۰	تمرکز بالا در رهبری	۱۰۰
۲۱	عدم انجام مستقیم آزمون‌های روانشناسی، شخصیت و تناسب شغل با شاغل	۸۳/۳

۹۱/۶	پرهزینه بودن و زمان بر بودن تربیت دانشجوی معلمی در دوره‌های چهارساله دانشگاه فرهنگیان	۲۲
۹۱/۶	کم توجهی به بومی‌گزینی	۲۳
۹۱/۶	نقل و انتقال بی‌ضابطه معلمان و به هم خوردن تراز نیروی انسانی در مناطق	۲۴
۹۱/۶	ناکارآمدی گروه‌های آموزشی مناطق به دلیل کمبود بودجه	۲۵

یافته‌های پژوهش

براساس نتایج تحلیل تم، مهم‌ترین آسیب‌های چهار حوزه مدیریت منابع انسانی (جذب، آموزش و به‌سازی، نگهداری، و کاربرد) در نظام آموزشی آموزش و پرورش، به شرح زیر مورد اعلان نظر واقع شده‌اند.

۱- **حوزه جذب:** تمام خبرگان آموزش و پرورش، دخالت عوامل سیاسی در جذب، عدم توجه به نیاز واقعی مناطق و مداخله مراجع بیرونی و سیاسی به منظور برقراری عدالت جنسیتی و در نتیجه افزایش تعداد معلمان زن نسبت به معلمان مرد را از جمله آسیب‌های حوزه جذب اعلام نموده‌اند. علاوه بر این، همه خبرگان نمونه آماری این پژوهش، کمبود شدید معلم (به دلیل بازنشستگی بیش از ۴۰۰,۰۰۰ نفر از معلمان در تمام مقاطع تحصیلی تا سال ۱۴۰۴) و ضعف در استفاده بهینه و کارآمد از نیروی انسانی را از دیگر مشکلات این حوزه معرفی کرده‌اند. ضمناً ۹۱/۶٪ از خبرگان، روایی و پایایی بسیار پایین آزمون‌های علمی، صلاحیت عمومی، شخصیتی و مصاحبه‌های استخدامی و ۸۳/۳٪ آنها عدم انجام مستقیم آزمون‌های شخصیتی، روانشناسی و تناسب شغل با شاغل را از دیگر مشکلات حوزه جذب تلقی نموده‌اند.

۲- **حوزه آموزش و به‌سازی:** تقریباً ۱۰۰٪ خبرگان نمونه آماری این پژوهش، عدم تناسب شاخص‌های رتبه‌بندی فعلی و فقدان نظام سنجش صلاحیت معلمان، ارتباط ناچیز نتایج ارزیابی عملکرد با حقوق و مزایا و صوری بودن ارزیابی عملکرد معلمان و دخالت مسائل عاطفی و احساسی را از جمله نارسایی‌های حوزه آموزش و به‌سازی مطرح

نموده‌اند. همچنین، ۹۱/۶٪ از خبرگان، ضعف در وجود زیرساخت‌های لازم برای آموزش و نظارت بر ارزشیابی‌های دوره‌های الکترونیکی و عدم وجود مرکز آزمون و اثربخشی ضعیف آموزش‌های الکترونیکی به خصوص در دروس پایه (به دلیل عدم امکان تعامل بین معلمان با یکدیگر و اساتید ذیربط) و فقدان امکانات پایش تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در کلاس درس را، از دیگر آسیب‌های این حوزه تلقی کرده‌اند. همچنین، ۹۱/۶٪ از خبرگان، محدودیت اعمال بیش از یک مدرک تحصیلی در طول خدمت را از دیگر نارسایی‌های حوزه آموزش و به‌سازی عنوان نموده‌اند.

۳- **حوزه نگهداری:** تمام خبرگان این پژوهش، حقوق و مزایای معلمان را در مقایسه با سایر دستگاه‌های اجرایی، پایین‌تر ارزیابی کرده و بر این باور بوده‌اند که همین امر، یکی از دلایل ایجاد احساس بی‌عدالتی و تبعیض در معلمان گردیده است. ضمناً به زعم خبرگان (۱۰۰٪)، ضعف در پرداخت مزایا و پاداش بازنشستگی و افزایش مشکلات معیشتی معلمان (که ناشی از کاهش مداوم سهم بودجه آموزش و پرورش از تولید ناخالص داخلی^۹ کشور می‌باشد)، از دیگر مسائل حوزه نگهداری محسوب شده است. همچنین، ۹۱/۶٪ از خبرگان، ضعف مدیران ارشد در توجیه دولت برای افزایش بودجه مهم‌ترین نهاد آموزشی کشور و ضعف در جذب و برخورداری از ظرفیت‌های مالی خارج از بودجه مصوب را از دیگر آسیب‌های این حوزه قلمداد نموده‌اند. علاوه بر این، ۱۰۰٪ خبرگان، ضعف در حمایت‌های قضایی و فقدان بیمه

متعاقباً، مهم‌ترین راهکارها برای رفع آنها، به تفکیک هر حوزه مطرح می‌شوند.

پیشنهادها براساس یافته‌های پژوهش

از آنجا که هدف نهایی از آسیب شناسی، ارائه راهکارهایی برای بهبود می‌باشد، لذا با توجه به نتایج تحلیل تم، در هر یک از چهار حوزه سیستم مدیریت منابع انسانی، پیشنهادهایی به منظور بهبود نظام آموزشی کشور و ترسیم آینده‌ای بهتر برای آن، مطرح گردیده است.

الف) پیشنهادهای حوزه جذب و تأمین: براساس داده‌های حاصل از پژوهش، مهم‌ترین پیشنهادها در حوزه جذب به شرح زیر، ارائه شده‌اند.

۱- آموزش و پرورش می‌تواند برای مقابله با کمبود شدید معلم، از دبیران رسمی (به خصوص معلمان مرد) در بیش از ساعات کاری موظف خود به کار دعوت کند و با هدف ایجاد انگیزش شغلی، حقوق هر یک روز اضافی در هفته آنان را معادل یک چهارم مبلغ نهایی حکم شان مورد توجه قرار دهد. این امر می‌تواند تا حد زیادی، تا به تعادل رسیدن تعداد معلم در نظام آموزشی، یاریگر سیستم در مواجهه با کمبود معلم در این مقطع زمانی باشد.

۲- به منظور کاهش هزینه و مدت زمان تربیت معلم در دانشگاه فرهنگیان، از سیستم ۲+۲ در جذب استفاده شود. به این منظور می‌توان از دانشجویان دانشگاه‌های دیگر که نیمی از واحدهای کارشناسی را گذرانده‌اند، آزمون به عمل آید و جذب دانشگاه فرهنگیان شوند و در دو سال بعد، مهارت‌های حرفه‌ای معلمی به آنها آموزش داده شود.

۳- به منظور جذب زود هنگام در نظام آموزشی، از سیستم ۲+۴ بهره گرفته شود. برای این هدف، می‌توان طی آزمون‌هایی، فارغ التحصیلان کارشناسی دانشگاه‌های دیگر را جذب دانشگاه فرهنگیان کرد و در دوره کارشناسی ارشد، صرفاً به آموزش

مسئولیت مدنی معلمان و نارسایی سیستم مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش برای حمایت معلمان در برابر حوادث شغلی و ۸۳/۳٪ خبرگان، نبود سیستم ثبت تجربه در نظام آموزشی و فقدان نظام جانشین پروری را از دیگر مشکلات و نارسایی‌های حوزه نگهداری ابراز داشته‌اند.

۴- حوزه کاربرد: خبرگان نمونه آماری این پژوهش، با فراوانی نسبی ۱۰۰٪، از جمله مشکلات حوزه کاربرد را تمرکز بالا در رهبری و مدیریت متمرکز و نامناسب بودن ارتباطات سازمانی (به دلیل ساختار بلند و متمرکز) و ضعف سازوکارهای ارتباطی و تشکیلاتی، مختص معلمان معرفی نموده‌اند. همچنین تقریباً تمام خبرگان، کاهش انگیزه و دلسردی معلمان به علت تنزل شأن و منزلت اجتماعی و عدم برخورداری از حقوق و مزایای همسان با سایر کارکنان اجرایی دولت و وجود مشکلات معیشتی را از دیگر مسائل حوزه کاربرد تلقی کرده‌اند. ضمناً، ۸۳/۳٪ از خبرگان به مشکلاتی نظیر نبود نظام کارراهه شغلی و ایجاد فلات شغلی برای معلمان سخت‌کوش و ضعف در برخورداری مدیران از مهارت‌های انسانی و ارتباطی برای ایجاد محیطی انگیزشی و شاد اشاره کرده‌اند. علاوه بر این، ناکارآمدی گروه‌های آموزشی مناطق به دلیل کمبود بودجه، کم‌توجهی به بومی‌گزینی، نقل و انتقالات بی‌ضابطه معلمان و به هم خوردن تراز نیروی انسانی در مناطق، و دخالت عوامل سیاسی در انتصاب مدیران، از جمله آسیب‌هایی هستند که خبرگان با فراوانی نسبی ۹۱/۶٪ برشمرده‌اند.

همان‌طور که بیان شد، داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان آموزش و پرورش، در چهار حوزه سیستم مدیریت منابع انسانی نظام آموزشی آموزش و پرورش مورد تجزیه و تحلیل واقع شده‌اند و بر این اساس، نسبت به آسیب‌های این سیستم، وقوف حاصل گردیده است.

مهارت‌های حرفه معلمی پرداخت. به این ترتیب، دوره تربیت معلمی از چهار سال به دو سال تقلیل می‌یابد و همچنین نظام آموزشی از نیروهای متخصص‌تری بهره‌مند خواهد شد.

۴- داده‌های پژوهش حاکی از این است که انجام مستقیم آزمون‌های تناسب شغل معلمی با ویژگی‌های متقاضی آن نیز، یکی از راهکارهای برخورداری از معلمان با انگیزه و کارآمد در نظام آموزش می‌تواند محسوب شود.

ب) پیشنهادهای حوزه آموزش و به‌سازی:
براساس یافته‌های حاصل از تحلیل تم، مهم‌ترین پیشنهادهای حوزه آموزش و به‌سازی منابع انسانی نظام آموزشی آموزش و پرورش عبارتند از:

۱- جهت تقویت انگیزه ارتقاء شغلی در معلمان، سیستم سنجش صلاحیت عمومی، حرفه ای و تخصصی معلمان و مدیران و همچنین نظام رتبه‌بندی براساس شاخص‌های عملکردی استقرار یابد.

۲- به منظور افزایش انگیزه معلمان برای گذراندن دوره‌های ضمن خدمت، بین آموزش و ارزیابی عملکرد با نظام حقوق و دستمزد و ارتقاء شغلی، ارتباطی قوی برقرار گردد.

۳- زیر ساخت‌های لازم به منظور برگزاری، ارزشیابی و نظارت بر آموزش‌های الکترونیکی و همچنین پایش پیامدهای این آموزش‌ها در کلاس درس، فراهم شود و مراکز آزمون ضمن خدمت در مناطق آموزش و پرورش فعال گردد.

ج) پیشنهادهای حوزه نگهداری منابع انسانی:
پیشنهادهایی که در حوزه نگهداری منابع انسانی که با یافته‌های پژوهش ارتباط دارند، می‌توانند به شرح زیر مورد توجه واقع شوند.

۱- همسان‌سازی حقوق و مزایای معلمان با سایر دستگاه‌های اجرایی کشور با توجه به قانون مدیریت

خدمات کشوری انجام شود.

۲- بیمه مسئولین مدنی و حوادث برای کلیه کادر آموزشی مدارس به مورد اجرا درآید و آموزش و پرورش بتواند با ایجاد سازوکارهای قانونی، در زمان بروز حادثه، حمایت‌های قضایی لازم از معلمان خود به عمل آورد.

۳- از ظرفیت‌های موجود در مدارس (نظیر استفاده تجاری از فضای مشرف به خیابان‌های اصلی و اجاره سالن همایش مدارس در غیر ساعات آموزشی) به منظور فعالیت‌های فرهنگی و هنری استفاده شود.

۴- نظام ثبت تجربه و جانشین پروری استقرار یابد و در تربیت معلمان جدید در دانشگاه فرهنگیان، از وجود معلمان کارآمد و با تجربه بهره‌گیری به عمل آید.

د) پیشنهادهای حوزه کاربرد منابع انسانی:
مهم‌ترین پیشنهادها در حوزه کاربرد منابع انسانی براساس یافته‌های پژوهش عبارتند از:

۱- نظام صحیح رتبه‌بندی براساس شاخص‌های عملکردی برقرار شود و بودجه آن طبق برنامه ششم توسعه تأمین گردد.

۲- با هدف بهبود سازوکارهای ارتباطی بین معلمان و مدیران عالی و میانی، از طریق برنامه‌های منظم دوره ای و مناسب‌ها، امکان ارتباط بین معلمان و مدیران فراهم گردد تا موجب ترغیب و ارتقاء جایگاه اجتماعی معلمان شود.

۳- برای حرکت به سمت مدیریت غیرمتمرکز، به مدیران مدارس، در برخی از تصمیمات تفویض اختیار به عمل آید.

۴- به منظور جلوگیری از خروج معلمان از مناطق محروم و تشویق آنان برای ماندگاری در این مناطق، امکانات شایسته، نظیر مسکن مناسب و خدمات رفاهی فراهم شود. همچنین، بومی‌گزینی در اولویت کار قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری:

همانطور که از عنوان بررسی مستفاد می‌شود، این پژوهش به منظور آسیب شناسی سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش ایران انجام گردیده است. در این راستا با توجه به مدل پژوهش (مدل میر)، آسیب‌های چهار حوزه مدیریت منابع انسانی شامل جذب و تأمین، آموزش و به‌سازی، نگهداری، و به‌کارگیری معلمان در نظام آموزشی به روش کیفی و از طریق مصاحبه با خبرگان تراز اول آموزش و پرورش کشور وقوف حاصل شده و داده‌ها به روش تحلیل تم احصاء گردیده‌اند. در این مرحله به نظر رسید که ضرورت دارد به اختصار، نقاط اشتراک و افتراق این پژوهش با سایر پژوهش‌ها مورد امعان نظر واقع شوند. در رابطه با آسیب شناسی سیستم مدیریت منابع انسانی، چینی (۲۰۱۴) با بررسی مسائل و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در آموزش به نتایجی نظیر وجود کمبود بودجه در نظام آموزشی، تراکم بالای دانش‌آموزان در کلاس، ضعف در فرآیند استخدام، ضعف در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، تعهد پایین و انتقالات پی در پی کارکنان آموزشی اشاره کرده است که یافته‌های وی در بسیاری از موارد با نتایج این پژوهش همپوشانی دارند. همچنین ربیعی (۱۳۹۱) به ترتیب گسترده‌تری و اهمیت، چالش‌های موجود در گزینش و استخدام، انتصابات، ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد، انگیزش، رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی به عنوان آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی را مطرح نموده است. علاوه بر این، شالینی (۲۰۱۳) با بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های هند، عدم تناسب نتایج ارزیابی عملکرد با ارتقاء شغلی و مشوق‌های فردی، نارضایتی، فشار روانی و خروج از خدمت کارکنان به دلیل عدم تناسب حقوق و پاداش با عملکرد آنان، حقوق و مزایای پایین، عدم جانشین‌پروری و ضعف در آموزش و توسعه شغلی را به عنوان

چالش‌های موجود عنوان کرده است.

از جمله آسیب‌هایی که در پژوهش حاضر شناسایی شده‌اند (و می‌توان آنها را از وجوه تفاوت این پژوهش با سایر پژوهش‌ها تلقی نمود)، وجود مشکلاتی نظیر ضعف در شاخص‌های صحیح رتبه‌بندی و نبود نظام سنجش صلاحیت معلمان در طول خدمت، پایین بودن اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت الکترونیکی به دلیل نبود زیرساخت‌های تعاملی به خصوص در دروس پایه قابل توجه به نظر می‌رسند. همچنین، فقد و یا عدم استفاده از زیرساخت‌های مرکز آزمون در ادارات مناطق برای ارزشیابی دوره‌های الکترونیکی، عدم پایش ارزشیابی‌های دوره‌های الکترونیکی، کمبود شدید معلم به دلیل بازنشستگی بیش از نیمی از معلمان تا سال ۱۴۰۴، فقدان نظام کارراهه شغلی برای معلمان، ضعف در وجود ابزارها و سازوکارهای تشکیلاتی معلمان و کاهش مداوم بودجه آموزش و پرورش از دیگر وجوه تفاوت این پژوهش با سایر پژوهش‌ها به شمار آمده‌اند. مقایسه نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی مورد مطالعه با یافته‌های این پژوهش، نشان داده است که نتایج پژوهش‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی نکات اشتراک زیادی دارند. به طور یقین، جذب و گزینش کارکنان شایسته و آموزش و توسعه حرفه‌ای آنان، نگهداری مناسب و جبران خدمات براساس عملکرد کارکنان، رهبری و ارتباطات مؤثر با افراد سازمان، و انتصابات براساس نظام شایسته سالاری و وجود کارراهه شغلی، در نهایت موجب رضایت شغلی و بهبود عملکرد فردی و سازمانی خواهد شد. به طور کلی، از نتایج این پژوهش می‌توان دریافت که مهم‌ترین آسیب‌ها براساس داده‌های پژوهش، در دو حوزه جذب و نگهداری مؤلفه حقوق و مزایا استقرار دارند. لازم به ذکر است که برخی از این آسیب‌ها به محیط درونی و بعضی به محیط بیرونی سیستم، نظیر شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جامعه بستگی دارند و از آن جا که نظام آموزشی آموزش و

پرورش، مهم‌ترین نهاد تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد در کشور است، رفع آسیب‌ها و معضلات این نظام، مستلزم هماهنگی و اهتمام کلیه نهادهای سیاسی، قانونی، اقتصادی و فرهنگی و همچنین تحول در نظام مدیریت عالی در وزارت آموزش و پرورش را اقتضاء می‌کند.

فهرست منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۹۷). اصول مقاله نویسی تحقیقاتی (تألیف و ترجمه)، تهران: نشر مدیران.
- جلالی، رستم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی، تحقیقات کیفی در علوم سلامت، سال اول، شماره ۴. دولان، شیمون ال و رندال اس. شولد (۱۳۹۵). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- دسلر، گری (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دعائی، حبیب الله (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی). مشهد: انتشارات بیان هدایت نور.
- ربیعی، سید ابراهیم (۱۳۹۱). آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی. منتشر نشده.
- روغنی، علیرضا؛ ابزری، مهدی و سلطانی، ایرج (۱۳۹۱). شناسایی شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش. فرایند مدیریت و توسعه. دوره ۲۵. پاییز ۹۱. شماره ۳.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نشر نگاه دانش.
- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰). شورای عالی آموزش و پرورش.
- سند نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹). شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹).
- شاهسوندی، هدایت (۱۳۸۱). بررسی شیوه‌های تأمین نیروی انسانی آموزش و پرورش در ایران و چند کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. منتشر نشده.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته؛ رویکردها، فرایندها و کارکردها. تهران: سمت. چاپ دوازدهم.
- قاسمی، میثم (۱۳۹۵). بررسی تأثیر کاستی‌های نظام جبران خدمات در عدم رضایت شغلی کارکنان معاونت حمل و نقل شهرداری منطقه یک تهران. پایان نامه. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، منتشر نشده.
- قانون مدیریت خدمات کشوری و هدفمند کردن یارانه‌ها (۱۴۰۰). چاپ هشتم، نشر دیدار.
- قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۹۶-۱۴۰۰.
- قنبری، پدرام (۱۳۹۵). آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و ارائه راهکارهایی برای ارتقای آن. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، منتشر نشده.
- کاظمی، حمید، نصری نصرآبادی، شهره (۱۳۹۶). آسیب شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی، رهیافت، شماره ۶۶.
- کریمی، عبدالعظیم (۱۳۹۹). نتایج آزمون‌های تیمز و پرلز و مقایسه عملکرد دانش‌آموزان ایرانی با دوره‌های قبل، وزارت آموزش و پرورش.
- مختاری، مسعود (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی

Adiguzel, O.C (2013). Teacher Recruitment in Turkey: Analysis of Teacher Selection Exams in Comparison with Revised Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. Vol 8 (21).

Bratton, John. Gold, Jeff (2017). Human Resource Management: Theory and Practice. 6th Edition. Publisher: Macmillian Education. UK.

Chinyere A. Omebe (2014). Human Resource Management in Education: Issues and Challenges. British Journal of Education. Vol. 2, No. 7.

Lussier, Robert. N (2018). Management Fundamentals: Concept, Applications, Skill Development. Sage Publishing, 8th Edition. California.

Pffefer, J (1994). Competitive Advantage Through People. Boston, MA: Harward Business School Press.

Shalini, Shukla (2013). Emerging Issues and Challenges for HRM in Public Sectors Banks of India. Social and Behavioral Sciences. Vol(133).

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی با استفاده از تکنیک AHP. پایان نامه مدیریت دولتی. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، منتشر نشده.

مسلمی جاوید، طیبه (۱۳۹۳). آسیب شناسی ارزشیابی عملکرد معلمان مدارس دخترانه منطقه ۵ آموزش و پرورش شهر تهران و ارائه یک چارچوب مفهومی برای بهبود آن، پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. منتشر نشده.

ملکی، ایرج (۱۳۸۵). شناسایی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداری منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران، پایان‌نامه. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت حسابداری علامه طباطبایی. منتشر نشده.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن، تهران: انتشارات میر. چاپ ۴۶.

یادداشت

^۱ - مطالعه بین المللی و تطبیقی روند آموزش ریاضیات و علوم در بیش از ۸۰ کشور دنیا که از سال ۱۹۹۵ هر چهار سال برگزار می گردد.

Trend in International Mathematics and Science Study: TIMSS

^۲ - مطالعه بین المللی و تطبیقی روند سواد خواندن در کشورهای عضو که از سال ۲۰۰۱ هر ۵ سال برگزار می گردد.

Progress in International Reading Literacy Study: PIRLS

^۳ -Adiguzel

^۴ - ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۹۷). اصول مقاله نویسی تحقیقاتی (تألیف و ترجمه)، تهران: نشر مدیران.

^۵ -Bratton & Gold

^۶ -Shalini

^۷ - Chinyere

^۸ - test center

^۹ - GDP