۶۷-۸۴

شناسایی آسیبهای سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش و ارائه راهکارهایی به‌منظور بهبود نظام (پژوهش کمی)*

الهه سلیمی[۱] ◉ دکتر ناصر میرسپاسی[۲] ◉ دکتر کرم‌اله دانش‌فرد[۳]

چکیده: پژوهش حاضر با هدف شناسایی آسیبهای سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود آن انجام شده است. این پژوهش، ماهیتاً کمی، از نظر هدف توصیفی و از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. جامعه آماری متشکل از معلمان و مدیران مدارس دولتی استان تهران بوده و نمونه آماری به روش نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شده است. در این پژوهش شناسایی آسیبهای این نظام براساس مدل میر، در چهار حوزه جذب و تأمین، آموزش و بهسازی، نگهداری و به‌کارگیری منابع انسانی صورت گرفته است. به‌این‌منظور، مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان آموزش و پرورش انجام و با توجه به مبانی نظری مرتبط، سؤالات پرسشنامه پژوهش تنظیم شد. برای تحلیل داده‌ها، نرم‌افزارهای LISREL و SPSS و روش تحلیل عاملی تأییدی و آزمون t تک‌نمونه‌ای به‌کار گرفته شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که مهم‌ترین آسیبها از نظر معلمان و مدیران، در حوزه نگهداری در مؤلفه‌های حقوق و مزایا و ایمنی، در حوزه آموزش و بهسازی، مؤلفه ارزیابی عملکرد و در حوزه کاربرد، مؤلفه انگیزش است. از میان این آسیبها می‌توان به نامناسب بودن شاخصهای رتبه‌بندی و ارزیابی عملکرد، حقوق و مزایای پایین نسبت به سایر دستگاههای اجرایی کشور، فقدان حمایتهای قانونی مانند بیمه مسئولیت مدنی و قضایی برای معلمان و نبود نظام کارراهه شغلی اشاره کرد.

کلید واژگان: سیستم مدیریت منابع انسانی، جذب و تأمین، آموزش و بهسازی، نگهداری، به‌کارگیری، نظام آموزشی

☑ تاریخ دریافت: ۹۷/۹/۲۶ ☑ تاریخ پذیرش: ۹۸/۸/۲۱

* *این مقاله مستخرج از رسالهٔ دکتری نویسنده اول است.*

۱. دانش‌آموخته دورهٔ دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. elahe.salimi51@gmail.com

۲. **نویسنده مسئول:** استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. n.mirsepassi@srbiau.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. daneshfard@srbiau.ac.ir

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

مقدمه

نیروی انسانی باارزش‌ترین منبع سازمانها برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد برتر محســـوب می‌شود. مدیران در مواجهه با فشارهای محیط رقابتی می‌کوشند تا حد امکان، استعداد نیروی انســـانی خود را به‌طورکامل شکوفا سازند، زیرا ســـازمانها با وجود برخورداری از رسالتی روشن، راهبردهای مطلوب، ســـاختارهای سازمانی کارآمد و طراحی شـــغل مناسب، در صورتی به‌طورکامل به هدفهای خود دســـت می‌یابند که نیروی انسانی توانمند و مستعدی در اختیار داشته باشند. همین امر، موجب شده اســـت که امروزه موضوع مدیریت منابع انسانی در سازمانها از اهمیتی ویژه برخوردار شود (دولان[1] و شولر[2]، ۱۹۸۷؛ ترجمه صائبی و طوسی، ۱۳۹۵).

از آنجا که محور تولید، انســـان 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 گوناگون فراهم می‌ســـازد. به‌عبارت دیگر، بدون داشتن نیروهای کارآمد، امکان سرمایه‌گذاریهای دیگر و دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی فراهم نخواهد شد. از این‌رو، سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش، مهم‌ترین و اساسی‌ترین سرمایه‌گذاری اجتماعی به‌شمار می‌رود. جامعه برای داشتن منابع انسانی کارآمد، به معلمانی خلاق و اثربخش نیازمند است و این امر زمانی محقق خواهد شد که در فرایندهای مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش مانند جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، نگهداری و به‌کارگیری منابع انسانی به‌ویژه در بخش نظام آموزشی، مداقه لازم به‌عمل آید.

یکی از مؤلفه‌های اساســـی مدیریت منابع انسانی، نحوه جذب و تأمین کارکنان است. در نظامهای آموزشی بســـیاری از کشورها از رویکرد رقابتی برای اســـتخدام داوطلبان معلمی استفاده می‌شود. این آزمونها در ســـطح ملی انجام می‌شوند و به ارزیابی داوطلبان در سه زمینه اصلی مهارت تدریس، دانش محتوایـــی و دانش پیرامونـــی و اجتماعی می‌پردازند (آدیگوزل[3]، ۲۰۱۳). در کشـــور ما نیز از داوطلبان معلمی طی چند مرحله آزمونهای استخدامی به‌عمل می‌آید که در آنها سطح دانش تخصصی، جنبه‌های روانشناختی، استعداد و مسائل ایدئولوژیکی ارزیابی می‌شوند.

با وجود این، به‌دلیل اهمیت تناســـب شغل با شاغل (میرسپاســـی، ۱۳۹۸)، به‌نظر می‌رسد که یکی از حلقه‌های مفقوده در آزمونهای جذب برای شـــغل معلمی، اجرای مستقیم آزمونهای تناسب شغل با شاغل اســـت. از طریق این آزمونها، نوع شـــخصیت داوطلبان معلمی مشخص می‌شود و از تناسب آن با این شغل ارزیابی به‌عمل می‌آید. درضمن، تغییر نظام آموزشی به سیستم ۳-۳-۶ و انتقال عده‌ای از معلمان از مقطع متوسطه به مقطع ابتدایی برای تأمین معلم پایه ششم، مسائل تقلیل شمار معلم و فقدان تخصص را متضمن است. همچنین، تراکم بالای دانش‌آموزی در برخی از استانها (در مقایسه با استانداردهای جهانی)، سازماندهی

1. Dolan
2. Schuler
3. Adigüzel

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

نامناسب معلمان در مناطق گوناگون کشور، بازنشستگی بسیاری 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 کرده 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 و راه را برای نیازسنجیهای آموزشی مشخص کند و چارچوبی مناسب را به‌منظور توانمندسازی معلمان فراهم سازد. آموزشهای کوتاه‌مدت و بلندمدت معلمان نیز، یکی دیگر از سازوکارهای بهسازی نیروی انسانی است که باید مورد ارزیابی قرار گیرد و مشکلات آنها بررسی شود.

همچنین، نگهداری بهینه کارکنان توانمند و واجد صلاحیت، از دیگر عناصر اساسی منابع انسانی به‌شمار 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 برمی‌گیرد (میرسپاسی، ۱۳۹۸). مشکلاتی مانند تفاوت حقوق معلمان در مقایسه با سایر دستگاههای اجرایی، ضعف شدید سیستمهای تشویقی مادی و معنوی، نارسایی در ارائه تسهیلات رفاهی و تفریحی و بیمه‌های تکمیلی با پوشش ناکافی، بخشی از مشکلاتی است که موجب عدم‌رضایت و تقلیل شأن و منزلت اجتماعی معلمان شده است.

به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی در شمار مسئولیتهای دیگر این حوزه مدیریت است. کارکردهایی مانند ایجاد انگیزش، سبک رهبری، ارتباطات مؤثر، نظام ارتقا، جابه‌جایی و انتقال کارکنان از فعالیتهایی به‌شمار 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 از بخشها و مسائلی مانند جابه‌جایی، انتقال و بازنشستگی پیش از موعد، باید بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گیرند. به‌نظر می‌رسد که برای رفع این مشکلات، باید قوانین و روشهایی خاص تصویب و به‌مرحله اجرا در آیند.

ملاک و معیار برای پیامدهای این چهار حوزه (جذب و تأمین، آموزش و بهسازی، نگهداری و به‌کارگیری) در مطالعات بین‌المللی تیمز و پرلز به منصه ظهور رسیده است. آزمونهای تیمز از سال ۱۹۹۵ و پرلز از سال ۲۰۰۱ تاکنون به اجرا درآمده و مقایسه نتایج مربوط به عملکرد کشورهای شرکت‌کننده در این مطالعات نشان می‌دهد که عملکرد دانش‌آموزان ایرانی در هر سه درس علوم، ریاضیات و سواد خواندن (که حاصل نهایی چهار حوزه مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود) همواره پایین‌تر از میانگین جهانی بوده است. از آنجا که این آزمونها، چهارصد متغیر (از خانه تا مدرسه، جامعه و نظام آموزشی) را مورد بررسی قرار می‌دهند، بنابراین، مطالعه‌ای همه‌جانبه برای بررسی تأثیر عوامل بیرونی و درونی نظام آموزشی کشورها محسوب می‌شوند. در میان این متغیرها، رضایت شغلی معلمان در پیشرفت تحصیلی نقشی بسیار مؤثر ایفا می‌کند. نتایج نشان داده که رضایت شغلی و احساس قوی عزت‌نفس در کار و افتخار به شغل معلمی، نقشی مهم در موفقیت نظام آموزشی داشته است. کشورهایی مانند سنگاپور و

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

کره جنوبی که معلمانشان احساس قدر و منزلت و افتخار درونی دارند، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان آنها بسیار بالاتر است (کریمی، بخشعلی‌زاده و کبیری، ۱۳۹۱).

به‌نظر می‌رسد، عدم توجه کافی به کیفیت آزمونهای استخدامی و در نظر نگرفتن ابعاد مختلف مهارتهای شناختی مانند دانش، درک‌مطلب، کاربرد، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، ترکیب و ارزیابی در آزمونهای استخدامی موجبات افت نظام آموزشی را فراهم ساخته‌اند (آدیگوزل، ۲۰۱۳). همچنین مشکل کمبود معلم در مقطع ابتدایی (به‌ویژه 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 ضمن‌خدمت و عدم به‌روزرسانی معلمان با تحولات رویکردی در یادگیری (کریمی و همکاران، ۱۳۹۱)، 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، به‌منظور دستیابی به اهداف این پژوهش، سؤالات زیر مطرح می‌شوند:

۱. وضعیت جذب و استخدام معلمان در نظام آموزشی آموزش‌وپرورش به چه‌صورتی است و چه آسیبهایی را متضمن است؟
۲. ماهیت آموزش و بهسازی معلمان در نظام آموزشی آموزش‌وپرورش چیست و چه آسیبهایی را در بردارد؟
۳. نگهداری معلمان در نظام آموزشی آموزش‌وپرورش به چه نحوی است و آسیبهای آن کدام‌اند؟
۴. معلمان در نظام آموزشی آموزش‌وپرورش چگونه به‌کار گرفته می‌شوند و با چه مشکلات و آسیبهایی مواجه‌اند؟

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

مروری بر ادبیات پژوهش

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ به منصه ظهور رسید و متخصصان ذیربط آن را تکامل بخشیدند. این مدیریت، رویکردی جامع به منابع کلیدی سازمان، یعنی انسانهاست که از ویژگیهای آن تعهد و دوطرفه بودن، روابط با کارکنان و مدیریت کارکنان سازمان با سه نقش اجرایی، اداری و استراتژیک بوده است (آرمسترانگ[1]، ۲۰۰۸؛ ترجمه اعرابی و ایزدی، 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: ۵۰).

1. Armstrong

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

براســـاس پژوهشـــهای نظری و تجربی، به‌ویژه مطالعات دلینی، لوین و ایچنیووســـکی[1] (۱۹۸۹)، کاچر-گرشـــنفلد[2](۱۹۹۴) و ففر[3](۱۹۹۴)، (به‌نقل از عباس‌پور، ۱۳۹۸)، شش کارکرد یا وظیفه به‌عنوان کارکردهای استراتژیک و جهان‌شمول مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش تلقی شده‌اند. همچنین، لوسیه[4] (۲۰۱۸)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب کارکنان، بهســـازی و نگهداری کارکنان، دیچنزو و رابینز[5] (۱۹۹۶)، به‌کارگماری، آموزش و بالنده‌سازی، انگیزش و نگهداری (عباس‌پور، ۱۳۹۸: ۱۰۳)، برتن و گلد[6](۲۰۱۷) کارمندیابی، پاداش، توســـعه کارکنان، نگهداری و روابط کارکنان، دسلر[7] (۱۹۹۹؛ ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۸) اســـتخدام و به‌کارگماری، آموزش و توسعه، جبران خدمات و روابط کار و امنیت کارکنان و سیدجوادین (۱۳۹۹) اســـتخدام یـــا تدارک نیرو، بهبود یا پرورش منابع انســـانی، جبران خدمـــات، 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[8] مطرح شده است (میرسپاسی، ۱۳۹۸).

مطالعات و بررســـیهای انجام‌شـــده نیز بر این امر دلالت دارند که ارتقای سطح کمی و کیفی پاداش، در احســـاس قدر و منزلت، کارآمدی و توانمندی افراد تأثیری بسزا 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 ارتقا بر تعهد سازمانی (مختاری، ۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی درســـت برای اســـتخدام کردن و نحوه انتخاب معلمان از طریق امتحانات شفاهی، کتبی و عملی، توسعه کارکنان، تأثیر مهم ارتقا و انگیزش و ارزیابی کارکنان و جبران خدمات آنان بر کیفیت خدمات نظام آموزشی (تانجونگ[9]، ۲۰۲۰)، تأثیر سبک رهبری بر انگیزش، تعهد و رضایت کارکنان، اجرای صحیح فرایندهای جذب و اســـتخدام، لزوم جانشین‌پروری در سطح مدیران، بهره‌گیری از سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نیازسنجی آموزشی و استقرار خدمات رفاهی، ایمنی و بهداشتی برای کارکنان (علی‌زاده، ۱۳۹۸)، از دیگر نتایج مطالعات در زمینه مدیریت منابع انســـانی به‌شمار 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، ابزری و

1. Delaney, Lewin & Ichniowski
2. Cutcher-Gershenfeld
3. Pffefer
4. Lussier
5. DeCenzo & Robbins
6. Bratton & Gold
7. Dessler
8. Meyer
9. Tanjung

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

سلطانی، ۱۳۹۱). از این گذشته، 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 پژوهشـــها در این زمینه تلقی شده‌اند (مسلمی‌جاوید، ۱۳۹۳). علاوه بر این، ضعف در جانشین‌پروری 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 و نصری‌نصرآبادی، ۱۳۹۶).

نتایج برخی پژوهشهای خارجی نیز، حاکی از تطابق پایین مهارت و استعداد کارکنان، عدم آموزش و توســـعه شغلی، تناسب ضعیف نتایج ارزیابی عملکرد با ارتقا و مشوقهای فردی، فقدان توازن حقوق و پاداش با عملکرد کارکنان، حقوق و مزایای پایین و خروج از خدمت، خســـتگی و فشـــار روانی کارکنان، عدم جانشین‌پروری و به‌طورکلی همراستا نبودن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژیهای بانکهای بخش دولتی هند بوده که از چالشـــهای نظام بانکی این کشـــور به‌شـــمار آمده است (شوکلا[1]، ۲۰۱۴). علاوه بر این، اومبی[2] (۲۰۱۴) در پژوهش خود به مشـــکلاتی مانند کمبود بودجه، نرخ بالای دانش‌آموزی و عدم تناسب معلمان با شمار دانش‌آموزان، ضعف در فرایند استخدام و منابع انسانی ناکارآمد، نارسایی در نظارت و ارزیابی کارکنان، تعهد کاری پایین و انتقالات پی‌درپی کارکنان در نظام آموزشـــی 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 تأکید کرده 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 است.

با توجه به نظریه‌ها و پژوهشهای انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی، (همان‌طور که در شکل ۱ مندرج اســـت) می‌توان چنین تبیین کرد که چهار حوزه جذب و تأمین، آموزش و ارتقا، نگهداشـــت و به‌کارگیری منابع انسانی در نظام آموزشی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌روند. در چنین دستگاهی، نقش مهم و اساسی بعد انسانی که درونداد، فرایند و برونداد آن با انسان و آموزش و پرورش او عجین شده است، اهمیتی مضاعف می‌یابد به‌نحوی که مقایسه فرایند تصمیم‌گیری در زمینهٔ این حوزه‌ها در نظام آموزشـــی آموزش و پرورش با ســـایر سازمانها (اگر امکان‌پذیر نباشد) مشکل به‌نظر می‌رســـد. از آنجا که این چهار حوزه مدل مدیریت اســـتراتژیک منابع انسانی میر را تشکیل می‌دهند، بنابراین برای شناسایی آسیبهای سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش، ضمن در نظر گرفتن محیط درونی و بیرونی سیســـتم، براســـاس این مدل بررسی تحقق یافته است. به‌عبارت دیگر، نتایج این مطالعات، مدل میر (مندرج در شـــکل ۱) را مورد تأیید قرار داده‌اند. به‌منظور ســـنجش مؤلفه‌های این مدل، روش‌شناسی پژوهش مورد بحث واقع شده است.

1 . Shukla
2 . Omebe

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش براساس مدل میر

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از رویکرد تلفیقی استفاده شده که فاز کمی آن در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش، ماهیتاً توصیفی و از نظر مخاطب در زمره پژوهشهای کاربردی است. به‌منظور گردآوری داده‌ها، ابتدا مبانی نظری، پیشینه داخلی و خارجی پژوهش و همچنین قوانین و اسناد بالادستی(سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰؛ سند نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۸۹؛ قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۴۰۰؛ قانون برنامه پنج‌ساله ششم، ۱۳۹۶-۱۴۰۰) مربوط به سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش بررسی شده است. سپس از طریق نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش به‌عمل آمده که پس از رسیدن به مرحله اشباع نظری (مرادی و میرالماسی، ۱۳۹۸)، شناسایی اولیه آسیبهای این سیستم انجام شده است. متعاقباً، سؤالات پرسشنامه اصلی به کمک اساتید و خبرگان منابع انسانی آموزش و پرورش در هر یک از مؤلفه‌های چهار حوزه تأمین و جذب، آموزش و بهسازی، نگهداری و کاربرد منابع انسانی تنظیم شده است.

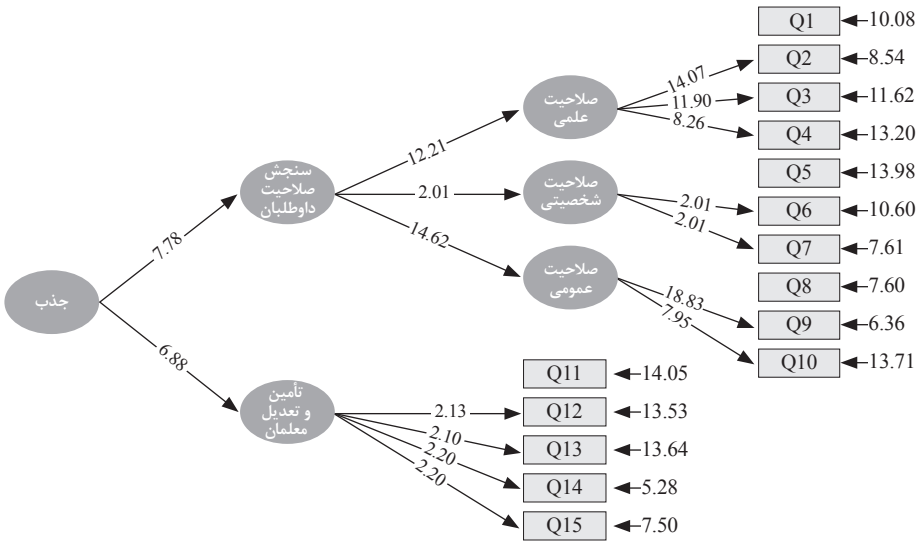
جامعه آماری پژوهش، (طبق اطلاعات رسمی مرکز آمار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵) متشکل از همهٔ مدیران و معلمان مدارس دولتی استان تهران به تعداد ۱۰۴۰۵۹ نفر بوده است. نمونه آماری، با توجه به فرمول جامعه آماری نامحدود و جدول کوکران، ۳۸۴ نفر محاسبه شده و نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انجام شده است.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

در این بخش از پژوهش، به‌منظور شناســـایی و گردآوری داده‌ها در زمینهٔ آسیبهای سیستم مدیریت منابع انسانی نظام آموزشی در نمونه آماری، از پرسشنامه استفاده شده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان، تعداد ۸۰ سؤال با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، در چهار حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شـــد. پس از سنجش روایی صوری و محتوایی و محاسبه ضریب تناسب cvr، تعداد ۷۶ سؤال پذیرفته شد و نظرات معلمان و مدیران مناطق گوناگون استان تهران مورد سنجش قرار گرفت. به‌منظور ســـنجش پایایی سؤالات پرسشـــنامه روش بازآزمایی در یک نمونه ۳۰ تایی به‌کار رفته و ضریب آلفای کرونباخ تمام ابعاد پرسشنامه ۰/۸۰۲ محاسبه شده است. همچنین برای تحلیل داده‌ها، نرم‌افزارهای LISREL و SPSS و روش تحلیل عاملی تأییدی و آزمون t تک‌نمونه‌ای به‌کار گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسشنامه توزیع‌شده میان معلمان و مدیران مدارس استان تهران، از نرم‌افزارهای SPSS برای آمار توصیفی و آزمون t و LISREL برای تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شده و اولویت‌بندی آسیبها انجام شده است. به‌منظور تحلیل عاملی تأییدی، هر یک از چهار حوزه در حالت تخمین ضرایب اســـتاندارد و معناداری ضرایب بررســـی شده و مقادیر محاسبه شده آزمون t، برای هر یک از بارهای عاملی بالای ۱/۹۶ محاسبه شده که حاکی از همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم بوده اســـت. برای نمونه، مدل تحلیل عاملی تأییدی حوزه جذب در حالت معناداری ضرایب، در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



Chi-Square=239.55, df=85, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

شکل ۲. نمودار مدل تحلیل عاملی تأییدی سازه جذب در حالت معناداری ضرایب

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

براســـاس نتایج بارهای عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم و مقدار t سازه‌ها، روایی شاخص مدل سازه‌ها بررسی شده است. در جدول شماره ۱، نتایج بارهای عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم و مقدار t سازه جذب مندرج شـــده است که براساس مقایســـه بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها، آسیبهای حوزه جذب از نظر معلمان و مدیران مدارس استان تهران در جدول شماره ۲ اولویت‌بندی شده است.

جدول ۱. نتایج بارهای عاملی مرتبه اول و دوم و مقدار تی سازه جذب

سازه	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص	مرتبه اول		مرتبه دوم		مرتبه سوم	
				بارعاملی (λ)	مقدار t	بارعاملی (λ)	مقدار t	بارعاملی (λ)	مقدار t
جذب	سنجش صلاحیت داوطلبان	صلاحیت علمی	Q۱	۰/۶۵	–	۰/۷۹	۱۲/۲۶	۰/۷۸	۷/۷۸
			Q۲	۰/۶۳	۱۴/۰۷				
			Q۳	۰/۶۲	۱۱/۹۰				
			Q۴	۰/۵۸	۸/۲۶				
		صلاحیت شخصیتی	Q۵	۰/۶۱	–	۰/۹۱	۱۲/۰۱		
			Q۶	۰/۷۸	۲/۰۱				
			Q۷	۰/۷۲	۲/۰۱				
		صلاحیت عمومی	Q۸	۰/۸۶	–	۰/۸۳	۱۴/۶۲		
			Q۹	۰/۸۵	۱۸/۸۳				
			Q۱۰	۰/۴۸	۷/۹۵				
	تأمین و تعدیل معلمان	–	Q۱۱	۰/۶۴	–	۰/۶۸	۶/۸۸	–	–
			Q۱۲	۰/۴۹	۲/۱۳				
			Q۱۳	۰/۵۴	۲/۱۰				
			Q۱۴	۰/۸۲	۲/۲۰				
			Q۱۵	۰/۷۲	۲/۲۰				

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

جدول ۲. مهم‌ترین آسیبهای حوزه جذب در مؤلفه‌های گوناگون آن از نظر معلمان و مدیران مدارس

حوزه	مؤلفه	اولویت	آسیبها
جذب	سنجش صلاحیت داوطلبان	۱	روایی پایین مصاحبه‌های استخدامی
		۲	عدم روایی آزمونهای سنجش صلاحیت عمومی و گزینش
		۳	عدم پایایی آزمونهای سنجش صلاحیت عمومی و گزینش
		۴	پایایی پایین آزمونهای سنجش صلاحیت شخصیتی و مصاحبه‌های استخدامی
	تأمین و تعدیل	۵	توزیع نامناسب و نابهنجار نیروهای آموزش و پرورش استان تهران
	سنجش صلاحیت داوطلبان	۶	روایی پایین آزمونهای سنجش صلاحیت علمی
		۷	پایایی ضعیف آزمونهای سنجش صلاحیت علمی
		۸	تطابق پایین سؤالات کتبی آزمونهای استخدامی با رشته شغلی و تحصیلی متقاضیان معلمی
	تأمین و تعدیل	۹	عدم رضایت و توافق معلمان در به‌کارگیری نیروهای نهضت سوادآموزی، مربیان پیش‌دبستانی و خرید خدمات آموزشی در بدنه آموزش و پرورش رسمی کشور
		۱۰	عدم توزیع بهنجار و مناسب نیروهای آموزش و پرورش در استانها و مناطق گوناگون کشور

در مرحله بعد، برای شناسایی و اولویت‌بندی آسیبهای مؤلفه‌های هر یک از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. براساس مقدار آماره این آزمون، آسیبهای مؤلفه‌های هر یک از حوزه‌ها رتبه‌بندی شد. اولویت‌بندی آسیبها در حوزه جذب براساس آماره t در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتیجه آزمون شناسایی حوزه جذب

سازه	ابعاد	مؤلفه	آزمون t تک‌نمونه‌ای (مقدار آزمون=۳)					
			آماره آزمون t	درجه آزادی	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪ تفاضل میانگین		نتیجه
						حد پایین	حد بالا	
جذب	سنجش صلاحیت داوطلبان	صلاحیت علمی	-۵/۴۵۰	۳۹۲	۰/۰۰۰	-۰/۲۷۶	-۰/۱۳۰	تأیید شد
		صلاحیت شخصیتی	-۲۱/۴۰۹	۳۹۵	۰/۰۰۰	-۰/۷۳۲	-۰/۶۰۹	تأیید شد
		صلاحیت عمومی	-۱۲/۰۶۸	۳۹۳	۰/۰۰۰	-۰/۶۵۲	-۰/۴۷۰	تأیید شد
جذب	تأمین و تعدیل معلمان	-	-۱۶/۳۳۶	۳۹۸	۰/۰۰۰	-۰/۴۳۸	-۰/۳۴۴	تأیید شد

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

جدول ۳. (ادامه)

سازه	ابعاد	مؤلفه	آزمون t تک‌نمونه‌ای (مقدار آزمون=۳)				
			آماره آزمون t	درجه آزادی	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪ تفاضل میانگین	
						حد پایین	حد بالا
جذب	سنجش صلاحیت داوطلبان	-	-۱۴/۵۶۰	۳۹۷	۰/۰۰۰	-۰/۵۱۲	-۰/۳۹۰

نتیجه
تأیید شد

با توجه به مقدار آماره t و اختلاف معنادار میانگین متغیرهای هر چهار حوزه با عدد ۳ می‌توان گفت ابعاد و مؤلفه‌های آنها، همگی از آسیبهای سیستم مدیریت منابع انسانی نظام آموزشی آموزش و پرورش استان تهران به‌شمار می‌آیند. بر این اساس، در جدول شماره ۴ اولویت‌بندی آسیبهای چهار حوزه سیستم مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش آورده شده است.

جدول ۴. اولویت‌بندی آسیبها در چهار حوزه منابع انسانی آموزش و پرورش از نظر معلمان و مدیران مدارس

حوزه	درجه اهمیت	آسیب
جذب	۱	صلاحیت شخصیتی و روانشناسی
	۲	تأمین و تعدیل
	۳	صلاحیت عمومی
	۴	صلاحیت علمی
آموزش و بهسازی	۱	ارزیابی عملکرد
	۲	آموزش
نگهداری	۱	حقوق و مزایا
	۲	ایمنی
	۳	بیمه و بازنشستگی
	۴	امکانات رفاهی و تفریحی
کاربرد	۱	انگیزش
	۲	انتقال و انتصاب

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

همان‌طورکه از عنوان مقاله مستفاد می‌شود، این پژوهش به منظور آسیب‌شناسی سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی و پرورش ایران انجام شده 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 کمی شناسایی شده است. به‌این‌منظور، از طریق مصاحبه اکتشافی با خبرگان تراز اول آموزش و پرورش برای تدوین سؤالات پرسشنامه و توزیع آن میان معلمان و مدیران استان تهران، وقوف حاصل شد و داده‌ها با روش تحلیل عاملی تأییدی و آزمون t تک‌نمونه‌ای مورد تحلیل قرار گرفتند. براساس یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین آسیبهای چهار حوزه مدیریت منابع انسانی (جذب، آموزش و بهسازی، نگهداری و کاربرد) در نظام آموزشی آموزش و پرورش عبارت‌اند از:

۱. **حوزه جذب:** مهم‌ترین آسیبها در حوزه جذب از نظر مدیران و معلمان به ترتیب اولویت، شامل روایی و پایایی پایین مصاحبه‌های استخدامی، آزمونهای سنجش صلاحیت عمومی و صلاحیت شخصیتی، توزیع نامناسب و نابهنجار جنسیتی نیروی انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش کشور (به‌خصوص در استان تهران) و روایی و پایایی ضعیف آزمونهای سنجش صلاحیت علمی و تطابق پایین این آزمونها با رشته تحصیلی متقاضیان معلمی بوده است.

۲. **حوزه آموزش و بهسازی:** از مهم‌ترین آسیبها در این حوزه می‌توان به ترتیب اولویت به ضعف در وجود شاخصهای دقیق برای ارزیابی عملکرد، تأثیر پایین دوره‌های کوتاه‌مدت ضمن‌خدمت عمومی در انجام وظایف شغلی، اثربخشی پایین شیوه‌های آموزشهای ضمن‌خدمت، تأثیر ناچیز گذراندن دوره‌های آموزشی و ارزیابی عملکرد بر حقوق و مزایا بوده است. همچنین، نامناسب بودن شاخصهای رتبه‌بندی فعلی، عدم پایش پیامدهای آموزشهای ضمن‌خدمت، ضعف در نیازسنجی برای طراحی دوره‌های آموزشی برای معلمان و نارضایتی معلمان نسبت به قانون محدودیت اعمال بیش از یک مدرک تحصیلی در طول خدمت اشاره کرد.

۳. **حوزه نگهداری:** از مهم‌ترین آسیبها در این حوزه می‌توان به نارضایتی معلمان از حقوق و مزایای خود در مقایسه با سایر دستگاههای اجرایی دولت، ضعف مدیران عالی آموزش و پرورش در جذب منابع مالی و سرمایه علاوه بر بودجه مصوب دولت، تمایل معلمان برای برخورداری از نظام پرداخت مشابه اساتید دانشگاه، فرسایش زیاد جسمی و روحی معلمان ناشی از کار در طول سنوات خدمت، ضعف در حمایت از معلمان و کادر مدرسه در برابر حوادث ناشی از کار و عدم برخورداری از حمایتهای قانونی مانند مسئولیت مدنی، حمایتهای قضایی و بیمه حوادث، رضایت پایین از پوشش بیمه‌های تکمیلی و عدم‌رضایت از دریافتی از سختی کار معلمی اشاره کرد.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

۴. حوزه کاربرد: نامناسب بودن نظام ارتقای شغلی (نبود نظام کارراهه شغلی)، احساس بی‌عدالتی در برخورداری از حقوق و مزایا و تسهیلات در مقایسه با سایر دستگاههای دولتی، اختصاص نداشتن ابزارها و سازوکارهایی مانند حزب یا نشریه برای دفاع از حقوق معلمان و ناکارآمدی گروههای آموزشی ادارات مناطق ازجمله مهم‌ترین آسیبهای این حوزه است که به آن اشاره شده است. همچنین، نامناسب بودن ارتباطات سازمانی میان معلمان، مدیران عالی و میانی، تأثیر ناچیز وضعیت موجود بیمه‌های اجتماعی، بازنشستگی، درمانی و تکمیلی در ایجاد انگیزه برای معلمان، عدم شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و نامناسب بودن ساختار آموزش و پرورش در برقراری ارتباطات درون و برون‌سازمانی به‌دلیل تمرکز بالا، از دیگر مشکلات و نارساییهای این حوزه مطرح شده است.

در اینجا ضرورت دارد که به اختصار، نقاط اشتراک و افتراق این پژوهش با سایر پژوهشها مورد توجه قرار گیرند. در زمینهٔ آسیب‌شناسی سیستم مدیریت منابع انسانی، اومبی (۲۰۱۴) با بررسی مسائل و چالشهای مدیریت منابع انسانی در آموزش به‌نتایجی مانند وجود کمبود بودجه در نظام آموزشی، تراکم بالای دانش‌آموزان در کلاس، ضعف در فرایند استخدام، ضعف در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، تعهد پایین و انتقالات پی‌درپی کارکنان آموزشی اشاره کرده است که یافته‌های وی در بسیاری از موارد با نتایج این پژوهش همپوشانی دارند. همچنین ربیعی (۱۳۹۱) به ترتیب گستردگی و اهمیت، به چالشهای موجود در گزینش و استخدام، انتصابات، ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد، انگیزش، رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی به‌عنوان آسیبهای سیستم مدیریت منابع انسانی اشاره کرده است. علاوه بر این، شوکلا (۲۰۱۴)، با بررسی چالشهای مدیریت منابع انسانی در بانکهای هند، عدم تناسب نتایج ارزیابی عملکرد با ارتقای شغلی و مشوقهای فردی، نارضایتی، فشار روانی و خروج از خدمت کارکنان به‌دلیل عدم تناسب حقوق و پاداش با عملکرد آنان، حقوق و مزایای پایین، عدم‌جانشین‌پروری و ضعف در آموزش و توسعه شغلی را به‌عنوان چالشهای موجود مطرح کرده است. علی‌زاده (۱۳۹۸) نیز ضعف در اجرای صحیح فرایندهای جذب و استخدام، ضعف در نیازسنجیهای آموزشی و نبود نظام پیشنهادات را از دیگر آسیبهای این حوزه بیان کرده و بر لزوم جانشین‌پروری در سطح مدیران، بهره‌گیری از سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد و تأثیر سبک رهبری بر رضایت، تعهد و انگیزش کارکنان اشاره کرده است. همچنین، برنامه‌ریزی برای استخدام و نحوه انتخاب معلمان از طریق امتحانات شفاهی، کتبی و عملی، توسعه معلمان و جبران خدمات آنان از نتایج تحقیقات تانجونگ (۲۰۲۰) در مورد اقدامات مدیریت منابع انسانی نظام آموزشی است که با نتایج این پژوهش همپوشانی دارند.

از میان آسیبهایی که در پژوهش حاضر شناسایی شده و می‌توان آنها را از وجوه تفاوت این پژوهش با سایر پژوهشها دانست، وجود مشکلاتی مانند ضعف در شاخصهای صحیح رتبه‌بندی و نبود نظام سنجش صلاحیت معلمان در طول خدمت و پایین بودن اثربخشی دوره‌های ضمن‌خدمت الکترونیکی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

به‌دلیل نبود زیرســـاختهای تعاملی به‌ویژه در دروس پایه است. همچنین، فقدان یا عدم استفاده از مرکز آزمون[1] در ادارات مناطق برای ارزشیابی دوره‌های الکترونیکی، عدم پایش ارزشیابیهای دوره‌های آموزش الکترونیکی، فقدان نظام کارراهه شـــغلی 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 پژوهشهاست.

مقایسه نتایج پژوهشهای داخلی و خارجی مورد مطالعه با یافته‌های این پژوهش، نشان می‌دهد که نتایج پژوهشها در حوزه مدیریت منابع انسانی دارای نکات اشتراک بسیار است. بدیهی است که جذب و گزینش کارکنان شایســـته و آموزش و توسعه حرفه‌ای آنان، نگهداری مناسب و جبران خدمات براساس عملکرد کارکنان، رهبری و ارتباطات مؤثر با افراد ســـازمان و انتصاب براســـاس شایسته‌سالاری و وجود کارراهه شغلی، در نهایت موجب رضایت شغلی و بهبود عملکرد فردی و سازمانی خواهد شد.

به‌طورکلـــی، از نتایـــج این پژوهش می‌توان دریافت که مهم‌ترین آســـیبها از نظر معلمان و مدیران مدارس براساس داده‌های پژوهش، در حوزه نگهداری مؤلفه حقوق و مزایا، در حوزه آموزش و بهسازی، مؤلفه ارزیابی عملکرد و در حوزه کاربرد در مؤلفه انگیزش است. شایان ذکر است که برخی از این آسیبها به محیط درونی و بعضی به محیط بیرونی سیســـتم، مانند شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جامعه بستگی دارند و از آنجا که نظام آموزش و پرورش، مهم‌ترین نهاد متولی تحقق‌پذیری توانمندیهای عمومی دانش‌آموزان و هدایت آنان به مقاطع بالاتر به‌منظور تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد کشور است، برطرف کردن آســـیبها و معضلات این نظام، مستلزم هماهنگی و اهتمام کلیه نهادهای سیاسی، قانونی، اقتصادی و فرهنگی و همچنین مقتضی تحول در نظام مدیریت عالی در وزارت آموزش و پرورش است.

■ پیشنهادها ■

از آنجـــا که هدف نهایی از آسیب‌شناســـی، ارائه راهکارهایی برای بهبود اســـت، بنابراین با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش و اســـناد بالادستی در هر یک از چهار حوزه سیستم مدیریت منابع انسانی، پیشنهادهایی به‌منظور بهبود نظام آموزشی کشور و ترسیم آینده‌ای بهتر برای آن، مطرح می‌شود.

الف. پیشنهادهای حوزه جذب و تأمین

۱. برگزاری مستقیم آزمونهای شخصیتی و سنجش تناسب شغل معلمی با متقاضی آن.

۲. برگزاری آزمونهای سنجش استعداد و رغبت داوطلبان معلمی.

۳. دانشگرایی، شایسته‌سالاری و برگزاری آزمونهای روانشناختی و شخصیتی در انتصاب و ارتقای مدیران.

۴. بهره‌گیری از افراد متخصص در طراحی آزمونهای استخدامی و افزایش روایی و پایایی سؤالات

1. Test center

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

سنجش صلاحیت علمی، شخصیتی، روانشناختی و عمومی به‌منظور جذب بهترین افراد برای شغل معلمی.

۵. به‌کارگیری نیروهای بومی برای مناطق محروم و مرزی و فراهم کردن تسهیلات به‌منظور ماندگاری آنان در این مناطق.

ب. پیشنهادهای حوزه آموزش و بهسازی

۱. استقرار نظام سنجش صلاحیت عمومی، حرفه‌ای و تخصصی مدیران و معلمان و تعیین ملاکهای ارزیابی و رتبه‌بندی براساس شاخصهای عملکردی.

۲. برقراری ارتباط میان آموزش و ارزیابی عملکرد با نظام پرداخت و ارتقای شغلی.

۳. برگزاری آموزشهای ضمن‌خدمت حضوری برای دروس پایه و فراهم کردن زیرساختهای لازم به‌منظور برگزاری دوره‌های الکترونیکی به‌صورت تعاملی.

۴. ایجاد زیرساختهای لازم برای ارزشیابی و نظارت بر آموزشهای الکترونیکی و استقرار مرکز آزمون.

۵. حذف قانون ممنوعیت پذیرش بیش از یک مدرک تحصیلی برای معلمان به‌دلیل ماهیت آموزشی کار معلمی و لزوم ارتقای علمی به‌منظور بهبود امر آموزش.

ج. پیشنهادهای حوزه نگهداری

۱. پرداخت حقوق و مزایا در آموزش و پرورش مانند سایر دستگاههای اجرایی کشور با توجه به قانون مدیریت خدمات کشوری.

۲. متقاعد کردن دولت و مجلس توسط مدیران عالی وزارت آموزش و پرورش به‌منظور افزایش سهم بودجه آموزش و پرورش از تولید ناخالص داخلی[1] و جذب منابع مالی دولتی و غیردولتی مانند سازمانهای خیریه و سازمانهای مردم‌نهاد.

۳. اجباری کردن بیمه مسئولیت مدنی و حوادث برای کلیه کادر آموزشی مدارس و لزوم حمایتهای قضایی از معلمان در زمان بروز حادثه.

۴. استفاده از پتانسیل موجود در مدارس برای درآمدزایی، مانند استفاده تجاری از فضای مشرف به خیابانهای اصلی به‌عنوان فروشگاه یا اجاره سالن همایش مدارس در ساعات غیرآموزشی.

۵. استقرار نظام ثبت تجربه و استفاده از سرمایه انسانی در نظام آموزشی.

۶. توجه مدیران و مسئولان آموزش و پرورش به اعطای پاداش و ابزارهای انگیزشی غیرمالی مانند برگزاری جشنها و گردهماییها به‌منظور افزایش حس تعلق و وفاداری سازمانی، ارتباطات مؤثر و تقدیر و بازخورد مناسب در برابر عملکرد مطلوب به‌منظور بهبود آن برای افزایش منزلت و احترام معلمان.

1. GDP

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

د. پیشنهادهای حوزه کاربرد منابع انسانی

۱. فراهم کردن سازوکارهایی مانند اختصاص دادن حزب و نشریه‌ای فعال برای اینکه معلمان بتوانند از طریق آن به‌دور از هرگونه برچسب‌خوردن سیاسی و اجتماعی، مشکلات و مسائل معیشتی و آموزشی خود را به اطلاع مسئولان کشور برسانند.

۲. تقویت ارتباط واحد روابط عمومی در ادارات آموزش و پرورش با مدارس و انتقال مشکلات، نظرات و پیشنهادهای معلمان به وزارتخانه.

۳. برقراری ارتباط میان دانشگاه فرهنگیان و مدارس و انجام دادن کارورزی دانشجویان آن در مدارس و استفاده از تجربیات معلمان باسابقه و بازنشسته به‌منزلهٔ بخشی از واحدهای درسی دانشجویان تربیت معلمی.

۴. بهبود سازوکارهای ارتباطی معلمان با مدیران عالی و میانی از طریق برنامه‌های منظم دوره‌ای، مناسبتها، گردهماییها و شبکه‌های اجتماعی به‌منظور افزایش حس تعلق و بهبود جایگاه اجتماعی معلمان.

۵. تفویض اختیار به مدیران مدارس در زمینهٔ برخی از تصمیم‌گیریها و حرکت به سمت مدیریت غیرمتمرکز.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

منابع

REFERENCES

آرمســـترانگ، مایکل. (۱۳۹۸). *مدیریت استراتژیک منابع انســـانی (راهنمای عمل)*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۲۰۰۸).

دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). *سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، (سند مشهد مقدس)*. تهران: وزارت آموزش و پرورش با همکاری شورای عالی انقلاب فرهنگی.

دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۸۹). *سند نقشه جامع علمی کشور*. تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.

دســـلر، گری. (۱۳۹۸). *مبانی مدیریت منابع انســـانی*، ترجمه علی پارسائیان و ســـیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۹۹).

دعائی، حبیب‌الله. (۱۳۹۲). *مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)*. مشهد: انتشارات بیان هدایت نور.

دولان، شـــیمون ال. و شـــولر، رندال، اس. (۱۳۹۵). *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمد صائبی و محمدعلی طوسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۸۷).

ربیعی، سیدابراهیم. (۱۳۹۱). *آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.

روغنی، علیرضا؛ ابزری، مهدی و ســـلطانی، ایرج. (۱۳۹۱). شناسایی شاخصهای کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۵ (۳)، ۳-۲۳.

سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۹). *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*. تهران: نشر نگاه دانش.

عباس‌پور، عباس. (۱۳۹۸). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)*. تهران: سمت. چاپ دوازدهم.

علی‌زاده، مهدی. (۱۳۹۸). آسیب‌شناســـی مدیریت منابع انســـانی ناجا براساس مدل تعالی منابع انسانی. *منابع انسانی ناجا*، ۱۳ (۵۵)، ۹-۳۱.

قاســـمی، میثم. (۱۳۹۵). *بررسی تأثیر کاستی‌های نظام جبران خدمت در عدم رضایت شغلی کارکنان معاونت حمل و نقل شهرداری منطقه یک*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

قانون برنامه پنجساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۰-۱۳۹۶).

قنبری، پدرام. (۱۳۹۵). *آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و ارائه راهکارهایی برای ارتقای آن*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

کاظمی، حمید و نصری نصرآبادی، شـــهره. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور). *رهیافت*، ۲۷ (۶۶)، ۲۹-۴۶.

کریمی، عبدالعظیم؛ بخشعلی‌زاده، شهرناز و کبیری، مسعود. (۱۳۹۱). *گزارش اجمالی از مهم‌ترین نتایج تیمز و پرلز ۲۰۱۱ و مقایســـه آن با عملکرد دانش‌آموزان ایران در دوره‌های قبل*. تهران: پژوهشـــگاه مطالعات آموزش و پرورش، مرکز ملی مطالعات تیمز و پرلز.

مختاری، مســـعود. (۱۳۹۵). *شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعهد ســـازمانی با استفاده از تکنیک AHP*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

مرادی، محســـن و میرالماســـی، آیدا. (۱۳۹۸). *روش پژوهش عملگرا (پژوهش کمی و کیفی)*. تهران: آکادمی تحلیل آماری ایران. چاپ اول.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]

مســـلمی‌جاوید، طیبه. (۱۳۹۳). *آسیب‌شناسی ارزشـــیابی عملکرد معلمان مدارس دخترانه منطقه ۵ آموزش و پرورش شهر تهران و ارائه یک چارچوب مفهومی برای بهبود آن*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

منصور، جهانگیر. (۱۴۰۰). *قوانین و مقررات مدیریت خدمات کشـــوری و هدفمند کردن یارانه‌ها*. تهران: نشـــر دیدار. چاپ هشتم.

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

Adigüzel, O. C. (2013).Teacher recruitment in Turkey: Analysis of teacher selection exams in comparison with Revised Bloom's Taxonomy of educational objectives. *Educational Research and Reviews, 8*(21), 2136-2146.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice* (6th ed.). Macmillian Higher Education.

Lussier, R. N. (2018). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development* (8th ed.). Sage Publications.

Omebe, C. A. (2014). Human resource management in education: Issues and challenges. *British Journal of Education, 2*(7), 26-31.

Pffefer, J. (1994). *Competitive advantage through people unleashing the power of the workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Shukla, S. (2014). Emerging issues and challenges for HRM in public sectors banks of India. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 133*, 358-363.

Tanjung, B. N. (2020). Human resources (HR) in education management. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE-Journal), 3*(2), 1240-1249.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.4.6]