

## شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش (معلمان مقطع ابتدایی)

پروین بنیادی<sup>۱</sup>، رضا ساکی<sup>۲\*</sup>، سیف‌الله فضل‌الهی قمشی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش انجام شد.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش شامل اسناد و مدارک تعالی منابع انسانی و خبرگان آموزش و پرورش استان البرز در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بودند. نمونه طبق اصل اشباع نظری ۱۵ نفر در نظر گرفته شد که با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری که روایی آن را روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۴ محاسبه شد. در نهایت، داده‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که تعالی منابع انسانی در معلمان مقطع ابتدایی دارای ۷۹ کد باز، ۴۱ کد محوری و ۱۹ کد انتخابی بود. کدهای انتخابی شامل مدیریت و رهبری پشتیبان، تأمین امکانات و نیازهای دوره ابتدایی، ارتباط موثر و روابط انسانی معلم، فرهنگی بالنده مدرسه، انگیزه شغلی، باور و نگاه به نقش معلم، رضایت شغلی، حقوق و رفاه، دانش و مهارت فناورانه، ویژگی‌های فردی، فضای مجازی، دانش تخصصی و مهارت‌های فردی دوره ابتدایی، استراتژی‌های آموزشی و بالندگی، نقش ذینفعان (دانش‌آموزان و اولیا)، جذب و تربیت افراد شایسته، ارتقای کیفیت ارزشیابی، سیاست‌های سازمانی تسهیل‌کننده، شایستگی‌های شغلی معلم و مهارت پژوهشی معلم بودند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل موثر شناسایی شده تعالی منابع انسانی در معلمان مقطع ابتدایی برای متخصصان آموزش و پرورش تلویحات کاربردی دارد و آنان می‌توانند جهت بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان عوامل شناسایی شده را ارتقاء ببخشند.

**واژگان کلیدی:** تعالی، منابع انسانی، معلمان، مقطع ابتدایی، آموزش و پرورش

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. bonyadi.p@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شهید رجایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). saki.research@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار و دکتری تخصصی برنامه ریزی درسی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. fazlallahgh@yahoo.com

مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های امروزی، تغییر و تحول سریع و پرشتاب است و در چنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع اگر نتوان متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام ساخت، بدون شک سازمان در تحقق اهداف شکست خواهد خورد (Goings, Walker & Wade, 2021). سازمان‌های موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند به گونه‌ای به نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه را رفع و از آنجایی که منابع تولید همواره با ویژگی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی‌ترین هدف سازمان‌ها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است که این عوامل شامل زمینه، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت می‌باشد. در این میان نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان محسوب می‌شود و از حساسیت زیادی برخوردار است (Sadeghi Zeydanloo & Seyed Esfahani, 2020). امروزه نقش منابع انسانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است. چون منابع انسانی به عنوان سرمایه‌ای مهم و ارزشمند نقشی اساسی در عملکرد و اثربخشی سازمان دارد و کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد (Bastas & Altinay, 2019). منابع انسانی یکی از عوامل پیشرفت و توسعه هر جامعه‌ای است و چگونگی استفاده بهینه از آن نقش مضاعفی در توسعه نظام اجتماعی خواهد داشت. چون منابع انسانی و سرمایه انسانی پیش‌نیاز رشد و توسعه هر جامعه‌ای می‌باشند و زمینه‌های دگرگونی و تغییر را فراهم می‌آورند (Anastasiou, 2020).

نقش منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان مانند آموزش و پرورش به‌طور ویژه‌ای والاتر است. چون که علاوه بر اینکه عاملی در جهت رشد و توسعه دانش و فناوری مورد نیاز جامعه می‌باشد، فرایندی است که طی آن نیرو یا منابع انسانی آتی جامعه را نیز آماده می‌کند (Wang, Wilson & Li, 2021). آموزش و پرورش سازمانی است که نقشی اساسی در تربیت منابع انسانی برای خود و حتی دیگر سازمان‌ها دارد و تحول نظام‌های اقتصادی، صنعتی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تا حدود زیادی به آن وابسته است (Ezeugbor, Victor, 2018). آموزش و پرورش اصلی‌ترین عامل تعلیم و تربیت و تسهیل‌گر توسعه همه‌جانبه هر کشوری محسوب می‌شود و جایگاه متمایزی دارد. ورودی، فرایند و خروجی این سازمان با انسان و تربیت او همراه است و فرایند تصمیم‌گیری در خصوص منابع انسانی در آموزش و پرورش با سایر سازمان‌ها متفاوت می‌باشد. بنابراین، برای موفقیت راهبردهای توسعه در بسترهای همواره متغیر آموزش و پرورش کشور، وحدت‌نظری و برقراری توافق کلی بین دولت و سایر نهادهای مرتبط ضروری است تا هم شیوه‌ها و کارکردهای منابع انسانی در راستای اهداف راهبردی سازمان تنظیم شوند و هم از پیامدهای آن درکی مشترک ایجاد شود (Zahedi, et al, 2020).

مهم‌ترین و جدیدترین رویکرد در ارزیابی منابع انسانی، تعالی منابع انسانی است (Mangipudi, Prasad & Vaidya, 2019). تعالی در لغت به معنای کمال، فضیلت و برتری تعریف شده و در اصطلاح به معنای برآورد نیازهای مشتری و فراتر رفتن از آن می‌باشد (Zink, 2008). در تعریفی دیگر تعالی به معنای برآورد کامل نیازهای ذینفعان با کمترین هزینه سازمانی و بالاترین سطح کیفیت است (Faraj, 2018). تعالی منابع انسانی از معیارها و شاخص‌های برتر در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند؛ به طوری که حرفه‌های منابع انسانی از طریق آنها می‌توانند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی نقاط قوت خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها برنامه‌ریزی نمایند (Mangipudi & et al, 2019).

بر اساس بررسی مدل‌های تعالی از ویژگی‌های آن می‌توان به برآورد کامل نیازهای ذینفعان، استمرار در حفظ رضایت و خشنودی مشتریان، ایجاد تعادل بین منافع ذینفعان و فراتر رفتن از حد انتظارات آنها اشاره کرد (Tan & Tan, 2016). در واقع، تعالی به دنبال مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات درباره صداقت و روراستی با ذینفعان، قابلیت اعتماد، تعهد مدیریت و تلاش ایشارگرانه جهت بهبود وضعیت سازمان است (Wright, Geroy & Macphee, 2000). مزایای تعالی منابع انسانی شامل تشخیص کمک‌های منابع انسانی به اهداف و استراتژی سازمان، بهبود تصویر حرفه‌ای منابع انسانی، تشویق و مسئولیت‌پذیری و حرفه‌گرایی بیشتر در میان اعضاء واحد منابع انسانی، تبیین واضح و روشن وظایف و مسئولیت‌های واحد منابع انسانی، افزایش یکپارچگی خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی، تشخیص مسائل مهم منابع انسانی، اطمینان از پیروی به هنگام الزامات قانونی، کاهش هزینه‌های منابع انسانی از طریق رویه‌های موثرتر منابع انسانی و پذیرش روزافزون تغییرات مورد نیاز در واحد منابع انسانی می‌باشد (Zhao, Li, Tan, Yang, Ge & Dou, 2018). همچنین، از کاربردهای تعالی منابع انسانی

می‌توان به شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و قابل بهبود حوزه‌های منابع انسانی، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت برای بهبود منابع انسانی، طراحی و بهبود مجدد ساختار، فرایندها، فعالیت‌ها و سیستم‌های منابع انسانی، بکارگیری معیارهای مختلف برای افزایش سهم منابع انسانی در تحقق اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار و بکارگیری شاخص‌های عملکردی برای نمایش سهم منابع انسانی در عملکرد سازمانی اشاره کرد (Malkawi, 2018).

با اینکه پژوهش‌هایی درباره طراحی مدل تعالی منابع انسانی و شناسایی عوامل موثر بر آن انجام شده، اما چنین پژوهشی در نظام آموزشی و به‌ویژه در معلمان مقطع ابتدایی یافت نشد. نتایج مهم‌ترین پژوهش‌ها درباره تعالی منابع انسانی در زیر گزارش می‌شوند: Solgi, et al (2021) ضمن پژوهشی درباره طراحی الگوی تعالی منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که برای آن ۴۰۲ مفهوم اولیه در قالب ۹۲ مقوله فرعی و ۱۷ مقوله اصلی و ابعاد شش‌گانه شرایط علی (محیط و سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (استراتژی سازمان، فرهنگ، بینش مدیریت، مستندسازی محتوای شغل، ثبات مدیریت و پویایی سیستم منابع انسانی)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های شخصی مدیران، کیفیت ورودی‌های سازمان و کارآمدی سیستم مدیریت دولتی)، راهبردها (رهبری ناب، تقویت فرهنگ ناب و مدیریت منابع انسانی ناب) و نتایج (سطح خرد، سطح میانی و سطح کلان) شناسایی شد. Sadeghi Zeydanloo & Seyed Esfahani (2020) ضمن پژوهشی درباره ارزیابی مدل تعالی به‌منظور توسعه و توانمندی منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که مدل مذکور دارای چهار معیار با عناوین رهبری، کارکنان، شراکت‌ها و منابع و نتایج کارکنان بود. Magnani, Carbone & Moatti (2019) ضمن پژوهشی درباره ابعاد ناب انسانی به سه بعد انسانی رسید که بعد اول مربوط به رفتارهای کارکنان در زمینه توسعه رویکرد ناب در سازمان بود که شامل مشارکت در فعالیت‌های بهبودزا، حل مسائل مبتنی بر مشارکت و همکاری، فعالیت‌های تقویت‌کننده شایستگی‌ها و مدیریت منابع انسانی استراتژیک جهت بهبود مستمر، بعد دوم مربوط به فعالیت‌های تسهیل‌گر انطباق با رویکرد ناب شامل اقدامات واحد منابع انسانی در زمینه درک رویکرد ناب، پاسخگویی و اطلاع‌رسانی مدیران، طراحی سیستم پاداش و قدردانی از فعالیت‌های ناب و بعد سوم مربوط به تاثیر رویکرد ناب بر شرایط و خروجی عملکرد کارکنان شامل تغییر و تحول وظایف شغلی و شرایط کاری و ادراک کارکنان از نتایج حاصل از پیاده‌سازی رویکرد ناب بود.

Seyed Naghavi, Vaezi, GhorbaniZadeh & Afkaneh (2018) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که در الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران ناکارآمدی‌ها، انتظارات و الزامات به‌عنوان شرایط علی، خدمات دولتی نوین، قوانین و فرهنگ تعالی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و خرده مدل‌ها، ویژگی‌های مدیریت دولتی و تفاوت‌های بخش دولتی و خصوصی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند Ariffin, Bush & Nordin (2018) ضمن پژوهشی درباره چارچوب نقش‌ها و مسئولیت‌های معلمان متعالی یا ممتاز به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین نقش‌ها و مسئولیت‌های معلمان شامل پنج عامل نقش آنها به‌عنوان معلم، کارشناسان محتوی، تسهیل‌کننده، مربی و مبتکر بود.

Balyer, Ozcan & Yildiz (2017) ضمن پژوهشی درباره توانمندسازی معلمان به این نتیجه رسیدند که تصمیم‌گیری مدیران با مشارکت معلمان مدارس را جذاب‌تر می‌کند، اعتماد مدیران به معلمان و ارتباط خوبی بین معلمان را توسعه می‌دهد و خودکارآمدی معلمان را بهبود می‌بخشد، Khorasani, Amouzad & Mollamohammadi (2016) ضمن پژوهشی درباره اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که سه عامل رهبری آموزش و توسعه، فرهنگ یادگیری و توسعه و استراتژی آموزش و توسعه به‌عنوان توانمندسازها از طریق فرایندها با چهار عاملی نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی آموزش و ارزشیابی و پایش فرایند آموزش بر نتایج شامل دو عامل نتایج عملکردی آموزش و نتایج کلیدی سازمانی تاثیر می‌گذارد. Mirsepassi, et al (2013) ضمن پژوهشی درباره شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی به این نتیجه رسیدند که تعالی سازمانی دارای دو معیار مدیریت منابع سازمانی (با هشت مولفه رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بودجه و امکانات دولتی، الکترونیکی بودن خدمات، مدیریت دانش و اطلاعات و تحقق اهداف و برنامه‌های دولتی) و مدیریت ارتباط با شهروندان (با چهار مولفه توسعه شهروندی، پایداری به اصول اخلاقی و ارزشی، تحقق مسئولیت‌های اجتماعی و رضایت‌مندی ارباب رجوع) بود.

Mirsepassi, Toloie Eshlaghy, et al (2010) ضمن پژوهشی درباره طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران به این نتیجه رسیدند که این مدل دارای ۵۷ معیار، ۱۵ مولفه در چهار بعد پیشایندها (با چهار مولفه رهبری منابع

انسانی، خط و مش‌های منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و مدیریت دانایی)، فرایندها (با چهار مولفه برنامه‌ریزی، جذب و تأمین، آموزش و بهسازی، انگیزشی و بکارگیری موثر و نگهداری)، نتایج (با چهار مولفه نتایج واکنشی، نتایج یادگیری، نتایج رفتاری و نتایج عملکردی) و پیامدها (با سه مولفه ارزش آفرینی، پاسخگویی عمومی و افزایش سرمایه‌های اجتماعی) بود. امروزه سازمان‌ها با مشکلات و چالش‌های بسیار زیادی مواجه هستند و یکی از روش‌های خارج شدن از این مشکلات و چالش‌ها فراهم کردن شرایط برای تحقق تعالی منابع انسانی است که در صورت تحقق آن، سازمان‌ها می‌توانند رضایت مشتریان خود را به نحو احسن و به شیوه مناسبی فراهم آورند و حتی فراتر از آن روند. در نتیجه، تعالی منابع انسانی متغیری بسیار مهم است که می‌تواند نقش مهمی در موفقیت و اثربخشی هر سازمانی داشته باشد و از آنجایی که یکی از سازمان‌های بسیار بزرگ و مهم که مسئول تأمین نیرو برای خود و حتی دیگر سازمان‌ها است، سازمان آموزش و پرورش می‌باشد و این سازمان تا حدود زیادی باعث شکل‌گیری شخصیت و ثبات ویژگی‌های مختلف در اعضای خود از جمله دانش‌آموزان می‌شود، پس بررسی تعالی سازمانی در آن اهمیت مضاعفی دارد. یکی از خلأهای موجود این است که پژوهش‌هایی درباره طراحی مدل تعالی منابع انسانی و شناسایی عوامل موثر بر آن انجام شده، اما این پژوهش‌ها از بررسی نظام آموزشی و به‌ویژه معلمان مقطع ابتدایی غافل بودند و پژوهشگران مطالعه حاضر، پژوهشی در این زمینه نیافتند. با توجه به مطالب مطرح‌شده، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش انجام شد.

### روش شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش شامل اسناد و مدارک تعالی منابع انسانی و خبرگان آموزش و پرورش استان البرز در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بودند. نمونه طبق اصل اشباع نظری ۱۵ نفر در نظر گرفته شد که با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. در این روش‌های نمونه‌گیری ابتدا پژوهشگران بر اساس شناختی که از خبرگان داشتند تعدادی را با توجه به ملاک‌هایی که در نظر گرفته بودند انتخاب کردند و سپس از آنها خواستند تا سایر خبرگان را به پژوهشگران معرفی نمایند و نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع ادامه یافت. دلیل استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند این بود که نمونه‌ها دارای حداکثر اطلاعات در زمینه موضوع باشند و بتوانند بیشترین کمک را به پژوهشگر در زمینه شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی کنند. این ملاک‌ها شامل داشتن اطلاعات در زمینه تعالی منابع انسانی، تمایل جهت شرکت در پژوهش، تحصیل در رشته‌های علوم تربیتی، سابقه تدریس دانشگاهی در حیطه‌های مرتبط، سابقه مدیریت یا معاونت در آموزش و پرورش و داشتن مسئولیت در حوزه آموزش ابتدایی در اداره‌های مناطق و اداره کل بودند.

روند اجرای پژوهش به این صورت بود که پس از تصویب پروپوزال، اسناد و مدارک تعالی منابع انسانی بررسی و یک سری مطالب درباره آن تهیه شد. سپس، نمونه‌های پژوهش یعنی خبرگان آموزش و پرورش استان البرز آشنا به تعالی منابع انسانی انتخاب شدند و مطالب برای آنها جهت تکمیل اطلاعات آنها درباره تعالی منابع انسانی ارسال شد. پس از آن با نمونه‌ها درباره مکان و زمان مصاحبه به صورت تلفنی و حضوری هماهنگ شد. همچنین، برای آنان رعایت نکات اخلاقی و اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و به آنها گفته شد که در هنگام مصاحبه علاوه بر یادداشت نکات کلیدی، صدای مصاحبه‌ها جهت بررسی مجدد و از دست نرفتن بخشی از اطلاعات ضبط خواهد شد. مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شوند در زمان و مکان مورد نظر حضور یافتند و مصاحبه‌ها به صورت انفرادی انجام شد. پس از اتمام مصاحبه با هر فرد از آنان جهت شرکت در پژوهش تشکر شد و با آنها درباره چگونگی ارسال نتایج پژوهش حاضر هماهنگی لازم به عمل آمد. در این پژوهش علاوه بر مرور اسناد و مدارک تعالی منابع انسانی، جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که سوال‌های آن بر اساسی مبانی نظری و با کمک اساتید تهیه شده بود که شامل چهار سوال اصلی و تعدادی سوال فرعی بود که سوال‌های اصلی در جدول ۱ گزارش شد.

جدول ۱. سوال‌های مصاحبه

ردیف	سوال
۱	منظور از تعالی چیست؟
۲	چه تعریفی یا برداشتی از تعالی معلم ابتدایی می‌توانید بیان کنید؟
۳	چه عواملی بر تعالی معلمان ابتدایی تأثیرگذار است؟
۴	چه سازوکارهایی را می‌توان برای تعالی معلمان ابتدایی در وضعیت کنونی ارائه نمود؟

لازم به ذکر است که مدت زمان مصاحبه با هر فرد حدود ۴۰ دقیقه بود. روایی مصاحبه‌ها با روش مثلث‌سازی مناسب ارزیابی شد. روش‌های مثلث‌سازی شامل مثلث‌سازی منابع داده‌ها (استفاده از منابع متعدد داده‌ها در مطالعه یا پژوهش)، مثلث‌سازی محقق (استفاده بیش از یک پژوهشگر برای جمع‌آوری، تجزیه، تحلیل و تفسیر داده‌ها) و مثلث‌سازی نظریه‌ای یا تئوری (استفاده از دیدگاه‌های متعدد برای تفسیر داده‌ها) است. روایی مثلث‌سازی در این مطالعه به این صورت بود که سوال‌های مصاحبه با دو فرد خبره بررسی و در عین حال از مطالعه تئوری‌ها، منابع اطلاعاتی و مستندات نیز استفاده گشت. پایایی مصاحبه‌ها از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۴ محاسبه شد. در نهایت، داده‌ها پس از جمع‌آوری طبق ابزارهای فوق با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

## یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مشارکت‌کننده در پژوهش یا خبرگان آموزش و پرورش در زمینه تعالی منابع انسانی در جدول ۲ گزارش شد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مشارکت‌کننده در پژوهش یا خبرگان آموزش و پرورش در زمینه تعالی منابع انسانی

سمت	مدرک تحصیلی	جنسیت	تعداد
کارشناس اداره کل	دانشجوی دکتری	زن	۱
	فوق لیسانس	مرد	۱
کارشناس مناطق	فوق لیسانس	زن	۲
		مرد	۱
مدیر مدرسه	فوق لیسانس	زن	۲
		مرد	۲
آموزگار ابتدایی	فوق لیسانس	زن	۲
		مرد	۲
مدرس دانشگاه	دکتری	مرد	۲

طبق نتایج جدول ۲، بیشتر افراد مشارکت‌کننده در پژوهش یا خبرگان آموزش و پرورش در زمینه تعالی منابع انسانی دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس (۱۲ نفر معادل ۸۰ درصد) و مرد (۸ نفر معادل ۵۳/۳۳ درصد) بودند. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی در زمینه تعالی منابع انسانی در جدول ۳ گزارش شد.

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی در زمینه تعالی منابع انسانی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
مدیریت و رهبری پشتیبان	عدم چشم‌پوشی از نقش مدیریت و رهبری مدارس ابتدایی در تعالی معلمان	۱. مدیران آموزشگاه و ۲. مدیران ارشد
عدم تربیت مدیران برای آینده آموزش و پرورش	۱. تأمین و پرورش مدیران آتی مدارس با تأکید بر جانشین‌پروری، ۲. رهبری آموزشی و ۳. مدیریت و رهبری	
عدم اثرگذاری نوآوری و خلاقیت معلم بر تعالی معلمان ابتدایی	۱. مدیریت خلاق و ۲. رهبری مدرسه	
عدم تاثیر داشتن و نداشتن چشم‌انداز مدیر بر اثربخشی مدرسه	۱. چشم‌انداز مدیر و ۲. نقش الگویی مدیر	
انجام صحیح مدیریت منابع انسانی و مادی	۱. مدیریت منابع و ۲. نقاط ضعف و قوت مدارس	
تأمین امکانات و نیازهای دوره ابتدایی	عدم توجه به نیازهای آموزشی معلمان ابتدایی	۱. نیازهای آموزشی معلمان و ۲. نیازهای دوره ابتدایی
وجود امکانات آموزشی متناسب با دوره ابتدایی	۱. امکانات آموزشی مدارس و ۲. موقعیت	
ارتباط موثر و روابط	تعامل خوب معلمان ابتدایی با اولیا	۱. تعامل معلمان با دانش‌آموزان و ۲. تعامل معلمان با اولیا

انسانی معلم	تعامل خوب معلمان با یکدیگر برای توسعه حرفه‌ای خویش	۱. تعامل معلمان با یکدیگر، ۲. تعامل معلمان با مدیر و ۳. روابط انسانی کارکنان
فرهنگی بالنده مدرسه	ضعف فرهنگ یادگیری در معلمان ابتدایی	۱. فرهنگ مدارس و ۲. فرهنگ یادگیری
انگیزه شغلی	عدم اثر انگیزه شغلی بر تعالی معلمان ابتدایی	۱. انگیزه
باور و نگاه به نقش معلم	اثر نقش انسان‌سازی معلمان ابتدایی بر تعالی آنان	۱. توجه به نقش معلمان و ۲. تغییر باور و نگاه به معلم
رضایت شغلی	عدم نمایش تصویر مناسب از معلم در رسانه‌ها و فضای مجازی	۱. محیط خارجی و ۲. بازخورد جامعه به عملکرد معلمان
رضایت شغلی	عدم اثر رضایت شغلی معلمان ابتدایی بر تعالی آنان	۱. رضایت شغلی و ۲. رضایت منابع انسانی
حقوق و رفاه	اثر پرداخت مناسب حقوق معلمان بر رشد و شکوفایی آنها	۱. وضعیت مالی، ۲. نظام حقوق و دستمزد و ۳. پرداخت مناسب
دانش و مهارت فناورانه	اثر تسهیلات رفاهی بر تعالی معلمان ابتدایی	۱. تسهیلات رفاهی
ویژگی‌های فردی	برخورداری معلمان ابتدایی از دانش‌ها و فناوری‌های جدید	۱. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و ۲. داشتن دانش فناوری
ویژگی‌های فردی	اثر مسئولیت‌پذیری معلمان ابتدایی بر تعالی آنان	۱. ویژگی‌های روانشناختی معلمان، ۲. ویژگی‌های فردی و ۳. نوآوری و خلاقیت معلم
فضای مجازی	عدم برخورداری معلمان دیگر از تعهد شغلی	۱. مسئولیت‌پذیری و ۲. تعهد منابع انسانی
دانش تخصصی و مهارت‌های فردی دوره ابتدایی	اثر فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی بر تعالی معلمان ابتدایی	۱. فضای مجازی
استراتژی‌های آموزشی و بالندگی	عدم پیگیری توسعه مهارت‌های یادگیری توسط معلمان ابتدایی	۱. توسعه مهارت‌های یادگیری، ۲. دانش تخصصی و ۳. آموزش و توسعه
نقش ذینفعان (دانش‌آموزان و اولیا)	انجام نیازسنجی‌های متناسب با شغل در برنامه‌های آموزش معلمان ابتدایی	۱. مدیریت یادگیری و ۲. نیازسنجی آموزش و یادگیری متناسب با شغل
جذب و تربیت افراد شایسته	برخورداری استراتژی‌های آموزشی و بالندگی آموزش و پرورش	۱. استراتژی‌های آموزشی و بالندگی
ارتقای کیفیت ارزشیابی	اثر توسعه دانش‌ها و شایستگی‌های معلمان ابتدایی بر تعالی آنها	۱. ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های معلمان، ۲. برنامه‌های آموزش و یادگیری در سطح فردی، ۳. برنامه‌های آموزش و یادگیری در سطح گروهی و ۴. برنامه‌های آموزش و یادگیری در سطح سازمانی
جذب و تربیت افراد شایسته	اثر مشارکت خانواده‌ها در فعالیت‌های آموزشی و پرورشی بر رضایت آنها	۱. خانواده
جذب و تربیت افراد شایسته	رضایت الیا از نتایج نهایی آموزش فرزندان‌شان در دوره ابتدایی	۱. رضایت اولیا و دانش‌آموزان و ۲. درک نیازهای ذینفعان (دانش‌آموزان و اولیا)
جذب و تربیت افراد شایسته	سهیم‌شدن اولیا و دانش‌آموزان در ارزشیابی	۱. نتایج و ارزشیابی
جذب و تربیت افراد شایسته	اثر جذب و استخدام افراد شایسته بر تعالی معلمان ابتدایی	۱. جذب و استخدام افراد شایسته و ۲. جامعه‌پذیری افراد جذب‌شده
جذب و تربیت افراد شایسته	منتورینگ و آموزش معلمان جدیدالاستخدام در دوره ابتدایی	۱. منتورینگ و آموزش
ارتقای کیفیت ارزشیابی	تمرکز ارزشیابی معلمان بر روابط	۱. ارزیابی عملکرد و کمک به بهبود آن



۱. بازخورد نتایج عملکردی به معلمان	اثر بازخورد نتایج عملکردی و کمک به بهبود آن بر تعالی معلمان ابتدایی	
۱. تشویق شایسته و مناسب و ۲. سنجش مستمر ارزشیابی برنامه‌ها	تقدیر شایسته و مناسب از معلمان ابتدایی در آموزش و پرورش	
۱. توانمندسازی معلمان و ۲. خط مشی‌های آموزش و پرورش	اثر خط مشی‌های آموزش و پرورش بر تعالی معلمان ابتدایی	سیاست‌های سازمانی تسهیل‌کننده
۱. اجرای طرح‌های متنوع در دوره ابتدایی	استقبال معلمان ابتدایی از طرح‌های متنوع دوره ابتدایی	
۱. فرصت‌های پیشرفت شغلی	ایجاد فرصت‌های شغلی بر معلمان ابتدایی	
۱. توسعه و بهبود سطح سلامت، بهداشت و ایمنی	اثر توسعه و بهبود سطح سلامت، بهداشت و ایمنی بر تعالی معلمان ابتدایی	
۱. همسوسازی اهداف فردی و سازمانی و ۲. توسعه مهارت‌های گروهی معلمان	اثر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی بر تعالی معلمان ابتدایی	
۱. مشارکت معلمان و ۲. اخلاق مداری	عدم مشارکت معلمان ابتدایی در حوزه‌های مختلف تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی	شایستگی‌های شغلی معلم
۱. احساس عدالت سازمانی، ۲. توجه به اهداف فردی، ۳. توجه به اهداف سازمانی، ۴. مسئولیت اجتماعی و ۵. شایستگی‌های شغلی معلم	احساس بی‌عدالتی معلمان ابتدایی نسبت به سایر معلمان	
۱. دسترسی به منابع آموزشی	عدم دسترسی به منابع آموزشی برای انجام پژوهش توسط معلمان ابتدایی	مهارت پژوهشی معلم
۱. مهارت پژوهشی معلم	برخورداری از مهارت پژوهشی توسط معلمان ابتدایی	

طبق نتایج جدول ۳، تعالی منابع انسانی در معلمان مقطع ابتدایی دارای ۷۹ کد باز، ۴۱ کد محوری و ۱۹ کد انتخابی بود. کدهای انتخابی شامل مدیریت و رهبری پشتیبان، تأمین امکانات و نیازهای دوره ابتدایی، ارتباط موثر و روابط انسانی معلم، فرهنگی بالنده مدرسه، انگیزه شغلی، باور و نگاه به نقش معلم، رضایت شغلی، حقوق و رفاه، دانش و مهارت فناورانه، ویژگی‌های فردی، فضای مجازی، دانش تخصصی و مهارت‌های فردی دوره ابتدایی، استراتژی‌های آموزشی و بالندگی، نقش ذینفعان (دانش‌آموزان و اولیا)، جذب و تربیت افراد شایسته، ارتقای کیفیت ارزشیابی، سیاست‌های سازمانی تسهیل‌کننده، شایستگی‌های شغلی معلم و مهارت پژوهشی معلم بودند.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه اهمیت و جایگاه نیروی انسانی و تعالی آن بر کسی پوشیده نیست و به باور صاحب‌نظران محور توسعه پایدار به آن بستگی دارد، اما از آموزش و پرورش فعلی چنین انتظاری نمی‌رود. چون نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که آموزش و پرورش نیاز به تغییرها و تحول‌های اساسی دارد. با توجه به مشکلات و چالش‌های روزافزون سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و نقش تعالی منابع انسانی در کاهش مشکلات و چالش‌ها، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش انجام شد.

نتایج پژوهش حاضر همسو با نتایج پژوهش‌های (Solgi & et al (2021)، Sadeghi Zeydanloo & Seyed Ariffin & et al (2020)، Esfahani & et al (2020)، Magnani & et al (2019)، Seyed Naghavi & et al (2018)، Balyer & et al (2017)، Khorasani & et al (2016)، Mirsepasi, et al (2013) و (2018)، Mirsepasi, et al (2010) حاکی از آن بود که تعالی منابع انسانی در معلمان مقطع ابتدایی ۷۹ کد باز، ۴۱ کد محوری و ۱۹ کد انتخابی داشت. کدهای انتخابی شامل مدیریت و رهبری پشتیبان، تأمین امکانات و نیازهای دوره ابتدایی، ارتباط موثر و

روابط انسانی معلم، فرهنگی بالنده مدرسه، انگیزه شغلی، باور و نگاه به نقش معلم، رضایت شغلی، حقوق و رفاه، دانش و مهارت فناورانه، ویژگی‌های فردی، فضای مجازی، دانش تخصصی و مهارت‌های فردی دوره ابتدایی، استراتژی‌های آموزشی و بالندگی، نقش ذینفعان (دانش‌آموزان و اولیا)، جذب و تربیت افراد شایسته، ارتقای کیفیت ارزشیابی، سیاست‌های سازمانی تسهیل‌کننده، شایستگی‌های شغلی معلم و مهارت پژوهشی معلم بودند.

در تفسیر و تشریح نتایج می‌توان گفت که آموزش ابتدایی به سبب زیربنایی و پایه‌ای بودن نقشی زیربنایی در آموزش و یادگیری و پرورش ویژگی‌های مختلف دارد و می‌تواند نقش مهم و جایگاه ویژه‌ای در زندگی انسان داشته باشد. آموزش و پرورش جزو اصلی زندگی در دنیای امروز محسوب می‌شود و در طی قرن‌های گذشته ضرورت و نیاز به اجرای موفق آن بیش از پیش نمایان گشته است. بنابراین، آموزش و پرورش در مقطع ابتدایی اهمیت بالایی دارد و باید قسمت عمده برنامه‌ها و امکانات نیروی انسانی و مالی در این مقطع بکار گرفته شود. بدون شک افزایش نیاز جامعه به آموزش به‌ویژه آموزش ابتدایی با کیفیت و معلمان متعالی می‌تواند گام موثری در بهینه‌سازی آموزش و پرورش داشته باشد و در مقابل نبود منابع انسانی و امکانات لازم برای پاسخگویی به این نیازهای روزافزون چالش عمده‌ای را پیش روی نظام آموزش و پرورش قرار می‌دهد. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه با افزایش آگاهی‌های جوامع میزان تقاضا و انتظار دستیابی به آموزش و پرورش کیفی دغدغه جدی را در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزش و پرورش بوجود آورده که به سادگی نمی‌توان از کنار آن گذشت و بدون شک نظام آموزش و پرورش و به‌ویژه معلمان مقطع ابتدایی نیاز به منابع و امکانات بیشتری دارند. نکته مهم دیگر اینکه اگرچه آموزش و پرورش به‌طور عام و آموزش ابتدایی به‌طور خاص توجه مسئولان کشور را به خود معطوف کرده و در دوره‌های مختلف سعی بر آن بوده تا گام‌هایی برای تقویت و بهبود آن برداشته شود، ولی هنوز شکاف عمیقی بین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب وجود دارد که نیازمند بکارگیری منابع انسانی و غیرانسانی (مالی و مادی) و بهره‌برداری از سازوکارهای بهبودبخش است. در نتیجه، نیاز به شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی مشخص‌تر و برجسته‌تر می‌شود و با کمک آن می‌توان گام‌های موثری در جهت بهبود شرایط آموزشی و پرورشی در نظام آموزش و پرورش برداشت. بنابراین، برای تعالی منابع انسانی در معلمان مقطع ابتدایی باید نقش کدهای باز، محوری و انتخابی لحاظ گردد که بدون شک مهم‌ترین کدها جهت تحقق تعالی منابع انسانی شامل مدیریت و رهبری پشتیبان، تأمین امکانات و نیازهای دوره ابتدایی، ارتباط موثر و روابط انسانی معلم، فرهنگی بالنده مدرسه، انگیزه شغلی، باور و نگاه به نقش معلم، رضایت شغلی، حقوق و رفاه، دانش و مهارت فناورانه، ویژگی‌های فردی، فضای مجازی، دانش تخصصی و مهارت‌های فردی دوره ابتدایی، استراتژی‌های آموزشی و بالندگی، نقش ذینفعان (دانش‌آموزان و اولیا)، جذب و تربیت افراد شایسته، ارتقای کیفیت ارزشیابی، سیاست‌های سازمانی تسهیل‌کننده، شایستگی‌های شغلی معلم و مهارت پژوهشی معلم می‌باشد.

هر پژوهشی در هنگام اجرا با محدودیت‌هایی مواجه است و از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیرتصادفی و بهره‌گیری از ابزار مصاحبه اشاره کرد. دلیل استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و گلوله‌برفی عدم امکان استفاده از سایر روش‌های نمونه‌گیری بود. همچنین، استفاده از مصاحبه‌ها علاوه بر تخصص کافی، خیلی وقت‌گیر و هزینه‌بر است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی در صورت امکان از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی استفاده و علاوه بر مصاحبه یا به جای مصاحبه از ابزارهای مشاهده و حتی پرسشنامه استفاده شود. از محدودیت‌های دیگر پژوهش حاضر می‌توان به محدود شدن جامعه پژوهش به خبرگان آموزش و پرورش استان البرز و عدم بررسی نتایج به تفکیک جنسیت اشاره کرد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی عوامل موثر در تعالی منابع انسانی از دیدگاه خبرگان سایر استان‌ها بررسی شود و علاوه بر آن نقش جنسیت لحاظ گردد. چون جنسیت و حتی سایر متغیرها مانند تحصیلات و غیره می‌توانند بر نتایج تاثیر داشته باشند.

عوامل موثر شناسایی شده تعالی منابع انسانی در معلمان مقطع ابتدایی برای متخصصان آموزش و پرورش تلویحات کاربردی دارد و آنان می‌توانند جهت بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان عوامل شناسایی شده را ارتقاء ببخشند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که برای تعالی منابع انسانی پرسشنامه‌ای طراحی و میزان تعالی معلمان مقطع ابتدایی و حتی سایر مقاطع را ارزیابی کرد و برای بهبود آنها راهکارهایی طراحی و اجرا کرد. بدون شک برای بهبود تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش و به‌ویژه معلمان مقطع ابتدایی می‌توان زمینه بهبود عوامل شناسایی شده را از طریق بهبود شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی و کارگاه‌های آموزشی متنوع و جذاب فراهم کرد.



## References

- Anastasiou S. (2020). The moderating effect of age on preschool teachers' trait emotional intelligence in Greece and implications for preschool human resources management. *International Journal of Education and Practice*, 8(1): 26-36.
- Ariffin TFT, Bush T, Nordin H. (2018). Framing the roles and responsibilities of excellent teachers: Evidence from Malaysia. *Teaching and Teacher Education*, 73: 14-23.
- Balyer A, Ozcan K, Yildiz A. (2017). Teacher empowerment: School administrators' roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 70: 1-18.
- Bastas M, Altinay Z. (2019). Employment for disability: Human resources management in higher education for quality. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66(6).
- Ezeugbor CO, Victor AA. (2018). Administrators' managerial competencies for sustainable human resource management in secondary education in Enugu State, Nigeria. *European Journal of Education Studies*, 4(3): 21-31.
- Faraj SI. (2018). Assessing excellence management in the light of the European excellence model at Taif University. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 6(4): 175-186.
- Goings RB, Walker LJ, Wade KL. (2021). The influence of intuition on human resource officers' perspectives on hiring teachers of color. *Journal of School Leadership*, 31(3): 189-208.
- Khorasani A, Amouzad M, Mollamohammadi A. (2016). Validation of the excellence model of training and development of human resources in Iran. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3(8): 1-27. (In Persian)
- Magnani F, Carbone V, Moatti V. (2019). The human dimension of lean: a literature review. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20(2): 132-144.
- Malkawi NMM. (2018). Using electronic human resource management for organizational excellence- case study at social security corporation- Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5): 146-166.
- Mangipudi M, Prasad K, Vaidya R. (2019) Optimization of human resources: Does human resource pooling in an organization help in improving capacity building and efficiency? A case study. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7: 397-405.
- Mirsepassi N, Memarzadeh Gh, Alam Tabriz A, et al. (2013). Identifying key criteria of excellence in the public sector. *Journal of Development Evolution Management*, 11: 1-6.
- Mirsepassi N, Toloie Eshlaghy A, Memarzadeh Gh, Peidaie M. (2010). Designing a human resource excellence model in Iranian public sectors using the fuzzy Delphi technique. *Journal of Future Studies Management*, 21(87): 1-22.
- Sadeghi Zeydanloo M, Seyed Esfahani SH. (2020). Evaluation of organizational excellence model for development and empowerment of human resources (Case study: Shams Abad distributed power plant). *Journal of Industrial Management Perspective*, 10(3): 53-69.
- Seyed Naghavi MA, Vaezi R, GhorbaniZadeh V, Afkaneh M. (2018). A model of human resources excellence for Iranian governmental organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(2): 11-26.
- Solgi Z, Vahdati H, Mousavi S, Nazarpouri AH. (2021). Designing a model of lean human resource excellence; Basis for measuring the lean degree of human resources in the public sector. *Management Research in Iran*, 25(1): 74-93.
- Tan C, Tan L. (2016). A shared vision of human excellence: Confucian spirituality and arts education. *Pastoral Care in Education*, 34(3): 156-166.
- Wang X, Wilson J, Li W. (2021). An empirical investigation of leadership and human resources capacities as key actors in the implementation of smart education. *Education Sciences*, 11(138): 1-25.
- Wright PC, Geroy GD, Macphee M. (2000). A human resources model for excellence in global organization performance. *Management Decision*, 38(1): 36-42.
- Zahedi A, Malek Akhlagh E, Mohtashami A, Dostar M. (2020). Designing an institutionalism model of human resource management system in education administration. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4): 65-93.
- Zhao D, Li J, Tan Y, et al. (2018). Optimization adjustment of human resources based on dynamic heterogeneous network. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 503: 45-57.
- Zink KJ. (2008). Human resources and organisational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7-8): 793-805.

## Identifying the Effective Factors on Human Resources Excellence in Education (Elementary School Teachers)

Parvin Bonyadi<sup>1</sup>

Reza Saki<sup>2\*</sup>

Seifollah Fazl Elahi Ghomshi<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** Considering to the role of human resource excellence in improving the performance and effectiveness of the organization, the present study was conducted with the aim of identifying the effective factors on human resources excellence in education.

**Methodology:** This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative, the research population including the documents of human resources excellence and education experts of Alborz province in the 2019-20 academic years. The sample was considered according to the theoretical saturation principle 15 people who were selected by targeted and snowball sampling methods. Data were collected through semi-structured interviews whose validity was confirmed by the triangulation method and its reliability was calculated through the agreement coefficient between the two coders 0.84. Finally, the data were analyzed by open, axial and selective coding method.

**Findings:** The findings showed that the effective factors on human resources in elementary school teachers had 79 open codes, 41 axial codes and 19 selective codes. The selective codes were included of support management and leadership, providing facilities and needs of elementary school, effective communication and human relations of teacher, growing school culture, job motivation, belief and view of the teacher role, job satisfaction, salary and welfare, technological knowledge and skill, personal characteristics, cyber space, specialized knowledge and individual skills of elementary school, educational and developmental strategies, role of stakeholders (students and parents), attracting and training the qualified people, improving the quality of evaluation, facilitating organizational policies, teacher job competencies and teacher research skill.

**Conclusion:** Based on the research findings, the identified effective factors of human resource excellence in primary school teachers have practical implications for education specialists and they can improve the identified factors to improve the performance and effectiveness of the organization.

**Keywords:** Excellence, Human, Teachers, Elementary School, Education

---

<sup>1</sup> PhD student in Educational Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran. bonyadi.p@yahoo.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Shahid Rajaei University, Tehran, Iran (Corresponding Author), saki.research@gmail.com

<sup>3</sup> Assistant Professor and PhD in Curriculum Planning, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran. fazlallahgh@yahoo.com