



الگوی مدیریت منابع انسانی در مدارس استان سیستان و بلوچستان

ام البنین فنودی^۱، یوسف مهدی پور^۲، حسین مومنی مهموئی^۳، علی حسین زاده^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی وضع موجود بلوغ مدیریت منابع انسانی در مدارس است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با روش داده بنیاد انجام گرفت. جامعه‌ی آماری شامل جامعه مورد مطالعه این پژوهش کلیه کارگزاران اصلی دخیل در مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان شامل؛ معلمان، مدیران مدارس و مدیران منابع انسانی بودند. که از طریق نمونه‌گیری هدفمند، از نوع ملاک‌محور، نمونه‌ی مورد نظر انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با هفده نفر از معلمان، هشت نفر از مدیران مدارس و هشت نفر از مدیران منابع انسانی جمع‌آوری شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. برای تأمین روایی و پایایی از معیارهای لینکن و کوبا استفاده شد. نتایج پژوهش براساس مدل روبرتس در ده بُعد اصلی و نوزده محور اصلی مورد سازماندهی قرار گرفت. این ابعاد شامل فرآیند راهبرد منابع انسانی، توسعه قابلیت سازمانی، کارگزینی، توسعه کارکنان، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، سلامت و ایمنی، ارتباطات داخلی و خارجی و مدیریت داده و سیستم‌ها مورد سازماندهی قرار گرفت.

واژگان کلیدی: بلوغ مدیریت منابع انسانی، مدارس، آموزش و پرورش، رویکرد داده بنیاد

^۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

^۲. دانشیار مرکز تحقیقات علوم بهداشتی و دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران. (نویسنده مسئول).

Mehdipoury1@Thums.ac.ir

^۳. دانشیار مطالعات برنامه درسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران.

^۴. استادیار گروه مدیریت، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

مقدمه

سازمان‌ها در عصر کنونی، بخش عمده‌ای از تأمین نیازهای بشری را متناسب با تحولات موجود بر عهده دارند. تغییرات پیوسته پیرامونی و رشد فزاینده تحولات علم و فناوری بر سرعت دگرگونی نیازها نیز افزوده است (سعادت طلب و همکاران، ۱۳۹۳). لذا باید به تناسب این تغییر، در ارکان سازمانی نیز تغییراتی ایجاد شود. یکی از ارکان عمده که ضریب تأثیر بسیار بالایی بر فعالیت و کارایی سازمان‌ها دارد نیروی انسانی آن سازمان است (کیانی و رادفر، ۱۳۹۴). در دهه اخیر، مفهوم سرمایه انسانی، جایگزین منابع انسانی شده است و مشخص شده است که رویایی با چالش‌ها و مشکلات بیش از آن که نیازمند به ابزارآلات پیشرفته باشد، نیازمند به دانایی و استعداد سرمایه انسانی است (فطرت و همکاران، ۱۳۹۴). سرمایه انسانی، مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی هر سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان از اهمیتی بسیار برخوردار است (پاتیدار و همکاران^۱، ۲۰۱۶؛ روثول^۲، ۲۰۱۰). در اختیار داشتن سرمایه انسانی مستعد، هوشمند، شایسته و توانمند، مهم‌ترین مسئله در عرصه‌های مختلف برای عبور از چالش‌ها در هر سازمانی است (گلداسمیت^۳، ۲۰۱۱)؛ اما پژوهش‌ها بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها در حفظ و نگهداری افراد خود، به‌عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان، تبصر و توانایی لازم را ندارند و حتی در کشورهای توسعه‌یافته نیز، هدر رفت استعداد و توانایی‌های افراد، باعث به تعویق افتادن اهداف بلندمدت سازمان شده است (گویس^۴، ۲۰۱۹)؛ بنابراین از جمله ویژگی‌های یک سازمان اثربخش، توجه به پرورش و توانمندسازی و به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی است که بخش عمده‌ای از تلاش‌های سازمان را می‌تواند نتیجه‌بخش سازد (چیا^۵، ۲۰۱۷). مدیریت منابع انسانی به‌عنوان رویکردی راهبردی و منسجم به پدیده مدیریت دارایی‌های بسیار ارزشمند هر سازمان، تعریف شده است: یعنی افرادی که به‌صورت فردی یا دسته‌جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی، اطمینان از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت از طریق مردم است (واعظی، تقی زاده و محمدی الیاسی، ۱۳۹۷). مدیریت و توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرفته عصر کنونی است که به‌منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه، کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های انسانی سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان آن سازمان به کار می‌رود. امروزه موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در جهت اهداف سازمان بکار گیرند (صمیمی و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع مدیریت منابع انسانی کلیدی‌ترین ایجادکننده فرهنگ و ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و طرز تلقی‌های سازمان است (باستوس^۶، ۲۰۱۷) و مهم‌ترین تسهیل‌گر تحقق اهداف ارتقای قابلیت‌های راهبردی، ارتقای ایجاد ارزش در هر کدام از شرکت‌های زیرمجموعه و پیشینه نمودن هم‌افزایی‌های گروهی هستند (واعظی و همکاران، ۱۳۹۷). از جمله سازمان‌های مهم و استراتژیک در بحث مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های آموزشی و به‌طور خاص سازمان آموزش و پرورش است.

¹ Patidar et al

² Rothwell, W

³ Gold Smith

⁴ Groves

⁵ Chia

⁶ Bastos

نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان مانند آموزش و پرورش به مراتب بالاتر از سایر سازمان‌هاست چراکه علاوه بر رشد و توسعه دانش مورد نیاز جامعه به تأمین و آماده‌سازی نیرو منابع انسانی آینده جامعه نیز می‌انجامد (وانگ، ویلسون و لی^۱، ۲۰۲۱). آموزش، زیربنای توسعه پایدار انسانی است و ابزار اصلی برای تحقق اهداف توسعه به شمار می‌رود (اقبال و همکاران، ۱۳۹۵). آموزش و پرورش شاهراه توسعه و از عوامل اصلی در پیشرفت و ترقی جوامع است (رحیمو همکاران، ۱۳۹۹). آگوست کانت؛ پدر علم جامعه‌شناسی، مسیر پیشرفت بشری را بر مبنای آموزش و پرورش ترسیم نموده است و تعلیم و تربیت را مهم‌ترین زیرساخت تعالی جامع کشورها می‌دانست (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰). ارکان تشکیل‌دهنده نظام آموزشی هر کدام در جایگاه خود نقش مؤثری در موفقیت و پیشبرد اهداف داشته و تأثیرگذار بر جامعه بشری هستند. این عوامل در فضای آموزشی تحت عنوان مدرسه گرد هم جمع شده‌اند که به‌عنوان واحد آموزشی تمام برنامه‌های نظام آموزش و پرورش متمرکز بر این واحد است (گلداسمیت^۲، ۲۰۱۱). لذا توجه به مدرسه و ارکان آن از مهم‌ترین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش است. در همین راستا، برای دستیابی به دیدی روشن از مدیریت منابع انسانی باید به تحلیل مرحله به مرحله آن پرداخت و در تشریح این مراحل و رشد منابع انسانی در طی این فرایند مذاقه کرد، از این فرایند در ادبیات پژوهشی منابع انسانی با عنوان "بلوغ منابع انسانی" یاد می‌شود و با توجه به شاخصه‌های بلوغ در مدیریت منابع انسانی، سطح بلوغ سازمان مشخص شده و برای رسیدن به سطح مطلوب برنامه‌ریزی می‌شود (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۶).

مدل‌های بلوغ چگونگی رشد قابلیت‌های سازمان را مرحله‌به‌مرحله و در امتداد یک مسیر پیش‌بینی شده، مطلوب، یا منطقی نشان می‌دهند؛ و در حوزه‌های مختلف مثل کسب و کار، مالی، تولید، فروش و همین‌طور مدیریت منابع انسانی ارائه می‌شوند (خروشی، ۱۳۹۴). مدل‌های بلوغ معمولاً شامل دنباله‌ای از سطوح است که یک مسیر منطقی، مشخص و پیش‌بینی شده از حالت اولیه تا بلوغ را دنبال می‌کنند و این امکان را به سازمان می‌دهند تا خود را، با بهترین شیوه‌ها و فرایندها، مقایسه کند و ببیند در کجا ایستاده است. همچنین به‌عنوان وسیله‌ای برای تشخیص بهترین شیوه‌های انجام کار شناخته شده‌اند که سازمان‌ها بر اساس آن می‌توانند برای آینده برنامه‌ریزی کنند (هوانگ و چانگ^۳، ۲۰۱۶). درجات بالای بلوغ، نتایج زیادی را به دنبال دارد، حرکت به سوی یک سطح بالاتر از بلوغ، چون رسیدن به منزل بالاتر، نوعی موفقیت مهم تلقی می‌شود که هیجان افراد را برای رفتن در مسیرهای بلوغ مضاعف می‌کند، بنابراین مدل‌های بلوغ می‌توانند ارائه یک چشم‌انداز مشترک و معیاری برای مقایسه باشند. مدل‌های بلوغ بدون شک نقش مؤثری در توسعه و خلق ارزش و بهبود سازمان ایفا می‌کنند که مدیران را با توجه به چارچوب موجود و متناسب با شرایط سازمانی در راستای پاسخ به چالش‌های سازمانی راهنمایی می‌کنند (مهدوی و همکاران، ۱۴۰۰). از جمله مدل‌های بلوغ منابع انسانی که با توجه به جامعیت و انسجام ماهوی، با ماهیت واحد مورد بررسی همخوانی دارد مدل فیلیپس^۴ (۲۰۰۴) است. در مدیریت منابع انسانی، هدف اصلی این ابزار، توانمندسازی مدیریت و مدیریت منابع انسانی در اندازه‌گیری کیفیت فرایندهای منابع انسانی همین‌طور، پیاده‌سازی یک برنامه بهبود مستمر در قالب چرخه برنامه، اجرا، بررسی و اقدام است. این الگو دارای ۱۰ عنصر

¹ Wang, Wilson & Li

² Goldsmith

³ Huang & Chung

⁴ Philips

محوری مدیریت داده و سیستم‌ها، ایمنی و سلامت، ارتباطات درونی/ بیرونی، کارگزینی، توسعه کارکنان، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، پاداش و شناسایی، توسعه قابلیت سازمان و استراتژی منابع انسانی است که هر کدام مبتنی بر یک فرایند خاص منابع انسانی بنیان نهاده شده است (فرنادل و همکاران، ۱، ۲۰۱۹).

نگاه گذرا به اسناد بالادستی در نظام آموزشی، نشان‌دهنده آن است که مدیریت منابع انسانی و فرایند آن از جهات گوناگون حائز اهمیت است و نشان‌دهنده آن است که در بعد نظری و از منظر قانون‌گذاری جایگاه رفیع و شایسته‌ای برای منابع انسانی در آموزش و پرورش در نظر گرفته شده است (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰؛ سند برنامه درسی ملی، ۱۳۹۰؛ سند افق چشم‌انداز ۱۴۰۴، ۱۳۹۰)؛ لذا به دلیل اهمیت آموزش و پرورش در تأثیرگذاری بر ذهن و رفتار خیل عظیمی از کودکان و نوجوانان کشور و خلأ پژوهشی در زمینه بررسی وضعیت جاری مدیریت منابع انسانی با توجه به جایگاه فرایندی در قالب مدل‌های بلوغ، هدف از پژوهش حاضر بررسی وضعیت جاری مدل بلوغ مدیریت منابع انسانی در مدارس ابتدایی استان سیستان و بلوچستان براساس مدل فیلیپس است.

روش‌شناسی

از آنجایی که هدف پژوهش کشف وضعیت جاری آموزش و پرورش در زمینه بلوغ مدیریت منابع انسانی بود، از این رو پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کیفی و از لحاظ روش، مبتنی بر مطالعات داده بنیاد می‌باشد. در این پژوهش از رویکرد ساخت گرایانه چارمز (۲۰۰۶) استفاده شده است. فرآیند تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری در دو مرحله کدگذاری اولیه (مطالعه خط به خط داده‌ها جهت تولید حداکثر مفاهیم و ایده‌های ممکن) و کدگذاری ثانویه (پالایش و تلفیق مفاهیم تولید شده و تولید مفاهیم انتزاعی و اصلی) انجام گرفت. جامعه مورد مطالعه این پژوهش کلیه کارگزاران اصلی دخیل در مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان شامل؛ معلمان، مدیران مدارس و مدیران منابع انسانی بودند. که از طریق نمونه‌گیری هدفمند، از نوع ملاک‌محور، نمونه‌ی مورد نظر انتخاب و نمونه‌گیری تارسیدن به حد اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. از این رو مشارکت کنندگان در پژوهش شامل ۱۷ نفر از معلمان (با توجه به ملاک‌های حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته شغلی خود، حداقل ۱۰ سال سابقه تجربی)، ۸ نفر از مدیران مدارس (ملاک ورود حداقل مدرک کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و ۵ سال سابقه مدیریت مدارس) و ۸ نفر از مدیران منابع انسانی اداره آموزش و پرورش (ملاک ورود حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته شغلی خود، حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در بخش منابع انسانی دواير آموزش و پرورش) بودند. جهت محرمانه ماندن هر کدام از شرکت‌کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد نظریه داده‌بنیاد، همزمان با جمع‌آوری داده‌ها طی سه مرحله: الف) کدگذاری باز؛ ب) کدگذاری محوری و ج) کدگذاری انتخابی انجام شد. برای تأمین روایی و پایایی از روش گوبا و لینکلن^۲ ۱۹۸۰ استفاده شد. آنها چهار معیار «قابلیت اعتبار^۳، قابلیت انتقال^۴، قابلیت اتکا^۵ و قابلیت تأیید^۶» را به منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش بر شمردند (دانایی‌فرد و همکاران،

¹ Farndale et al

² Guba & Lincoln

³ . Credibility

⁴ Transferability

⁵ Dependability

⁶ Conformability

۱۳۹۶). در زمینه‌ی قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء شرکت کننده استفاده شد. در زمینه‌ی قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین قرار داده شد. در زمینه‌ی قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و در زمینه‌ی قابلیت تأیید مرور و بازخورد همتایان بکار برده شد.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا محقق با توجه به سوالات طراحی شده با مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران مدارس دوره ابتدایی، چالش‌های و قوت‌های بلوغ مدیریت منابع انسانی را طبق دیدگاه این گروه مورد بررسی قرار داد. بعد از مصاحبه یافته‌ها به اشباع رسید به عبارت دیگر در مصاحبه‌های انجام گرفته چالش جدیدی توسط مصاحبه‌شوندگان ذکر نمی‌شد. در بخش اول محقق با کدگذاری یافته‌ها چالش‌های مدیریت منابع انسانی در مدارس دوره ابتدایی زاهدان تقریباً مشخص کرد. پس از آن برای انسجام بیشتر ارائه یافته‌ها به بررسی الگوهای بلوغ مدیریت منابع انسانی پرداخته شد. در زمینه بلوغ مدیریت منابع انسانی الگوهای مختلفی ارائه شده است در این میان با توجه به ماهیت یافته‌ها و انسجام مدل‌های موجود، مدل فیلیپس^۱ برای چیدمان و تحلیل یافته‌های موجود مناسب بوده و مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به اینکه مدل فیلیپس دارای انسجام مراحل می‌باشد برای بهبود ساختار و انسجام یافته‌ها چند مصاحبه تکمیلی دیگر با مشارکت کنندگان انجام گرفت. در ادامه به تشریح مختصر مدل فیلیپس پرداخته می‌شود.

شرکت فیلیپس یک ابرشرکت چند ملیتی در زمینه صنعت الکترونیک است که دفتر مرکزی آن در آمستردام هلند است. این شرکت یکی از بنیان‌گذاران اصلی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۲ و از اعضای اصلی آن است. این شرکت در سال ۲۰۰۴ در راستای تعهدات راهبردی خود ابزارهایی با عنوان ابزارهای ارزیابی فرآیند^۳ طراحی کرد. ابزارهای ارزیابی فرآیند شبکه بلوغی^۴ هستند که برای کارکردهای خاصی چون مدیریت منابع انسانی^۵ و مدیریت زنجیره تأمین^۶ طراحی شده‌اند. PST به ارزیابی میزان بلوغ این فرایندها پرداخته و کمک می‌کنند تا مسیر رسیدن به سطوح بلوغ بالاتر شفاف شود (شمس زارع و همکاران، ۱۳۹۷). شکل ۱ مدل فرآیند فیلیپس را نشان می‌دهد.

1 . Philips

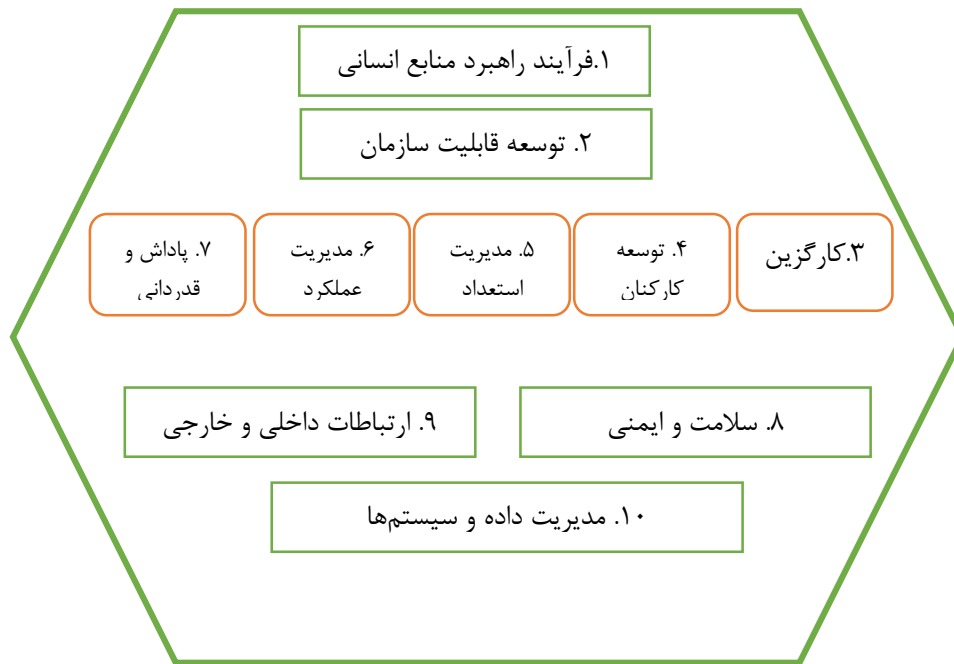
2 . EFQM

3 . Process survey tools(PSTs)

4 . maturity grids

5 . Process Survey Tool for Manufacturing Process Management

6 . Process Survey Tool for Supply Chain Management



شکل ۱: مدل فیلیپس

در مدیریت منابع انسانی، هدف اصلی این ابزار، توانمندسازی مدیریت و مدیریت منابع انسانی در اندازه گیری کیفیت فرایندهای منابع انسانی است. همان طور که در شکل ۱ قابل مشاهده است این الگو دارای ۱۰ عنصر هست که هر کدام مبتنی بر فرآیند خاصی از مدیریت منابع انسانی می باشد. در ادامه یافته های حاصل از مصاحبه با مشارکت کنندگان در زمینه بلوغ مدیریت انسانی با توجه به مدل فیلیپس بیان می شود.

الف: وضعیت جاری بلوغ مدیریت منابع انسانی در مدارس دوره ابتدایی

۱. استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی، فرآیندهای سازمان را با مدیریت منابع انسانی مرتبط می کند. در این بُعد با توجه به تحلیل مصاحبه های میدانی چالش های شناسایی شده در جدول ۱ سازمان یافته است.

جدول ۱: چالش های استراتژی مدیریت منابع انسانی در مدیریت مدارس دوره ابتدایی

مؤلفه منتخب	مؤلفه های محوری	کدهای باز
ابعاد مدیریتی - ساختاری	ابعاد مدیریتی	دیوان سالاری در مدارس و سازمان آموزش و پرورش مانع توسعه طرح های درون مدرسه ای برای توسعه معلمان است.
		یکی از ویژگی های برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی در سطح مدارس بی توجهی به ثبات مدیریتی در مدارس است.
		روئسای مدارس در تصمیم گیری استقلال اندکی دارند. این مانع اجرای طرح های درون مدارس برای توسعه حرفه ای معلمان است.
		عدم اختیارات لازم روئسای مدارس در ارتباطات برون سازمانی، یکی از موانع برنامه ریزی برای توسعه کارکنان می باشد.
		تفکر سیستمی در مدیریت گروه های آموزشی، ویژگی اصلی برای برنامه ریزی مناسب برای مدیریت منابع انسانی در مدارس هست

پراکندگی ساختار مدارس، باعث اتلاف منابع و عدم توجه مناسب به ظرفیت‌های منابع انسانی می‌شود	ابعاد ساختاری
نبود ساختار مدون جهت برنامه‌ریزی توسعه و ارتقاء معلمان	
کارراهه مدون و مناسب برای مسیر شغلی معلمان	
انتصاب مدیران به جای انتخاب آن‌ها توسط اعضای گروه‌های آموزشی توسط افراد سیاسی انتخاب می‌شوند	
تجربه مدیریتی مناسب در مدیریت	ابعاد رهبری
توجه به خرد جمعی در گروه‌های آموزشی و مدارس	
میزان توجه مناسب به جلب مشارکت جمعی در فعالیت‌های مدارس توسط مدیران	
میزان توجه به حمایت مناسب از آزاد اندیشی در مدارس	
ارتباط مناسب در بین گروه‌های درون مدرسه ای	
میزان توجه به روابط مناسب میان ارکان مدرسه	

استراتژی منابع انسانی امکان بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها و تهدیدها به سازمان‌ها را می‌دهد. استراتژی منابع انسانی امکان هماهنگی بین فعالیت‌های گوناگون را فراهم ایجاد فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد (ابطهی و موسوی، ۱۳۸۸). ابعاد این بخش طبق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در سه سطح ابعاد مدیریتی، ابعاد ساختاری و رهبری سازمان یافت. در سطح مدیریتی مواردی چون دیوان سالاری در مدارس، ثبات مدیریتی، عدم استقلال روئسای مدارس در تصمیم‌گیری، میزان اختیار مناسب مدارس در ارتباطات برون سازمانی و نبود تفکر سیستمی در مدیریت مدارس از جمله ابعاد اصلی بلوغ مدیریت منابع انسانی مدیران در مدارس بیان شد. در سطح ابعاد ساختاری نیز مواردی همچون نداشتن تجربه مدیریتی مناسب برخی مدیران، میزان استفاده از خرد جمعی در مدارس، میزان توجه مناسب به جلب مشارکت جمعی در مدارس، میزان حمایت مناسب از آزاد اندیشی در مدارس، میزان ارتباط در بین گروه‌های آموزشی مدارس، نبود روابط مناسب میان ارکان مدرسه را بیان داشتند. در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود:

"یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی و به طور کل مدیریت مدارس نبود ثبات مدیریت می‌باشد و نکته دیگر اینکه در همه جای دنیا معمول این هست که رئیس دپارتمان رو اعضای دپارتمان انتخاب کنند نه اینکه رئیس فلان سازمان بیاد کسی رو انتصاب کنه، این خودش توهین به اعضای گروه هست."

"مدیران مدارس در بیشتر موارد استقلال در تصمیم‌گیری ندارند و طبق حیطه مشخص شده عمل می‌کنند این خودش مانع اصلی برای اجرای طرح‌های خلاقانه جهت توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان می‌شود."

۲. توسعه قابلیت‌های سازمان

توسعه قابلیت‌های سازمان بر رشد سازمان جهت تحقق اهداف و کمک به بهبود منابع انسانی مورد توجه می‌باشد. با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش در این بُعد دو چالش تکنولوژی و فرآیندی در مدارس و گروه‌های آموزشی آن محتمل بود که در جدول ۲ گزرش شده است.

جدول ۲: چالش‌های توسعه قابلیت‌های سازمان در فرآیند مدیریت منابع انسانی مدارس

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
چالش‌های توسعه قابلیت سازمانی	چالش‌های تکنولوژی	ضعف در زیرساخت تکنولوژی مدارس
		تکنولوژی موجود با نیاز روز معلمان و مدیران تناسب ندارد.
		پشتیبانی در زمینه تکنولوژی از معلمان و مدیران کم است.
	چالش‌های فرآیندی	تعدد و تعارض آیین‌نامه‌های اداری-آموزشی
		آیین‌نامه‌های موجود بیشتر دست و پا گیر هستند و قابلیت اجرا ندارند، به جوری خودشون باعث بی انگیزگی برای خلاقیت و توسعه می‌شوند.
		عدم تناسب آیین‌نامه‌های آموزشی با روال کاری مدرسه‌های مختلف
		تمرکز گرایی در اداره مدارس

قابلیت‌ها دارایی‌های سازمان هستند که فی نفسه دارای ارزش هستند. طبیعتاً سازمان‌هایی که دارای منابع و قابلیت‌های بیشتری هستند، پتانسیل رشد بیشتری هم در ابعاد گوناگون دارند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۸). در زمینه چالش‌های قابلیت‌های سازمان طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش دو چالش تکنولوژیکی و فرآیندی مورد توجه بود که مانع مدیریت منابع انسانی و توسعه یافتگی ارکان مدارس می‌شود. در زمینه چالش تکنولوژی مشارکت‌کنندگان به چالش‌هایی چون ضعف زیرساخت تکنولوژی در مدارس، عدم تناسب تکنولوژی موجود با نیاز روز معلمان و مدیران و ضعف پشتیبانی در زمینه تکنولوژی از معلمان و مدیران آموزشی اشاره داشتند. چالش‌های فرآیندی مؤلفه دیگری بود که در این بُعد مورد تأکید رؤسای مدارس قرار داشت؛ طبق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان چالش‌های فرآیندی در مدارس شامل تعدد و تعارض آیین‌نامه‌های اداری-آموزشی و عدم قابلیت اجرای آیین‌نامه‌های آموزشی و دست و پا گیر بودن آن‌ها، عدم تناسب آیین-نامه‌های مدارس با روال کاری مدارس مختلف و تمرکز گرایی در اداره مدارس بود. امروزه مهم بودن و پایه‌ای بودن قابلیت‌های فناوری برای نوآوری و مدیریت منابع مورد پذیرش بوده و در کانون توجه دولت‌ها قرار دارد (راش^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود.

"تکنولوژی موجود در مدارس ما با نیازهای روز معلمان و مدیران آموزشی تناسب خاصی ندارد، مدارس ما در این زمینه خیلی چالش دارد، البته این به جورهایی چالش نظام آموزش عمومی در سطح کلان نیز هست و زیاد نمی‌شه اون رو به مدارس نسبت داد."

"بیشتر آیین‌نامه‌های آموزشی موجود در مدارس جنبه اجرایی خاصی ندارند و فقط دست و پا گیر هستند، این تعدد آیین‌نامه خودش باعث عدم بروز خلاقیت چه برای معلمان و چه برای مدیران برای مدیریت‌شون بر اساتید و فرآیندهای مدارس می‌شود"

۳. کارگزینی

یکی از بخش‌های مهم بلوغ مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها کارگزینی مدیریت اطلاعات کارکنان مانند استخدام و کارمند یابی، آموزش و جذب، حقوق و دستمزد و روابط انسانی در حوزه نیروی انسانی به عهده کارگزینی است. در این بخش با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش چالش‌های این بخش در مدارس زاهدان ارائه می‌شود. جدول ۳ چالش‌های این بخش را نشان می‌دهد.

^۱ . Rush

جدول ۳: چالش‌های کارگزینی در فرآیند مدیریت منابع انسانی مدارس

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
ابعاد کارگزینی	ابعاد اقتصادی	میزان استقلال مالی مناسب در آموزش و پرورش و واحدهای تابعه
		میزان توجه به گروه‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی جهت توسعه حرفه‌ای به دلیل برخوردار نبودن از استقلال مالی
		تخصیص نامناسب بودجه در نظام آموزش عمومی جهت توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان و نگاه مقطعی فرآیند
		نبود ملاک مشخص در آموزش و پرورش برای توزیع امکانات و تجهیزات در بین مدارس
	ابعاد جذب و ارتقاء نیرو	طولانی شده فرآیند جذب معلمان و مدیران
		تأثیر روابط و توصیه‌ها در جذب معلمان و مدیران
		جذب معلمان و مدیران ضعیف در آموزش و پرورش
		تأثیر روابط بر ارتقاء معلمان و مدیران

کارگزینی به واحدی گفته می‌شود که کارهایی مانند جذب نیرو، آموزش آن‌ها، محاسبه حقوق و دستمزد و پرداخت آن‌ها را برعهده دارد. در پژوهش حاضر با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش چالش‌های این سطح در دو مؤلفه چالش‌های اقتصادی و چالش‌های جذب و ارتقاء معلمان و مدیران سازمان یافت. در مؤلفه چالش‌های اقتصادی به عوامل و چالش‌هایی چون نبود استقلال مالی مناسب در مدارس و واحدهای تابعه، عدم توانایی گروه‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی جهت توسعه اعضا به دلیل برخوردار نبودن از استقلال مالی، تخصیص نامناسب بودجه در نظام آموزش عمومی جهت توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران و نبود ملاک مشخص در مدارس برای توزیع امکانات و تجهیزات اشاره شد. همچنین در مؤلفه جذب و ارتقاء معلمان به مؤلفه‌هایی چون طولانی شده فرآیند جذب معلمان و مدیران، تأثیر روابط و توصیه‌ها در جذب معلمان و مدیران، جذب معلمان و مدیران ضعیف در آموزش و پرورش، تأثیر روابط بر ارتقاء معلمان و مدیران اشاره شد. در این زمینه به نمونه‌هایی از بیانات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود: "الان متأسفانه مدیران ضعیفی رو جذب می‌کنن، این شاید مربوط به روند علمی در کشور باشه، نمونه این رو می‌شه از کیفیت و سطح مدارس متوجه شد این باعث میشه سطح نظام آموزشی هم بیاد پایین" "آموزش و برنامه‌های بازآموزی اعضا نیاز به برنامه و بودجه داره، الان گروه‌های آموزشی مدارس و اداره از استقلال مالی کافی برای برنامه‌ریزی در این زمینه برخوردار نیستند، بنابراین کسی خودش رو در فرآیند اداری درگیر نمی‌کنه و به سراغ این مسائل نمی‌ره"

۴. توسعه کارکنان

بخش مهمی از فرآیند توسعه کارکنان در آموزش معنا پیدا می‌کند. این مهم در مدارس و توسعه حرفه‌ای مدیران با توجه به جایگاه شغلی آنان نمود بارزتری دارد. در این زمینه دیدگاه مصاحبه‌شوندگان پژوهش در دو بُعد اصلی ابعاد آموزشی و ابعاد فرهنگی در زمینه توسعه سازمان یافت. جدول ۴ ابعاد این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۴: ابعاد توسعه کارکنان در فرآیند مدیریت منابع انسانی مدارس دوره ابتدایی

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
ابعاد توسعه کارکنان	مؤلفه‌های آموزشی - توسعه‌ای	ضعف توجه به سند راهبردی توسعه مدیران در مدارس
		ضعف توجه به برنامه‌های بازآموزی برای مدیران مدارس
		عدم تدوین آیین‌نامه و برنامه مدون برای آموزش تخصصی مدیران مدارس
		عدم توجه مدیران آموزشی به رشد یافتگی و توسعه حرفه‌ای فردی از طرق آموزش‌های مجازی
	مؤلفه‌های فرهنگی	عدم توجه به فرآیند نیازسنجی جهت ایجاد دوره‌های آموزشی برای مدیران
		لزوم فرآیندهای جانشین پروری در سطح مدیران کلان و میانی آموزش و پرورش
		عدم وجود و ترویج فرهنگ یادگیری مستمر بین مدیران مدارس
		عدم احساس نیاز مدیران مدارس به توسعه حرفه‌ای خود در طول دوران خدمت

توسعه کارکنان، بخش مهمی از تلاش‌های سازمان برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در سازمان، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات در طراحی کار است (رجبی و همکاران، ۱۳۹۵). توسعه حرفه‌ای مدیران یکی از عوامل مهم برای حفظ کیفیت خدمات و محصولات مدارس می‌باشد. از آنجاکه در اختیار داشتن مدیران برخوردار از مهارت‌های سطح بالا، هسته اصلی اثربخشی موسسات آموزشی است (معروفی و همکاران، ۱۳۹۴). توسعه کارمندان یکی از ارکان اصلی بلوغ مدیریت منابع انسانی در سازمان است. در این زمینه مولفه‌های موجود طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش در دو بُعد مولفه‌های آموزشی و فرهنگی سازمان یافت. در زمینه آموزشی به مواردی چون ضعف توجه به سند راهبردی توسعه مدیران در مدارس، ضعف در توجه به برنامه‌های بازآموزی برای مدیران مدارس، نبود آیین‌نامه و برنامه مدون برای آموزش تخصصی مدیران مدارس، ضعف توجه مدیران آموزشی به رشد یافتگی و توسعه حرفه‌ای فردی از طرق آموزش‌های مجازی، عدم توجه به فرآیند نیازسنجی جهت ایجاد دوره‌های آموزشی برای مدیران، لزوم توجه فرآیندهای جانشین پروری در سطح مدیران کلان و میانی آموزش و پرورش اشاره داشتند. در زمینه چالش‌های فرهنگی نیز به چالش‌هایی چون، عدم وجود و ترویج فرهنگ یادگیری مستمر بین مدیران مدارس، عدم احساس نیاز مدیران مدارس به توسعه حرفه‌ای خود در طول دوران خدمت اشاره شد. در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

"متأسفانه آیین‌نامه‌ای مدون و مشخصی برای آموزش تخصصی مدیران مدارس نداریم و مشخص نیست در هر گروه آموزشی چه اتفاقی باید در این زمینه بیفته"

"الان جو به طوری شده همین که فرد مدیر شد، دیگه به فکر یادگیری خودش و توسعه مهارت‌هاش نیست. فقط سالی چند فعالیت عمرانی، که اونم بیشتر با همکاری خیرین هست. باید نگاه به یادگیری در بین مدیران درست بشه"

۵. مدیریت استعداد

فرآیند مدیریت استعداد شکل خاصی از توسعه حرفه‌ای کارمندان می‌باشد. این فرآیند موجب شناسایی استعداد افراد جهت هدایت فرآیندهای آتی سازمان و نگه‌داشت و توسعه استعداد افراد می‌باشد. در این زمینه با توجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان در پژوهش دو بُعد ضعف فرآیندهای شغلی (کارراهه) و ضعف توجه به استعداد شناسایی شدند. در ادامه در جدول ۵ چالش‌های این بخش ارائه شده است.

جدول ۵: چالش‌های مدیریت استعداد در فرآیند مدیریت مدارس دوره ابتدایی

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
مدیران چالش‌های مدیریت استعداد	ضعف فرآیند شغلی (کارراهه)	کارراهه مناسب برای مدیران و ارتقا آنان وجود ندارد.
		کمیت‌گرایی در فرآیند ارتقاء مدیران و معلمان
	ضعف توجه به استعداد	عدم توجه مناسب به استعدادهای فردی مدیران و معلمان در فرآیندهای مدیریتی و فعالیت‌های اجتماعی
		عدم توجه برنامه‌های آموزشی به تحلیل قبلی روی نیازهای پرسنل
		نبود فرآیند مناسب جهت استعدادیابی حرفه‌ای در بین مدیران مدارس

امروزه در سازمان‌های استعداد محور منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌رود بلکه منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه‌ای سازمان است. در عصر دانش و دانایی، سازمان‌های استعداد محور در حال تأکید روزافزون دانش و کارکنان دانشی هستند (اقبال و همکاران، ۱۳۹۵). مدیران و معلمان مدارس، به عنوان رکن‌های اساسی توسعه دانش در این سازمان دانش محور شناخته می‌شوند. از این رو مدیریت استعداد این گروه دارای اهمیت خاص می‌باشد. در این زمینه با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش چالش‌های موجود در دو مؤلفه ضعف فرآیند شغلی و ضعف توجه به استعداد سازمان یافت. در زمینه چالش‌های فرآیند شغلی به عواملی چون نبود کارراهه و کمیت‌گرایی در فرآیند ارتقاء مدیران و معلمان اشاره شد. در زمینه چالش‌های مدیریت استعداد مدیران مدارس به مؤلفه‌هایی چون عدم توجه مناسب به استعدادهای فردی مدیران و پرسنل در فرآیندهای مدیریتی و فعالیت‌های اجتماعی، عدم توجه برنامه‌های آموزشی به تحلیل قبلی روی نیازهای مدیران و معلمان، نبود فرآیند مناسب جهت استعدادیابی حرفه‌ای در بین مدیران مدارس اشاره داشتند. در ادامه به نمونه‌های از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

"متأسفانه در فرآیند ارتقاء کارکنان مدارس، فقط به کمیت‌ها توجه می‌شود و کیفیت کارها و رزومه فرد را در نظر نمی‌گیرند."

"چیزی که تا به حال من ازش خیر دارم اینه که به استعدادهای فردی توجه نمی‌شه، به نظرم این سازگار غلط هست. توجه به استعدادهای هر فرد و دادن مسئولیت با توجه به استعدادهای افراد باعث پیشبرد اهداف سازمانی و از طرفی رشد فردی افراد می‌شود."

۶. مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یکی از فرآیندهای اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌باشد. در این زمینه با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش چالش‌های موجود در دو سطح ضعف ارزیابی عملکرد و ضعف در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد برای پرسنل مطرح می‌باشد. در ادامه در جدول ۶ چالش‌های این بخش در مدارس دوره ابتدایی بیان شده است.

جدول ۶: ابعاد مدیریت عملکرد در فرآیند مدیریت مدارس دوره ابتدایی

ابعاد مدیریت عملکرد	مؤلفه های ارزیابی عملکرد	نظارت مستمر و مناسب بر کار مدیران و معلمان
		ارائه بازخورد به مدیران و معلمان مدارس
		فرهنگ خود ارزیابی در بین پرسنل مدارس
	مؤلفه های هدف گذاری و برنامه ریزی عملکرد	توجه به کیفیت ها در ارزیابی ها
هدف گذاری کلان برای بهبود عملکرد پرسنل مدارس		
		برنامه ریزی مناسب در ارزیابی عملکرد پرسنل مدارس

مدیریت و ارزیابی مناسب عملکرد پرسنل نقش مهمی در انجام رسالت های واحد آموزشی دارد (فطرت و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت عملکرد به عنوان نگرش نوین مدیریتی نقش اساسی در توسعه و ایجاد شایستگی نیروی انسانی ایفا نموده و زمینه و بستر مناسب برای پیاده سازی فرآیند توسعه منابع انسانی را فراهم می آورد (فطرت و همکاران، ۱۳۹۴). در این زمینه مشارکت کنندگان در پژوهش به دو بُعد مؤلفه های ارزیابی عملکرد و مؤلفه های هدف گذاری و برنامه ریزی عملکرد در مدیریت مدارس اشاره داشتند. در زمینه مؤلفه های ارزیابی عملکرد به عواملی چون نظارت مستمر و مناسب بر کار مدیران و معلمان، ارائه بازخورد به مدیران و معلمان مدارس، فرهنگ خود ارزیابی در بین مدیران و معلمان مدارس، توجه به کیفیت ها در ارزیابی ها اشاره داشتند. در زمینه مؤلفه های هدف گذاری و برنامه ریزی عملکرد نیز به مؤلفه هایی چون هدف گذاری کلان برای بهبود عملکرد پرسنل مدارس، برنامه ریزی مناسب در ارزیابی عملکرد پرسنل مدارس اشاره داشتند. در ادامه به نمونه هایی از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می شود.

"در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس رویکردی که الان وجود داره به کمیت ها توجه می شه و کیفیت مورد توجه نیست، اصلاً کیفیت کار رو کسی نمی بینه، فقط تعداد مهم هست"

"آموزش و پرورش برنامه و هدف گذاری مشخصی برای بهبود عملکرد معلمان و مدیران خودش نداره و بیشتر جزیره ای و مقطعی عمل می کنند، این خودش باعث عقب افتادگی آموزش و پرورش نسبت به سایر ابعاد می شه."

۷. پاداش و قدردانی

پاداش و قدردانی مناسب از کارمندان یکی از عوامل مؤثر بر نگهداشت و افزایش انگیزش آن ها است. در این بُعد دیدگاه مصاحبه شوندگان در پژوهش در یک بُعد ضعف سازوکارهای تشویق مدیران مدارس سازمان یافت. جدول ۷ این عوامل را نشان می دهد.

جدول ۷: چالش های پاداش و قدردانی در فرآیند مدیریت منابع انسانی مدارس

مؤلفه منتخب	مؤلفه های محوری	کدهای باز
چالش های پاداش و قدردانی	ضعف سازوکارهای تشویق	محدود بودن امکان تشویق پرسنل مدارس توسط رواساء اداره آموزش و پرورش
		نبود سازوکار مناسب تشویق مناسب
		نبود نظام مشخص برای تشویق مدیران و معلمان مدارس دوره ابتدایی
		در نظر نگرفتن مزایای جانبی با هدف های معین چون انگیزه آفرینی برای مدیران و معلمان مدارس

نظام تشویق و تنبیه مناسب از مهم ترین عواملی است که می تواند موفقیت مدیران و کارگزاران را در پیشرفت برنامه ها و تغییرات اساسی که به دنبال آن هستند، تضمین می کند. اتخاذ رویکردهای تشویقی مناسب نقش مهمی در انگیزش کارکنان دارد (احمدخانی و افشار، ۱۳۹۳). با توجه به دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش توجه به نظام تشویق و توییح مناسب، عاملی مهم در بهبود مدیریت منابع انسانی مدارس می باشد. در این زمینه به بُعد ضعف سازگارهای تشویقی اشاره داشتند. این بُعد شامل مؤلفه هایی چون محدود بودن امکان تشویق پرسنل مدارس توسط روساء اداره آموزش و پرورش، نبود سازوکار مناسب تشویق در مدارس، نبود نظام مشخص برای تشویق مدیران و معلمان مدارس دوره ابتدایی، در نظر نگرفتن مزایای جانبی با هدف های معین چون انگیزه آفرینی برای مدیران و معلمان مدارس اشاره شد. در این زمینه به نمونه ای از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می شود:

" رؤسای ادارات آموزش و پرورش سازوکارهای مشخصی برای تشویق مدیران و معلمان مقطع ابتدایی ندارند، راستش برای این موضوع اصلا ابزاری تعریف نشده که بتونه اثرگذار باشد و بین مدیران و معلمان ایجاد انگیزه کند."

۸. سلامت و ایمنی

ایمنی و سلامت، شرایط کاری را در بر می گیرد. این فرایند بر مدیریت و بهبود رویه های سلامت و ایمنی، جلوگیری از کار افتادگی و بهبود شرایط کار تمرکز دارد. در این بُعد دیدگاه مصاحبه شوندگان در پژوهش در دو سطح ضعف امکانات و برنامه های رفاهی - تفریحی و ضعف توجه به سلامت روان مدیران و معلمان مدارس سازمان یافت. جدول ۸ نتایج این بخش از پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۸: چالش های سلامت و ایمنی در فرآیند مدیریت منابع انسانی مدارس

مؤلفه منتخب	مؤلفه های محوری	کدهای باز
سلامت و ایمنی	ضعف امکانات و برنامه های رفاهی - تفریحی	عملکرد ضعیف آموزش و پرورش در زمینه تهیه امکانات رفاهی برای پرسنل عدم توجه مدیران کلان و میانی آموزش و پرورش به برنامه های تفریحی برای پرسنل مدارس ضعف امکانات زیرساختی و فیزیکی مناسب چون کارگاه، آزمایشگاه، کتابخانه و..
	ضعف توجه به سلامت روان	توجه کمتر به سلامت روان مدیران و معلمان مدارس نبود برنامه های مشاوره ای برای مدیران و معلمان مدارس

سازمان بهداشت جهانی سلامت را به عنوان سلامت کامل جسمی، ذهنی و اجتماعی و نه صرفاً غیاب بیماری تعریف می کند. توجه به سلامت و بهزیستی به عنوان جنبه تأثیرگذار بر عملکرد فردی و اجتماعی افراد رویکردی است که مورد توجه بسیاری از سازمان ها می باشد (شهنوازی و همکاران، ۱۳۹۷). در این زمینه دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش در دو محور ضعف امکانات و برنامه های رفاهی - تفریحی برای پرسنل مدارس و ضعف توجه به سلامت روان پرسنل مدارس سازمان یافت. در محور ضعف امکانات و برنامه های رفاهی به مؤلفه هایی چون عملکرد ضعیف آموزش و پرورش در زمینه تهیه امکانات رفاهی برای مدیران و معلمان مدارس، عدم توجه مدیران کلان و میانی آموزش و پرورش به برنامه های تفریحی برای پرسنل مدارس، ضعف امکانات زیرساختی و فیزیکی مناسب چون کارگاه، آزمایشگاه، کتابخانه و... اشاره گردید. در زمینه ضعف توجه به مؤلفه های سلامت روان به مؤلفه هایی چون توجه کمتر به سلامت روان پرسنل مدارس، نبود برنامه های مشاوره ای برای مدیران و معلمان مدارس اشاره شد. در ادامه به نمونه هایی از بیانات مشارکت کنندگان پرداخته می شود:

"آموزش و پرورش امکانات رفاهی خاصی برای مدیران و معلمان مدارس در نظر نگرفته، یکی از ابعاد مهم مدیریت سرمایه انسانی توجه به امکانات رفاهی - تفریحی برای کارمندان است که در آموزش و پرورش بهش توجه نمی شود. توجه به ابعاد رفاهی - تفریحی نکته مهمی هست که مغفول مانده است."

"توجه به سلامت روان مدیران تأثیر مهمی در بهروری و اثرگذاری مدیران دارد، در نظام های آموزشی مطرح دنیا برنامه های مشاوره ای مرتبی برای مدیران در دپارتمان های آموزشی دارند که حضور اعضا در آن اجباری هست."

۹. ارتباطات داخلی و خارجی

ارتباطات نقش مهمی در مدیریت و توسعه منابع انسانی در سازمان دارد. ارتباطات مدیریت سازمان ها و کارمندان می تواند زمینه رشد و بالندگی حرفه ای افراد را به وجود آورد. در این بخش دو چالش ضعف ارتباطات داخلی و خارجی در سطح مدارس مورد تأکید بود. جدول ۹ چالش های این بخش را نشان می دهد.

جدول ۹: چالش های ارتباطات در فرآیند مدیریت منابع انسانی در مدارس

مؤلفه منتخب	مؤلفه های محوری	کدهای باز
چالش های ارتباطات	ضعف ارتباطات خارجی	عدم وجود خط و مشی ساخت یافته در خصوص روابط گروه های آموزشی و مدیران و معلمان مدارس با دپارتمان های خارجی
		ضعف ارتباطات علمی معلمان با همکاران خارج از مدرسه
		چالش های سیاسی در دیپلماسی علمی بین المللی در زمینه آموزش
	ضعف ارتباطات داخلی	انزوای ارتباطی مدیران و معلمان مدارس داخلی با توجه به مسائل سیاسی
		عدم برقراری روابط مناسب بین پرسنل آموزشی در مدارس
		وجود جو رقابتی و عدم همکاری مناسب بین معلمان مدارس

تعاملات و ارتباطات نقش مهمی در مدیریت منابع انسانی دارد. این مهم در نظام آموزشی با توجه به کارکردهای آن جایگاه ویژه ای برخوردار است. ارتباطات در نظام آموزشی زمینه توسعه هر چه بیشتر این نظام در زمینه های علمی و پژوهشی را فراهم می آورد (نات^۱، ۲۰۰۳). در این میان یکی از چالش های اساسی در مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش با توجه به دیدگاه مشارکت کنندگان ضعف ارتباطات در فرآیند مدیریت بیان شد. این مهم حتی چالشی برای توسعه حرفه ای و رشد یافتگی پرسنل آموزشی مدارس مورد تأکید بود. در این بُعد دو محور شامل ضعف ارتباطات خارجی و ضعف ارتباطات داخلی بیان گردید. در زمینه ضعف ارتباطات خارجی مشارکت کنندگان به عواملی چون عدم وجود خط و مشی ساخت یافته در خصوص روابط گروه های آموزشی و معلمان مدارس با دپارتمان های خارجی، ضعف ارتباطات علمی معلمان با همکاران خارج از مدرسه، چالش های سیاسی در دیپلماسی علمی بین المللی، انزوای ارتباطی مدیران و معلمان مدارس با توجه به مسائل سیاسی اشاره داشتند. در زمینه ضعف ارتباطات داخلی نیز به مؤلفه هایی چون عدم برقراری روابط مناسب بین معلمان در مدارس، وجود جو رقابتی و عدم همکاری مناسب بین معلمان مدارس اشاره گردید. در ادامه به نمونه هایی از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می شود.

"خط و مشی مشخص و سازمان یافته ای در آموزش و پرورش در زمینه ارتباط مدیران و معلمان با دپارتمان های خارجی وجود ندارد، این خودش به نظرم مدیریت و توسعه منابع انسانی درون حوزه نظام آموزشی رو با ضعف روبه رو می کنه."

^۱ . Knight

"روابط مناسبی بین معلمان مدارس وجود ندارد و بیشتر به دید رقیب به هم نگاه می‌کنند، این جو سازمانی مدیریت گروه‌ها نمی‌تواند از برنامه‌های جمعی و گروهی استفاده کند"

۱۰. مدیریت داده و سیستم‌ها

این فرایند شامل رویه‌ها و سیستم‌های جمع‌آوری، نگهداری، پردازش و تحلیل‌های داده‌های منابع انسانی برای حمایت از فرایندهای مرتبط منابع انسانی می‌باشد. در این بخش چالش ضعف پایگاه‌های داده طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش مورد توجه بود. جدول ۱۰ چالش‌های این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: چالش‌های مدیریت داده در سیستم‌ها در فرآیند مدیریت مدارس دوره ابتدایی

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
مدیریت داده و سیستم‌ها	ضعف پایگاه‌های داده	نبود پایگاه داده قوی و به‌روز در زمینه اطلاع رسانی بین معلمان و دوایر
		عدم اتصال مدارس به سیستم اطلاعاتی منابع انسانی مناسب

یکی از مهم‌ترین الزامات سیستم‌های آموزشی، دسترسی به اطلاعات به روز در جنبه‌های مختلف آموزش و برنامه‌های مداوم در بخش‌های مختلف می‌باشد. فرآیند مدیریت در نظام آموزشی امری پویا، پیچیده و مستلزم ایجاد تغییر و تحولات گسترده می‌باشد. سیستم اطلاعات مدیریت با هدف تهیه اطلاعات مورد نیاز، در مسائلی همچون برنامه‌ریزی، کنترل و تصمیم‌گیری به مدیران یاری می‌رساند و پشتیبانی لازم را جهت اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک و بهینه برای مدیران سیستم آموزشی فراهم می‌آورد (احمدی‌پور، ۱۳۹۳). در زمینه مدیریت داده و سیستم‌ها مشارکت‌کنندگان به چالش ضعف پایگاه داده در بین مدارس اشاره داشتند در این زمینه به مؤلفه‌هایی چون نبود پایگاه داده قوی و به‌روز در زمینه اطلاع رسانی مدیریت و آموزش مدارس و عدم اتصال نظام آموزشی به سیستم اطلاعاتی منابع انسانی مناسب مورد تأکید بود. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود.

"آموزش و پرورش هنوز سیستم اطلاعاتی منابع انسانی مناسبی ندارد که بتونه بروز باشه و یه بانک اطلاعاتی به روز از معلمان فراهم کنه"

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین رسالت‌های مدیریت در سازمان‌ها است در این میان بلوغ مدیریت منابع انسانی نشان دهنده سطح مطلوبیت مدیریت منابع انسانی در سازمان است. مدارس از مهم‌ترین نهادهای موجود در هر جامعه‌ای هستند از این رو مدیریت درست منابع انسانی آن زمینه پویایی جوامع را فراهم می‌آورد. در این پژوهش بر آن شدیم تا با استفاده از مدل فیلیپس به بررسی سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی در مدارس ابتدایی استان سیستان و بلوچستان بپردازیم. با توجه به مدل فیلیپس یافته‌ها نشان داد:

استراتژی منابع انسانی: تحلیل و بررسی نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان داد این بُعد دارای ابعاد چون ابعاد مدیریتی، ابعاد ساختاری و رهبری است در این زمینه مؤلفه‌هایی چون ضعف در مدیریت سازمانی، ساختار ضعیف و غیر منعطف در آموزش و پرورش و نبود تفکر سیستمی در رهبری مدارس مشهود می‌باشد. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های شکوری شالدهی و همکاران (۱۴۰۰) است. همچنین در زمینه توسعه قابلیت‌های سازمان در زمینه چالش‌های قابلیت‌های سازمان طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش دو چالش تکنولوژیکی و فرآیندی مورد توجه بود که مانع مدیریت منابع انسانی و توسعه یافتگی ارکان مدارس می‌شود. در زمینه چالش تکنولوژیکی ضعف زیرساختی و حمایتی در مدارس مورد توجه بود و در زمینه چالش‌های فرآیندی بروکراسی اداری و تعدد بخش‌نامه‌های موجود مانع بلوغ

مدیریت منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش می‌شود یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های بنیادی و همکاران (۱۴۰۰) و شمس زارع و همکاران (۱۳۹۷) است.

از دیگر محورهای مدل بلوغ مدیریت منابع انسانی، بخش کارگزینی در سازمان است تحلیل بیانات و نظرات مشارکت‌کنندگان در این بخش نشان داد در این محور ضعف اقتصادی و استقلال مالی مناسب ادارات آموزش و پرورش و مدارس و وجود ضعف و کاستی در جذب و نگهداشت منابع انسانی در آموزش و پرورش است. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های شکوری شالدهی (۱۴۰۰) و بنیادی و همکاران (۱۴۰۰) است. همچنین از دیگر محورهای مدل بلوغ مدیریت منابع انسانی براساس مدل فیلیس، توجه به ابعاد توسعه منابع انسانی است در این زمینه بررسی و تحلیل بیانات مشارکت‌کنندگان نشان دهنده مؤلفه‌هایی چون لزوم توجه به فرآیندهای توسعه‌ای و برنامه‌های آموزشی در مدارس و ضعف در فرهنگ یادگیری سازمانی مورد توجه و تأکید بود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های خروشی (۱۳۹۴) در زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس است. مدیریت استعداد در سازمان از محورهای اصلی مدیریت منابع انسانی و رسیدن به رشدیافتگی است در این زمینه تحلیل بیانات و نظرات مشارکت‌کنندگان نشان دهنده محورهای چون ضعف فرآیند کارراهه شغلی در آموزش و پرورش و مدارس است این مهم زمینه دلزگی کارکنان و عدم تمایل آنان به شرکت در دوره‌های بازآموزی و ارتقا را فراهم می‌آورد از سویی در فرآیند اداری و مدیریتی مدارس به استعداد مدیران و کارکنان توجه نمی‌شود و فرآیند هدایت استعداد مدیران و معلمان مدارس در نظر گرفته نمی‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های رجیبی و همکاران (۱۳۹۵) است. همچنین در زمینه مدیریت عملکرد پرسنل مدارس تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان نشان دهنده وجود ضعف‌هایی در ارزیابی عملکرد مدیران و معلمان و نبود برنامه و هدف‌گذاری برای مدیریت عملکرد مدیران و معلمان در آموزش و پرورش بود. وجود نظام تشویق و تنبیه مناسب از مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است. تحلیل نظرات و بیانات مشارکت‌کنندگان در این محور نشان دهنده وجود ضعف در سازوکارهای تشویقی در آموزش و پرورش بود. از این رو نبود رویه مناسب برای تشویق پرسنل منجر به کاهش انگیزه کارکنان در آموزش و پرورش شده است. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های سلیمی و همکاران (۱۴۰۱) و شکوری شالدهی و همکاران (۱۴۰۰) است از سویی در زمینه محور سلامت و امنیت، تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان و بافت مدارس نشان دهنده مؤلفه‌هایی چون ضعف امکانات و برنامه‌های رفاهی و تفریحی برای پرسنل مدارس و ضعف توجه به سلامت روان و خدمات مشاوره‌ای مدیران و معلمان در حین خدمت بود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های شمس زارع و همکاران (۱۳۹۷) است.

ارتباطات و وجود ساختار ارتباطی مناسب بین معلمان و مدیران در سازمان آموزش و پرورش زمینه مدیریت دانش سازمانی و پداگوژیک را فراهم می‌آورد تحلیل بیانات و نظرات مشارکت‌کنندگان در این زمینه نشان دهنده وجود ضعف در سیستم‌های ارتباط داخلی و خارج از سیستم آموزشی مدارس است. این مهم منجر به عدم مدیریت دانش سازمان یافته در مدارس شده و ساختار متمرکز در مدارس را به وجود می‌آورد. از سویی تحلیل نظرات و بیانات مشارکت‌کنندگان نشان دهنده نبود سیستم مدیریت داده در آموزش و پرورش است، این مهم منجر به سازمان‌دهی نامناسب منابع انسانی در آموزش و پرورش می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های رجیبی و همکاران (۱۳۹۵) و خروشی (۱۳۹۴) است.

در این پژوهش سعی شد هر چند به اندازه کوچک به ترسیم وضعیت بلوغ مدیریت منابع انسانی در مدارس براساس مدل فیلیپس پرداخته شود. امید است با توجه به یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های در راستای این پژوهش زمینه تحول در مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش فراهم آید. در این زمینه با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به یافته‌های بُعد مدیریتی - ساختاری در مدیریت مدارس به خرد جمعی و نظرات همه معلمان توجه شود.
- با توجه به چالش‌های توسعه قابلیت‌های سازمانی در مدارس در این زمینه پیشنهاد می‌شود زیرساخت فناوری در مدارس فراهم شود و به سواد فناوری معلمان و مدیران مدارس توجه شود.
- با توجه به چالش‌های شناسایی شده در بُعد کارگزینی به چالش‌های اقتصادی موجود در مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش و استقلال مالی مدارس در زمینه مدیریت هزینه-درآمد توجه شود.
- با توجه به چالش‌های شناسایی شده در بُعد مدیریت استعداد به طراحی کارراهه شغلی مناسب برای معلمان و مدیران در مدارس توجه شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد مدیریت عملکرد در این زمینه پیشنهاد می‌شود به نظام ارزیابی عملکرد پویا و چندجانبه از مدیران و معلمان در زمینه‌های آموزشی و مدیریتی توجه شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد سلامت و ایمنی در این زمینه پیشنهاد می‌شود امکانات رفاهی و تفریحی برای معلمان و مدیران فراهم شود.
- با توجه به یافته‌های بُعد ارتباطات در این زمینه پیشنهاد می‌شود، به ایجاد شبکه‌سازی ارتباطی بین مدیران و معلمان در مدارس مختلف جهت مدیریت دانش پداگوژیک توجه شود.

منابع

- ابطهی، حسین و موسوی، محمد (۱۳۸۸). تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی یکی از سازمان‌های معنوی کشور). *فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، ۱(۳)، ۱-۲۳.
- احمدخانی، داود و افشار، مهدی (۱۳۹۵). تأثیر تشویق بر عملکرد کارکنان: مورد مطالعه فرمانده انتظامی ویژه غرب تهران. *دانش انتظامی*، ۱(۲)، ۴۱-۶۳.
- احمدی پور، سحر (۱۳۹۳). تأثیر سیستم اطلاعات مدیریت بر سیستم آموزشی دانشگاه و چالش‌های آن. *اولین کنفرانس ملی چالش‌های مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان‌ها و صنایع. دانشگاه تهران*.
- اقبال، فرزانه، هویدا، رضا، سیادت، علی، سماواتیان، حسین و یارمحمدیان، محمد (۱۳۹۵). طراحی و تدوین مدل فرآیند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۹(۳۴)، ۹-۲۷.
- حسن پور، اکبر؛ یوسفی زونوز، رضا و میرکی، بهاره (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیکی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۷(۳)، ۷۵-۹۱.
- خروشی، پوران (۱۳۹۴). راهکارهای توسعه حرفه‌ای معلمان در کشورهای توسعه‌یافته با تأکید بر ضرورت توجه به آن در دانشگاه فرهنگیان. *راهبردهای نوین تربیت معلمان*، ۱(۱)، ۵۳-۶۶.
- رجبی، مریم، حسینی، محمد و مهاجران، بهناز (۱۳۹۵). بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۶(۳)، ۱۵۱-۱۷۸.
- سعادت طلب، آیت؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ فراستخواه، مقصود و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۳). بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (مطالعه کیفی). *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۴(۶)، ۲۹-۵۶.
- سلاجقه، آزیتا و صفری، ثنا (۱۳۹۴). رابطه اخلاق حرفه‌ای با عملکرد استادان دانشگاه. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۰(۳)، ۱۰۳-۱۱۰.
- شمس زارع، میلاد، طهماسبی، رضا و یزدانی، حمید رضا (۱۳۹۷). ارزیابی بلوغ فرآیند مدیریت منابع انسانی براساس مدل فیلیپس. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۱-۲۴.
- شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۰). سند برنامه درسی ملی.
- شهنوازی، حسین، صدقی، شهرام و خالصی، نادر (۱۳۹۷). بررسی عوامل تأثیرگذار فردی و شغلی بر سلامت کارکنان پزشکی قانونی تهران براساس مدل رفاه کل‌گرا. *سلامت کار ایران*، ۱۵(۵)، ۱-۹.
- صمیمی، سمیه؛ ایمانی، محمدتقی و دلخوش کسمایی، ابوالقاسم (۱۳۹۷). مدل مدیریت ریسک مبتنی بر سطوح بلوغ، قابلیت‌های منابع انسانی و کیفیت آموزش (مورد مطالعه: مجتمع گاز پارس جنوبی). *نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۹(۳)، ۲۲۱-۲۴۵.
- طهماسبی، سیامک، فرتوک‌زاده، حمیدرضا، بوشهری، علیرضا و رجبی، میثم (۱۳۹۸). تله‌های قابلیت در مسیر توسعه سازمان‌های صنعتی دولتی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۳(۲)، ۲۳۵-۲۷۵.
- غضنفری، سکینه خاتون، یوسفی سعید آباد، رضا و فلاح، وحید (۱۳۹۹). مدل‌سازی مؤلفه‌های مؤثر نظام مدیریت منابع انسانی بر انتصاب مدیران در مراکز آموزش عالی مازندران از دیدگاه اعضای هیئت علمی. *مجله توسعه آموزش جندی شاپور*، ۱۱(۱)، ۱۲۸-۱۴۲.

فطرت، محمدعلی، خراسانی، اباصلت، ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل. *مجله آموزش عالی ایران*. ۷(۴)، ۱۴۱-۱۷۴.

کیانی، ندا و رادفر، رضا (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیمتل. *مدیریت بهره‌وری*، ۹۴(۳۵)، ۱۱۱-۱۳۰.

معروفی، یحیی و علیمرادی، فردوس (۱۳۹۴). نقش توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی در کیفیت آموزش عالی. *اولین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران*.

مهدوی، مریم؛ شیخ‌الاسلامی، نادر؛ حسن مرادی، نرگس و شکری، نرجس (۱۴۰۰). طراحی الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی در میان اعضای هیئت علمی بر مبنای نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس). *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۲(۶)، ۱۶۷-۱۵۲.

واعظی، سمیرا؛ تقی زاده هرات، علی؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ شیخ ابراهیم (۱۳۹۷). تعامل مدیریت منابع انسانی شرکت مادر تخصصی با شرکت‌های تابعه مبتنی بر دیدگاه بلوغ. *فرایند مدیریت و توسعه*. ۳۱(۱)، ۵۶-۲۷.

سلیمی، الهه، میرسپاسی، ناصر، دانش فرد، کرم اله (۱۴۰۱). شناسایی آسیب‌های سیستم مدیریت منابع انسانی در نظام آموزشی آموزش و پرورش و ارائه راهکارهایی به منظور بهبود نظام (پژوهش کمی)، *فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت*، ۳۸(۳)، ۶۷-۸۴.

شکوری شالدهی، عباس، تورانی، حیدر، کردستانی، فرشته و دلگشایی، یلدا (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش با تاکید بر سند تحول بنیادین. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۵(۱)، ۲۹-۶۰.

بنیادی، پروین، ساکی، رضا، فضل‌اللهی قمشی، سیف‌الله (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش (معلمان مقطع ابتدایی). *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۱۵، ۱۸-۳۲.

Bastos, P. P. Z. (2017). Ascensão e crise do governo Dilma Rousseff e o golpe de 2016: poder estrutural, contradição e ideologia. *Revista de Economia Contemporânea*, 21.

Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as “wayfinding” Proces, practices and sensitivity to environmental affordances. *The learning organization*, 24(2), 107-118/TLO-11-2016-0083.

Farndale, E., Horak, S., Phillips, J., & Beamond, M. (2019). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 465-470.

Goldsmith, K. (2011). *Uncreative writing: managing language in the digital age*. Columbia University Press.

Groves, Kevin S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, 44 (4), 356-365.

Huang, C.F., & Chung S.L. (2016). “A Study on the Relationship between Intellectual Capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis”; *Journal of Engineering and Management*, 13, 4, 265-271.

Knight, J. (2003). Updated internationalization definition. *International Higher Education*, 33(2003), 2-3

Netland, T. H., & Alfnes, E. (2011). Proposing a quick best practice maturity test for supply chain operations. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 66-76.

Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., & Weech-Maldonado, R. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter?. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 215-227.

Phillips, J. J. (2009). *Accountability in human resource management: connecting HR to business results*. Routledge.

Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning, ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed, American Management Association, New York.

- Rush H, Bessant J, Hobday M.(2014). Eoghan Hanrahanc, and Mauricio Medeiros. "The evolution and use of a policy and research tool: assessing the technological capabilities of firms." *Technology Analysis & Strategic Management*; 26(3), 353–365.
- 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.

Model of human resource management in schools of Sistan and Baluchistan province

Umm al-Binin Fanudi¹, Youssef Mehdipour², Hossein Momeni Mehmoui³, Ali Hosseinzadeh⁴

Abstract

The purpose of this research is to investigate the current state of maturity of human resource management in schools. This research was conducted with a qualitative approach and a data-based method. The statistical population includes the study population of this research, all the main agents involved in the management of human resources of education in the province of Sistan and Baluchistan, including; They were teachers, school principals and human resource managers. which were selected through purposeful, criterion-oriented sampling. Data were collected through semi-structured interviews with seventeen teachers, eight school principals, and eight human resource managers. In order to analyze the data, open, axial and selective coding methods were used. Lincoln and Cuban criteria were used to ensure validity and reliability. The research results were organized in ten main dimensions and nineteen main axes based on the Roberts model. These dimensions include the process of human resource strategy, organizational capability development, recruitment, employee development, talent management, performance management, reward and recognition, health and safety, internal and external communications, and data and systems management.

Key words: Maturity of human resource management, schools, education, foundation data approach

¹ PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Torbet Heydariéh Branch, Islamic Azad University, Torbet Heydariéh, Iran.

² Associate Professor of Health Sciences Research Center and Faculty of Paramedicine, Torbet Heydariéh University of Medical Sciences, Torbet Heydariéh, Iran. (Author). Mehdipoury1@Thums.ac.ir

³ Associate Professor of Curriculum Studies, Islamic Azad University, Torbat Heydariéh branch, Torbat Heydariéh, Iran.

⁴ Department of Management, Torbet Heydariéh Branch, Islamic Azad University, Torbet Heydariéh, Iran