

طراحی و اعتباریابی الگوی جذب، بهسازی و نگهداری معلمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی مریم نوبهاری^۱، مسلم چرایین^۲، محمد کریمی^۳، احمد زنده‌دل^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین الگوی جذب و بهسازی و نگهداری معلمان در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی انجام گرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از روش آمیخته استفاده شده است که در آن از روشهای کیفی مقتضی از جمله مصاحبه اکتشافی جهت استخراج مؤلفه‌ها و همچنین سنجه‌های پژوهش استفاده شده و از روشهای کمی برای اعتباریابی الگو استفاده شد. در این راستا ابتدا با گردآوری داده‌های کیفی به شناسایی مؤلفه‌های الگوی جذب و بهسازی و نگهداری معلمان در آموزش و پرورش خراسان رضوی از طریق مصاحبه با ۱۵ خبره پرداخته شد و در مرحله بعد، از طریق گردآوری داده‌های کمی سؤالات پژوهش، ۳۸۱ نفر مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی نشان داد که مولفه‌های استخراج شده از بخش کیفی در مرحله جذب شامل: به‌گزینی، باورها و کارآمدی؛ در بخش نگهداری مولفه‌های اجتماعی، سازمانی و شغلی و در بخش بهسازی شامل شایستگی آموزشی، پژوهشی، اخلاق حرفه‌ای، بالندگی و فعالیت‌های اجرایی را شامل می‌شود. به منظور اعتباریابی مدل استخراج شده بخش کیفی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که نتایج نشان داد شاخص نسبت مجذور کای بر درجه آزادی به معنی برازش مدل با داده‌هاست. بنابراین کاربرد مدل استخراج شده می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای تعریف و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه معلمان از جمله نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزش و برنامه ریزی برای رشد و پیشرفت در نظر گرفته شود.

کلیدواژه‌ها: جذب، بهسازی، نگهداری، منابع انسانی.

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۲

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱۳

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

^۲ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران (نویسنده مسئول).

moslemch2015@gmail.com

^۳ - استادیار گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

^۴ - استادیار گروه ریاضی و آمار، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

مقدمه

در عصر نوین، به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن سرمایه انسانی از اولویت‌های اساسی سازمان‌های امروزی است (بهااتنگر^۱، ۲۰۰۷). در جوامع امروزی نظام آموزش و پرورش به مثابه عامل اصلی و مؤثر در تحولات اقتصادی و اجتماعی، وظیفه اساسی خود را بر آموزش و پرورش همه جانبه فرد و شکوفایی و رشد استعدادهای افراد جامعه و تربیت نیروی انسانی ماهر، متخصص و کاردان و انتقال ارزشهای فرهنگی و علمی و فنی متمرکز نموده است. نظام آموزش و پرورش که خود تولیدکننده نیروی انسانی پرورش یافته، ماهر، توانمند و لایق در عرصه‌های گوناگون اجتماعی است، خود به بخشی قابل ملاحظه از همین نیروی انسانی متخصص و ماهر برای بقا و تداوم حرکت تکاملی خود نیازمند است (محمدی و ورزشکار، ۱۳۸۷). براین اساس، چالشی که امروزه سازمان‌ها به خصوص آموزش و پرورش با آن مواجه‌اند جذب، تعالی و نگهداشت معلمان توانمند می‌باشد. جذب و نگهداشت منابع انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می‌سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می‌شود (میرکمالی، حاج خزیمه و ابراهیمی، ۱۳۹۴). حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و به سازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و ... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه ی آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (جبه‌دار، تشکری و سعیدزاده، ۱۳۹۱). نگهداشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات کارکنان برای نگهداشت آنها بسیار مهم است. استعدادهای سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (فلیپس و راپر^۲، ۲۰۰۹).

اگر توانایی‌های منابع انسانی به طور سیستماتیک نگهداری و کنترل نشوند، ممکن است از بین بروند و در نتیجه سازمان مجبور می‌شود متحمل خسارت هزینه‌های آموزش مجدد یا هزینه‌های

^۱. Bhatnagar

^۲. Phillips & Roper

جایگزینی شود تا دوباره توانایی‌های گذشته نیروی انسانی خود را بدست آورد. برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل ضروری است، اما نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد. نگهداشت کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری بالاتری می‌شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین‌پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (فستینگ، اسپنجر و اسکولیشن^۱، ۲۰۱۴). به همین دلیل، مدیریت باید دارایی‌های انسانی سازمان را با دقت زیر نظر داشته باشد. دو فرد که همزمان و با شرایط یکسان وارد سازمان می‌گردند، و در شغل‌های مشابهی نیز مشغول بکار می‌شوند. نگهداشت کارکنان می‌تواند یک منبع حیاتی و مهم مزیت رقابتی برای هر سازمان باشد. نگهداشت کارکنان منجر به دستیابی به مزایایی مانند رضایت مشتریان، خدمات بهتر، هزینه‌های کمتر، کاهش میزان حساسیت، مرادوات مثبت، افزایش سهم بازار، افزایش بازدهی و کارایی می‌شود (باریچ^۲، ۲۰۱۰؛ آلناکیوبی^۳، ۲۰۱۱). بولری و شارون بیان می‌کنند: امروزه حفظ کارکنان شایسته مشکل شماره یک سازمان‌ها به شمار می‌آید. مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری بیشتر و اثربخشی سازمان می‌گردد. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه می‌باشد. یافته‌های مطالعاتی نشان می‌دهد که هزینه جایگزینی یک فرد ۶۰ الی ۲۰۰ درصد حقوق و دستمزد از دست رفته هر کارمند در طول یکسال می‌باشد. چرا که هزینه‌های تبلیغات، جذب و آموزش کارکنان جدید زیاد بوده، علاوه بر آن تا کارکنان جدید با سازمان و امور محوله آشنا شوند و تجربه لازم را پیدا نمایند، بهره‌وری سازمان نیز کاهش می‌یابد (میرزایی، مجلل و بیگ‌زاد، ۱۳۹۴). همچنین پژوهش‌هایی چون طبیعی؛ خودنیا و شریفی‌پور (۱۳۹۵) در مقاله خود به این نتیجه رسیدند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرایندهای شناسایی جذب و نگهداری کارکنانی هستند که بدنه شایستگی اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند به برترین رده‌ها می‌رسند از همکاران خود پیشی می‌گیرند و بطور همزمان به عنوان انگیزه‌ای برای همکاران خود عمل می‌کنند. و مطالعه‌ای که توسط او^۴ (۲۰۱۸) صورت گرفت نیز نشان داد که همه بانک‌ها خط مشی‌های انتخاب و جذب مکتوبی دارند و برای دادن آگهی استخدام کاملاً بر

1. Festing & Schäfer & Scullion

2. Burbach

3. Alnaqbi

4. Eva

اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل متکی هستند. زمانی که سمتی خالی می‌شود بانکها آگهی استخدام عمومی می‌دهند و بخش منابع انسانی کل فرآیند جذب و انتخاب را هدایت می‌کند و در پژوهش دومو و فریمپونگ^۱ (۲۰۱۷) در بانکهای غنا، نتایج حاکی از آن بود که برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، سروکار داشتن با مسائل تعادل کار-زندگی، ایجاد تصویر خوب از سازمان، خلق محیط کاری مورد علاقه و افزایش عدالت و انصاف در مدیریت کارکنان، تشویق مدیران و سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزشها و اعتقادات سازمان با ارزشها و اعتقادات کارکنان و در نهایت اطمینان از ارتقای سمت از جمله عواملی است که باعث ماندن کارکنان در بانک می‌شود. این تحقیقات نشان می‌دهد که جذب و بهسازی و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌ها امر مهم و یکی از ارکان مهم محسوب می‌گردد. با توجه به اینکه آموزش و پرورش کشورمان، طی سال‌های اخیر برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود ناگزیر از به کارگیری نیروهای حق التدریسی و سرباز معلم بوده است. بکارگیری این نیروها و همچنین بکارگیری نیروهای رسمی و پیمانی در رشته‌های غیرمرتبط، هرچند در اغلب سطوح و مناطق آموزش و پرورش متداول است، اما در مناطق روستایی و محروم بیشتر نمایان است که این امر از نظر آموزشی موجب مشکلات بسیار است. در حالی که در برخی دیگر از مناطق آموزش و پرورش با مازاد نیرو مواجه است. وجود این تناقض، توجه بیشتر به برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی را ضرورت می‌بخشد. همچنین تأکیدی که در در بند ۳-۲ سیاست‌های کلی (ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش) بر نگهداشت و به کارگیری بهینه نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش و بسترسازی برای جذب و نگهداری معلمان کارآمد به مدیران آموزش و پرورش تأکید شده است.

سوالات تحقیق

- ۱) شاخص‌ها و مولفه‌های جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی (معلم) در آموزش و پرورش ایران کدامند؟
- ۲) عوامل مرتبط با جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی (معلم) در آموزش و پرورش ایران کدامند؟

^۱. Dwomoh & Frempong

روش تحقیق

از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. چراکه در شرایط حاضر در آموزش و پرورش یکی از مسائل اصلی نحوه جذب و نگهداری معلمان است. از طرفی دیگر نتایج آن مستقیماً در نظام آموزش و پرورش قابل کاربرد است. از نظر گردآوری داده‌ها از روش آمیخته استفاده شده است. در این پژوهش از طرح اکتشافی متوالی^۱ استفاده شد که در آن از روش‌های کیفی مقتضی از جمله مصاحبه اکتشافی جهت استخراج مؤلفه‌ها و همچنین سنجه‌های پژوهش استفاده شده و به منظور تحلیل داده‌های کمی، از آنجایی که هدف پژوهش حاضر تدوین الگو و همچنین اعتباریابی آن می‌باشد از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در این راستا ابتدا با گردآوری داده‌های کیفی به شناسایی مؤلفه‌های الگوی جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی (معلم) در آموزش و پرورش خراسان رضوی از طریق مصاحبه پرداخته شد و در مرحله بعد، از طریق گردآوری داده‌های کمی سؤالات پژوهش، مورد آزمون قرار گرفت. به‌طور کلی این پژوهش در چهار مرحله (۱) مطالعه ادبیات نظری و پژوهشی جذب نیروی انسانی (۲) شناسایی مؤلفه‌های الگوی جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی (۳) ساخت ابزار و اجرای مقدماتی (۴) اعتباریابی الگوی ارزیابی صورت گرفت که در ادامه به‌صورت تفصیلی هر یک از آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از مدیران آموزش و پرورش و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های استان خراسان رضوی که از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران استفاده گردید که از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که علاوه بر آنکه امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. پس از تعیین مصاحبه‌شوندگان هماهنگی لازم برای زمان و مکان تشکیل جلسه مصاحبه صورت گرفت. در برخی مواقع برخی مصاحبه‌شوندگان به دلیل اتفاقات غیرمترقبه زمان مصاحبه را تغییر داده و عده کمی نیز به دلیل برخی دلایل در پژوهش همکاری نکرده و از فرایند انجام مصاحبه کنار گذاشته شدند. به منظور ثبت داده‌های کیفی و حفظ کامل اطلاعات ارائه شده از سوی

^۱ - Exploratory sequential design

مصاحبه شوندگان این مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط صوت در محل کار آنان (دانشگاه) ثبت شده و در ادامه روی کاغذ پیاده سازی شد.

همچنین جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی شامل کلیه اساتید علوم تربیتی دانشگاه‌های سطح تهران می‌باشند برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و ۳۸۱ نفر در نظر گرفته شدند. شیوه نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده متناسب با حجم نمونه و هریک از معلمان به عنوان یک واحد نمونه در نظر گرفته شده است. در بخش کمی پژوهش به منظور اجرای طرح و گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه با استفاده از نتایج بخش کیفی و بر مبنای الگوی پیشنهادی پژوهش ساخته شده است. نتایج گردآوری و تحلیل داده‌های حاصل از نظر صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی آموزش و پرورش در نتیجه مصاحبه‌های انفرادی، چارچوب و محتوای پرسشنامه تحقیق را فراهم نمود. برای این منظور، ابتدا مؤلفه‌های جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی (معلم) در آموزش و پرورش خراسان رضوی مشخص شد و سپس بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده، پرسشنامه ساخته شد. سپس به منظور اطمینان از پایا بودن پرسشنامه و همسانی درونی سؤالات، ضریب آلفای کرانباخ برای نمونه مقدماتی (۳۰ نفر) محاسبه شد. مقدار آلفای کرانباخ محاسبه شده ۰/۹۲۱ حاکی از قابلیت اطمینان پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌های آن می‌باشد. در نهایت به منظور اعتبار یابی الگوی ارائه شده از تحلیل عاملی تأییدی در چارچوب مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل‌های آماری کمی از نرم افزارهای LISREL8 استفاده شده است.

یافته‌ها

مؤلفه‌ها و شاخص‌های نگهداری نیروی انسانی آموزش و پرورش

توضیحات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به جذب نیروی انسانی در آموزش و پرورش ایران منجر به شناسایی کدهای جدول ۱ شده است. پس از گردآوری داده‌های حاصل از مصاحبه و تحلیل مضامین، ۳ مضمون اصلی به عنوان ابعاد اصلی جذب نیروی انسانی آموزش و پرورش شناسایی شد که در واقع تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های نگهداری نیروی انسانی آموزش و

پرورش می‌باشد. جدول ۱ بیانگر ابعاد، مقوله و شاخص‌های مربوط به جذب نیروی انسانی آموزش و پرورش می‌باشد.

جدول ۱. شاخص، مقوله و ابعاد نگهداری نیروی انسانی آموزش و پرورش

نوع مضمون	بعد	مقوله	شاخص
ب.ج.	به‌گزینی	شناسایی استعدادها	ترغیب دانش آموزان به شغل معلمی
			هدایت دانش آموزان به معلمی
			حمایت از برنامه‌های آموزشی معلمی
			شناسایی دانش آموزان علاقه مند به معلمی
		ارزیابی مناسب	توجه به همه توانایی افراد در ارزیابی
			استفاده از انواع ارزیابی در گزینش
			مصاحبه‌های دقیق و بدور از هرگونه غرض ورزی
		تجربه عملی	کاربینی
			دیدن محیط کار
			تجربه معلمی
		انگیزه داشتن	انگیزه‌های مداوم
			بی میلی بعد از استخدام
	باورها	توانمندی فکری	توانایی تحلیل انتقادی
			مهارت حل مسئله
			خلاقیت داشتن
			تفکر انتقادی
			تحلیل عملکرد
		خودباوری	اعتقاد به توانایی خویش
			باورد داشتن به استعداد خود
			اعتماد به نفس
			پذیرش شغل معلمی
		توجه به ارزش‌ها	حافظ ارزش‌ها
			توجه به معنویت
			توجه به اخلاقیات
		بینش	پرورش بعد معنوی
			داشتن بصیرت
			دیدن مسائل از بالا

	کارآمدی	توانایی	داشتن مهارت معلمی
			توانمندی مدیریتی
			توانایی عملی معلمی
		رفتار، گفتار و نوشتار شایسته	انتقال دهنده قوی گفتاری
			الگوی رفتاری
			شخصیت معلمی
		دارا بودن استعداد معلمی	داشتن شم معلمی
			کاریزمای معلمی
			داشتن توانایی خاص معلمی
		سلامت جسمی و روانی	داشتن ثبات عاطفی
			توانایی جسمی
			ظاهر مناسب
			امادگی جسمانی
		علاقه مندی	علاقه به دانش آموزان
			علاقه به آموزش
			داشتن رغبت
		مسئولیت پذیری	تعهد داشتن
			پابندی به کار
			وجدان کاری
			صداقت در کار
		ظاهر مناسب	آراستگی ظاهری
لباس زیبا و فاخر پوشیدن			
حجاب داشتن			

برخی از نمونه جملات مصاحبه‌شوندگان که نمایانگر کدهای موجود در جدول ۱ هستند، بدین شرح است:

مشارکت کننده شماره ۹: « چیزی که من طبق تجربه و مطالعه پژوهش‌های گذشته بهش رسیدم اینکه تو بعضی کشورها این افراد رو زودتر شناسایی می‌کنند و تحت نظر می‌گیرند و در برخی اوقات به عنوان کمک معلم از آنها استفاده می‌کنند.»

مشارکت کننده شماره ۵: « اینم ایده خیلی خوبیه مگه چه اشکالی داره ما از کشورهای دیگه ایده بگیریم قرار نیست ما محصور باشیم به ایده های خودمون ... بله تو دبیرستان واقعا بچه هایی هستن که توانایی یاد دادن رو دارند در مواردی ممکن است که یه نفر علم بالایی داره ولی توانایی

انتقالش رو نداره، این توانایی انتقال توی بعضی بچه ها به صورت خلاقیت گاهی اوقات خوب رشد می کنه، این خیلی مهمه»

مشارکت کننده شماره ۱: « خیلی دقیق نبود اون قضیه، من زمانی که خودم استخدام شدم و آقایی توی یه اتاقی چند تا سوال از من پرسید، البته مصاحبه حضوری بود، و در کنارش یه نگاهی به فیزیک (ظاهر) من کرد و گفت: بشین، پاشو، دستتو تکون بده، حرف بز، اما این نمیتونه خیلی گزینشی باشه»

مشارکت کننده شماره ۴: « من پیشنهادم اینه که برای معلم ها، باید بخشی به عنوان کاربینی داشته باشیم یعنی اینکه دانشجو معلم تازه وارد قبل از شروع درس ها و اصلا قبل از ورود به تربیت معلم، سه یا چهار روز برود و کار رو ببینه.»

مشارکت کننده شماره ۷: « ... توانایی عملی و کاربردی دروس رو در کلاس داشته باشه به صورت مبتکرانه، توانا در پاسخگویی به دانش آموزان باشه زیرا بچه های ابتدایی برای معلمی که قادر به جواب دادن به سوالات آنها باشه احترام خاصی قائلند، البته این موارد قابل سنجش و اندازه گیری به وسیله آزمونها و تست های ویژه خودشان است.»

- مؤلفه ها و شاخص های نگهداری نیروی انسانی آموزش و پرورش

توضیحات مصاحبه شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به نگهداری نیروی انسانی در آموزش و پرورش ایران منجر به شناسایی کدهای جدول ۲ شده است. پس از گردآوری داده های حاصل از مصاحبه و تحلیل مضامین، ۳ مضمون اصلی به عنوان ابعاد اصلی نگهداری نیروی انسانی آموزش و پرورش شناسایی شد که در واقع تعیین مؤلفه ها و شاخص های نگهداری نیروی انسانی آموزش و پرورش می باشد. جدول ۲ بیانگر ابعاد، مقوله و شاخص های مربوط به نگهداری نیروی انسانی آموزش و پرورش می باشد.

جدول ۲. شاخص، مقوله و ابعاد نگهداری نیروی انسانی آموزش و پرورش

نوع مضمون	بعد	مقوله	شاخص	
نگهداری	عامل اجتماعی	اعتبار اجتماعی	موقعیت اجتماعی مناسب	
			دارای ارزش اجتماعی	
		منزلت اجتماعی	داشتن منزلت اجتماعی	
			سپاسگزاری از معلم	
			حسن قدرشناسی	
			توجه به خود معلم	
		اصالت خود فرد	قدرشناسی اولیا نسبت به معلم	
			نگاه ابزاری به معلم	
			احترام به خواسته‌های معلم	
			اشتراک‌گذاری اطلاعات بین معلمان	
		عامل سازمانی	کار تیمی	ارتباطات شفاف
				مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
	بیان نظرات در امور مدرسه			
	وجود فرهنگ مشارکتی			
	فرهنگ سازمانی		فرهنگ یادگیری	
			فرهنگ پرورش خلاقیت	
			فرهنگ توجه به نوآوری	
			فرهنگ هم‌افزایی	
	فراهم آوردن فرصت رشد و شکوفایی		جذب افراد با پتانسیل بالا	
			فراهم آوردن بستر آموزشی	
			فراهم کردن امکانات مناسب	
			اعتماد به معلمان در اداره مدارس	
	جو سازمانی		جو حمایتی	
			پشتیبانی از توسعه معلمان	
			وجود فضای آموختن	
	آموزش و بهسازی		فراهم کردن فرصت یادگیری	
			فراهم کردن تجارب جدید	
			توسعه کارکنان	
			انعطاف در محیط کاری	
	مدیریت عملکرد		سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد	
			ارزیابی مشخص	
			ارائه بازخورد به معلمان	
نیازسنجی آموزشی	شناسایی نیازهای معلمان			
	توجه به نیازهای معلمان			
	تجزیه و تحلیل نیازها			

نوع مضمون	بعد	مقوله	شاخص
		قدر دانی و تشویق	ارزش قائل شدن برای استعدادها
			اجازه ابراز وجود
			حمایت بچا از معلمان
عامل شغلی	تناسب شغل و شاغل	تناسب شغل و شاغل	تطابق ویژگی‌های روانی و فردی
			تناسب تحصیلات با شغل
		پویایی شغل	چالش شغلی
			توسعه شغلی
			منعطف بودن شغل
			فراهم کردن شرایط برای رشد استعدادها
	خشنودی شغلی	خارج کردن کار از شرایط روتین	
		وجود فضا برای یادگیری	
	کیفیت زندگی کاری	کیفیت زندگی کاری	فضای رشد کاری

برخی از نمونه جملات مصاحبه‌شوندگان که نمایانگر کدهای موجود در جدول ۲ هستند، بدین شرح است:

مشارکت‌کننده شماره ۱: «منزلت اجتماعی معلم به ویژه معلم ابتدایی باید خیلی پر رنگ تر از مقطع بعدی باشد، آغشته نکنیم بحث حرفه ای معلم رو با مسائل مادی بعد می گویند اینجا کمیته امداده، شما می خواهید کمک کنید به معلم، به صندوق بزنید اونجا بگید به کمک بلاعوض به شما می کنیم، ما باید سرمایه گذاری معنوی برای معلم داشته باشیم...، اعتبار اجتماعی به دلیل تأثیری است که در سرنوشت بچه ها می گذارد و به عنوان یک سرمایه بلند مدت این جامعه عامل حفظه...»

مشارکت‌کننده شماره ۹ چنین نظری دارد: « موقعیت اجتماعی معلم بالاست اما خود معلما قدردانش نیستند و گرنه موقعیت خوبی دارند ولی با مطرح کردن مسائل مالی خود رو کوچیک می کنند (ضرب المثل هایی که برای معلما میگن اینها با روحیات به معلم سازگاری نداره، مشکل معشیت رو همه دارند و همه مردم جامعه درگیر مسائل معیشتی و اقتصادی هستند نه فقط معلمان
«...»

مشارکت‌کننده شماره ۱ درباره فراهم کردن فرصت رشد و پیشرفت بر این اعتقاد است: «باید افرادی که دارای پتانسیل های بالایی هستند جذب شوند. و برای شکوفایی آنها بسترهای لازم فراهم شود و امکانات آموزشی مناسبی در اختیار آنها قرار گیرد. بیشترین عامل ماندگاری

استعدادها رضایت از مدیر مدرسه و اداره است. اگر او را بپذیرند و بتوانند با او کار کنند ماندگاری شان بیشتر می شود.»

مشارکت کننده شماره ۹ نظر خود را در مورد آموزش و بهسازی چنین بیان می کند: «فرصت برای یادگیری و رشد و آزمون تجارب جدید، یکی از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط آور بودن محیط بالاتر بوده است»

مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهسازی نیروی انسانی آموزش و پرورش

توضیحات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به بهسازی نیروی انسانی آموزش و پرورش منجر به شناسایی کدهای جدول ۳ شده است. پس از گردآوری داده‌های حاصل از مصاحبه و تحلیل مضامین، ۵ مضمون اصلی به عنوان ابعاد اصلی بهسازی نیروی انسانی آموزش و پرورش شناسایی شد که در واقع تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهسازی نیروی انسانی آموزش و پرورش می‌باشد. جدول ۳ بیانگر ابعاد، مقوله و شاخص‌های مربوط به نگهداری نیروی انسانی آموزش و پرورش می‌باشد.

جدول ۳. شاخص، مقوله و ابعاد بهسازی نیروی انسانی آموزش و پرورش

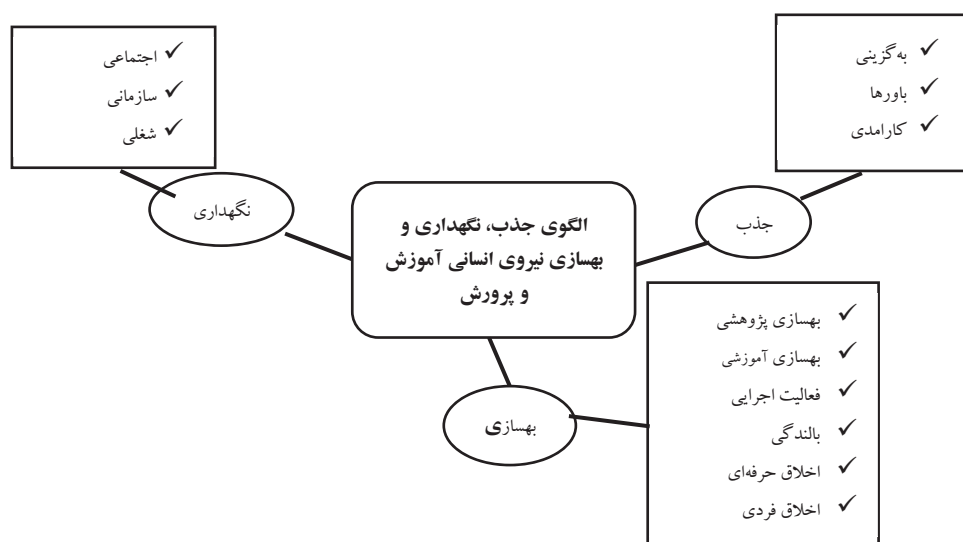
نوع مقوله	ابعاد	مقوله	شاخص
توسعه	بهسازی پژوهشی	کتاب و مقاله	ترجمه و تالیف کتاب
			تجدید چاپ کتاب
			نوشتن مقالات در مجلات معتبر
			داوری مقالات
			نقد و ویرایش علمی
		تشکیل سمینارها و کنفرانس‌های علمی	
	سمینار و کارگاه	طراحی و راه اندازی کارگاه‌های آموزشی	
		مدیریت کلاس	تشویق دانش آموز به بیان ایده‌ها و نظرات
	مشارکت دادن دانش آموز در تدریس		
	استفاده از سبک‌های فعال تدریس		
	حضور فعال در جلسه امتحان		
	تشویق و ترغیب دانش آموز به تحقیق و پژوهش		
	داشتن طرح درس مناسب		
	ایجاد فضای حمایتی در کلاس برای دانش آموزان		
	فراهم سازی مواد آموزشی متناسب با درس		
	برنامه ریزی در تدریس		

	مهارت ارزشیابی	ارزشیابی مداوم از دانش آموزان	
		استفاده از روشهای مناسب جهت سنجش	
		ارائه مشاوره به تشکلهای دانش آموزی	
		مشاوره و مشارکت در جلسات گروهی	
		ارائه مشاوره های آموزشی	
		ارائه مشاوره به سازمانها	
	فعالیت اجرایی	خدمات اجرایی و علمی	برگزاری و شرکت در تورهای علمی
			مشارکت در تدوین برنامه استراتژیک مدرسه
			عضویت در انجمن های علمی
			پذیرش بخشی از مسئولیت های مدیریتی
		فعالیت های سیاسی و اجتماعی	مشارکت در فعالیت های فرهنگی
			همکاری در برگزاری برنامه های فرهنگی مدرسه
			مشارکت در فعالیت های اجتماعی
			رعایت مبانی فرهنگی و ارزش های اسلامی
			علاقه و تلاش در ترویج اصول اخلاقی و اعتقاد اسلامی
			احترام متقابل و رعایت فرهنگ مدرسه
			داشتن علاقه به فعالیت های فرهنگی و تربیتی
			اولویت دادن به تحقیق و توسعه در امور و فعالیت های فرهنگی
	مشارکت در فعالیت های سیاسی		
	بالندگی	یادگیری مستمر	مهارت آموزی
			به روز بودن
			آشنایی با فناوری و تکنولوژی
			کیفیت و به روز بودن دانش تخصصی
		تجربه کافی	داشتن سابقه کاری
			داشتن تجربه کاری
			صلاحیت ارتقا داشتن
		تحصیلات مناسب	تحصیلات تخصصی
تحصیلات مرتبط			
داشتن دانش کافی			
توسعه حرفه ای		مشارکت در سمینارها	
		مشارکت در جلسات علمی	
		شرکت در دوره های ضمن خدمت	
		مطالعه ادبیات حرفه ای	
		مربی گری	

	اخلاق حرفه‌ای	مسئول	مسئولیت‌پذیر
			پذیرش اشتباهات
			انتقادپذیر
		عادل	برقراری عدالت
			ایجاد برابری
			ایجاد نظم
			رضایت همکاران
			توجه به حقوق همکاران
			رعایت نظم جویی و داشتن پشتکار
		تعهد حرفه‌ای	رعایت آیین و قوانین آموزشی
			علاقه و پشتکار به انجام امور علمی
			پرورش عزت نفس و خلاقیت در دانش آموزان
			داشتن پوشش حرفه‌ای
			توجه به نیازهای دانش آموز
			توانایی ایجاد انگیزه در دانش آموزان
	استفاده بهینه از وقت کلاس		
	رعایت زمان حضور فیزیکی		
	فراهم سازی فرصت برای تفکر دانش آموزان		
	اخلاق فردی	خود مقبولیتی	قبول داشتن توانایی معلمی در خود
			علاقه به کار معلمی
		بردبار و صبور	سعه صدر
			بخشش
			متواضع
			عجول نبودن
		خوش اخلاق	خوش اخلاق
			خوش رفتار
		میانه روی	درک تفاوت‌های فردی
			تعادل داشتن
			تعادل در رفتار
		آراستگی	منعطف
ظاهری تمیز و آراسته			
صادق بودن		سالم بودن	
		صداقت داشتن	
	چاپلوس نبودن		

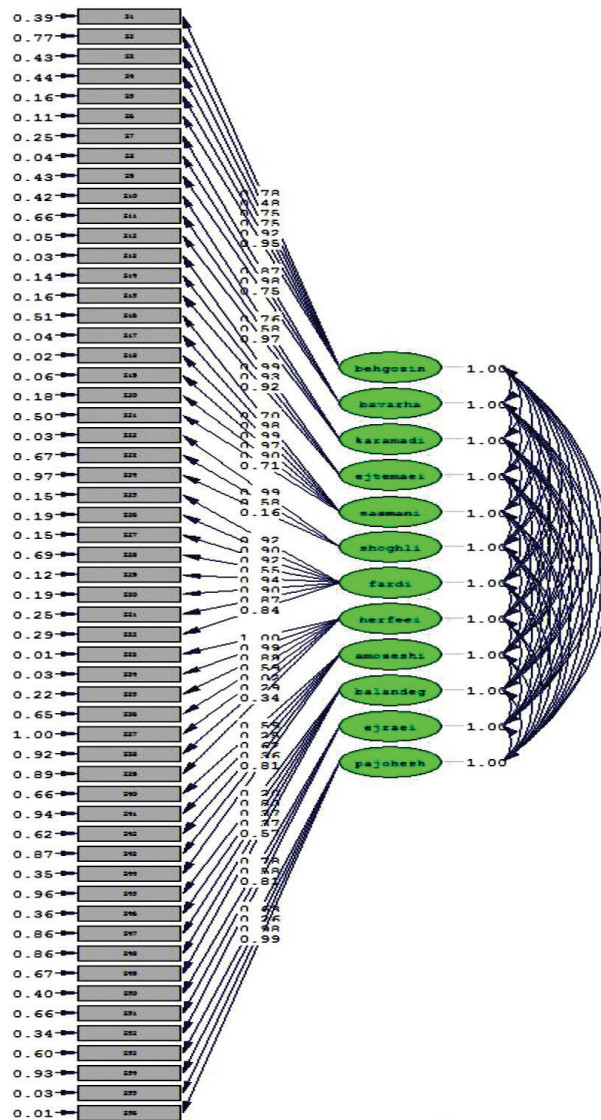
برخی از نمونه جملات مصاحبه‌شوندگان که نمایانگر کدهای موجود در جدول ۴ هستند، بدین شرح است:

- مشارکت‌کننده شماره ۲: «استفاده از جایگاه خود برای بدست آوردن امتیاز انجام طرح پژوهشی یا نگارش و ترجمه کتاب بدون مشارکت انجام پژوهش، نگارش، ترجمه کتاب، با نام خود از سوی دیگران»
 - مشارکت‌کننده شماره ۶: «استفاده از فناوری در کلاس‌ها توسط معلمان، مقوله‌ای است که ما به دنبال اون هستیم و می‌خواهیم که معلمان از این فناوری در کلاس استفاده کنند ولی هنوز معلمان زیادی هستند که تو کلاس‌ها از فناوری‌های جدید، روش‌های خلاقانه تدریس و... استفاده نمی‌کنند.»
 - مشارکت‌کننده شماره ۸: «در هر کار و وظیفی که دارد نباید عجله کند، در عوض باید تمام تلاش خود را بکند، خسته نشود.»
 - مشارکت‌کننده شماره ۱۵: «اخلاق خوب داشته باشد، اخلاق خوب و برخورد خوب باعث می‌شود مدیری موفق و کارآمد باشد.»
 - مشارکت‌کننده شماره ۳: «اهل انصاف و مروت باشد، عدالت را رعایت کند و همه را به یک چشم بنگرد.»
 - مشارکت‌کننده شماره ۹: «بتواند مهارت‌های خود را قوی کند، هر مهارتی که می‌تواند بدست آورد، چه ریز چه درشت مهارت‌های مختلف را در خود ایجاد کند.»
 - مشارکت‌کننده شماره ۱۰: «این توانایی را داشته باشد که از نرم افزارها و سخت افزارها استفاده کند و نحوه‌ی کار با آنها را حتما یاد بگیرد، چون نیروی کار جوان علاقه زیادی به تکنولوژی دارند که استفاده از این امکانات باعث می‌شود شادابی بیشتری به سیستم تزریق شود.»
- در نهایت، الگوی مفهومی جذب، نگهداری و بهسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش شناسایی شد که در شکل ۱ نشان داده می‌شود.



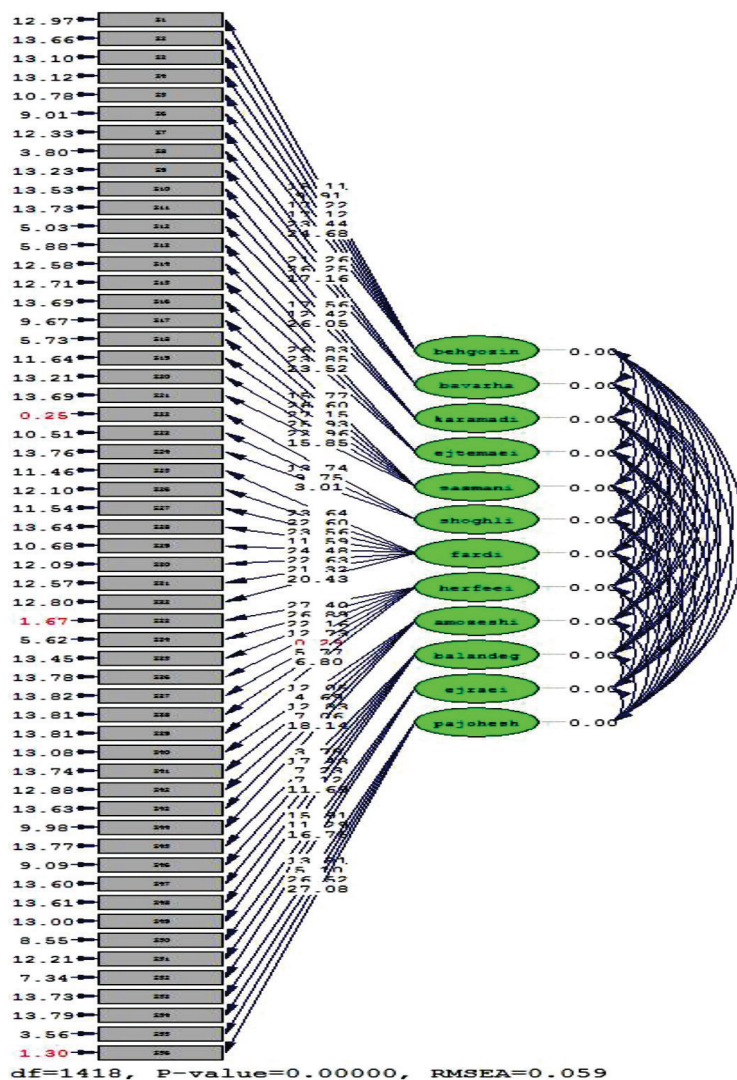
شکل ۱. الگوی مفهومی جذب، نگهداری و بهسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش

جهت بررسی اعتبار الگوی جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی (معلم) در آموزش و پرورش خراسان رضوی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که نتایج بدست آمده در ادامه ارائه می‌شود.



شکل ۲. تحلیل عاملی تاییدی در حالت ضرایب استاندارد

شکل ۲ مدل تحلیل عاملی تاییدی در حالت ضرایب استاندارد را نمایش می‌دهد. مقدار پارامتر برآورد شده برای هر یک از متغیرها نشان دهنده قدرت بار عاملی هر متغیر روی عامل مرتبط با آن است.



شکل ۳. تحلیل عاملی تاییدی در حالت ضرایب معنی داری

شکل ۳ مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه در حالت ضرایب معنی داری را نمایش می دهد. اعداد موجود بر روی مسیرها نشانگر مقدار t-value برای هر مسیر می باشد. برای معنادار بودن بارهای عاملی لازم است تا مقدار t هر مسیر بالاتر از ۱/۹۶ باشد.

جدول ۴. شاخصهای برازش مدل عاملی

شاخص برازش	دامنه مورد قبول	مقدار مشاهده شده	ارزیابی شاخص برازش
χ^2/df	≤ 3	۲/۷۳	مناسب
IFI	> 0.9	۰/۹۴	مناسب
RFI	> 0.9	۰/۹۱	مناسب
RMSEA	< 0.08	۰/۰۵۹	مناسب
SRMR	< 0.08	۰/۰۶۸	مناسب
CFI	> 0.9	۰/۹۴	مناسب
NNFI	> 0.9	۰/۹۳	مناسب

شاخص نسبت مجذور کای بر درجه آزادی (χ^2/df) برازش مدل را تایید می کند χ^2/df که این عدد کمتر از ۳ است و به معنی برازش مدل با داده هاست. خطای ریشه مجذور میانگین تقریبی (RMSEA) برابر ۰/۰۵۹ و ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده (SRMR) برابر با ۰/۰۶۸ است که از میزان ملاک (۰/۰۸) کوچکتر است و در نتیجه برازش مدل را تایید می کند. و در نهایت شاخص های IFI، CFI، NNFI و RFI نیز از ملاک مورد نظر (۰/۹) بزرگتر هستند. در مجموع و با در نظر گرفتن مجموع شاخص های برازش محاسبه شده برازنده بودن مدل عاملی و اعتبار الگوی جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی مورد تایید قرار می گیرد.

با توجه به شکل شماره ۳ نتایج بارهای عاملی مربوط به سوالات مولفه به گزینی، باورها، کارآمدی، عامل اجتماعی، عامل سازمانی، عامل شغلی، اخلاق فردی، اخلاق حرفه ای، فعالیت آموزشی، بالندگی، فعالیت اجرایی و فعالیت پژوهشی در حالت ضرایب استاندارد به همراه آماره t و سطح معنی داری ارائه شده است. با توجه به نتایج ارائه شده تمامی بارهای عاملی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می باشد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین الگوی جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی (معلم) در آموزش و پرورش انجام گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده های بخش کیفی نشان داد که

مولفه‌های استخراج شده از بخش کیفی در مرحله جذب شامل: به‌گزینی، باورها و کارآمدی؛ در بخش نگهداری مولفه‌های اجتماعی، سازمانی و شغلی و در بخش بهسازی شامل شایستگی آموزشی، پژوهشی، اخلاق حرفه‌ای، بالندگی و فعالیت‌های اجرایی را شامل می‌شود؛ به منظور اعتبار یابی مدل استخراج شده بخش کیفی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که نتایج نشان داد شاخص نسبت مجذور کای بر درجه آزادی (χ^2/df) برازش مدل را تایید می‌کند χ^2/df که این عدد کمتر از ۳ است و به معنی برازش مدل با داده هاست. خطای ریشه مجذور میانگین تقریبی (RMSEA) برابر ۰/۰۵۹ و ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده (SRMR) برابر با ۰/۰۶۸ است که از میزان ملاک (۰/۰۸) کوچکتر است و در نتیجه برازش مدل را تأیید می‌کند. و در نهایت شاخص‌های IFI، CFI، NNFI و RFI نیز از ملاک مورد نظر (۰/۹) بزرگتر هستند. در مجموع و با در نظر گرفتن مجموع شاخص‌های برازش محاسبه شده برازنده بودن مدل عاملی و اعتبار الگوی جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی مورد تایید قرار می‌گیرد؛ همچنین نتایج بارهای عاملی مربوط به سوالات پرسشنامه برای تمامی مولفه‌ها در حالت ضرایب استاندارد به همراه آماره t و سطح معنی داری مربوط به هر یک از سوالات در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی نشان داد که مولفه‌های استخراج شده از بخش کیفی در مرحله جذب شامل: به‌گزینی، باورها و کارآمدی؛ در بخش نگهداری مولفه‌های اجتماعی، سازمانی و شغلی و در بخش بهسازی شامل شایستگی آموزشی، پژوهشی، اخلاق حرفه‌ای، اخلاق فردی، بالندگی و فعالیت‌های اجرایی را شامل می‌شود؛ به منظور اعتبار یابی مدل استخراج شده بخش کیفی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که نتایج نشان داد نتیجه برازش مدل را تأیید می‌کند. در مجموع و با در نظر گرفتن مجموع شاخص‌های برازش محاسبه شده برازنده بودن مدل عاملی و اعتبار الگوی جذب و بهسازی و نگهداری نیروی انسانی مورد تایید قرار می‌گیرد. مقوله " به‌گزینی" و مفاهیم مندرج در آن با نتایج مطالعه شمشیری (۱۳۸۱) همخوانی دارد وی روش جذب اولیه و ثبت نام علاقه‌مندان به شغل معلمی از دوران دبیرستان و تدارک برنامه‌های حمایتی از آنان را در کشور آمریکا مطرح کرده است. مقوله "باورها" و "کارآمدی‌ها" و مفاهیم مربوط به آنها با ماحصل تحقیق ملایی نژاد (۱۳۸۴) در یک راستا می‌باشد، وی ویژگی‌های: علاقه، انگیزه معلم شدن، حس وظیفه‌شناسی، علاقه به دانش‌آموزان، سلامت کامل جسمی و روانی،

توانایی برقرار کردن ارتباط با دیگران، دارا بودن صلاحیت های اخلاقی، نداشتن عیوب گفتاری مانند لکنت زبان و نقص اندام را مدنظر داشته است.

شاخص های اجتماعی؛ سازمانی و شغلی به عنوان شاخص های اصلی بعد نگهداری شناسایی شدند که نتایج بخش کمی پژوهش نیز این شاخص ها را با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی تایید می کند و برازش مدل مطلوب است. عوامل سازمانی شامل کار تیمی، فرهنگ سازمانی- فراهم آوری فرصت رشد و شکوفایی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، جو سازمانی، توانمندسازی- آموزش و بهسازی، رهبری مدرسه، مدیریت عملکرد، نیازسنجی آموزشی، مأموریت و چشم انداز شفاف، قدردانی و تشویق و عوامل شغلی شامل وجهه شغل، خشنودی شغلی، تناسب شغل و شاغل پویایی شغل و کیفیت زندگی کاری است. طهماسبی، قلیپور، و جواهری زاده (۱۳۹۱) نشان دادند که عوامل فرصت برای توسعه حرفه ای و علمی، جو تحقیق و پژوهش شرایط کاری، توسعه حرفه ای و شخصی، برند و شهرت، ارزش ها و فرهنگ، جو تدریس و آموزش محیط فیزیکی و کاری به ترتیب مهم ترین عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعداد های علمی هستند. شیکونگو^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داد که عوامل شرایط کاری، انگیزش، سیستم پاداش سبک رهبری، توازن کار و زندگی، روابط با سرپرستان و همکاران، برنامه های رفاه و آسایش برای کارکنان و برند شرکت از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر حفظ و نگهداشت استعداد است. مدیران سازمان ها باید به فرصت رشد و شکوفایی توجه بیشتری داشته باشند تا کارکنان آنها با انگیزه بیشتری در آن سازمان مشغول به کار شوند.

بی شک یکی از نیازهای اساسی هر انسان نیازهای مادی او می باشد که با ادامه حیات شغلی و کیفیت زندگی او رابطه مستقیم دارد. یافته های تحقیق وفایی نژاد، حیدری، گرجی و نادری اقرا (۱۳۹۲) حاکی از این بود که مولفه های نظام پرداخت، ارتقاء شغلی، امکانات رفاهی و ارزیابی عملکرد بر بقاء و ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیرگذار می باشند. مطالعه رحمانپور (۱۳۸۰) نشان داد که عواملی چون دادن اطلاعات معتبر و مربوط به هنگام استخدام (جامعه پذیری)، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، وجود مسیر ترقی شغلی روشن و واضح، نظام ارزشیابی اثربخش و نظام

^۱. Shikongo

پرداخت اثربخش در حفظ و نگهداری منابع انسانی تأثیر دارد (به نقل از قربانی و صالحی راد، ۱۳۹۰)، البته تناسب فرد با شغل نیز در ادامه فعالیت او و همچنین رضایت فرد تأثیر بسزایی دارد، چه بسا افراد با خلاقیت بالا در کارهایی مکانیکی و سازمان‌های ماشینی دچار فرسودگی شده و بالعکس افراد با توانایی کم در کارهای چالش برانگیز و سازمان‌های ارگانیک دچار نارضایتی می‌گردند. نتایج تحقیق گل پرور و حسین زاده (۱۳۹۰) نشان داد که رابطه عدم تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به خدمت مثبت و معنادار است. الگوی ساختاری پژوهش نیز مشتمل بر پیوند مستقیم میان عدم تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت و پیوند مستقیم فرسودگی هیجانی با تمایل به ترک خدمت بود. تحلیل میانجی، در رابطه با عدم تناسب فرد - شغل با تمایل به ترک خدمت از نقش میانجی گر پارهای فرسودگی هیجانی حمایت نمود.

بر مبنای یافته‌های پژوهش در این مطالعه، یک مجموعه از مهارت‌ها و صلاحیت مورد نیاز برای معلمان مرتبط با مأموریت تدریس آنها می‌باشد که با عنوان شایستگی آموزشی (شایستگی در تدریس) نام گذاری شد. از جمله مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی آموزشی معلمان که در مرحله کیفی این پژوهش شناسایی گردید می‌توان به مهارت مدیریت کلاس درس، تسلط بر روش‌های تدریس، تسلط بر محتوای آموزشی، مهارت در تدوین طرح درس، تسلط بر نظریه‌های یادگیری، کاربرد فناوری‌های نوین آموزشی، مهارت در ارزشیابی یادگیری دانش آموزان، ارتباط با دانش آموزان، و سرمشق بودن برای دانش آموزان اشاره کرد. مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد تقریباً در همه الگوهای ارائه شده برای شایستگی معلمان شایستگی آموزشی به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها مطرح شده است. پرکوئیست و فیلیپس (۱۹۷۵) شایستگی آموزشی را به عنوان یکی از ابعاد اصلی شایستگی دبیران معرفی می‌کند و آن را شامل مهارت در ارزشیابی آموزشی، مشاوره و تشخیص، مهارت تدریس، روشها و فناوری آموزشی و تدوین برنامه درسی معرفی می‌کند. شفیع زاده (۱۳۹۰) نیز شایستگی آموزشی را به عنوان یکی از پنج مؤلفه شایستگی معلمان معرفی کرده است که با نتایج این تحقیق همسو می‌باشد. از نظر وی شایستگی آموزشی شامل تدوین طرح درس، استفاده از فناوری‌ها، ارائه محتوا، مدیریت کلاس، ارائه مشاوره، تشخیص مشکلات آموزشی، ارزشیابی دوره‌های آموزشی، آشنایی با روش‌های ارزشیابی، و آشنایی با آیین‌نامه‌های آموزشی می‌داند. در اینجا نیز دو متغیر

تدوین طرح درس و آشنایی با آیین نامه های آموزشی وجه تمایز الگوی شفیع زاده و الگوی ارائه شده در این پژوهش است. که با نتایج این تحقیق همسو است. اهمیت شایستگی آموزشی از آنجا ناشی می شود که به طور سنتی آموزش (تدریس) به عنوان یکی از مهم ترین رسالت های نظام آموزشی مطرح است، به گونه ای که نظام آموزشی را صرفاً تدریس و آموزش می نامند. دلیل این امر تأکید بسیار زیاد نسل گذشته بر مأموریت آموزش (تدریس) می باشد.

در این پژوهش، با توجه به پیشینه تحقیق و نتایج حاصل از مرحله کیفی پژوهش، یک دسته از مهارت های مورد نیاز معلمان که نقش مهمی در شایستگی آنها دارند، تحت عنوان شایستگی پژوهشی " (شایستگی در انجام تحقیق) نام گذاری شد. شایستگی پژوهشی به مجموعه توانمندی ها و مهارتهایی اشاره دارد که مرتبط با رسالت پژوهشی و نقش تحقیقاتی معلمان است. توانمندی هایی همچون مهارت در شناسایی مسائل پژوهشی واقعی جامعه، مهارت در تدوین طرح پژوهشی، تسلط بر روش ها و ابزارهای پژوهش و مهارت در انتشار یافته های پژوهش از جمله مهم ترین این شایستگیها است. در این پژوهش برای مؤلفه شایستگی پژوهشی زیر مؤلفه ها در پیشینه تحقیق نیز شایستگی پژوهشی به عنوان یک مؤلفه اصلی در شایستگی مطرح شده است. از جمله پژوهش های شبکه شایستگی حرفه ای و سازمانی در آموزش عالی (POD) (۲۰۱۳)، شفیع زاده (۱۳۹۱)، و زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲) به این موضوع پرداخته اند و با نتایج این تحقیق همسو می باشد.

فعالیت اجرایی " (شایستگی در ارائه خدمات مشاوره ای و تخصصی) عبارت از مجموعه شایستگی هایی است که معلمان در ارتباط با ارائه فعالیت اجرایی به ذی نفعان بیرون از نظام آموزشی باید برخوردار باشند. در این پژوهش، شایستگی فعالیت اجرایی به عنوان یک مؤلفه جدید در شایستگی معلمان شناسایی گردد به گونه ای که در سایر الگوهای ارائه شده در داخل و خارج از کشور به آن اشاره نشده بود. عمده ترین مهارت های شناسایی شده مرتبط با شایستگی فعالیت اجرایی در بخش کیفی این پژوهش عبارت بودند از: ارائه مشاوره به متقاضیان، ارتباط با جامعه، تأثیر گذاری اجتماعی، ارتباط با شبکه های اجتماعی و حل مسائل اجتماعی که این مفاهیم در چهار بعد اصلی دسته بندی شدند. نتایج حاصل از بخش کمی پژوهش نیز که از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم به دست آمده است، مؤید یافته های بخش کیفی پژوهش است. در

نتیجه تجزیه و تحلیل‌های بخش کمی پژوهش تمام شاخص‌های شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. در مقایسه نتایج این پژوهش با سایر پژوهش‌های مشابه می‌توان نتیجه گرفت که در هیچ‌یک از الگوهایی که برای شایستگی معلمان در گذشته ارائه شده است شایستگی فعالیت اجرایی به عنوان یک مؤلفه اصلی در شایستگی معلمان معرفی نشده است. اما در برخی از پژوهش‌ها متغیرهایی مثل، تأثیرگذاری اجتماعی به عنوان یک متغیر فرعی معرفی شده است. مثلاً اور مانر (۲۰۰۸) بر ساختن اجتماع علمی تأکید می‌کند، همچنین استنلی (۲۰۰۱) ارائه فعالیت اجرایی حرفه‌ای را به عنوان یکی از زیر مجموعه‌های شایستگی حرفه‌ای معرفی کرده است.

بالندگی (شخصی) به عواملی اشاره دارد که مرتبط با ویژگی‌های فردی اعضای معلمان است و بالندگی معلمان را در بعد زندگی شخصی آنها مورد توجه قرار می‌دهد. از بعد شخصی، بالندگی معلمان به خود معلمان در ارتباطشان با همکاران و دانش‌آموزان، و سلامت و رفاه آنها کمک می‌کند (فلدمن ۱۹۸۹). در مجموع، می‌توان بیان داشت که بالندگی فردی یا مؤلفه فردی بالندگی معلمان به آن دسته از ویژگی‌ها و ظرفیت‌های معلمان اشاره دارد که مرتبط با شخص دبیر است و ویژگی‌هایی چون تلاش برای یادگیری مادام‌العمر، خودتنظیمی و خودراهبری، | فرهیختگی علمی، و خلاقیت و نوآوری از جمله مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی شده برای این بعد از بالندگی معلمان هستند. پژوهش‌های دیگری نیز به طور مستقیم و یا غیر مستقیم به بالندگی فردی اعضای هیأت علمی پرداخته‌اند. از جمله می‌توان به پژوهش‌های فلدمن (۱۹۸۹)، گرانت (۲۰۰۰) استنلی (۲۰۰۱)، پور کریمی (۱۳۸۸)، مرزبان (۱۳۸۸)، لارسن و روکو (۲۰۰۹) و شفیع زاده (۱۳۹۱) اشاره کرد. در مجموع، یکی از جنبه‌های مهم داشتن شایستگی معلمان، بالندگی آنها است. بالندگی فردی به فعالیتها و برنامه‌هایی اطلاق می‌شود که با ارتقای زندگی اعضای هیأت علمی، بهبود نگرش‌ها درباره خود، شغل، و زندگی شخصی‌شان در ارتباط است (استینرت، ۲۰۰۰). نتیجه بالندگی فردی دبیران داشتن یک زندگی سالم و برخورداری از سلامتی در زندگی است. اشوین (۲۰۰۶) یادگیری و آموزش مداوم و رمزدن (۱۳۸۰) خلاقیت و ریسک‌پذیری را مورد تأکید قرار می‌دهند. کافرلا و زین (۱۹۹۹) از عامل خودراهبری به عنوان یکی از مؤلفه‌های بالندگی یاد می‌کنند.

منابع

- پورکریمی، جواد. (۱۳۸۷). **تدوین الگوی برای بالندگی اعضای هیأت علمی جهاد دانشگاهی**، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم خوارزمی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- جبه دار، علیرضا. تشکری، محمود. سعید زاده، حمیدرضا. (۱۳۹۱). بررسی نقش‌های بازرسی ناجا در نگهداشت مدیران (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان همدان)، **فصلنامه نظارت و بازرسی**، ۶ (۲۰): ۸-۲۸.
- شفیع زاده، حمید. (۱۳۹۱). شناسایی موانع و مشکلات بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه؛ مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی، **نامه آموزش عالی**، ۵ (۱۹): ۹-۲۶.
- طیعی، محسن. خودنیا، فریدون. شریفی پور، ابراهیم. (۱۳۹۵). **عوامل مؤثر بر جذب، نگهداشت و ترک خدمت منابع انسانی (کارکنان متخصص و دانش محور و کارکنان ماشین محور)**، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت.
- قربانی، قاسم و رضائی راد، مجید. (۱۳۹۰). نقش مدیریتی رؤسای کلاستری در نگهداشت کارکنان پلیس، **فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی**، ۶ (۱): ۱۱۷-۱۳۲.
- گل پرور، محسن. حسین زاده، خیرالله. (۱۳۹۰). الگوی ارتباط عدم تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت: شواهدی برای الگوی استرس - نامتعادلی - جریان، **روانشناسی کاربردی**، ۱ (۱۷): ۴۱-۵۶.
- محمدی، ابوالفضل. ورزشکار، احمد. (۱۳۸۷). معرفی الگوی مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یک سازمان نظامی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱ (۱): ۱-۲۸.
- میرزایی، حسن. مجمل، محمد علی. بیک زاد، جعفر. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی، **فصلنامه منابع انسانی ناجا**، ۱۰ (۳۹): ۶۵-۸۶.
- میرکمالی، سیدمحمد. حاج خزیمه، مجتبی و ابراهیمی، صلاح‌الدین. (۱۳۹۴). شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران)، **مجله مدیریت توسعه و تحول**، ۲۲ (۹): ۱۸-۱۸.
- وفائی نژاد، مریم. حیدری، مراد. گرجی، علی و نادى قرا، اصغر. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران، **پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، ۱۹ (۶۷): ۶۹-۸۹.
- Alnaqbi W. (2011). **The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention**, Degree of Doctor, Edith Cowan University.
- Andersen, J. E. (2001). **Academic staff in denmark: The consequences of mystification in a small country**, In J. Enders (Ed.), *Academic Staff in Europe* (pp.49-67). CT: Greenwood Press.
- Ashwin, P. (2006). **Changing Higher Education**, New York: Rutledge.

- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention, **Employee relations**, 29(6): 640-663.
- Bland, C., & Schmitz, C. C. (1990). **An overview of research on faculty and institutional vitality**. In J. H. Schuster, D. W. Wheeler, et al. *Enhancing Faculty Careers Strategies for Development and Renewal* (pp .41-62), San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Burbach, R., Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation, **Personnel Review**, 39(4): 414-431.
- Caffarella, R. S. & Zinn, L. F. (1999). Professional development for faculty: A conceptual framework of barriers and supports, **Innovative Higher Education**, 23 (4): 241-254
- Dwomoh, G., & Frempong, E.O. (2017). Factors Influencing Employees' Retention in the Banking Industry of Ghana, **Review Pub Administration Manag**, 5(223): 16-23.
- Elisa Moncarz and Jinlin Zhao & Christine Kay. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 4 (21): 437-458.
- Eva, T. P. (2018). Recruitment and Selection Strategies and Practices in the Private Sector Commercial Banks of Bangladesh: Evidence from Human Resource Practitioners, **European Business & Management**, 4(1): 28-38.
- Feldman, K. A. (1998). **Reflections on the study of effective college teaching and student ratings: one continuing quest and two unresolved issues**. In J. C. Smart (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. 13, pp. 35-74, New York: Agathon Press
- Festing, M., Schäfer, L., Scullion, H. (2014). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research, **The International Journal of Human Resource Management**, 24(9): 1872-1893.
- Gaff, J. G. (1975). **Towards Faculty Renewal: Advances in Faculty, Instructional, and Organizational Development**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Grant, M. R. (2000). **Faculty development in two- year publicly supported community colleges**, CSCC 42nd Annual Conference, Southern Illinois University Carbondale
- Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: Regression Analysis, **International Journal of Business Research and Management**, 3(2): 15-32.

- Laursen, S., & Rocque, B. (2009). Faculty development for institutional change: Lessons from an ADVANCE project, **The Magazine of Higher Learning**, 41 (2): 18-29.
- Oromaner, M. (2008). **Growing your own: Creating a comprehensive faculty and staff development program**, US Bulletin, American Association for Higher Education, Los Angeles.
- Phillips, D. R., Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate, **Journal of Corporate Real Estate**, 11(1): 7-16.
- Shikongo, Johanna Nelago. S. (2011). **Staff attraction and retention: a model for a Namibian State Department**, Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Technology: Human Resource Management, Faculty of Business at the Cape Peninsula University of Technology.
- Stan, L. (2012). **Talent Management and the Cultural Influences on Human Resource Management Processes A comparison on HRM practices between companies from Sweden and Romania**, University of Gothenburg School of Business, Economics and Law, Master thesis.
- Stanley, C. A. (2001). The faculty development portfolio: A framework for documenting the professional development of faculty, **Innovation Higher Education**, 26 (1): 23-36.
- Steinert, Y. (2000). Faculty development in the new millennium: Key challenges and future directions, **Journal of Medical Teacher**, 22 (1): 44-50.
- Wurster, S. H., & McCartney, J. F. (1980). Faculty development: Planning for individual and institutional renewal, **Planning for Higher Education**, 9 (2): 14-21.