



الزامات مدیریت منابع انسانی در مدارس ابتدایی استان سیستان و بلوچستان مبتنی بر مدل فیلیپس

ام البنین فنودی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

یوسف مهدی پور

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

Mehdipoury1@Thums.ac.ir

حسین مومنی مهموئی

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

علی حسین زاده

گروه مدیریت، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۲

چکیده

در سازمان‌های آموزشی منابع انسانی به عنوان شاخص اصلی بهروری و عملکرد سازمان محسوب می‌شوند و شناخت وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی زمینه‌ساز اجرای تحولات آتی در سازمان است. از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی الزامات 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 چهارده نفر از معلمان، شش نفر از مدیران مدارس و شش 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 بیست و یک محور اصلی مورد سازماندهی قرار گرفت. این ابعاد شامل قابلیت‌های سازمان، الزامات مدیریت منابع انسانی، الزامات توسعه حرفه‌ای کارکنان، الزامات فرآیند مدیریت استعداد، الزامات فرآیند کارگزینی، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، سلامت و ایمنی، ارتباطات داخلی و خارجی و مدیریت داده و سیستم‌ها می‌باشید. با توجه به نتایج باید گفت در زمینه بلوغ مدیریت منابع انسانی عوامل مختلف انسانی، سازمانی و مدیریتی نقش دارد.

واژه‌های کلیدی: بلوغ مدیریت منابع انسانی، الزامات، مدارس، آموزش و پرورش، مدل فیلیپس.

۱- مقدمه

سازمان‌ها در عصر کنونی، بخش عمده‌ای از تأمین نیازهای بشری را متناسب با تحولات موجود بر عهده‌دارند. تغییرات پیوسته پیرامونی و رشد فزاینده تحولات علم و فناوری بر سرعت دگرگونی نیازها نیز افزوده است (سعادت طلب، فتحی و اجارگاه، فراستخواه و خراسانی، 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 آن‌که 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 (گوپتا و جانگرا^۱، ۲۰۲۴). در اختیار داشتن سرمایه انسانی مستعد، هوشمند، شایسته و توانمند، مهم‌ترین مسئله در عرصه‌های مختلف برای عبور از چالش‌ها در هر سازمانی است (گلداسمیت^۲، ۲۰۱۱)؛ اما پژوهش‌ها بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها در حفظ و نگهداری افراد خود، به عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان، تبحر 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 (گوپس^۳، ۲۰۱۹)؛ بنابراین ازجمله 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 (جانسون و اریکسون^۴، ۲۰۲۴).

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 (کالندرا و زیکا^۵، ۲۰۲۴). 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، ایمانی و دلخوش کسمایی، ۱۳۹۷). درواقع 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 هرکدام از شرکت‌های زیرمجموعه و بیشینه نمودن هم‌افزایی‌های گروهی هستند (واعظی، تقی زاده و محمدی الیاسی، ۱۳۹۷). ازجمله سازمان‌های مهم و استراتژیک در بحث مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های آموزشی و به‌طور خاص سازمان آموزش و پرورش است.

نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان مانند آموزش و پرورش به‌مراتب بالاتر از سایر سازمان‌هاست چراکه علاوه بر رشد و توسعه دانش موزد نیاز جامعه به تأمین و آماده‌سازی نیرو منابع انسانی آینده جامعه نیز می‌انجامد (وانگ، ویلسون و لی^۷، 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 (رحیمی، آراسته، عبداللهی، 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 هرکدام در جایگاه خود نقش مؤثری در موفقیت و پیشبرد اهداف داشته و تأثیرگذار بر جامعه بشری هستند (فریرا^۸ و همکاران، ۲۰۲۴). 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^۹، 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 مرحله‌به‌مرحله آن

⁶ Bastos

⁷ Wang, Wilson & Li

⁸ Ferreira et al

⁹ Goldsmith

¹ Gupta & Jangra

² Gold Smith

³ Groves

⁴ Johansson & Eriksson

⁵ Kalender & Žilka

انسانی است که هرکدام مبتنی بر یک فرایند خاص منابع انسانی بنیان نهاده شده است (فرنادل و همکاران، 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 الزامات مدیریت منابع انسانی با توجه به جایگاه فرایندی در قالب مدل‌های بلوغ، هدف از پژوهش حاضر بررسی الزامات مدل بلوغ مدیریت منابع انسانی در مدارس ابتدایی استان سیستان و بلوچستان براساس مدل فیلیپس است.

روش‌شناسی

از آنجایی که هدف پژوهش کشف الزامات آموزش و پرورش در زمینه بلوغ مدیریت منابع انسانی بود، از این رو پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کیفی و ازلحاظ 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 حداقل 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، نمونه‌ای مورد نظر انتخاب و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. از این رو مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۱۴ نفر از معلمان (با توجه به ملاک‌های حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته شغلی خود، حداقل ۱۰ سال سابقه تجربی)، ۶ نفر از مدیران مدارس (ملاک ورود حداقل مدرک کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و ۵ سال سابقه مدیریت مدارس) و ۶ نفر از مدیران منابع انسانی اداره آموزش و پرورش (ملاک ورود حداقل مدرک کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی و ۵ سال سابقه

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 در مشخص شده و برای رسیدن به سطح مطلوب برنامه‌ریزی می‌شود (حسن‌پور، یوسفی زنو و میرکی، ۱۳۹۶).

مدل‌های بلوغ چگونگی رشد قابلیت‌های سازمان را مرحله‌به‌مرحله و در امتداد یک مسیر پیش‌بینی‌شده، مطلوب، یا منطقی نشان می‌دهند؛ و در حوزه‌های مختلف مثل کسب‌وکار، 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 پیش‌بینی‌شده 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^۱، ۲۰۱۶). درجات بالای بلوغ، نتایج زیادی را به دنبال دارد، حرکت به‌سوی 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 (شیماپاندا^۲ و همکاران، ۲۰۲۳)، 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، شیخ‌الاسلامی، حسن مرادی و شکری، ۱۴۰۰). ازجمله مدل‌های بلوغ منابع انسانی که با توجه به جامعیت و انسجام ماهوی، با ماهیت واحد موردبررسی همخوانی دارد مدل فیلیپس^۳ (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 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

³ Philips

⁴ Farndale et al

¹ Huang & Chung

² Shimaponda

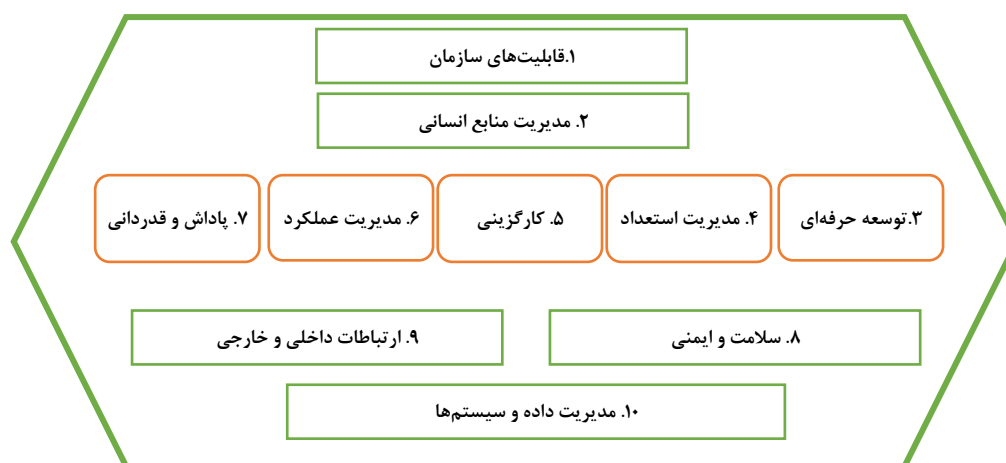
جدیدی توسط مصاحبه‌شوندگان ذکر نمی‌شد. در بخش اول محقق با کدگذاری یافته‌ها الزامات مدیریت منابع انسانی در مدارس دوره ابتدایی زاهدان تقریباً مشخص کرد. پس از آن برای انسجام بیشتر ارائه یافته‌ها به بررسی الگوهای بلوغ مدیریت منابع انسانی پرداخته شد. در زمینه بلوغ مدیریت منابع انسانی الگوهای مختلفی ارائه شده است در این میان با توجه به ماهیت یافته‌ها و انسجام مدل‌های موجود، مدل فیلیپس^۶ برای چیدمان و تحلیل یافته‌های موجود مناسب بوده و مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به اینکه مدل فیلیپس دارای انسجام مراحل می-باشد 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^۷ و از اعضای اصلی آن است. این شرکت در سال ۲۰۰۴ در راستای تعهدات راهبردی خود ابزارهایی با عنوان ابزارهای ارزیابی فرآیند^۸ طراحی کرد. ابزارهای ارزیابی فرآیند شبکه بلوغي^۹ هستند که برای کارکردهای خاصی چون مدیریت منابع انسانی^{۱۰} و مدیریت زنجیره تأمین^{۱۱} 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.

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 هرکدام 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^۱ ۱۹۸۰ استفاده شد. آنها چهار معیار «قابلیت اعتبار^۲، قابلیت انتقال^۳، قابلیت اتکا^۴ و قابلیت تأیید^۵» را به منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش بر شمرند (دانایی‌فرد و همکاران، 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 زمینه-ی 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، الزامات بلوغ مدیریت منابع انسانی را طبق دیدگاه این گروه مورد بررسی قرار داد. بعد از بیست و شش مصاحبه یافته‌ها به اشباع رسید به عبارت دیگر در مصاحبه‌های انجام گرفته الزامات



شکل ۱: مدل فیلیپس

^۷ . EFQM

^۸ . Process survey tools (PSTs)

^۹ . maturity grids

^{۱۰} . Process Survey Tool for Manufacturing Process Management

^{۱۱} . Process Survey Tool for Supply Chain Management

^۱ . Guba & Lincoln

^۲ . Credibility

^۳ . Transferability

^۴ . Dependability

^۵ . Conformability

^۶ . Philips

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.

۱. قابلیت های سازمان

قابلیت های سازمان زمینه های موجود در سازمان جهت مدیریت منابع انسانی است. استفاده از قابلیت های موجود در سازمان منجر به بهبود فرآیندهای سازمانی در جهت بهبود رشد حرفه ای کارمندان شده و اتلاف منابع را به حداقل می رساند. در این بُعد با توجه به تحلیل مصاحبه های میدانی قابلیت های موجود در آموزش و پرورش دوره ابتدایی در مدیریت مدارس در جدول ۱ سازمان یافته است.

آموزش و پرورش به عنوان بزرگترین وزارتخانه کشور دارای قابلیت های زیادی جهت مدیریت منابع انسانی خود دارد که استفاده از آن منجر به کاهش اتلاف منابع می شود. طبق تحلیل دیدگاه مشارکت کنندگان سه محور به عنوان قابلیت های موجود در آموزش و پرورش مورد شناسایی قرار گرفت در این زمینه سه محور تنوع نیروی انسانی، گستره جغرافیایی آموزش

و پرورش و ارتباطات و تعاملات گسترده مورد شناسایی قرار گرفت. در سطح تنوع نیروی انسانی مشارکت کنندگان بیان داشتند که تنوع موجود در نیروی انسانی می تواند به عنوان عامل تسهیل کننده در مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد. از سویی گسترده جغرافیایی در آموزش و پرورش طبق تحلیل دیدگاه مشارکت کنندگان یکی از قابلیت های آموزش و پرورش است که ضمن اینکه مدیریت منابع انسانی را با چالش روبه رو می کند منجر به بهبود قابلیت های سازمان جهت مدیریت منابع انسانی می شود. از سویی زمینه های ارتباطات و تعاملات گسترده ای که در آموزش و پرورش وجود دارد منجر به بهبود زمینه های اجرایی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش می شود. در ادامه به نمونه هایی از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می شود:

"الان در آموزش و پرورش قابلیت های زیادی برای مدیریت منابع انسانی وجود دارد، همین سامانه LTMS می تونه خیلی کاربردی باشه که اصلا به صورت درست ازش استفاده نمی شود، فقط به عنوان به دوره ضمن خدمت ازش استفاده می کنند، یا سامانه هایی مثل Eform, sanad, My media خیلی می تونه در زمینه مدیریت منابع انسانی کاربرد داشته باشه".

"مدیران مدارس می توندن از همین تنوع نیرویی که در آموزش و پرورش هست برای مدیریت بهتر آن استفاده کنند و اون رو به عنوان به قابلیت مدیریتی در نظر بگیرند تا به چالش".

جدول ۱: قابلیت های سازمانی آموزش و پرورش در مدیریت مدارس دوره ابتدایی

مؤلفه منتخب	مؤلفه های محوری	کدهای باز
قابلیت های سازمانی آموزش و پرورش	تنوع نیروی انسانی	وجود طیف وسیعی از نیروی انسانی در آموزش و پرورش
		بزرگترین وزارت خانه با تشکیلات گسترده در کشور
		نیروی انسانی آموزش دیده و تخصصی
		وجود تنوع قومیتی در نیروی انسانی آموزش و پرورش
		وجود استعداد های متنوع در میان معلمان و کارمندان آموزش و پرورش
	گستره جغرافیایی	گسترده ای ابعاد فعالیت آموزش و پرورش در تمام مناطق کشور
		عدم محدودیت دامنه جغرافیایی آموزش و پرورش
	زمینه ارتباطات و تعاملات گسترده	عدم محدودیت تعاملات در آموزش و پرورش
		وجود زیرساخت گسترده در آموزش و پرورش جهت ایجاد تعامل آزاد در آموزش و پرورش
		وجود زیرساخت و سامانه هایی چون Ltms جهت مدیریت و توسعه منابع انسانی
		دسترسی پذیری وسیع در آموزش و پرورش با توجه به وجود مدارس در تمام مناطق

۲. الزامات مدیریت منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی، فرآیندهای سازمان را با مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌کند. در این بُعد با توجه به تحلیل مصاحبه‌های میدانی چالش‌های شناسایی شده در جدول ۲ سازمان یافته است.

استراتژی منابع انسانی امکان بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها و تهدیدها به سازمان‌ها را می‌دهد. استراتژی منابع انسانی امکان هماهنگی بین فعالیت‌های گوناگون را فراهم فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم

می‌سازد (ابطهی و موسوی، ۱۳۸۸). ابعاد این بخش طبق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در سه سطح شبکه‌سازی منابع انسانی، ابعاد ساختاری و رهبری سازمان یافت. در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود:

"باید در مدارس بستر مناسب برای تعاملات بین معلمان و مدیران فراهم بشه، این مهم تنها از طریق ایجاد شبکه‌های ارتباطی گسترده و باز بین کادر آموزشی قابل اجرا هست".
"مدیران مدارس درپیشبرد امور مدرسه باید خرد جمعی داشته باشند و در همه امورات نظر جمعی کارمندان رو در نظر بگیرند."

جدول ۲: الزامات مدیریت منابع انسانی در مدیریت مدارس دوره ابتدایی

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
الزامات مدیریت منابع انسانی	شبکه‌سازی منابع انسانی	ایجاد شبکه ارتباطی با سایر کارکنان در آموزش و پرورش و مراکز آموزشی
		هم‌افزایی و انسجام سازمانی درون آموزش و پرورش
		تقویت مشارکت و تعامل سازمان-جامعه در درون آموزش و پرورش
		توجه به ارزش‌های اخلاقی-اجرایی در شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای
	ابعاد ساختاری	پراکندگی ساختار مدارس، باعث اتلاف منابع و عدم توجه مناسب به ظرفیت‌های منابع انسانی می‌شود
		نبود ساختار مدون جهت برنامه‌ریزی توسعه و ارتقاء معلمان
		کارراه مدون و مناسب برای مسیر شغلی معلمان
		انتصاب مدیران به جای انتخاب آن‌ها توسط اعضای گروه‌های آموزشی توسط افراد سیاسی انتخاب می‌شوند
	ابعاد رهبری	تجربه مدیریتی مناسب در مدیریت
		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 مدرسه‌ای
		میزان توجه به روابط مناسب میان ارکان مدرسه

۳. الزامات توسعه حرفه‌ای کارکنان

بخش مهمی از فرآیند توسعه حرفه‌ای 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 مهارتی و ابعاد نگرشی در زمینه توسعه سازمان یافت. جدول ۳ ابعاد این بخش را نشان می‌دهد.

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 علیمردی، ۱۳۹۴). توسعه مهارتی 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 مهارتی و نگرشی سازمان یافت. در زمینه مهارتی به مواردی چون تدوین آیین‌نامه و برنامه مدون برای آموزش تخصصی مدیران مدارس، توجه مدیران آموزشی به رشد یافتگی و توسعه حرفه‌ای فردی از طرق آموزش‌های مجازی، نیازسنجی آموزشی جهت اجرای برنامه‌های ضمن خدمت مدیران، ایجاد نگرش یادگیری مستمر در مدیران مدارس، توجه به جانشین-

"باید آیین‌نامه‌ای مدون و مشخصی برای آموزش تخصصی مدیران مدارس داشته و برنامه‌ای برای بازآموزی مدیران ایجاد بشه"

"الان باید طوری بشه که مدیران احساس نیاز به آموزش و یادگیری داشته باشند و خودشون این نگرش رو داشته باشند که همیشه باید یادگیرند و خودشون رو به‌روز داشته باشند"

پروری و برنامه‌های آموزشی چون، منتورینگ هم‌تا برای آموزش مدیران، توجه به یادگیری مادام‌العمر مدیران و توجه به برنامه‌های بازآموزی برای مدیران مدارس مورد اشاره قرار گرفت. در زمینه بُعد نگرشی نیز مؤلفه‌هایی چون نگرش مثبت به ارتقاء و رشد حرفه‌ای و ایجاد نگرش مثبت به یادگیری در حین اشتغال مورد تأکید بود. در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

جدول ۳: الزامات توسعه کارکنان در فرآیند مدیریت منابع انسانی مدارس دوره ابتدایی

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
الزامات توسعه کارکنان	مؤلفه‌های مهارتی	تدوین آیین‌نامه و برنامه مدون برای آموزش تخصصی مدیران مدارس
		توجه مدیران آموزشی به رشد یافتگی و توسعه حرفه‌ای فردی از طرق آموزش‌های مجازی
		نیازسنجی آموزشی جهت اجرای برنامه‌های ضمن خدمت مدیران
		ایجاد نگرش یادگیری مستمر در مدیران مدارس
		توجه به جانشین‌پروری و برنامه‌های آموزشی چون منتورینگ هم‌تا برای آموزش مدیران
		توجه به یادگیری مادام‌العمر مدیران
		توجه به برنامه‌های بازآموزی برای مدیران مدارس
	ابعاد نگرشی	ایجاد نگرش مثبت به ارتقاء و رشد حرفه‌ای در مدیران
		ایجاد نگرش مثبت به یادگیری در حین اشتغال

استعداد افراد می‌باشد. در این زمینه با توجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان در پژوهش دو بُعد معماری مدیریت دانش سازمانی و تدوین کارراهه شغلی (کارراهه) شدند. در ادامه در جدول ۴ این بخش ارائه شده است.

۴. الزامات فرآیند مدیریت استعداد

الزامات 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

جدول ۴: مؤلفه‌های مدیریت استعداد در فرآیند مدیریت مدارس دوره ابتدایی

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
مدیریت استعداد	معماری مدیریت دانش منابع انسانی	ایجاد دانش سازمانی مبتنی بر یادگیری محیط کار
		توسعه دانش سازمانی مبتنی بر یادگیری محیط کار
		ارزیابی دانش سازمانی مبتنی بر یادگیری محیط کار
	تدوین کارراهه شغلی مدیران	تدوین کارراهه مناسب برای مدیران و ارتقا آنان
		کیفیت‌گرایی در فرآیند ارتقاء مدیران و معلمان

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 الزامات را در دو بُعد معماری مدیریت دانش سازمانی و تدوین کارراهه شغلی سازمان یافت. در زمینه مؤلفه‌هایی چون ایجاد دانش سازمانی مبتنی بر یادگیری در محیط کار، توسعه دانش سازمانی مبتنی بر

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

یادگیری محیط کار و ارزیابی دانش سازمانی مبتنی بر یادگیری محیط کار مورد توجه قرار گرفت. مدیریت دانش سازمانی از جمله محورهای اصلی مدیریت استعداد در سازمان‌ها است. در محور دوم ایجاد کارراهه شغلی مناسب و در راستای اهداف شغلی مدیریت مدرسه مورد شناسایی قرار گرفت؛ در این زمینه توجه به کیفیت‌گرایی به جای کمیت‌گرایی در فرآیند ارتقاء مدیران و معلمان مورد تأکید بود. در ادامه به نمونه‌های از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می‌شود:

"باید در فرآیند رشد حرفه‌ای کارمندان به کیفیت به جای کمیت توجه بشه، این می‌تونه تحول بزرگی در عرصه‌های مختلف آموزشی ایجاد کنه"

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

"باید به استعدادهای فردی و مدیریت دانشی که هر فرد دارد در سازمان توجه بشه، مدیریت دانش باعث نشر اون و ایجاد ساختاری مناسب برای هدایت استعداد کارمندان می‌شود."

۵. الزامات فرآیند 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. یافته‌های در این بخش از پژوهش با توجه به دیدگاه مصاحبه شونده‌گان ارائه می‌شود. جدول ۵ این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۵: کارگزینی در فرآیند مدیریت منابع انسانی مدارس

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
ابعاد اقتصادی		استقلال مالی مناسب در آموزش و پرورش و واحدهای تابعه
		توجه به گروه‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی جهت توسعه اعضا به دلیل برخوردار نبودن از استقلال مالی
		تخصیص مناسب بودجه در نظام آموزش عمومی جهت توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان و عدم نگاه مقطعی فرآیند
		ملاک مشخص در آموزش و پرورش برای توزیع امکانات و تجهیزات در بین مدارس
ابعاد جذب و ارتقاء نیرو		ساختاریافتگی فرآیند جذب معلمان و مدیران
		وجود ضوابط در جذب معلمان و مدیران
		جذب معلمان و مدیران قوی در آموزش و پرورش
		ضابطه‌مندی ارتقاء معلمان و مدیران

۶. مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یکی از فرآیندهای اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌باشد. در این زمینه با توجه به دیدگاه مصاحبه

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 مصاحبه- شونده‌گان در پژوهش در این سطح در دو مؤلفه اقتصادی و جذب و ارتقاء معلمان و مدیران سازمان یافت. در مؤلفه اقتصادی به عوامل و مؤلفه‌هایی چون استقلال مالی مناسب در مدارس و واحدهای تابعه، توانایی گروه‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی جهت توسعه اعضا به دلیل برخوردار بودن از استقلال مالی، تخصیص مناسب بودجه در نظام آموزش عمومی جهت توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران و ملاک مشخص در مدارس برای توزیع امکانات و تجهیزات اشاره شد. همچنین در مؤلفه جذب و ارتقاء معلمان به مؤلفه‌هایی چون ساختاریافتگی فرآیند جذب معلمان و مدیران، ضابطه‌مندی دقیق جذب معلمان و مدیران، جذب معلمان و مدیران قوی در آموزش و پرورش، ضابطه‌مندی ارتقاء معلمان و مدیران اشاره شد. در این زمینه به نمونه‌هایی از بیانات مصاحبه‌شونده‌گان اشاره می‌شود:

"ادارات آموزش و پرورش باید در انتخاب و گزینش مدیران به توانمندی آنان توجه کنند نه روابط موجود در سازمان آموزش و پرورش"

"آموزش و برنامه‌های بازآموزی اعضا نیاز به برنامه و بودجه داره، باید استقلال مالی در آموزش و پرورش به شدت دنبال شود که برای بازآموزی مدیران و معلمان نیاز به چالش تأمین مالی نباشیم."

شونده‌گان در پژوهش موجود در دو سطح ایجاد زمینه ارزیابی عملکرد و هدف گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد برای پرسنل مطرح

خود ارزیابی در بین مدیران و معلمان مدارس، توجه به کیفیت‌ها در ارزیابی‌ها اشاره داشتند. در زمینه مولفه‌های هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد نیز به مؤلفه‌هایی چون هدف‌گذاری کلان برای بهبود عملکرد پرسنل مدارس، برنامه‌ریزی مناسب در ارزیابی عملکرد پرسنل مدارس اشاره داشتند. در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود.

"در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس باید رویکردی در نظر گرفته بشه که به کیفیت‌ها توجه بشه تا کمیت‌ها و زمینه ارزیابی عادلانه فراهم بشه"

"آموزش و پرورش برنامه و هدف‌گذاری مشخصی باید برای ارزیابی عملکرد داشته باشه، این برنامه کلان منجر به بهبود عملکرد می‌شه"

می‌باشد. در ادامه در جدول ۶ یافته‌های این بخش در مدارس دوره ابتدایی بیان شده است.

مدیریت و ارزیابی مناسب عملکرد پرسنل نقش مهمی در انجام رسالت‌های 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 پیاده‌سازی فرآیند توسعه منابع انسانی را فراهم می‌آورد (فطرت و همکاران، ۱۳۹۴). در این زمینه مشارکت‌کنندگان در پژوهش به دو بُعد مولفه‌های ارزیابی عملکرد و مولفه‌های هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد در مدیریت مدارس اشاره داشتند. در زمینه مولفه‌های ارزیابی عملکرد به عواملی چون نظارت مستمر و مناسب بر کار مدیران و معلمان، ارائه بازخورد به مدیران و معلمان مدارس، فرهنگ

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

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
عملکرد	ایجاد زمینه‌های 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
		توجه به کیفیت‌ها در ارزیابی‌ها
	مولفه‌های هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد	هدف‌گذاری کلان برای بهبود عملکرد پرسنل مدارس
		برنامه‌ریزی مناسب در ارزیابی عملکرد پرسنل مدارس

نظام تشویق و تنبیه مناسب از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند موفقیت مدیران و کارگزاران را در پیشرفت برنامه‌ها و تغییرات اساسی که به دنبال آن هستند، تضمین می‌کند. 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 توبیخ مناسب، عاملی مهم در بهبود مدیریت منابع انسانی مدارس می‌باشد.

۷. پاداش و قدردانی

پاداش و قدردانی مناسب از کارمندان یکی از عوامل موثر بر نگهداشت و افزایش انگیزش آن‌ها است. در این بُعد دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش در یک بُعد ایجاد سازوکارهای تشویق مدیران مدارس سازمان یافت. جدول ۷ این عوامل را نشان می‌دهد.

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

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
پاداش و قدردانی	ایجاد سازوکارهای تشویق	ایجاد امکان تشویق پرسنل مدارس توسط رساء اداره آموزش و پرورش
		ایجاد سازوکار مناسب تشویق مناسب
		ایجاد نظام مشخص برای تشویق مدیران و معلمان مدارس دوره ابتدایی
		در نظر گرفتن مزایای جانبی با هدف‌های معین چون انگیزه آفرینی برای مدیران و معلمان مدارس

مدارس توسط رساء اداره آموزش و پرورش، ایجاد سازوکار مناسب تشویق در مدارس، ایجاد نظام مشخص برای تشویق

در این زمینه به بُعد ایجاد سازوکارهای تشویقی اشاره داشتند. این بُعد شامل مؤلفه‌هایی چون ایجاد امکان تشویق پرسنل

مدیران و معلمان مدارس دوره ابتدایی، در نظر گرفتن مزایای جانبی با هدف‌های معین چون انگیزه آفرینی برای مدیران و معلمان مدارس اشاره شد. در این زمینه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود:

"باید سازوکار مشخصی برای رؤسای ادارات آموزش و پرورش برای تشویق مدیران و معلمان مقطع ابتدایی ایجاد کنند، راستش برای این موضوع اصلاً 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 می‌گیرد. این فرایند بر مدیریت و بهبود رویه‌های سلامت و ایمنی، جلوگیری از کار افتادگی و بهبود شرایط کار تمرکز دارد. در این بُعد دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش در سه سطح ایجاد بستر ایمنی محل کار، ایجاد بسترهای رفاهی و تفریحی و توجه به سلامت روان مدیران و معلمان مدارس سازمان یافت. جدول ۸ نتایج این بخش از پژوهش را نشان می‌دهد. سازمان بهداشت جهانی سلامت را به عنوان سلامت کامل جسمی، ذهنی و اجتماعی و نه صرفاً غیاب بیماری تعریف می‌کند. توجه به سلامت و بهزیستی به عنوان جنبه تأثیرگذار بر عملکرد فردی و اجتماعی افراد رویکردی است که مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد (شهناوی و همکاران، ۱۳۹۷). در این زمینه دیدگاه

مشارکت‌کنندگان در پژوهش در سه محور ایجاد بستر ایمنی محل کار، ایجاد امکانات و برنامه‌های رفاهی - تفریحی برای پرسنل مدارس و توجه به سلامت روان پرسنل مدارس سازمان یافت. توجه به ایمنی مدارس و امکانات آن از جمله ابتدایی‌ترین زمینه‌های موفقیت در امر آموزش است. در محور امکانات و برنامه‌های رفاهی به مؤلفه‌هایی چون تهیه امکانات رفاهی برای مدیران و معلمان مدارس، توجه مدیران کلان و میانی آموزش و پرورش به برنامه‌های تفریحی برای پرسنل مدارس، ایجاد امکانات زیرساختی و فیزیکی مناسب چون کارگاه، آزمایشگاه، کتابخانه و... اشاره گردید. در زمینه توجه به مؤلفه‌های سلامت روان به مؤلفه‌هایی چون توجه به سلامت روان پرسنل مدارس، ایجاد برنامه‌های مشاوره‌ای برای مدیران و معلمان مدارس اشاره شد. در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت‌کنندگان پرداخته می‌شود:

"یکی از ابعاد مهم مدیریت سرمایه انسانی توجه به امکانات رفاهی - تفریحی برای کارمندان است از این رو آموزش و پرورش باید مانند دیگر سازمان‌ها زمینه‌هایی برای رفاح کارمندان خود فراهم آورد."

"توجه به سلامت روان مدیران تأثیر مهمی در بهروری و اثرگذاری مدیران دارد، در نظام‌های آموزشی مطرح دنیا برنامه‌های مشاوره‌ای مرتبی برای مدیران در دپارتمان‌های آموزشی دارند که حضور اعضا در آن اجباری هست."

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

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
ایجاد بستر ایمنی محل کار	ایجاد بستر ایمنی محل کار	ایجاد مدارس ایمن برای انجام امور آموزشی-پرورشی
		ایمن‌سازی محیط آموزشی بر مبنای استانداردهای بین‌المللی در زمینه محیط آموزش
	ایجاد امکانات و برنامه‌های رفاهی - تفریحی	عملکرد ضعیف آموزش و پرورش در زمینه تهیه امکانات رفاهی برای پرسنل
		عدم توجه مدیران کلان و میانی آموزش و پرورش به برنامه‌های 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 برنامه‌های مشاوره‌ای برای مدیران و معلمان مدارس

مدارس مورد تأکید بود. جدول ۹ یافته‌های این بخش را نشان می‌دهد.

تعاملات و ارتباطات نقش مهمی در مدیریت منابع انسانی دارد. این مهم در نظام آموزشی با توجه به کارکردهای آن جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. ارتباطات در نظام آموزشی زمینه توسعه

۹. ارتباطات داخلی و خارجی

ارتباطات نقش مهمی در مدیریت و توسعه منابع انسانی در سازمان دارد. ارتباطات مدیریت سازمان‌ها و کارمندان می‌تواند زمینه رشد و بالندگی حرفه‌ای افراد را به وجود آورد. در این بخش دو بُعد الزامی تقویت ارتباطات داخلی و خارجی در سطح

مدیران و معلمان مدارس با توجه به مسائل سیاسی اشاره داشتند. در زمینه تقویت ارتباطات داخلی نیز به مؤلفه‌هایی چون برقراری روابط مناسب بین معلمان در مدارس، وجود جو رقابتی و همکاری مناسب بین معلمان مدارس اشاره گردید. در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌شود.

"باید خط و مشی مشخص و سازمان‌یافته‌ای در آموزش و پرورش در زمینه ارتباط مدیران و معلمان با دپارتمان‌های خارجی ایجاد بشه، این خودش به نظرم مدیریت و توسعه منابع انسانی درون حوزه نظام آموزشی رو تقویت می‌کنه."

"به نظرم باید جو حمایتی و رفاقتی در مدارس بین همکاران ایجاد بشه تا زمینه تحول و تعالی منابع انسانی فراهم بشه"

هر چه بیشتر این نظام در زمینه‌های علمی و پژوهشی را فراهم می‌آورد^۱، (نات، ۲۰۰۳). در این میان یکی از الزامات اساسی در مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان تقویت ارتباطات در فرآیند مدیریت بیان شد. این مهم حتی چالشی برای توسعه حرفه‌ای و رشد یافتگی پرسنل آموزشی مدارس مورد تأکید بود. در این بُعد دو محور شامل تقویت ارتباطات خارجی و تقویت ارتباطات داخلی بیان گردید. در زمینه تقویت ارتباطات خارجی مشارکت‌کنندگان به عواملی چون ایجاد خط و مشی ساخت یافته در خصوص روابط گروه‌های آموزشی و معلمان مدارس با دپارتمان‌های خارجی، تقویت ارتباطات علمی معلمان با همکاران خارج از مدرسه، رفع سیاسی در دیپلماسی علمی بین المللی، زمینه‌سازی ارتباطی

جدول ۹: تقویت ارتباطات در فرآیند مدیریت منابع انسانی در مدارس

مؤلفه منتخب	مؤلفه‌های محوری	کدهای باز
تقویت ارتباطات	تقویت ارتباطات خارجی	ایجاد خط و مشی ساخت یافته در خصوص روابط گروه‌های آموزشی و مدیران و معلمان مدارس با دپارتمان‌های خارجی
		بستر سازی ارتباطات علمی معلمان با همکاران خارج از مدرسه
		رفع موانع سیاسی در دیپلماسی علمی بین المللی در زمینه آموزش
	تقویت ارتباطات داخلی	زمینه‌سازی ارتباطی مدیران و معلمان مدارس داخلی با توجه به مسائل سیاسی
		برقراری روابط مناسب بین پرسنل آموزشی در مدارس
		ایجاد جو رفاقتی و حمایتی بین معلمان مدارس

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 اخذ تصمیم‌های استراتژیک و بهینه برای مدیران سیستم آموزشی فراهم می‌آورد (احمدی‌پور، ۱۳۹۳).

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 الزام ایجاد پایگاه‌های داده طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش مورد توجه بود. جدول ۱۰ یافته‌های این بخش را نشان می‌دهد. یکی از مهم‌ترین الزامات سیستم‌های آموزشی، دسترسی به اطلاعات به روز در جنبه‌های مختلف آموزش و برنامه‌های

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

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

هایی چون ایجاد پایگاه داده قوی و به‌روز در زمینه اطلاع رسانی مدیریت و آموزش مدارس و اتصال نظام آموزشی به سیستم

در زمینه مدیریت داده و سیستم‌ها مشارکت‌کنندگان به ایجاد پایگاه داده در بین مدارس اشاره داشتند در این زمینه به مؤلفه-

¹. Knight

اطلاعاتی منابع انسانی مناسب مورد تأکید بود. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود.

"آموزش و پرورش باید سیستم اطلاعاتی منابع انسانی مناسبی ایجاد کند که بتواند بروز باشد و به بانک اطلاعاتی به روز از معلمان فراهم کند"

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت در سازمان‌ها می‌باشد که سایر بخش‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار داده و به عبارتی زمینه اصلی تحول در سازمان است، در پژوهش حاضر بر آن شدیم تا به بررسی الزامات بلوغ مدیریت منابع انسانی در مدارس ابتدایی استان سیستان و بلوچستان مبتنی بر مدل فیلیپس بپردازیم؛ با توجه به مدل فیلیپس یافته‌ها نشان داد:

قابلیت‌های سازمانی: قابلیت‌های سازمان زمینه‌های موجود در سازمان جهت مدیریت منابع انسانی است. استفاده از قابلیت‌های موجود در سازمان منجر به بهبود فرآیندهای سازمانی در جهت بهبود رشد حرفه‌ای کارمندان شده و ائتلاف منابع را به حداقل می‌رساند. تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این زمینه نشان دهنده سه محور اصلی وجود تنوع در نیروی انسانی آموزش و پرورش، گستردگی جغرافیایی و زمینه ارتباطات و تعاملات گسترده است. استفاده از قابلیت‌های موجود در آموزش و پرورش زمینه تحول در منابع انسانی آن را فراهم می‌آورد. بنیادی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود بیان داشتند که یکی از نقاط قوت موجود در آموزش و پرورش گستردگی آن و وجود طیف متنوعی از نیروها است که می‌تواند به عنوان شاخصی برای بهبود مدیریت منابع انسانی و آموزش سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

الزامات توسعه حرفه‌ای کارمندان: بخش مهمی از فرآیند توسعه حرفه‌ای 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 مهارتی و ابعاد نگرشی در زمینه توسعه حرفه‌ای کارمندان مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های شکوری شالدهی و همکاران (۱۴۰۰) است. همچنین در بخش مدیریت استعداد دو بُعد معماری مدیریت دانش سازمانی و تدوین کارراه شغلی (کارراه) مورد شناسایی قرار گرفت. فرآیند مدیریت استعداد شکل خاصی از توسعه حرفه‌ای کارمندان می‌باشد. این فرآیند

موجب شناسایی استعداد افراد جهت هدایت فرآیندهای آتی سازمان و نگه داشت و توسعه استعداد افراد می‌باشد. مدیریت دانش منجر به حفظ گنجینه دانشی موجود در سازمان می‌شود از سویی تدوین کارراه شغلی منجر به هدایت استعداد افراد می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های بنیادی و همکاران (۱۴۰۰) و شمس زارع و همکاران (۱۳۹۷) است.

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 زمینه دو بُعد ابعاد اقتصادی و جذب و ارتقاء نیرو مورد شناسایی قرار گرفت. در این زمینه مؤلفه‌هایی چون استقلال مالی مناسب در مدارس و واحدهای تابعه، توانایی گروه‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی جهت توسعه اعضا به دلیل برخورداری بودن از استقلال مالی، تخصیص مناسب بودجه در نظام آموزش عمومی جهت توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران و ملاک مشخص در مدارس برای توزیع امکانات و تجهیزات اشاره شد. همچنین در مؤلفه جذب و ارتقاء معلمان به مؤلفه‌هایی چون ساختاریافتگی فرآیند جذب معلمان و مدیران، ضابطه‌مندی دقیق جذب معلمان و مدیران، جذب معلمان و مدیران قوی در آموزش و پرورش، ضابطه‌مندی ارتقاء معلمان و مدیران مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های شکوری شالدهی (۱۴۰۰) و بنیادی و همکاران (۱۴۰۰) است. در بخش مدیریت عملکرد دو بُعد ایجاد زمینه ارزیابی عملکرد و هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملکرد مورد شناسایی قرار گرفت؛ مدیریت عملکرد زمینه تحول در بلوغ مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌آورد. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های خروشی (۱۳۹۴) در زمینه مدیریت عملکرد معلمان در مدارس است.

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 الزام در ایجاد سازوکارهای تشویقی در آموزش و پرورش بود. از این رو پیشنهاد به ایجاد رویه مناسب برای تشویق پرسنل منجر به افزایش 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 ایجاد بستر ایمنی در محل

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 امکان 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 و مأخذ

- 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.
- احمدی‌پور، 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.
- حسن‌پور، اکبر؛ یوسفی زوز، رضا و میرکی، بهاره (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک، 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)، ۶۶-۵۳.
- 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)، ۱۷۸-۱۵۱.

کار، امکانات و برنامه‌های رفاهی و تفریحی برای پرسنل مدارس و 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 این مهم است که نیاز به تقویت سیستم‌های ارتباط داخل و خارج از سیستم آموزشی مدارس است. این مهم منجر به 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 ضرورت ایجاد سیستم مدیریت داده در آموزش و پرورش است، این مهم منجر به سازمان‌دهی مناسب منابع انسانی در آموزش و پرورش می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های رجبی و همکاران (۱۳۹۵) و خروشی (۱۳۹۴) است.

در این پژوهش سعی شد هر چند به اندازه کوچک به شناسایی ضروریات بلوغ مدیریت منابع انسانی در مدارس براساس مدل فیلیس 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 بُعد 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 مؤلفه‌های شناسایی شده در بُعد کارگزینی به مؤلفه‌های اقتصادی موجود در مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش و استقلال مالی مدارس در زمینه مدیریت هزینه-درآمد توجه شود.
- با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در بُعد مدیریت استعداد به طراحی کارراه 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

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 هیئت‌علمی 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 موثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش (معلم‌ان مقطع ابتدایی).

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.

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.

Ferreira, D. V., de Gusmão, A. P. H., & de Almeida, J. A. (2024). A multicriteria model for assessing maturity in industry 4.0 context. *Journal of Industrial Information Integration*, 38, 100579.

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

سعادت طلب، آیت؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ فراستخواه، مقصود و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۳). بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (مطالعه کیفی). مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۴(۶)، ۲۹-۵۶.

سلاجقه، آریتا 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. شهناوی، 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)، ۹-۱.

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)، ۲۷۵-۲۳۵.

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 دیماتل. مدیریت بهره‌وری، ۹۴(۳۵)، ۱۱۱-۱۳۰.

معروفی، یحیی و علیمرادی، فردوس (۱۳۹۴). نقش توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی در کیفیت آموزش عالی. اولین

- Consulting Industry: A Path Analysis"; Journal of Engineering and Management, 13, 4, 265–271.
- Johansson, B. J., & Eriksson, P. (2024). A maturity model to guide inter-organisational crisis management and response exercises. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 106, 104413.
- Kalender, Z. T., & Žilka, M. (2024). A Comparative Analysis of Digital Maturity Models to Determine Future Steps in the Way of Digital Transformation. *Procedia Computer Science*, 232, 903-912.
- 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.
- Phillips, J. J. (2009). Accountability in human resource management: connecting HR to business results. Routledge.
- Shimaponda-Nawa, M., Nwaila, G. T., Zhang, S. E., & Bourdeau, J. E. (2023). A framework for measuring the maturity of real-time information management systems (RTIMS) in the mining industry. *The Extractive Industries and Society*, 16, 101368.
- ush 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.

Human Resource Management Requirements in Elementary Schools of Sistan and Baluchistan Province: Based on the Phillips Model

Abstract

In educational organizations, human resources are considered the primary factor in organizational productivity and performance. Understanding the current state of human resource management lays the groundwork for future organizational transformations. Therefore, this study aimed to examine the requirements for human resource management maturity in schools. This study was conducted using a qualitative approach and grounded theory methodology. The research population included all key stakeholders involved in human resource management in the education sector of Sistan and Baluchistan Province, including teachers, school principals, and human resource managers. Using purposive criterion-based sampling, the research sample was selected. Data were collected through semi-structured interviews with 14 teachers, 6 school principals, and 6 human resource managers. Open, axial, and selective coding methods were used for data analysis, and Lincoln and Guba's criteria were applied to ensure validity and reliability. Based on Roberts' model, the study findings were organized into ten main dimensions and twenty-one key themes. These dimensions include organizational capabilities, human resource management requirements, professional development requirements, talent management process requirements, recruitment process requirements, performance management, rewards and recognition, health and safety, internal and external communications, and data and system management. The results indicate that various human, organizational, and managerial factors play a role in achieving human resource management maturity in schools.

Keywords: Human Resource Management Maturity, Requirements, Schools, Education, Phillips Model