

## ارائه الگویی برای ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش با تاکید بر سند تحول بنیادین

عباس شکوری شالدهی<sup>۱</sup>، حیدر تورانی<sup>۲</sup>، فرشته کردستانی<sup>۳</sup>، یلدا دلگشایی<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی برای ارتقای منابع انسانی نظام آموزش و پرورش با تاکید بر سند تحول بنیادین انجام شده است. این پژوهش با روش آمیخته (کمی و کیفی) از طریق یک پرسشنامه ی محقق ساخته صورت بندی گردیده و با ۳۵۰ واحد نمونه آماری ازدبیران، مدیران مدارس و معاونان مناطق آموزش و پرورش و با اخذ و تحلیل دیدگاههای خبرگان این حوزه به صورت مصاحبه ی نیمه ساختار یافته به ثمر رسیده است. روش نمونه گیری به صورت نظام مند و خوشه ای انجام شده و داده های جمع آوری شده برآیندی از دیدگاهها و نظرگاههای افرادی است که علاوه بر شرکت در این پیمایش، در مصاحبه ی تخصصی نیز حضور داشتند. نتایج نشان داد بعد عدالت با ۴ مولفه، زیر ساخت های تحولی با ۴ مولفه، توانمند سازی با ۴ مولفه و پشتیبانی اسطوره ها با ۳ مولفه که در مجموع با ۷۰ نشانگر و با نمره میانگین ۴،۰۸ از ۵، الگوی مورد نظر طراحی، ترسیم و اعتبارسنجی گردید. علاوه براین، شاخص هایی همچون بهره مندی از گزاره های ترقی گرایانه سند تحول، رهنمون سازی به درک سرمایه انسانی، توجه به منزلت، رفاه و حقوق همسان، توجه به مهارت و شایستگی های حرفه ای کارکنان و درک پشتیبانی مدیران فرهمند در سازمان و چهره های ملی از جمله یافته های مهم الگو و تایید پذیری آن بوده است.

**کلید واژه ها:** منابع انسانی، سند تحول بنیادین، نظام آموزش و پرورش.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۲۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۵

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی. sh1432001@gmail.com
- ۲- استاد سازمان پژوهش و پژوهشگاه مطالعات وزارت آموزش و پرورش (نویسنده مسئول) heidar\_toorani@yahoo.com
- ۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران. Fe.kordestani92@gmail.com
- ۴- استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. Y.delgoshaei@gmail.com

### مقدمه

کنشگران آموزش و پرورش همواره در جستجوی پاسخ به این پرسش هستند که با استقرار و فعال سازی سند تحول بنیادین، آیا به غنای منابع انسانی این دستگاه انجامیده است یا خیر؟ با طرح این استفهام، منابع انسانی به عنوان ارزنده ترین منبع استراتژیک، نیاز به تدابیر و اقدامات آگاهانه و علاقمندانه دارند؛ تربیت و هدایت مدیران، کارشناسان و متخصصان شایسته، آگاه و با تجربه برای پایداری سازمانهای خرد و کلان از الزامات بوده (میر سپاسی، ۱۳۹۱)؛ و آنان سرمایه و دارایی های ذاتی و اکتسابی هستند که در مفاهیمی چون دانش، مهارت، تواناییهای فنی و ویژه، هوش، نگرش، تعهد، درونی کردن ارزشها، نوآوری، تبادل تجربه، مشارکت و تمرکز بر اهداف سازمانی تبلور می یابند و به عبارتی دانش عمومی و حرفه ای کارکنان، توانایی های رهبری و حل مساله و ذخیره اطلاعات و سواد یک سازمان و کارکنان (آدلر و شوک، ۲۰۰۲)؛ وابسته به نیروی انسانی کارآمد، متعهد، توانمند است که می تواند اثر بخشی و بهره وری را در هر سازمانی ارتقاء دهد (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۶) و همچنین با بکارگیری درست منابع، به منظور دستیابی به نتایج قابل قبول، بی وقفه تلاش نمایند (نبوم و ابوکا، ۲۰۱۷) و اندیشه ای نوآورانه داشته و خود پشتیبان و ذخیره ی دانشی افراد یک سازمان می شوند و به عنوان قابلیت جمعی، برای استخراج بهترین راه حل ها نقش آفرینی می کنند (مور، ۲۰۰۸).

آموزش و پرورش همواره وابسته به این سرمایه های انسانی است (افکانه و شکوری، ۱۳۹۸)؛ آنچه منابع انسانی را برای نهاد آموزش و پرورش به عنوان دارایی و سرمایه جلوه می دهد، کنش های مدیران در بساخت یک نگاه تحولی است؛ و جزء زیربنایی ترین شاخص و مولفه در تحلیل کلان آموزش و پرورش بوده و خواهد بود؛ به تعبیری توانایی به کارگیری دانش، مهارت و نگرش هستند که عملکردهای بی نظیری را رقم زده و هدایت این انسانها، بالندگی سازمانی را رشد می دهد (مهري<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). ریشا<sup>۲</sup> اعتقاد دارد رهبری کارکنان یکی از حساس ترین مرحله ی مدیریت سازمانی است؛ اینکه رهبران قادر باشند استعداد های<sup>۳</sup> کارکنان خود را مدیریت نمایند، به نگرانی ها و دغدغه های آنان در شرایط ویژه کنش نشان دهند، موفقیت فردی کارکنان را در

---

1- Mehri

2-Risha

3 -Talent

مسیر موفقیت های سازمانی هدایت کنند و تسهیل گرانه نسبت به هم افزایی<sup>۱</sup> کارکنان در انجام یک کار تیمی و گروهی نقش آفرین شوند (ریشا<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۹)؛ و همچنین نظام های آموزشی دنیا می کوشند تا سیستم منابع انسانی خود را توانمند و کارآمد ساخته و به سازمان خود روحی مضاعف بخشند؛ معنویت در کار یا به عبارتی حضور روح در کار<sup>۳</sup> و حضور روح در محیط کار<sup>۴</sup> را معنا کنند (ناصحی فر، ۲۰۱۲)، و اینکه ایمان بیاورند جهان مملو از ثروت عظیم استعداد های انسانی است و این ثروت ها هستند که در ساختن آینده ای فراگیرتر و انسان محور تر نقش آفرینند (فلید<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

نظام های آموزشی دنیا از طریق اسناد بالادستی خود هویت می یابند؛ سندهایی که تمام مراقبت های برنامه ای از تعلیم و تربیت را بر محوریت نقشه ی راه آنها امکان پذیر می سازد؛ سند تحول بنیادین در وزارت آموزش و پرورش با وجود همه چالش های شناخته شده (کیخا، ۱۳۹۶) چنین مشخصه ای دارد؛ این سند برگرفته از ۶ زیر نظام با عناوین:

- ۱) راهبری و مدیریت تربیتی
- ۲) برنامه درسی
- ۳) تربیت معلم و تأمین منابع انسانی
- ۴) تأمین و تخصیص منابع مالی
- ۵) فضا، تجهیزات و فناوری
- ۶) پژوهش و ارزشیابی بوده است.

موارد بالا که تمامی ساحت های تعقیبی تعلیم و تربیت در سند تحول بنیادین از طریق این زیر نظام ها قابل ردیابی است (مظاهری، ۲۰۱۹)؛ و باید اذعان نمود که آموزش و پرورش با انسان و تحولات انسانی مواجه بوده و خود نهادی پویا است و باید برای پاسخگویی به نیازهای جامعه در سطح خرد و کلان، کنشی مناسب اتخاذ نموده و بادرک فرهنگ، به بهره وری سازمان، با هم

---

1 -Synergy  
 2 -Risha  
 3-Sprit at work  
 4-Sprit in the work Place  
 5 -Flade

افزایی منابع بیندیشد (نوید ادهم، ۱۳۹۱) و در این مسیر سرعت و گستردگی تغییرات و تحولات تا جایی که همگامی با آنها نیازمند اراده ای جدی است، درک شود و تغییری بنیادی که به توانمند سازی کارکنان منجر شود در آن استراتژی ها، ساختارها و رویه ها همواره اصلاح و ارتقاء یابند. شولمن<sup>۱</sup> در دیدگاه خود به دانش های معلمی توجه نموده و به دیدگاه خبرگی می اندیشد، ایشان تعمق اندیشه، گزیده گویی، سنجش واری و شناخت در بستر توصیف پدیده ها را از مناظر خبرگی و چیرگی بر دانش و مهارت می نگیرد؛ فیلیپ مود<sup>۲</sup> نیز به خبرگی و زبدگی در تعلیم و تربیت نسبت به اشیاء و پدیده ها توجه می نماید (مهر محمدی، فاضلی، ۱۳۹۴)؛ که مجموعه ای از حقائق، اصول و قواعد برای منبع انسانی است تا اندیشه ورزی کند و نظامی برای شناخت او باشد؛ این ادراکات خبرگان در برپایی محیطی برای شناخت و موقعیت آفرینی بوده و این محیط کمک می کند تا فضایی توأم با نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری برای درک بیشتر محقق شود؛ رهبری محیط خلاق<sup>۳</sup> در گشایش ساختارهای انعطاف پذیر از الزامات اساسی است (ابو محمد، ۲۰۲۰).

**فهم زیر ساخت های تحولی:** سازمانی که بخواهد منابع انسانی خود را ارتقاء دهد باید در هویت بخشی منابع انسانی خود اراده مند باشد و امکانات و هماهنگی لازم را فراهم نماید؛ پشتیبانی کننده های دانشی، نگرشی و توانشی را به تعبیر برایتون<sup>۵</sup> تحکیم نموده و از اهرم ارزیابی برای پیشرفت، بازدارنده ها و کژی ها بدرستی استفاده کند؛ مناظر زیر ساخت های تحولی را می توان در فرآیند ها و قوانین، منابع مالی، تجهیزاتی، تکنولوژیکی، ارتباطی و... مشاهده نمود که همواره راهبردی هستند (برایتون، ۲۰۲۱) و نیز استقرار مدیریت شایستگی که توان حرفه ای منابع انسانی را مورد ستایش و راهبری قرار دهد، باید در این مسیر مورد اهتمام قرار گیرد (باتمانی، ۲۰۲۰)؛ کانال های ارتباطی منابع انسانی، ساختارهای سازمانی مناسب، هماهنگ شدن با تغییرات، بهره مندی مدیریت برتر و تغییر و تحول به روز شده (جانسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸) و... باید در بستر پیشرفت تعریف شوند. سازمانهای متعالی ماموریت خود را بر حسب ظرفیت های منابع

---

1-Schulman  
2- Philippe Mod  
3-Creative environment leadership  
4-Mohammed Abu  
5-Britton  
6-Johnson

ورودی خود از جمله منابع انسانی تنظیم می کنند (وین و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸)؛ خط مشی ها، اهداف و فرآیندها از طریق مدیریت منابع انسانی انسجام می یابد و تحکیم باورهای فرهنگی، نهادهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی به منظور خلق و متناسب سازی ظرفیت های جدید و ارتقاء کمی و کیفی قابلیت ها<sup>۲</sup> و توانایی های انسان از طریق تحول در زیرساخت ها و نگرش های انسانی (اعتماد، تعهد و خیرخواهی) قابل تصور و تحقق است (روزنفلد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) از منظر مورفی<sup>۴</sup> توسعه انسان برترین اندیشه هاست؛ و همواره برای توسعه سازمانها ناگزیریم به انسان تکیه کنیم؛ و ارزش آفرینی برای جامعه و تثبیت فرهنگ ملی و بومی را از مناظر کارکردی سرمایه های انسانی<sup>۵</sup> تعقیب نماییم؛ به تعبیر مهر محمدی به عبارتی باید همه گام ها را روشن و شفاف نماییم و تحول و نیازهای بنیانی<sup>۶</sup> آن را گام به گام درک نموده و کنش ها<sup>۷</sup> و واکنش های تحولی را تشخیص و پیشگامی های برنامه ای و همچنین الزامات محیطی تحول را همواره مد نظر قرار دهیم (مهرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ سیاست های کلان، جهت گیری های راهبردی، ضمانت اجرای برنامه، اصلاح فرآیندها، تعاریف گام های اساسی و فهم عملیاتی آن باید مورد توجه جدی قرار گیرد (بذر افشان، ۱۳۹۷).

**عدالت سازمانی:** عدالت<sup>۸</sup> یکی از مهم ترین مقوله در تاروپود گفتمان ها و باورهای جامعه ی محلی است؛ مورفی (۲۰۱۸) معتقد است انصاف و عدالت از فضائل سازمان هستند و یکی از جدی ترین فرآیندهای مفهومی است (مورفی و همکاران، ۲۰۱۸)؛ کاتوزیان عدالت را از منظر ارسطو همه ی فضیلت ها و از نگاه افلاطون میزان همه ی پدیده ها می داند (کاتوزیان، ۱۳۸۸)؛ و به عبارتی ترازویی است که در قانون مدنی فهم می شود (کاتوزیان، ۲۰۲۰)؛ وانگ<sup>۹</sup> می گوید عدالت در ذات خود آرامش درونی، صداقت، درک حقیقت و مبادله ی ارزشها را به همراه دارد (وانگ و

---

1 -Win & et al  
 2 -Capabilities  
 3 -Rosenfeld & et al  
 4 -Morphy  
 5 -Human capital  
 6 -Basic needs  
 7 -Reaction  
 8 - Justified  
 9 -Wang

گاوا<sup>۱</sup>، (۲۰۱۳)، منافع جمع و جامعه را به مراقبت می نشیند (اوتارخانی، ۱۳۸۸)؛ برابری و انصاف درک شدنی است، در برابر تبعیض و نابرابری؛ عدالت به سالم سازی اجتماع انسانی و سازمانی پیوند عمیق و وثیق دارد، به روابط احترام قائل است و به توسعه مناسبات سازمانی می انجامد؛ همچنین تعاملی دو جانبه است که شایستگی های منابع انسانی را به دارایی سازمان می افزاید و ضامن شایستگی های حرفه ای کارکنان نیز می شود (آحمد و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

مقوله عدالت ضمن اعتماد سازی<sup>۳</sup>، در تولید سرمایه اجتماعی پیشگام بوده (رابینز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) در استحکام، تثبیت و تحکیم قوانین و طاعت پذیری و درونی کردن ارزشها و هنجارها اصرار می ورزد (بیترایس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) و رویه های عادلانه<sup>۶</sup> را تحکیم می بخشد و به تقویت ساختار می انجامد و معیارهای صحیح و معتبر را در تصمیم گیری دخالت می دهد (دانایی فرد، ۱۳۹۵).

**توانمند سازی<sup>۷</sup>:** یکی از مباحث جدی، مهم و اساسی در راستای ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی و کارآیی (بهره وری) سازمانی محسوب می شود؛ به عبارتی عزیمت منابع انسانی به سرمایه و تامین نیازهای مشاغل (گریسلی و نایسمیت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸) و ظرفیت آفرینی و تقویت توانایی های فردی و گروهی (ناظمی و همکاران، ۱۳۹۵) و همچنین ایجاد رغبت، علاقه و انگیزش<sup>۹</sup> و رونق آموزشی و در معنای دیگر مشاهده قابلیت ها حرفه ای برای تحقق اهداف سازمانی است؛ توانمندسازی برانگیختن انگیزش کارکنان برای فهم رفتارهای تعبیه شده ی سازمان (سید جوادین، ۱۳۹۹) بوده و برای تامین نیازها و انجام ماموریت های سازمان کارکردی حیاتی دارد (رابینز، ۲۰۱۱)؛ آموزش از اساسی ترین برنامه توانمند سازی بوده و از این طریق؛ سطح دانش و آگاهی کارکنان توسعه یافته و مهارتها به ایجاد رفتارهای مطلوب آنان کمک می کند (محسنیان راد، ۱۳۸۶) و مولد سازی کارکنان برای یادگیری سطوح فردی، تیمی، سازمانی و ملی (حسینی صدر آبادی، ۱۳۹۵)

---

1 -Wang & Gao

2 -Ahmed & et al

3 -Build trust

4 -Robins

5 -Beatrice

6 -Fair procedure

7 -Empowerment

8 -Greasley, B A; Naismith, N

9 -Motivation

تعمیق می یابد؛ مولفه ی دیگری که در توانمند سازی کارکنان می تواند هویت ساز شود ، تعهد آفرینی در مسیر اخلاقیات است؛ همان مفهومی که ارسطو اذعان دارد (محبوبی آرانی، ۱۳۹۲)؛ ارزش ها و اخلاقیات و مسئولیت پذیری؛ درونی کردن تکالیف، رشد وجدان فردی به عنوان نشانگرهای متعهدانه منابع انسانی می باشند (میرین بابازادگان، ۱۳۹۹) که باید توسط سازمانها تقویت و تحکیم شوند؛ و به تعبیر گاراوان<sup>۱</sup> رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی که ظرفیت انجام اثربخشی و وظائف را به افراد بدهد (گاراوان، ۲۰۰۷)؛ و مهارت‌های جدید و فناورانه، مهارت‌های زندگی و مهارت‌های مدیریت که باید بهبود و توسعه یابند (دراگانیدیس و منزاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)؛ و همچنین "انجام مهارت‌های ارتباطی، توانایی های معاشرت و تعامل با افراد و ذینفعان و جلب همکاری با ایشان برای کارآمدسازی نظام تثبیت شوند (بویترز و راتی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

**درک اسطوره ها<sup>۴</sup> :** چهارمین مقوله ای که شاید نوعی اکتشاف در گفتمان سازی باشد، پشتیبانی اسطوره ها است؛ اسطوره ها دارای ریشه و مبانی مشترک، روح زنده چیزهایی هستند که از فعالیت ذهنی و فیزیکی بشر نشأت گرفته است؛ آنها را عامل پویایی و تکامل و تحول جامعه انسانی می دانند و حرکت و آینده نگری (قدرت اسطوره ای) در آنها موج می زند (نامور مطلق و عوض پور (۱۳۹۹)؛ چهار کارکرد برای اسطوره ها متصور می باشند؛ الف) نقش عرفانی<sup>۵</sup> اسطوره ها ب) نقش کیهان<sup>۶</sup> شناسی اسطوره ها ج) نقش جامعه شناختی<sup>۷</sup> اسطوره ها و د) چهارم نقش تعلیم و تربیتی اسطوره هاست؛ اگرچه با تحولات بشری و فناوری های تربیتی می توان تصویر روشن تری از آنها ارائه نمود، اما نوزایی<sup>۸</sup> اسطوره ها در همه عصر ها و نسل ها جلوه ای خاصی پیدا کرده است و به عبارتی فائق آمدن بشریت بر تمایلات شخصی و اجتماعی، رمانها، فیلم ها، روایت ها، تصویر ها، ادبیات، تاریخ و... از آن جمله اند .

- 
- 1 -Garavan
  - 2 -Draganidis, Mentzas
  - 3 -Boyatzis, Ratti
  - 4 -Mythes
  - 5 -Mystical role
  - 6 -Cosmic role
  - 7 -Sociological
  - 8 -Newness

نظریه نهادگرایی اذعان دارد واحدها و سازمانها به دنبال کسب مشروعیت هستند تا بتوانند به اسطوره های نهادینه شده تبدیل شوند (دیماگیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) و به سمت حرفه ای شدن گام بردارند (مهیر<sup>۲</sup>، ۱۹۷۷)؛ اسطوره روایت پذیرش مردم از ریشه و بنیان جوامع و ملت ها و بیانگر نحوه شکل گیری جهان امروز است (کوهن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). و در بسیاری از موارد با بنیان های مذهبی پیوند دارد (مطهری، ۱۳۶۸)؛ در واقع مدل رفتار انسانها و جوامع را شکل می دهند و از طریق ایجاد تقدس مشروعیت ایجاد می کنند؛ شخصیت های اسطوره ای موجوداتی فرا طبیعی اند<sup>۴</sup>. منشاء ازلی دارند، خط مشی سازند و مجموعه ای از عوامل اجتماعی، انسانی و طبیعی که از صافی روان انسان می گذرند (نامور مطلق، ۱۳۹۸)؛ هویت جمعی و ملی را فراهم می سازند، و مدینه فاضله، دنیای برتر، و بالاتر را می جویند، و همچنین رویای قوم و ملت هستند و ناجی زندگی اجتماعی بوده و نوعی جاودانگی تفکر را می زاینند (برگسون<sup>۵</sup>، ۱۹۸۰)؛ به تعبیر سورل (۱۹۸۸) نفوذ پذیر ترین ابزار اجتماعی اند که آینده فرضی زیبا را می آفرینند و رهنمون دهنده بوده (جعفری، ۱۳۹۹) و ریشه در وجود افراد دارند. در نگاه مدرن زایش و رویش دارند، به کار و تلاش و مهارت معنی می دهند نظم دهنده، انرژی بخش، پرورش دهنده تخیل و ارزش آفرینند (نامور مطلق، ۱۳۹۸).

اسطوره های محیطی در اطراف ما هستند، متأثر از فرهنگ بومی ما بوده، به زندگی و ارتباطات ما معنی می دهند، همچون قانون، آداب و رسوم، شخصیت های کاریزما، هنر ناب و...؛ اسطوره های عقلایی یا معناگرا به انسان نقب می زنند، رضایت درونی او و نیازهای اولیه اش را فراهم می کنند و پایه مذهبی دارند؛ اسطوره ها را باید در کلیتش شناخت، به جامعه شادابی می دهند، در پذیرش قوانین زندگی راهبر هستند؛ همچون ملودی برآمده از گلها که قبلا در گفتمان خرافات می گنجید، اکنون در لطافتی از کلام جلوه می کند؛ اسطوره ها در واقع به سازمان و دستاوردهای آن هویت می بخشند (بیات و همکاران، ۱۳۹۹). کاسیر<sup>۶</sup> نیز تعبیر نمادهای عینی تجربه اجتماعی

1 -Dimaggio

2-Meyer

3- Kohen

4 -Supernatural

5 -Bergson

6 -Kasire



بشری را برای اسطوره‌ها انتخاب نموده که به منظور ظاهر شدن آرزوهای یک قوم یا یک ملت ظهور و بروز دارند (جعفری، ۱۳۹۹).

وزارت آموزش و پرورش فرانسه (۲۰۰۹) در گزارشی تقویت مدارس دولتی و منابع انسانی آموزش و پرورش را به منظور درک برابری فرصت‌ها<sup>۱</sup> برای دانش‌آموزان و معلمان در سیاست‌گذاری‌های خود گنجانده است؛ تا ارزشهای کشورهای کشور خود را از طریق مدارس و معلمان تعقیب نماید و سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه در گزارش سال ۲۰۱۵ خود، کشور ژاپن را پیش‌تاز برنامه‌های تحولی و زیرساخت‌های کیفی از جمله نظام ارزیابی و ارزشیابی و منابع مالی آموزش و پرورش معرفی می‌کند.

سورتون (۲۰۲۰) در پژوهش خود به پایداری اهداف، تعاریف، سیاست‌ها، چگونگی عملیاتی شدن برنامه‌ها، نفوذ‌پذیری و تحول در آموزش و پرورش تاکید داشته (سورتون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) و بایرام<sup>۳</sup> در مطالعات خویش دانش‌افزایی کارکنان، مهارت‌آموزی و رهسپاری<sup>۴</sup> به سرمایه انسانی را از موفقیت‌های منابع انسانی در سازمان معرفی کرده است (بایرام و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۵</sup>؛ کدیر و نیموتا<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود به سیاست‌های آموزشی، مدیریت منابع، پاسخ‌گویی مسئولانه و مشارکت حرفه‌ای معلمان در زمینه‌های آموزشی و تربیتی اذعان نموده (کدیر و نیموتا، ۲۰۱۹) و تینگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) در مقاله خود با عنوان سیاست‌های آموزشی به برابری فرصت‌های آموزشی در زمینه‌ی عدالت اجتماعی معلمان، به منظور تحریک حرفه‌ای و مهارتی آنان علاقه نشان داده است (تینگ، ۲۰۱۱)<sup>۷</sup>؛ سرتو<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود با عنوان گرایش‌های کارآفرینی منابع انسانی در راستای تثبیت مدیریت منابع انسانی و توسعه آن در زمینه آموزش مداوم، شفاف‌سازی کارکردها، بهره‌مندی از زیرساخت‌های تکنولوژی محور و مدیریت منابع انسانی (HRM)<sup>۹</sup> تاکید داشته (سرتو و همکاران، ۲۰۱۱)<sup>۱</sup> و نامور مطلق (۱۳۹۸) نیز در مطالعات خود که

---

1-Equality of opportunity

2 -Thornton

3 -Bayram

4 -Transition

5 -Bayram

6-Kadir & Nimota,

7 -Ting

8 -Certo

9 -Human resource management

مرتبط با اسطوره های محیطی و عقلایی است ، برای بالندگی منابع انسانی در جامعه محلی ، پشتیبانی اسطوره های محیطی و حتی اسطوره های معنوی را محور قرار داده و به شناخت روش مند آنها توصیه کرده است (نامور مطلق, ۱۳۹۸) و نیز فرح آبادی یافته هایش را به سازمان و فرهنگ آن و همچنین انعطاف پذیری معطوف نموده و بر ساختار سازمانی تثبیت شده و زیر ساخت های تحولی تمرکز کرده است (فرح آبادی, ۱۳۹۰).

جدول ۱. مولفه های مربوط و مرتبط با ارتقای منابع انسانی در آموزش و پرورش از منظر صاحب نظران

ابعاد	مولفه	صاحب نظر و نویسنده / سال
عدالت سازمانی	استقرار عدالت مقابل احساس بی عدالتی در فرد و سازمان	احمدی و همکاران، ۱۳۹۵
	بسط عدالت در کلیه حوزه ها	نوروززاده، ۱۳۹۴
	دسترسی به اطلاعات، فهم قوانین، روشن سازی تصمیمات	فاننگ، ۲۰۱۱
	مساوات، موازنه، سهم مورد استحقاق و اعطای حق به ذی حق	علامه طباطبایی و مطهری
	اجرای دقیق رویه ها و رفتار تصمیم گیرندگان بر اساس عدالت	لیو و همکاران، ۲۰۱۲
	یعنی آرامش، نشاط، راستی و درستی و مبادله ارزش ها	وانگ، ۲۰۱۱
	خداوند شما را به عدل رهنمون کرد	قرآن کریم / نحل/ ۹۰
	تحرک به سمت عدالت آموزشی برای تحول	سن / ۲۰۱۸
	عدالت برای اطفاء محرومیت فرهنگی و اصلاح رفتار غیر منصفانه	کینگ، ۲۰۱۸
	عدالت و اثر آن بر رضایت شغلی	گل پرور، ۱۳۹۵
پیشینی اسطوره ها	عدالت در کلیه زمینه های جذب، نگهداشت و توسعه	عبدالحسین زاده، ۱۳۹۶
	عامل پویایی، روح زنده چیزها، محرک تکامل، قدرت اسطوره ها	نامور مطلق، ۱۳۸۹
	حفظ و انتقال مفاهیم مشترک، هویت جمعی و ملی، رویای قوم و ملت	برگسون، ۲۰۰۶
	قدرت اسطوره ای، میراث اساطیری بشریت، نقشینگی سینما و رسانه	کمبرل، ۱۳۹۷
	قدرت اسطوره ای زنان (برای محیط زیست سالم و زندگی)	انصاری، ۱۳۹۲
	مسیح سینمایی، اسطوره ای سینما (بیان تجربه دینی و ایدئولوژیکی)	براکس، ۲۰۰۶
	ابرقهرمان سازی، مصرف کنندگان رسانه و باورپذیری	جونز، ۲۰۰۷
	نقش منجی سینمایی (اسلام در سینما)، برای تثبیت ارزشها	هری یادی، ۲۰۱۳
	جذب مخاطب در رسانه، یک روایت اسطوره ای و تبدیل آن به الگو	تقوایی و همکاران، ۱۳۹۳
	ساخت شخصیت های جای گشت، عاملی برای همراه سازی جامعه	بولاری، ۲۰۱۲
توانمند سازی کارکنان	توانمند سازی برای کارکنان گامی از تحول	کاتر، ۱۳۸۶
	جذب شایسته ترین افراد، بهره وری سازمان (مهارت و تخصص)	نیه دام، ۲۰۱۷
	تخصص انسانی، آموزش کارکنان، توسعه دانش و بهره وری رضایت	حسینی صدر آبادی، ۱۳۹۵
	توسعه منابع انسانی، تسهیل قابلیت ها، مزیت رقابتی برای سازمان	گاراون، ۲۰۰۷
	تحقق شایستگی، استاندارد های حرفه ای کارکنان	بویا تریس، ۲۰۰۹
	وجدان کاری، فرهنگ، تشویق، مهارت، شایستگی، سلامت فردی	ملکی، ۱۳۹۵
	آموزش مبتنی بر شایستگی، ارزش افزوده در سازمان	نوکا و همکاران، ۲۰۰۸
	بالندگی سازمانی، روابط انسانی پایدار، رضایت شغلی	ووو همکاران، ۲۰۱۵
	توانمندی کارکنان، یادگیری سازمانی، بالندگی شخصی و سازمانی	ویتک، ۲۰۱۴
	آموزش، توسعه نیروی انسانی، توسعه سازمان، تاکید بر شایستگی ها	فنجی و اجارگاه، ۱۳۹۷
مدیریت منابع انسانی	شایسته داری و (شایسته شماری، گزینی، گماری، پروری در HRM)	نظر پور، ۱۳۹۷
	آموزش، فهم سرمایه انسانی، کسب توانمندی های حرفه ای، بهره وری	سرکار آرائی و همکاران
	توسعه سازمان، خود نوسازی، خود بالندگی، قدرت سپاری، چند مهارتی	فراستخواه، ۱۳۸۹
	ارتقاء رفتار سازمانی، انگیزش، رضایت مندی، ارزش ها و تعهد	قلی پور، ۱۳۹۳
	زیر نظام ها، تربیت نیروی انسانی، تربیت معلم	ستاد سند تحول، ۱۳۹۸
	شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش برای نیل به اهداف	سعادت، ۱۳۸۸
	چرخه منابع انسانی بر اساس مدل فامبرن، عملکرد و مدیریت آن و پاداش	آرمسترانگ، ۲۰۱۴
	معماری منابع انسانی، اصلاح رویه ها، ساختارها و رفتار سازمانی	آرمسترانگ، ۲۰۱۴
	یادگیری سازمانی، خلق محیط نوآوری، ارتقای عملکرد	وارگاس، ۲۰۱۵
	یادگیری اکتشافی، جست و جوی نو و بدیع، تشویق خلاقیت، تفکر بدیع	نیلی و همکاران، ۲۰۱۴
دسترسی پذیری، درک منافع جمعی، ارتباط فردی و جمعی	چانتراین، ۲۰۱۲	
توسعه چشم انداز، فرهنگ تحول، خلق پروژه های کوتاه مدت	کاتر، ۱۳۸۶	

### سوالات تحقیق

- ۱) ابعاد، مولفه ها و نشانگرهای الگوی ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کدامند؟
- ۲) وضع موجود ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران چگونه است؟
- ۳) الگوی ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران چیست؟

### روش تحقیق

با تاکید بر موضوع مورد مطالعه رویکرد این پژوهش کیفی است و از نوع تحلیلی- توصیفی است؛ از این منظر در آشکار سازی راه حل ها و فهم مساله ی چگونگی غنی سازی منابع انسانی به کار گرفته می شود؛ و به تعبیر کرلینجر به نوعی خود اصلاحی<sup>۱</sup> ایجاد خواهد شد؛ و نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی است زیرا خیل عظیمی از جامعه ی مطالعه شونده با توجه به اسناد معرفی شده این پژوهش از وضعیت موجود یعنی موقعیت خود در سازمان ناراضی هستند و پژوهشگر قصد دارد تا ابعاد، مولفه ها و شاخص هایی که همزمان کارکرد موثر تری داشته و به تنویر دلایل این نارضایتی و مسیرشناسی ارتقای منابع انسانی با تاکید بر ظرفیت های سند تحول، کمک می کند، در قالب یک الگو احصاء، اعتبار بخشی و معرفی نماید؛ از منظر تولید داده ها کاملاً "یک پژوهش آمیخته است زیرا به موازات درک داده های کمی از جامعه ی آماری، داده های کیفی نیز از گونه های تخصصی خبرگان با پایداری مضاعفی صورت بندی شده است؛ جامعه ی آماری این پژوهش در بخش کیفی خبرگان و کارشناسان تعلیم و تربیت (آکادمیک و تجربی) با سطح تحصیلات تکمیلی در قالب ۲۰ نفر و در بخش کمی تعداد ۳۵۰ نفر از مدیران مدارس، معاونان مناطق آموزشی و دبیران با تمرکز بر مناطق آموزشی شهر تهران بوده که قابلیت های علمی و تجربی آنان در حین مصاحبه و تکمیل پرسشنامه نیز کنترل شده است؛ روش نمونه گیری به صورت نظام مند و خوشه ای انجام شده و داده های جمع آوری شده برآیندی از دیدگاهها و نظرگاههای افرادی است که علاوه بر شرکت در این پیمایش، در مصاحبه ی تخصصی نیز حضور داشته و همچنین به مستندات علمی، مرجع و یافته های پژوهشی آنان نیز التفات نموده اند؛ تجزیه و تحلیل این پژوهش با استفاده از آمار در دو سطح توصیفی و استنباطی شامل تحلیل عاملی، مدل یابی ساختاری، آزمون

t، میانگین و همچنین آزمون کرونیباخ برای درک روایی و کد گذاری با بهره مندی از نرم افزارهایی چون SPSS، LISRER، و Amos تحقیق یافته است.

### یافته ها

در این قسمت تحلیلی از بخش کیفی پژوهش با صورت بندی گفتمان نخبگان در خصوص چگونگی ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش به صورت کدهای محوری و انتخابی می آید:

جدول ۲. صورت بندی کدگذاری محوری و انتخابی از یافته های بخش کیفی پژوهش

مقولات (زیر ساخت های تحولی)	کدهای انتخابی مرتبط
راهبردهای حمایتگر و پشتیبان از سند تحول	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ احیاء تربیت معلم پیشرفته</li> <li>✓ طراحی گام های عملیاتی</li> <li>✓ عزم ملی با ظرفیت سازمانها از منظر سند تحول</li> <li>✓ توجه به طرح نظری ارتقاء منابع انسانی</li> <li>✓ و درک گزاره ها و مدل عملیاتی از سند تحول</li> </ul>
استقرار نظام مالی معتبر در اجرا (سهم GDP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فهم مشارکت و تکالیف سازمانها</li> <li>✓ همسان سازی حقوق کارکنان</li> <li>✓ قوانین و مقررات تسهیل آفرین</li> <li>✓ پایداری همه منابع در سازمان</li> <li>✓ درک تکنولوژی و فناوری اطلاعات</li> </ul>
استقرار زیر ساخت های فناورانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اجرای گام های عملیاتی سند تحول</li> <li>✓ استقرار مدیریت مبتنی بر دانش</li> <li>✓ پژوهش محوری در کلیه ی ساختار</li> <li>✓ اصلاح و ارتقاء چرخه ی جذب منابع انسانی</li> <li>✓ درک زیر ساخت های فناوری و تکنولوژی</li> </ul>
داشتن نگرش سرمایه انسانی نسبت به منابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ درک بهبود و توسعه منزلت و معیشت</li> <li>✓ بهبود در جذب نخبگان و شایستگان</li> <li>✓ تحول در زیر ساخت های آموزشی</li> <li>✓ بهبود در رضایت مندی و انگیزش کارکنان</li> <li>✓ ارتقاء حکمرانی آموزش و پرورش</li> </ul>
مقولات (عدالت سازمانی)	کدهای انتخابی مرتبط
عدالت توزیعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدالت در معیشت کارکنان</li> <li>✓ همسان سازی حقوق کارکنان</li> <li>✓ درک رفاه کارکنان و مشوق ها</li> <li>✓ فهم شایستگی های شغلی و ارتقاء</li> </ul>

✓	توزیع مبللمان آموزشی و تغذیه	
✓	انتصابات نظامند با جذب خبرگان و نخبگان	عدالت رویه ای
✓	اصلاح و ارتقاء روش ها، قوانین و مقررات	
✓	استقرار نظام تشویق و پاداش کارکنان	
✓	استقرار چرخه ی کارشناسی های علمی	
✓	انجام پژوهش ها و مطالعات تطبیقی	
✓	فهم رفتار سازمانی علمی	عدالت مرآوده ای
✓	مدیریت و رهبری منابع انسانی	
✓	درک تواضع، فروتنی و اعتماد	
✓	انسداد تبعیض و کنش های چاپلوسانه در سازمان	
✓	ایجاد رضایت مندی و جو سازمانی مطلوب	
✓	شفاف سازی در داده های تصمیمات کلان	عدالت اطلاعاتی
✓	شفاف سازی در نتایج عملکردها	
✓	شفاف سازی در داده های مربوط به انتصابات	
✓	اعتماد پذیری نسبت به داده های سازمان	
✓	توزیع منصفانه داده های شغلی و ارتقاء	
	<b>کدهای انتخابی مرتبط</b>	<b>مقولات (توانمند سازی کارکنان)</b>
✓	آموزش اثر بخش بدو خدمت	دانش افزایی
✓	تبادل تجربه و مستند سازی	
✓	بسته های آموزشی مدرن حین خدمت	
✓	درک کیفیت آموزشی و استانداردها	
✓	مدیریت سرگروه های درسی خیره	
✓	سواد مجازی، مطالعات تطبیقی و فناوریانه	
✓	درک رسالت ها در برنامه ی درسی ملی	انتگیزش آفرینی
✓	ارتقای محیط کار و رضایت مندی کارکنان	
✓	ایجاد فرصت های مطالعاتی داخل و خارج	
✓	درک شایستگی های پایه ای و رشد حرفه ای	
✓	درک پاداش، تشویق و ترغیب توسط کارکنان	
✓	فهم مسئولیت پذیری سازمان با نظارت	تعهد پذیری
✓	تقویت حوزه ی نگرشی کارکنان با ارائه الگوها	
✓	انتظار آفرینی برای ارتقاء طراز معلمی	
✓	درک وجدان کاری در جامعه محلی	
✓	تنظیم نشست های مباحثه ای و درک فرهنگ ها	
✓	فهم مهارتها با تاکید بر فناوری	مهارت ورزی
✓	فهم محتوای علمی مهارت آموزی	
✓	درک نیازهای اجتماعی و محلی	
✓	درک محیط های جذاب مهارت آموزی	

✓ درک احکام، قوانین و مشوق های مهارتی	
<b>مقولات (پشتیبانی اسطوره ها)</b>	<b>کدهای انتخابی مرتبط</b>
اسطوره های محیطی	✓ نقش حمایتی و پشتیبانی قهرمانان ملی ✓ گفتمان سازی چهره های هنری و سینمایی ✓ نقش سیاستمداران ملی و بین المللی ✓ برند سازی سخنان اسطوره ای و محبوب جامعه ✓ مستند سازی موفقیت های ملی کارکنان
اسطوره های معنوی	✓ نقش پذیری و تاثیر گذاری نمادهای پرشور ✓ فهمی از اسطوره های نمایشی سینمایی ✓ رسوم و آیین ها و یادمان های جذاب محلی و ملی ✓ درک کارکردی دعا، صبر، قرآن و شهید و... ✓ هویت بخشی منابع انسانی با نشان های ارزشمند
اسطوره های سازمانی	✓ حضور نخبگان و خبرگان در سازمان مربوط ✓ ایجاد جو سازمانی متعالی و معنوی گرا ✓ حضور رهبران فرهمند در سازمان ✓ درک کارکنانی با استاندارد های بین المللی ✓ درک مرید و مراد در سازمان

جدول ۳. تجمیع سهم گزاره ها و مقوله های کیفی ابعاد پژوهش با درصد تایید پذیری

ردیف	گزاره ها/ مقوله ها	تایید پذیری
۱	تایید نا کارآمدی در عدالت سازمانی (رفاه، ارتقاء، انتصاب، قوانین، رفتار و...)	۳۳
۲	تایید نا کارآمدی در زیر ساخت های تحولی (سند، منابع مدیریتی، ساختاری و...)	۳۱
۳	تایید نا کارآمدی در توانمند سازی (آموزش، مهارت، انگیزش و...) کارکنان	۱۹
۴	تایید نا کارآمدی در درک و پشتیبانی اسطوره ها از منابع انسانی در آ و پ	۱۷

مطابق با جدول شماره (۲) در بخش داده های کیفی (کدهای محوری و انتخابی) جامعه آماری و همچنین جدول شماره (۳) مربوط به تجمیع سهم مقوله ها در گفتمان خبرگان و تایید پذیری نا کارآمدی ها در وضعیت موجود نظام آموزش و پرورش، فحوای این تحلیل این است که خبرگان نسبت به استقرار یک نظام مدیریت منابع انسانی که بتوان از آن سرمایه انسانی را درک نمود، تاکید داشته و به شاخص های مهمی از جمله توزیع برابر منابع، همسان سازی حقوق

کارکنان ، شفاف سازی قوانین و اطلاعات ، رویه های صحیح سازمانی ، بهره مندی از اسطوره های ملی و معنوی و سازمانی، تربیت معلم پیشرفته ، درک استاندارد ها، رفتار سازمانی ، تعاملات اثربخش و... نیز اذعان داشتند .

با توجه به یافته هایی که در بخش کمی این پژوهش حاصل شد، در خصوص ابعاد ارتقای منابع انسانی ، نتایج حاصله از مقادیر بار عاملی<sup>۱</sup> و t مشاهده شده نشان می دهد که تمامی ابعاد مرتبط و تعیینی<sup>۲</sup> پژوهشگر شامل درک عدالت ، زیر ساخت های تحولی<sup>۳</sup> ، توانمند سازی کارکنان و پشتیبانی اسطوره ها که در ارتقای منابع انسانی نظام آموزش و پرورش نقش آفرین بوده اند ، از منظر پاسخگویان جامعه آماری در سطح آلفای یک درصد معنا دار بوده و تاب آوری<sup>۴</sup> لازم را داشته اند؛ یعنی بین میانگین مشاهده شده و میانگین مورد انتظار (حد متوسط) تفاوت معناداری مشاهده می شود. به معنای دیگر از نظر مدیران مدارس، دبیران و معاونان آموزش و پرورش مناطق آموزشی کشور، اعتبار ابعاد تعیین شده تایید می شود.

در پاسخ به پرسش اول : ابعاد، مولفه ها و نشانگرهای الگوی ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کدامند ؟ یافته های استخراج شده نشان می دهد مولفه ها و شاخص های مرتبط با ابعاد ۴ گانه که شامل ۱۵ مولفه و ۶۶ نشانگر می شود در جدول صورت بندی شده و اعتبار<sup>۵</sup> کلیه مولفه ها مورد تایید قرار گرفت در واقع پاسخگویان به این اصول اتفاق نظر دارند که باید در نظام آموزش و پرورش برای نگهداشت منابع انسانی و ارتقای آن به مبحث عدالت اهتمام ورزید ؛ عدالتی که همسان سازی حقوق ، رفاه، ارتقای شغلی، رویه های قانونی و تعاملات و شفافیت های سازمانی را آنان را رقم می زند ؛ در مبحث زیر ساخت های تحولی باید سند تحول بنیادین را عملیاتی و سنجش پذیر نمود و بنیان های مالی و پشتیبان های تکنولوژیکی و برنامه ای آن را تقویت کرد، در مبحث توانمند سازی کارکنان ، نظام انگیزشی ، آموزشی کارکنان و استاندارد ها، تعهد پذیری و وجدان کاری آنان را مد نظر قرارداد و در مقوله پشتیبانی اسطوره ها باید شرایطی فراهم کرد تا کلیه ی قهرمانان ، چهره ها و شخصیت های ملی و بین المللی به طریقی نظام مند در

- 
- 1- Factor load
  - 2- establishing
  - 3- Transformational infrastructures
  - 4- Resilience
  - 5- validity



گفتمان های اجتماعی و رسانه محور خود مدافع تعلیم و تربیت و منابع انسانی آن در اندازه های ملی و بین المللی باشند و همچنین رهبران فرهمند سازمانی نیز با الهام آفرینی شخصیت بی نظیر خود باید بتوانند به نفع منابع انسانی نقش آفرینی نمایند  
جدول ذیل دیدگاه اولیاتی جامعه ی آماری را نسبت به چهار مبحث پژوهش و مولفه های آن بیان می نماید :

**جدول ۴. مولفه ها، شاخص ها و اولویت های جامعه ی آماری نسبت به الگوی ارتقای منابع انسانی**

تعداد	نشانهگر				شاخص ها	ابعاد
۵	طراحی	الگو	نشانهگر	راهبرد	تعریف (۷۲۱)	زیر ساخت تحویلی (۷۶۵)
۵	گام ها	توانمندسازی	معیشت	منزلت	مدیریت اجرا (۷۸۳)	
۵	منابع مالی	اصلاح روش	رشد و توسعه	نگهداشت	پشتیبانی (۷۹۴)	
۵	تلفی سرمایه	بازدارنده ها	رضایتمندی	پژوهش	هماهنگی (۷۱۴)	
۴	-	حقوق همسان	دستمزدها	رفاه کارکنان	منابع داخلی (۸۵۱)	درک عدالت (۷۵۸)
۴	-	حفظ منافع	فهم قانون	شایستگی ها	اصلاح فرآیند (۷۶۱)	
۴	-	احساس مسولیت	رفتار تصمیم گیران	تواضع و فروتنی	تعامل و ارتباط (۶۹۷)	
۴	-	خدمات شفاف	قوانین شفاف	نتایج شفاف	تصمیم شفاف (۷۲۳)	
۵	منزلت انگیزشی	تشویق انگیزشی	رفاه انگیزشی	برنامه انگیزشی	نقش انگیزشی (۷۸۵)	توانمند سازی (۸۳۴)
۵	نیازهای مجازی	فناوری آموزشی	انتظارات آموزشی	استاندارد آموزشی	کیفیت آموزشی (۷۳۵)	
۳	-		سند تحول و تعهد	افزایش تعهد	میزان تعهد (۷۱۲)	
۴	-	شایستگی مهارتی	افزایش مهارتی	برنامه مهارتی	مهارت و سند تحول (۷۰۲)	
۴	-	درک سنن و آیین	همراهی مشاهیر	همراهی چهره ها	همراهی قهرمانان (۷۸۱)	پشتیبانی اسطوره ها (۷۱۸)
۴	-	درک مکان مقدس	درک اعتقادات	درک وطن و پرچم	درک نماد معنوی (۶۲۲)	
۵	نشان سازمانی	جو سازمانی متعالی	رهبران فرهمند	کارشناسان ملی	کلام متعالی (۷۵۱)	

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش : وضع موجود ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران چگونه است ؟ با بهره گیری از دیدگاه پاسخگویان در جامعه ی آماری و بر اساس جدول شماره (۵) نمایی از داده های مسخرجه به شرح ذیل به تصویر کشیده می شود:

جدول ۵. بررسی وضعیت وضع موجود ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران

شاخص آزمون تی		میانگین فرضی = ۳			متغیر
		انحراف استاندارد	میانگین تجربی	تعداد	
درجه آزادی	مقدار t				
۳۴۹	۳۱,۴۷۳	۰.۳۵۰۸۸	۳,۱۹۰۳	۳۵۰	طراحی
۳۴۹	-۳۸,۴۶۲	۰.۳۱۹۶۴	۲,۶۵۷۱	۳۵۰	اجرا
۳۴۹	-۶۴,۷۱۶	۰.۲۲۲۰۸	۲,۵۶۸۲	۳۵۰	پشتیبانی
۳۴۹	-۵۹,۴۴۳	۰.۲۵۱۰۶	۲,۴۹۷۲	۳۵۰	ارزشیابی
-	-	-	۲,۷۰۳۳	۳۵۰	زیر ساخت تحولی
۳۴۹	-۶۱,۷۵۴	۰.۲۹۷۱۱	۲,۲۸۰۷	۳۵۰	عدالت توزیعی
۳۴۹	-۴۸,۳۷۲	۰.۳۱۶۵۹	۲,۸۱۸۶	۳۵۰	عدالت رویه ای
۳۴۹	-۴۰,۲۵۶	۰.۳۱۳۷۰	۳,۰۷۵۰	۳۵۰	عدالت مراوده ای
۳۴۹	-۲۳,۰۹۳	۰.۳۶۶۸۷	۲,۴۵۲۹	۳۵۰	عدالت اطلاعاتی
-	-	-	۲,۶۲۹۵	۳۵۰	درک عدالت
۳۴۹	-۳۶,۲۰۶	۰.۳۵۶۱۷	۲,۶۸۹۳	۳۵۰	محیطی
۳۴۹	-۵۰,۰۱۰	۰.۳۲۳۰۵	۲,۹۶۳۶	۳۵۰	عقلایی
۳۴۹	-۶۷,۵۶۸	۰.۲۵۰۴۶	۲,۹۰۴۶	۳۵۰	سازمانی
-	-	-	۲,۸۱۹۱	۳۵۰	پشتیبانی اسطوره ها
۳۴۹	-۵۱,۰۵۸	۰.۲۵۳۵۶	۲,۶۹۲۰	۳۵۰	انگیزش
۳۴۹	-۳۲,۳۲۲	۰.۲۹۶۳۵	۲,۵۱۲۰	۳۵۰	آموزش
۳۴۹	-۳۱,۴۸۱	۰.۴۰۴۶۷	۳,۱۸۶۲	۳۵۰	تعهد
۳۴۹	-۳۰,۴۲۰	۰.۲۵۹۷۵	۲,۹۷۷۷	۳۵۰	مهارت
-	-	-	۲,۹۱۴۵	۳۵۰	توانمند سازی
-	-	-	۲,۷۳۸۲	۳۵۰	ارتقای منابع انسانی

در جدول شماره (۵) به منظور قضاوت در مورد وضعیت موجود ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران از آزمون t تک نمونه استفاده شده است. بر اساس داده‌های فوق میانگین امتیاز تخصیص داده شده از سوی افراد نمونه به وضعیت زیر ساخت های تحولی برابر است با ۲/۷ ، درک عدالت برابر با ۲/۶۳ پشتیبانی اسطوره ها برابر با ۲/۸۱ و توانمند سازی برابر با ۲/۷۱ و ارتقای منابع انسانی برابر با ۲/۷۴ می باشد. از آنجا که این میانگین از میانگین نظری (نمره متوسط مقیاس که برابر با ۵ می باشد) کمتر است، می توان اظهار داشت که از نگاه اعضای نمونه امتیاز مقوله های مورد بررسی کمتر از متوسط بوده و به علاوه با در نظر گرفتن مقدار t می توان اظهار

داشت که با ۹۵ درصد اطمینان این نتیجه معنی دار و قابل تعمیم به جامعه می‌باشد. لذا می‌توان اینگونه استنباط نمود که وضع موجود ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران مطلوب ارزیابی نمی‌شود.

در پاسخ به سوال سوم پژوهش: الگوی ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران چیست؟ ابتدا با بهره‌گیری از دیدگاه پاسخگویان در جامعه آماری و بر اساس جداول تفکیکی در هریک از مقوله‌ها و نشانگرها (بارعاملی، میانگین و وضعیت هریک بر اساس طیف نانلی) مشخص شده است:

#### جدول ۶. گویه‌ها و نشانگرهای مرتبط با مولفه‌ی زیر ساخت‌های تحولی با درک میانگین اکتسای

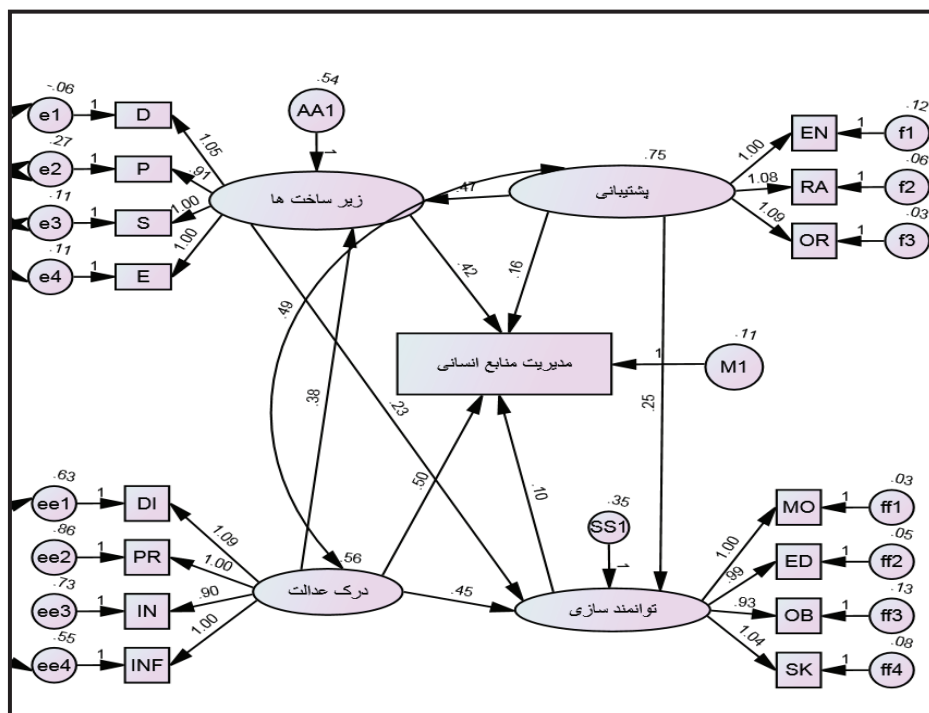
مولفه	نشانگر و گویه‌ها	SD	M	بر اساس طیف نانلی
توسعه منابع انسانی	۱ وجود تعریف در سند	۸۸۹	۴,۵۲	مطلوب
	۲ وجود راهبرد در سند	۸۹۲	۴,۱۲	مطلوب
	۳ ساخت نشانگرهای تحول	۷۳۱	۴,۳۳	مطلوب
	۴ سند دارای الگوی ارتقاء	۶۸۳	۳,۹۱	نسبتاً مطلوب
	۵ طراحی گام‌های ارتقاء در سند	۷۱۱	۳,۸۸	نسبتاً مطلوب
	کل طراحی	-	۴,۱۵	مطلوب
	۶ درک مدیریت منابع انسانی	۹۶۵	۴,۶۱	مطلوب
	۷ بهبود منزلت از منظر سند	۶۱۵	۳,۹۵	نسبتاً مطلوب
	۸ بهبود معیشت از منظر سند	۶۱۹	۳,۹۶	نسبتاً مطلوب
	۹ بهبود توانمند سازی در سند	۶۲۷	۴,۱۱	مطلوب
اجرا	۱۰ اجرای گام به گام ارتقاء در سند	۵۹۱	۴,۶۲	مطلوب
	کل اجرا	-	۴,۲۵	مطلوب
	۱۱ بهبود جذب منابع	۶۱۷	۴,۱۸	مطلوب
	۱۲ بهبود نگهداشت منابع	۶۷۲	۴,۲۷	مطلوب
	۱۳ بهبود رشد و توسعه منابع	۶۰۶	۴,۲۳	مطلوب
	۱۴ اصلاح روشها از منظر سند	۷۱۰	۴,۰۹	مطلوب
	۱۵ اصلاح قوانین از منظر سند	۶۱۱	۳,۸۵	نسبتاً مطلوب
	۱۶ تخصیص اعتبارات کافی	۶۸۳	۴,۰۸	مطلوب
	۱۷ مدیریت منابع در راهکارها	۵۴۷	۳,۹۵	نسبتاً مطلوب
	۱۸ هماهنگی سازمانها از منظر سند	۵۰۵	۴,۰۲	مطلوب
پشتیبانی	کل پشتیبانی	-	۴,۰۸	مطلوب
	۱۹ رهیافت‌های پژوهشی	۶۲۲	۴,۱۴	مطلوب
	۲۰ رضایت مندی کارکنان آموزشی	۶۴۳	۴,۲۳	مطلوب
	۲۱ رضایت کارکنان اداری	۵۸۶	۴,۴۵	مطلوب
۲۲ شناخت بازدارنده‌ها و کنترل آنها	۴۷۵	۳,۹۵	نسبتاً مطلوب	

۲۳	تلقی سرمایه انسانی برای منابع	۵۶۳	۴,۴۱	مطلوب	
<b>کل</b>	<b>ارزشیابی</b>	-	۴,۲۴	<b>مطلوب</b>	
<b>زیر ساخت تحولی</b>					
مولفه	نشانگر و گویه ها	SD	M	بر اساس طیف نانلی	
توسعه فردی	۲۴	توزیع درست منابع	۵۴۷	۴,۲۳	مطلوب
	۲۵	توزیع درست رفاهی	۵۸۳	۴,۴۱	مطلوب
	۲۶	توزیع درست دستمزدها	۵۳۹	۴,۱۹	مطلوب
	۲۷	حقوق همسان کارکنان	۵۳۰	۴,۴۷	مطلوب
	<b>کل</b>	<b>عدالت توزیعی</b>	-	۴,۳۳	<b>مطلوب</b>
	۲۸	اصلاح فرآیند ها	۵۶۶	۴,۱۱	مطلوب
	۲۹	درک شایستگی ها	۶۰۳	۴,۱۵	مطلوب
	۳۰	تمرکز بر قانون برای همه	۶۶۰	۴,۱۱	مطلوب
	۳۱	حفظ منافع و اعتماد کارکنان	۶۰۲	۳,۸۷	نسبتاً مطلوب
	<b>کل</b>	<b>عدالت رویه ای</b>	-	۴,۰۶	<b>مطلوب</b>
	۳۲	تعامل و ارتباط مدیران	۶۲۹	۴,۰۴	مطلوب
	۳۳	تواضع و فروتنی مدیران	۷۰۰	۴,۰۸	مطلوب
	۳۴	رفتار صحیح تصمیم گیران	۵۲۳	۳,۹۱	نسبتاً مطلوب
	۳۵	مسئولیت اجتماعی مدیران	۶۱۴	۳,۸۳	نسبتاً مطلوب
<b>کل</b>	<b>عدالت مرادده ای</b>	-	۳,۹۶	<b>نسبتاً مطلوب</b>	
۳۶	درک منطق تصمیم گیری	۶۱۰	۴,۱۵	مطلوب	
۳۷	درک منطق نتایج تصمیم	۷۲۱	۴,۰۵	مطلوب	
۳۸	شفافیت قوانین سازمان	۶۶۳	۴,۲۴	مطلوب	
۳۹	شفافیت اطلاعات سازمان	۸۵۳	۴,۱۳	مطلوب	
<b>کل</b>	<b>عدالت اطلاعاتی</b>	-	۴,۱۴	<b>مطلوب</b>	
<b>درک عدالت</b>					
مولفه	نشانگر و گویه ها	SD	M	بر اساس طیف نانلی	
توسعه اجتماعی	۴۰	نقش قهرمانان ملی در ارتقاء	۶۴۵	۴,۲۶	مطلوب
	۴۱	نقش چهره های ملی در ارتقاء	۶۵۱	۴,۱۲	مطلوب
	۴۲	نقش مشاهیر سینمایی در ارتقاء	۷۷۱	۴,۳۳	مطلوب
	۴۳	نقش اعیاد و آیین ها	۶۸۶	۳,۷۹	نسبتاً مطلوب
	<b>کل</b>	<b>محیطی</b>	-	۴,۱۲	<b>مطلوب</b>
	۴۴	نقش نماد های مذهبی		۳,۹۷	نسبتاً مطلوب
	۴۵	نقش اعتقادات و باورها	۶۱۷	۳,۸۸	نسبتاً مطلوب
	۴۶	نقش وطن، شهید و پرچم	۵۸۱	۳,۸۵	نسبتاً مطلوب
	۴۷	نقش مکان مقدس و مذهبی	۶۳۰	۳,۷۶	نسبتاً مطلوب
	<b>کل</b>	<b>عقلایی</b>	-	۳,۸۶	<b>نسبتاً مطلوب</b>
	۴۸	نقش کلام مشاهیر اساطیری	۶۰۲	۳,۸۳	نسبتاً مطلوب

۴۹	هویت کارشناسان زیده	۶۳۲	۴,۳۲	مطلوب
۵۰	هویت رهبران فرهنگد	۶۵۳	۴,۲۸	مطلوب
۵۱	فرهنگ سازمانی پایدار	۴۴۵	۴,۰۷	مطلوب
۵۲	نقش نشان ها و نمادها	۵۰۴	۳,۷۵	نسبتاً مطلوب
کل	سازمانی	-	۴,۰۵	مطلوب
<b>پشتیبانی اسطوره ها از منابع انسانی</b>				
مؤلفه	نشانگر و گویه ها	SD	M	بر اساس طیف نانلی
۵۳	نقش انگیزش کارکنان	۷۱۷	۴,۱۹	مطلوب
۵۴	نقش برنامه ریزی انگیزشی	۵۶۳	۴,۲۲	مطلوب
۵۵	ایجاد رفاه برای انگیزش	۵۷۵	۴,۱۸	مطلوب
۵۶	ارائه تشویق و پاداش	۵۵۸	۴,۱۴	مطلوب
۵۷	ایجاد منزلت برای انگیزش	۵۶۹	۴,۲۱	مطلوب
کل	انگیزش	-	۴,۱۹	مطلوب
۵۸	تمرکز بر کیفیت آموزش	۶۴۶	۴,۱۹	مطلوب
۵۹	استاندارد های فعلی آموزش	۶۴۱	۴,۰۸	مطلوب
۶۰	فهم موقعیت آموزش	۶۵۴	۳,۸۹	نسبتاً مطلوب
۶۱	رویکرد مجازی آموزش	۶۱۰	۳,۹۵	نسبتاً مطلوب
۶۲	نیاز به آموزش مجازی	۶۳۹	۳,۸۷	نسبتاً مطلوب
کل	آموزش	-	۴,۰۰	نسبتاً مطلوب
۶۳	ارزیابی تعهد کارکنان	۵۸۱	۳,۹۱	نسبتاً مطلوب
۶۴	ارتقاء تعهد و مسوولیت	۸۴۱	۴,۰۰	مطلوب
۶۵	تعهد و مسوولیت مطابق با سند	۶۴۸	۳,۹۳	نسبتاً مطلوب
کل	تعهد	-	۳,۹۵	نسبتاً مطلوب
۶۶	برنامه ریزی برای مهارت آموزی	۵۶۶	۴,۰۹	مطلوب
۶۷	مهارت آموزی منطبق با سند	۶۳۷	۳,۹۲	نسبتاً مطلوب
۶۸	فهم برنامه مدون مهارتی	۶۱۱	۴,۲۵	مطلوب
۶۹	ارتقاء مهارت بر مبنای سند	۶۲۲	۴,۱۲	مطلوب
۷۰	مهارت و توجه به شایستگی	۵۶۵	۴,۲۳	مطلوب
کل	مهارت	-	۴,۱۲	مطلوب
<b>توانمند سازی کارکنان</b>				
ارتنقای منابع انسانی				
مطلوب				
۴,۰۶				
مطلوب				
۴,۰۹				
مطلوب				

بر اساس داده های جدول شماره (۶) پاسخگویان (نمونه های آماری) به ۶۶ گویه مربوط به ۴ بعد پژوهش (زیر ساخت های تحولی، عدالت، پشتیبانی اسطوره ها و توانمند سازی) ارائه شده در قالب طیف ۵ درجه ای از نظر تایید پذیری الگو پاسخ دادند. با مشاهده ی جدول و داده های پردازش

شده، ضمن پذیرش فاصله کم میانگین ها، بالاترین میانگین مربوط به مولفه های اجرا (۴/۴۹)  $(M=)$  عدالت توزیعی (۴/۳۳)  $(M=)$  اسطوره های محیطی (۴/۱۲)  $(M=)$  وانگیزش (۴/۱۹)  $(M=)$  بوده که با فاصله خیلی کمی پایین ترین میانگین مربوط به پشتیبانی ها، عدالت مرادده ای، اسطوره های عقلایی و تعهد بوده که میانگین این چهار مولفه نیز نزدیک ۴ بوده است و در مجموع وضعیت ۴ بعد مورد اشاره برای ارتقای منابع انسانی و مولفه های آن از نظر افراد نمونه مطلوب تلقی می گردد و جامعه آماری هم در مصاحبه و هم در پرسشنامه برخی از مولفه ها را که سهم و منزلت بیشتری برای آنان داشته پیش نیاز برخی از مولفه های آشنا و بدیهی از جمله تعهد کارکنان و درک نمادهای معنوی و همچنین تعاملات و روابط سازمانی می دانستند؛ به این ترتیب هر ۴ بعد پژوهش با نشانگرهای آن برای اعتبار و تایید پذیری الگوی ارتقای منابع انسانی مورد پذیرش جامعه آماری قرار گرفت.



نمودار ۱. تخمین ضرایب استاندارد شده الگوی ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران

نتایج تحلیل عاملی تاییدی ابزار پژوهش و ابعاد آن و برازندگی مدل در نمودار شماره (۱) و جدول شماره (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. شاخص های برازش تحلیل عاملی تاییدی سازه پرسشنامه برای چهار بعد پژوهش

نام شاخص (بعد زیر ساخت های تحولی)	مقادیر مشاهده شده	شاخص مورد انتظار
نسبت خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	۱/۴۶	$\leq 3$
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۵۹	$< 0/1$
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۴	$\geq 0/90$
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۴	$\geq 0/90$
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۲	$\geq 0/90$
نام شاخص (بعد درک عدالت سازمانی)	مقادیر مشاهده شده	شاخص مورد انتظار
نسبت خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	۲/۴۳	$< 3$
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۶۱	$< 0/1$
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۳	$> 0/90$
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۲	$> 0/90$
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۲	$> 0/90$
نام شاخص (بعد پشتیبانی اسطوره ها)	مقادیر مشاهده شده	شاخص مورد انتظار
نسبت خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	۲/۱۱	$< 3$
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۳۰	$< 0/1$
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۳	$> 0/90$
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۲	$> 0/90$
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۱	$> 0/90$
نام شاخص (بعد توانمند سازی کارکنان)	مقادیر مشاهده شده	شاخص مورد انتظار
نسبت خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	۲/۱۳	$< 3$
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	۰/۰۴۲	$< 0/1$
شاخص نرم شده برازش (NFI)	۰/۹۴	$> 0/90$
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۳	$> 0/90$
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۲	$> 0/90$

تحلیل عاملی تاییدی نتایج نشان داد بر اساس شاخص های برازندگی، در جدول شماره (۷) و مقدار بار عاملی بدست آمده از هر معیار، شاخص های بدست آمده برای کلیه ابعاد از برازش مطلوبی برخوردارند و عامل های مورد بررسی توانایی تبیین مولفه زیر ساخت های تحولی، درک عدالت سازمانی، پشتیبانی اسطوره ها از منابع انسانی و توانمند سازی کارکنان را دارا می باشند.

از تحلیل معادلات ساختاری و نرم افزار Amos جهت پاسخ به پرسش اصلی پژوهش: « آیا الگوی ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران بر اساس مؤلفه ها و شاخص های منتخب مناسب است؟»، استفاده شد. بر مبنای مدل پارادایمی مستخرج از تحلیل داده های کیفی و عوامل حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم، مدل فرضی طراحی و روابط مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرها مشخص شد. با توجه به مدل مفهومی به دست آمده از مرحله کیفی پژوهش، هریک از سازه های مدل به عنوان متغیرهای مشاهده شده در مدل فرضی پژوهش تصویر شده اند؛ با توجه به مدل اولیه و یافته های به دست آمده در مرحله کیفی در مورد روابط بین متغیرها، مدل چندین بار با حذف روابط ضعیف، اصلاح شد.

با استناد به جدول شماره (۸) شاخص ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)، شاخص نرم شده برازش (NFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص نیکویی برازش (GFI) و سطح معنی داری برآوردها، بیانگر آن است که مدل با داده ها برازش مطلوبی دارد

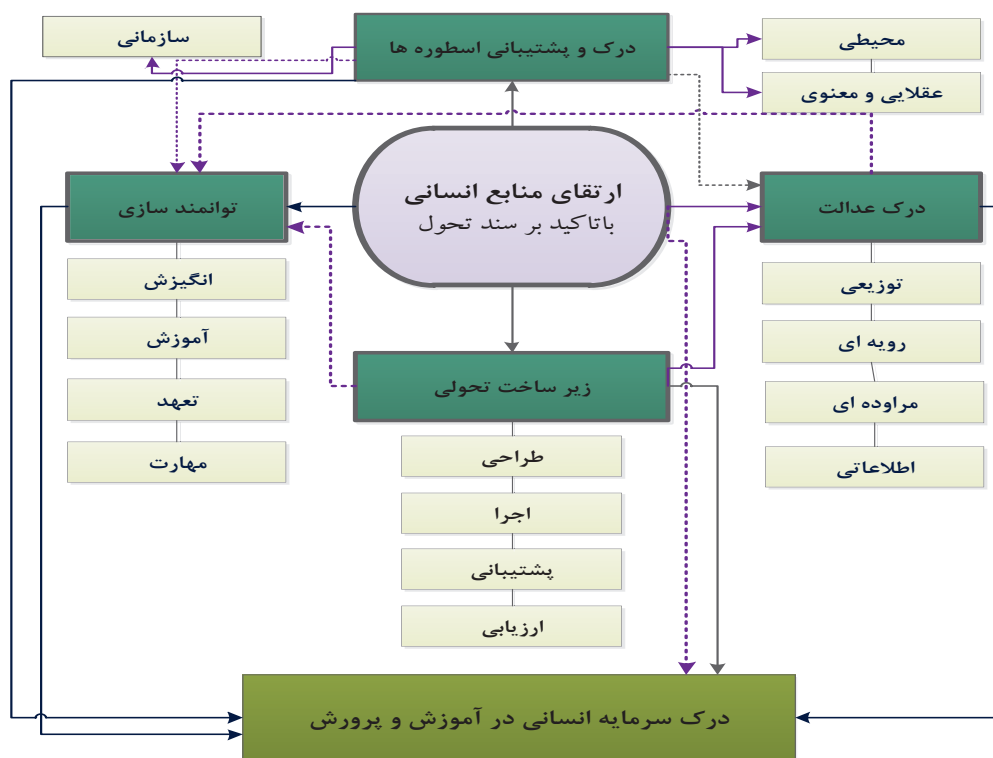
جدول ۸. شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

نام شاخص	معیار	میزان کفایت برازش
آماره خی دو ( $\chi^2$ ) و معناداری آن	مقادیر معنادار $\chi^2$	۸۱/۹۱ (p=۰/۰۴۳۸)
خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) (df=۹۷)	نسبت بین ۲ و ۳ و کمتر	۱/۶۰۶
ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)	$RMSEA \leq ۰/۸$	۰/۰۲۵
شاخص نرم شده برازش (NFI)	$NFI \geq ۰/۹۰$	۰/۹۴
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	$CFI \geq ۰/۹۰$	۰/۹۵
شاخص نیکویی برازش (GFI)	$GFI \geq ۰/۹۰$	۰/۹۴

نتایج جدول شماره (۸) حاکی از آن است که تمامی شاخص ها در حد مطلوب گزارش شده اند و الگوی طراحی شده با داده ها برازش خوبی دارد و بیانگر این است که رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد. به عبارت دیگر کلیه مولفه های طراحی شده در الگوی مفهومی با اصلاح روابط در متغیر های مورد بررسی به صورت مدل ساختاری، در تشکیل سازه اصلی تحت عنوان الگوی ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران بر اساس مؤلفه ها و شاخص های منتخب، مناسب و مطلوب ارزیابی شده است؛ الگوی زیر به دلیل انطباق آن با یافته های حاصل از تحلیل



کیفی؛ الگوی اولیه و الگوی فرضی؛ رضایت بخش بودن شاخص‌های برازش مدل و معنی‌دار بودن برآوردهای آماری آن، برای ارائه داده‌ها در نظر گرفته شده است. الگوی نهایی مد نظر پژوهشگر که بر اساس یافته‌های پژوهش به شرح زیر استخراج و معرفی شده است، ارائه می‌گردد:



نمودار ۲. الگوی ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش با تاکید بر سند تحول بنیادین

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی برای ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش با تاکید بر سند تحول بنیادین انجام شده است؛ یافته‌های استخراج شده نشان می‌دهد که در این پژوهش، ابعاد چهارگانه ارتقای منابع انسانی با ۱۵ مولفه و ۶۶ نشانگر (زیر ساخت‌های تحولی با میانگین

۴,۱۸ از ۵، عدالت با نمره ۴,۱۲ از ۵، توانمند سازی با نمره ۴,۰۶ از ۵ و پشتیبانی اسطوره ها با نمره ۳,۹۸ از ۵) بوده که جملگی بار عاملی تاییدی آنها به ترتیب ۰,۷۳۴، ۰,۷۵۸، ۰,۷۶۵، ۰,۷۱۸ و ۰ به دست آمده و برای تایید پذیری الگوی ارتقای منابع انسانی (مطلوب) ارزیابی و معرفی شدند و تاب آوری و برازندگی لازم رانیز کسب کرده اند و همچنین در وضعیت موجود منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش (کسب نمره فرضی ۲,۷ از ۵)، در حد انتظار نبودن ارتقای منابع انسانی را در پهنه آموزش و پرورش نشان داد؛ بی تردید یکی از عوامل موفقیت و کامیابی سازمانها درک سرمایه ی انسانی و باروری منابع انسانی است و داشتن کارکنانی ورزیده، آگاه، با مهارت و متعهد (میری قمصری و همکاران، ۱۳۹۹) است که قادر باشند انگاره های تحول گرایانه را از جمله دانش، نیازها، تغییرات و رویدادهای جامعه، یادگیرنده گان و مشارکت همه جانبه را درک کرده و آنها را همراهی کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ حتی منابع انسانی قادرند در جوامع بحران زده ای ازمنظر شیوع بیماری کرونا به تعبیر گازل در شناسایی حالات عاطفی، جسمی، روانی و اجتماعی طیف انسانهای درخانه مانده روحیه بخشند و با درک درستی از فناوری و تعلیم و تربیت مناظر جدیدی را پیش روی آنان بگشایند (گازل و همکاران، ۲۰۲۰) ضرورت ها و فوریت ها، فهم نقشه ی راه، چشم اندازها، استراتژی های تدریس و برنامه ریزی درسی، خودکارآمدی، موفقیت در فرآیندها و نتایج و درک ارزشها و هنجارهای آموزشی و پرورشی اصیل و مبتنی بر بوم با وجود منابع انسانی پایدار محقق می شود (کاتر، ۲۰۰۸) و نهایتاً خود را در بازآفرینی های ارزشی، راهبردی و فرهنگی سازمانی فعال سازند؛ و به تعبیر دقیق تر بهره وری سازمان و تعلیم و تربیت را ارتقاء دهند (دلبری و همکاران، ۱۳۹۹)؛ یافته هایی که در این پژوهش صورت بندی شده است از بینش های زیست شده ی جامعه خبرگان در بخش کیفی (۲۰ نفر) و تلقی های تجربه شده ی جامعه آماری معلمان و مدیران در بخش کمی (۳۵۰ نفر) بوده که با روش آمیخته و در بخش هایی داده بنیاد نشات گرفته و با اعتبار بخشی به داده ها و دریافت روایی ابزار پژوهش نتایج زیر حاصل شده است:

الف) زیر ساخت های تحولی به عنوان یک یافته ای قابل اتکاء در این پژوهش بوده و مورد اهتمام جامعه ی آماری برای ارکان الگوی مورد نظر تثبیت شده است؛ سازمانی که بخواهد منابع انسانی خود را ارتقاء دهد باید اسناد بالادستی چون سند تحول خویش را در همه حال به روز

رسانی نماید؛ طراحی مفاهیم آن را جدی بگیرد، تکالیف و تعاریف قصد شده ی آن را بکاود و در استقرار زیر نظام هویت بخش منابع انسانی اراده مند باشد و در اجرای مفاهیم و مقوله های طراحی شده در جامعه ی محلی مصمم بوده و امکانات و هماهنگی لازم را فراهم نماید؛ پشتیبانی کننده های دانشی، نگرشی و توانشی را تحکیم نموده و از اهرم ارزیابی برای پیشرفت، بازدارنده ها و کژی ها بدرستی استفاده کند؛ زیر ساخت های تحولی که از جمله تثبیت فرآیندها و قوانین، منابع مالی، تجهیزاتی، تکنولوژیکی، ارتباطی و... هستند در تعلیم و تربیت هر کشوری همواره انرژی بخش و راهبردی می باشند؛ این یافته از پژوهش با جستارهای پژوهشی باتمانی و همکاران (۱۳۹۹)، بذرافشان و همکاران (۱۳۹۷)، برایتون و همکاران (۲۰۲۱)، وین و همکاران (۱۹۹۸)، روزنفلد و همکاران (۲۰۲۰)، مهر محمدی (۲۰۱۵)، جانسون (۲۰۱۸) و فرح آبادی و همکاران (۱۳۹۰) که عمیقاً به درک منابع انسانی از مناظر سرمایه محوری، نگاه راهبردی، برنامه ای، زیر ساختی، تحول گرایانه، ساختار مطلوب و شایسته واری اعتقاد دارند، سازگار می باشد.

ب) عدالت در مواجهه با سرمایه های انسانی، همواره در جایگاه مطمئن تری قرار دارد و از منظر نظریه ی بکر (۱۹۹۳) در اقتصاد سرمایه داری، افرادی که از نظر شغلی "بهتر" هستند و سهام سرمایه انسانی بالاتری را دارند، از بازار کار بیش از دیگران پاداش می گیرند (استارک، ۲۰۱۹)؛ عدالت در توزیع چون حقوق و مزایا، ارتقای شغلی، عدالت در رویه ها چون قوانین بازدارنده و ابهام آلود، عدالت در مرآوده ها چون رفتار سازمانی مدیران، اخلاقیات و اعتماد سازی ها و عدالت در اطلاعات سازمانی چون تبعیض در ارائه اطلاعات و نتایج تصمیم گیری ها و انتصابات از آن جمله اند؛ در این پژوهش عدالت با مولفه های شناخته شده اش (توزیعی، رویه ای، مرآوده ای و اطلاعاتی) با مطالعات مورفی و همکاران (۲۰۱۸)، کاتوزیان (۱۳۹۹)، وانگ و گوا (۲۰۱۳)، اوتارخانی (۱۳۹۰)، احمد و همکاران (۲۰۱۶)، استارک (۲۰۱۹)، دانایی فرد (۱۳۹۵)، علامه مطهری و طباطبایی (۱۳۶۸) که جملگی بر انصاف درک شده، عدالت سازمانی، حقوق و مزایای کارکنان و رضایت آفرینی آنان و سالم سازی اجتماع انسانی است، رابطه و سازگاری دارد

ج) توانمند سازی مقوله ی دیگری است که از جمله یافته های این پژوهش بوده و برای همه ی کنشگران تعلیم و تربیت معنی دار است؛ آموزش با کیفیت، استاندارد، مطابق با انتظارات و نیازها؛

انگیزش و نقش آفرینی های آن در بخش رفاه کارکنان ، و منزلت آفرینی ها و تشویق ها و تقدیر ها و قدردانی های بموقع ؛ درک تعهد ، وجدان کاری و مسئولیت پذیری کارکنان و مهارت آموزی آنان از طریق تبادل تجربه ، تاسیس محیط های یادگیری اصیل و کلاسیک و همچنین توجه به رهیافت های سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش از آن جمله اند؛ در این پژوهش اهمیت توانمند سازی کارکنان در الگوی معرفی شده با یافته هایی از گریسلی و نای اسمیت (۲۰۰۸)، ناظمی و همکاران (۱۳۹۴)، سیدجوادین (۱۳۹۹)، محسنیان راد (۱۳۸۶)، حسنی صدرآبادی (۱۳۹۵)، میری قمصری و همکاران (۱۳۹۹)، گراوان (۲۰۰۷)، دراگندیدز و منزاس (۲۰۰۶)، سرکار آرانی (۱۳۹۲)، فتحی و اجارگاه (۱۳۹۷)، تورانی و سلطانی (۱۳۹۱) تعامل و سازگاری مفهومی دارد (د) پشתיبانی اسطوره ها به عنوان چهارمین مقوله ای که نقش آفرینی آن می تواند کشف نوینی در تعلیم و تربیت ایران باشد؛ و بخشی از تجربه ی زیستی و مطالعاتی پژوهشگر را رقم می زند و در گفتمان و تلقی های جامعه آماری و خبرگان آموزش و پرورش نیز تایید شده است ؛ آموزش و پرورش برای منزلت آفرینی منابع انسانی خود می تواند از طریق چهره های ملی و بین المللی بهره مند شود؛ نقش پذیری مشاهیر سینمایی ، اسطوره های فرهنگ سازمانی ، سیاستمداران فراملی و بین المللی ، مستند سازی شخصیت آنان ، و اسطوره های فرهنگی قادرند در موقعیت های گوناگون بی نظیر است ؛ شناخت درست اسطوره های معنوی و عقلایی چون پرچم ، وطن ، آیین ، زبان ، شهید ، دعا و... این توان را دارا هستند که به طرز درونی شده و نهادینه شده احساس شوند تا آرامش منابع انسانی با آرامش مخاطبان آنان یعنی جامعه ی دانش آموزی هم نوا شود؛ در این پژوهش پاسخگویان نقش پذیر بودن اسطوره ها را تایید نموده اند و یافته های این پژوهش با دیدگاههای برگسون (۱۹۷۲)، کامبل (۲۰۰۱)، نامور مطلق و عوض پور (۱۳۹۹)، دماغیو (۱۹۹۱)، می یر (۱۹۷۷)، علامه مطهری و طباطبایی (۱۳۶۸)، بیات و همکاران (۱۳۹۸)، جعفری (۱۳۹۰) و کوهن (۲۰۰۷) که جملگی بر شخصیت پردازی، نمادها و نشانگرهای اسطوره ای ، آیین ها ، ابرقهرمانان ، نخبگان سازمانی و شخصیت های فرهنگ ملی تاکید دارند، سازگاری و تعامل دارد.

## منابع

- اوتارخانی، علی. (۱۳۸۸). عدالت و انصاف در همکاری مبتنی بر اعتماد، **چشم انداز مدیریت بازرگانی**، ۶(۲۳): ۲۹-۴۸.
- احمدی، آمنه. (۱۳۹۹). **برنامه ویژه مدارس مبتنی بر بوم**، تهران: شرکت انتشارات کتب درسی.
- افکنانه، صغری، شکوری، عباس. (۱۳۹۸). **برنامه ریزی درسی**، تهران، انتشارات آواری نور.
- باتمانی، محمد امین. (۱۳۹۹). فهم حرفه ای سازی حوزه مدیریت منابع انسانی، **پژوهشهای مدیریت منابع انسانی**، ۲(۱۱): ۷۵-۱۰۰.
- بیات، الهام. (۱۳۹۹). ارائه مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما، **مجله تحقیقات مدیریت منابع انسانی**، ۱۲(۱): ۷۳-۱۰۶. تورانی، حیدر. سلطانی، ایرج. (۱۳۹۸). نقشه رویکرد مهندسی ارزش در ارتقاء کیفیت آموزش، **ماهنامه مهندسی فرهنگی**، ۴(۴۱ و ۴۲): ۶۹-۶۳.
- جعفری، حسن. (۱۳۹۹). بررسی نظریه افسانه های ارنست کاسیه، **مجله ادیان**، ۳(۶): ۲۷-۵۴.
- حسنی صدر آبادی، جلال. (۱۳۹۵). مدل های توسعه منابع انسانی، **فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری**، ۴(۲): ۲۲۸-۲۳۲.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۵). تحلیلی از نظریه انسجام عدالت در سیاست های آموزشی ج ۱، **اندیشه استراتژیک**، ۱۱(۱): ۷۳-۱۰۸.
- دلبری، سمیرا. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل کلیدی بهره وری کارکنان ستادی دانشگاه قم، **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، ۱۲(۱): ۹-۳۵.
- رادی، مطهر. (۱۳۹۳). در باب زیبایی شناسی، **فصلنامه نقد کتاب**، ۱(۴): ۲۷۳-۲۹۵.
- سرکار آرائی، محمد رضا. معدن دار آرائی، عباس. (۱۳۸۸). **آموزش و توسعه مباحثی نوین در اقتصاد آموزش**، تهران، نشر نی.
- سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۹۹). مبانی انسان شناسی مدیریت منابع انسانی اسلامی، **مدیریت منابع انسانی در ناجا**، ۲۵(۳): ۱-۳۰.
- عرفانی، مریم. دیانتی، محمد. (۱۳۸۸). نقش شایستگی ها در مدیریت منابع انسانی، **تدبیر**، ۷۷(۶): ۲۰-۱۶.
- فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۶). **برنامه ریزی درسی آموزش عالی**، تهران، انتشارات مهربان.
- فرح آبادی، محمد. (۱۳۹۰). اولویت بندی عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی از دید مدیران میانی، **مجله ارگان رسمی انجمن علمی بیمارستانهای ایران**، ۳(۹): ۸۵-۷۷.
- مهرمحمدی، محمود. فاضلی، محمد رضا. (۱۳۹۴). ماهیت دانش تدریس و دانش معلمان با مقایسه دیدگاههای شرلمن و گری فاسترماخر، **پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت**، ۳(۴۵): ۳۰-۴۶.

- مهری، داریوش. (۱۳۹۹). ارائه مدلی برای شناسایی شاخص های سرمایه انسانی با رویکرد ANP و ISM، **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، ۱(۱۲): ۳۹-۷۱
- میری قمصری، فاطمه. (۱۳۹۹). ابعاد و مولفه های راهبردی برای توسعه مدیریت منابع انسانی، **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، ۱(۱۲): ۱۶۵-۱۹۳
- میرین بابازادگان، مهدی. (۱۳۹۹). یک مدل استراتژیک برای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد معادلات ساختاری، **مطالعات مدیریت استراتژیک دفاع ملی**، ۱(۱۱): ۳۹۵-۴۱۸
- ناظمی، مهدی. (۱۳۹۵). تعیین رابطه عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان در اداره کل خراسان رضوی، **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۲(۸): ۱۷۵-۱۸۸
- نوید ادهم، مهدی. (۱۳۹۱). الزامات مدیریتی تحول بنیادین در آموزش و پرورش، **راهبرد فرهنگ**، (۱۷): ۲۴۵-۲۲۳

- Adler, P S; Seok, W S;. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, 27(1).
- Ahmed, A. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. **Journal of Human Values**, 22(3): 165-179.
- Balamurugan, R; Abdul Zubar , H.(2019) .An integrated approach to performance measurement, analysis, improvements and knowledge management in healthcare sector .Int. J. **Knowledge Management Studies**, 10(1): 84-99.
- Boyatzis, R; Ratti, F;. (2009). Emotional, social and cognitive competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives, **Journal of Management Development**, 28(9): 821-833.
- Britton, W. (2021). Teachers voices in one-to-one Tedhnology integration professional development programs, **Education & science(Istes)Organization**, 8: 33-41.
- Caruso, S. J. (2017). A Foundation for Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, and Knowledge Management, **Contemporary Issues in education research** , 1(10): 45-52.
- Certo, S. T. (2011). Entrepreneurial orientation:A applied perspective, **Business Horizons**, 52(4): 319-324.
- Chien , C.-F. (2007). **Data Mining To Improve Personnel Selection and Enhance Human Capital A Case Study in High-Technology Industry**, Expert Systems With Applications.
- Dimaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. **University of Chicago Press**, 17: 1-38.

- Draganidis, F; Mentzas, G;. (2006). Competency Based Management:A Review of Systems and Approaches. **Information Management & Computer Security**, 14(1): 51-64.
- Felade, F. (2008). **Challenges in Engineering Education in Africa**, London: Macmillan.
- Garavan, T. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources, **European Industrial Training**, 9(1): 11-30.
- Govender, L. (2018). Knowledge management as a strategic tool for human resource management at higher education institutions, **South African Journal of Information Management**, 20(1) 1-16.
- Greasley, B A; Naismith, N S;. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective, **Team Performance Management**, 14(1/2) 39-55.
- Guzel, P. (2020). "Know-How" to Spend Time in Home Isolation during COVID-19; Restrictions and Recreational Activities, **International Journal of Psychology and Educational Studies**, 7(12): 122-131.
- James, M. (2019). Knowledge acquisition and firm competitiveness: the role of complements and knowledge source, **Journal of Knowledge Management**, 23(1): 46-66.
- Katozian, N. (2008). Justice and human law, **journal of law faculty of law and political sciece**, 2(3): 330.
- Meichang, O. (2017). Study of Motives of Chinese Business English Development Based on the Theory of Human Capital, **English Language Teaching**, 10(1) :18-25.
- Meyer, J. W. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, **American journal of sociology**, 83(2): 340-363.
- Mohammed Abu, N. F. (2020). Exploring Perceptions of Education Experts Regarding "Creative School" and Its Leadership Role in Public Education, **International Education Studies**, 13(5): 132-143.
- Murphy, C. (2018). Blue skies and black boxes: The promise(and practice) of grounded theory in human resource management research, **Human Resource Management Review**, 27(2): 291-305.
- Thornton, S. (2020). **Increasing Access to School-Based Mental Health in California. Advanced Policy Analysis**, Oakland: Reports - Research.
- Ting, S. C. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: job involvement and job satisfactionas mediators, **Educational Administration Quarterly**, 47(2): 353-382.
- Wang, D; Gao, M;. (2013). Educational equality or social mobility:The value conflictbetween preservice teachers and the Free Teacher EducationProgramin China, **Teaching and Teacher Education**(32): 66-74.

- Win, B. A. (1998). Organisational quality : an examination of the Baldrige National Quality framework, **Research in higher education**, 35(5): 491-512.
- Zaim, H. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization, **Journal of Science and Technology Policy Management**, 9(3): 310-328.