

Organizational and Economic Factors Impacting on Development of Human Resources in the Educational System

Reza Zirak¹, Adel Zahed Babelan^{2,*}, Ali Rezaei Sharif³, Mahdi Moeini Kia⁴

¹ PhD Student of Educational Sciences, Department of Educational Management, School of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

² Associate Professor, Department of Educational Management, School of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

³ Assistant Professor, Department of Educational Management, School of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

Received: 15 Mar 2018

Accepted: 17 Sep 2018

Keywords:

Educational Organization
Development
Organizational
Economic Factors

© 2018 Baqiatalah
University of Medical
Sciences

Abstract

Introduction: The purpose of this study was to identify and the role of organizational and economic factors affecting the development of second-grade high school teachers at Districts I and II of Ardabil Education Administration in 2018.

Methods: This research was carried out with a qualitative approach and using focal group's method. The research community consisted of professors, specialists and managers of human resource development, In addition to an individual interview with 5 faculty members, 51 individuals were selected as key informants through six groups, through targeted theoretical sampling to achieve theoretical saturation Semi-structured interviews were conducted. The data analysis method was inductive content analysis using open, axial and selective coding.

Results: The Results of Focus group discussion interviews indicated that development of teachers consists of educational courses, organizational culture, managers' roles, performance evaluation system, reward and Promotion system, Sustenance and material conditions, and facilities. Based on the results, Based on the results, the role of each factor in the development of teachers was explained.

Conclusions: Professional development of teachers is considered as the most commonly used version to improve the efficiency and health of educational systems. Educational managers can use the results of this study to make the necessary plans for the development of their teachers and cause fundamental change in the quality of human resources and, consequently, in student learning.

* **Corresponding author:** Adel Zahed Babelan, Associate Professor, Department of Educational Management, School of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: zahed@uma.ac.ir

عوامل سازمانی و اقتصادی موثر بر بالندگی منابع انسانی در نظام آموزشی

رضا زیرک^۱، عادل زاهد بابلان^{۲*}، علی رضایی شریف^۳، مهدی معینی کیا^۲

^۱ دانشجوی دکتری علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

^۲ دانشیار، گروه آموزش علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

^۳ استادیار، گروه آموزش علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

چکیده

مقدمه: پژوهش حاضر، با هدف شناسایی و نقش عوامل سازمانی و اقتصادی موثر بر بالندگی دبیران مدارس متوسطه دوره دوم ناحیه یک و دو آموزش و پرورش اردبیل، در سال ۱۳۹۷ انجام شد.

روش کار: این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش گروه های کانونی انجام یافت. جامعه پژوهشی شامل اساتید، متخصصان و مدیران توسعه منابع انسانی بودند که علاوه بر مصاحبه فردی با ۵ نفر از اساتید، از ۵۱ نفر نیز در قالب گروه های شش گانه، بعنوان اطلاع رسانی کلیدی، از راه نمونه گیری نظری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه نیمه ساختاریافته بعمل آمد. روش تحلیل داده ها، تحلیل محتوایی استقرایی با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. **یافته ها:** نتایج حاصل از بحث های گروه های کانونی، نشان می دهد که بالندگی دبیران، از مولفه های دوره های آموزشی، فرهنگ سازمانی، نقش مدیران، نظام ارزیابی عملکرد، نظام های پاداش و ارتقاء، وضع معیشتی و مادی، تسهیلات و امکانات تشکیل شده که بر مبنای نتایج، نقش هریک از عوامل در بالندگی دبیران تشریح گردیده است.

نتیجه گیری: توسعه حرفه ای دبیران، به صورت رایج ترین نسخه برای ارتقای اثربخشی و سلامتی نظامهای آموزشی در نظر گرفته می شود. مدیران نظام آموزشی می توانند با استفاده از نتایج این مطالعه، برنامه ریزی های لازم را در جهت بالندگی دبیران خود انجام داده و باعث تحول بنیادین در کیفیت نیروی انسانی و بالطبع در یادگیری دانش آموزان شوند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۶

واژگان کلیدی:

سازمان آموزشی

بالندگی

عوامل سازمانی

اقتصادی

تمامی حقوق نشر برای
دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله
(عج) محفوظ است.

مقدمه

از آنجا که سازمان آموزش و پرورش یک سازمان ملی می باشد، استحقاق آن را دارد که از نیروی انسانی کیفی و بالنده بهره مند شود. رویکرد توسعه حرفه ای از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم قرن ۲۱ است [۱]. بنابراین برنامه ریزی در راستای بالندگی منابع انسانی و سیستم توانبخشی نیروی انسانی که از راه آنها، معلمان به طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می شوند و با پرورده شدن و کمال خود بتوانند خلاقیت و آفرینندگی خویش را تا ایجاد سازمانهای بالنده گسترش دهند؛ از راهکارهای اساسی رسیدن به بالندگی و اثربخشی نیروی انسانی است. سازمان های آموزشی هر جامعه، همانند سازمان های دیگر، تحقق اهداف خود را، در اولویت قرار می دهند و این موضوع، زمینه بررسی و مطالعه بالندگی حرفه ای مدیران آموزشی علی الخصوص، معلمان را فراهم می کند. وضعیت موجود معلمان خود معلول عوامل دیگری از جمله نامساعد بودن شرایط و محیط کاری برای بروز خلاقیت، وضع معیشتی نامناسب، عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد جامع، ضعف انگیزه ناشی از فرهنگ سازمانی نامناسب، علاقه مند نبودن به حرفه معلمی و یا برخوردار نبودن از توان لازم برای ایفای این نقش، جو مدیریت آمرانه و غیرمشارکتی و ... می باشد.

توسعه حرفه ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه ای آنان است [۲]. معلمان، مهمترین عامل در بالا بردن کیفیت یادگیری دانش آموزان هستند، بنابراین رشد و بالندگی آنان و شناخت عوامل و موانعی که بر سر راه این بالندگی قرار دارد از اهمیت بسیاری برخوردار است [۳]. بالندگی منابع انسانی در سطح سازمان، ابتدا در سال ۱۹۶۹ توسط لئونارد ندرل مطرح شد. وی بالندگی منابع انسانی را مجموعه فعالیتهای سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می شود، می داند. آموزش و بالندگی منابع انسانی را تلاش برنامه ریزی شده سازمانها برای تسهیل یادگیری و کسب شایستگی های مرتبط با شغل بیان کرده اند [۴]. بالندگی کارکنان نه تنها بر کسب دانش، مهارت و ایجاد توانایی، بلکه با آشناسازی کارکنان با تغییرات، فعالیتها و تصمیم گیری های مهم سازمانی ارتباط پیدا می کند [۵]. بالندگی منابع انسانی به لحاظ کاربردی در همه سازمانها دارای سه جزء اساسی به شرح زیر است [۶]:

- بالندگی فردی: به ارتقاء و توسعه دانش و مهارتهای جدید و یا بهبود رفتارهایی اشاره دارد که همگی به افزایش و بهبود عملکرد مرتبط با شغل موجود فرد (آموزش کارکنان) منتج می شوند.

- بالندگی شغلی: در برگزیده فعالیت های فردی و سازمانی است. فعالیت های فردی شامل برنامه ریزی مسیر پیشرفت، آگاهی از مسیر پیشرفت و کاربرد مراکز منابع پیشرفت می باشد.

- بالندگی سازمانی: به تدوین راه حل های سازمانی جدید و خلاقانه برای مسائل عملکردی و نیز افزایش سازگاری و انطباق در میان فرهنگ، ساختار، فرایندهای کسب و کار و استراتژی های سازمان می پردازد. عوامل سازمانی، به آندسته از شرایط و زمینه هایی اشاره دارد که به منظور تسهیل جریان بالندگی باید در محیط فعالیت افراد و از طرف نظام آموزشی فراهم گردد [۷]. آموزش و بالندگی منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش به سزایی دارد بلکه باعث می شود که افراد خود را با فشارهای تغییر محیطی وفق دهند. برخی پژوهشهای انجام شده در داخل کشور پیرامون بالندگی منابع انسانی در سازمانهای آموزشی، آن را از منظر امکانات فیزیکی، طراحی ساختار مناسب، توسعه دانایی، تجهیزات و مدیریت بخردانه آموزش، ارزیابی عملکرد و تعهد مدیریت، نقش مدیران مورد مطالعه قرار داده و الگوسازی کرده اند. مدل های بالندگی منابع انسانی نشان می دهد که سرمایه گذاری در بالندگی منابع انسانی به عملکرد بالاتر فردی و سازمانی، منجر می شود و مشکلات فردی و سازمانی و تعهد سازمانی بطور شایسته حل می شود [۸]. نتایج تحقیق نجف آقایی، نشان داد شرایط فیزیکی محیط کار، در دسترس بودن امکانات، جو دوستانه حاکم بر محیط کار، مدیریت و شیوه های آن، آشنایی مدیران با روابط انسانی، عدم تبعیض بین دبیران، ارتباط مطلوب درون سازمانی، شرکت معلمان در سمینارها، گذراندن دوره های آموزشی ضمن خدمت، از جمله عوامل موثر بر بهره برداری آنها می باشد. نتایج پژوهش بهادری، تیمورزاده، ماستری فراهانی نیز، رشد ذهنی فکری و شخصیتی، فرهنگ سازمانی، انگیزش، ارزیابی و بازخورد عملکرد، آموزش، تغییرات بهره وری سازمان را تبیین نمودند [۹]. نتایج پژوهش های زند، ارفعی و حسینی نیز، نشان داد بین متغیرهای ویژگی های دوره های آموزشی، دفعات شرکت در این دوره ها و حقوق و پاداش مالی و وضعیت سرپرستی و ارزیابی عملکرد با بالندگی حرفه ای کارشناسان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد [۱۰]. در پژوهش عبدالهی و صفری نیز پایین بودن کیفیت آموزشهای ضمن خدمت، ضعف برنامه ها جهت افزایش روحیه همکاری، ضعف بنیه علمی، کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی دارای بالاترین رتبه و جزو موانع بالندگی و رشد حرفه ای معلمان است [۳]. سمیعی زفرقندی، مهم ترین نارسایی های دوره های ضمن خدمت در نظام فعلی آموزش معلمان را ضعف محتوای ارائه شده در دوره ها از لحاظ به روز بودن، اجرای دوره ها در زمان نامناسب، عدم ایجاد شرایط لازم در دوره ها برای تسلط معلمان به مهارت های ضروری و نیز عدم تناسب دوره ها با نیازهای آموزشی معلمان عنوان و اظهار داشته اند که در طراحی دوره ها از مشارکت مدیران و معلمان کمتر استفاده می شود [۱۱].

در این پژوهش منظور از بالندگی منابع انسانی مجموعه فعالیتها، برنامه ها و فرصتهای آموزشی و یادگیری سازمان یافته می باشد که به منظور کمک به بالندگی توسعه شایستگی های معلمان جهت انجام بهتر وظایف شغلی جاری و آماده سازی آنها جهت ایفای مسئولیتهای شغلی آتی از طریق واحد آموزش و بالندگی منابع انسانی سازمان طرح ریزی شده و به اجرا در خواهد آمد. تاکنون در خصوص شناسایی مولفه ها و

عوامل بالندگی منابع انسانی به ویژه در مورد دبیران دوره دوم متوسطه، پژوهش جامعی صورت نگرفته و در خارج از سازمان نیز پژوهش های اندکی آن هم در صنایع و سازمانهای نظامی و بهداشتی انجام شده است. در نتیجه خلاء نظری و تجربی در این خصوص مشهود است. پژوهشگران در این مطالعه، قصد دارند با بهره گیری از نتایج تحقیق و نظر خبرگان نظام آموزشی، دستاورد مناسبی را در اختیار مسئولان و کارشناسان آموزشی استان و سایر پژوهشگران علاقه مند قرار دهند. به همین خاطر مطالعه حاضر در صدد رسیدن به اهداف و پاسخگویی به سوالات زیر می باشد:

اهداف پژوهش

- ۱) شناسایی عوامل سازمانی و اقتصادی موثر بر بالندگی دبیران متوسطه دوره دوم در آموزش و پرورش ناحیه یک و دو اردبیل
- ۲) نقش عوامل شناخته شده تاثیرگذار در بالندگی دبیران متوسطه دوره دوم

سؤالهای پژوهش

- ۱- چه عوامل و مولفه های سازمانی و اقتصادی می تواند در بالندگی دبیران ناحیه یک و دو اردبیل موثر باشند؟
- ۲- نقش عوامل سازمانی و اقتصادی شناخته شده بر بالندگی دبیران متوسطه دوره دوم چیست؟

روش کار

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، دستیابی به شناخت عینی تری از عوامل سازمانی و اقتصادی موثر در بالندگی دبیران متوسطه دوره دوم آموزش و پرورش شهر اردبیل از اهمیت بالاتری برخوردار بود، برای کاوش سازه ها و ارتباط بین آنها از روش کیفی مصاحبه گروه های کانونی استفاده شد، هدف از تشکیل گروه های کانونی در این پژوهش، پی بردن به نظرات و دیدگاههای افراد صاحب نظر، درباره عوامل و مولفه های سازمانی و اقتصادی موثر بر بالندگی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم می باشد. به این صورت که پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی و استخراج مؤلفه ها و نشانگرها، سؤالات مصاحبه (۶ پرسش باز) براساس آن و بر اساس مشاوره با اساتید راهنما و مشاور و چند نفر از اساتید صاحب نظر در زمینه بالندگی منابع انسانی، طراحی شد. برای بررسی روایی صوری پرسشهای مصاحبه، از نظرات ۵ نفر از متخصصین و همچنین نظرات استاد راهنما و اساتید مشاور قبل از اجرای پرسشنامه استفاده شد.

در این مطالعه، از نمونه گیری نظری استفاده شد و تا زمانی که کفایت نظری داده ها حاصل نشد، فرایند نمونه گیری ادامه یافت. در نمونه گیری نظری از نمونه هایی مصاحبه به عمل آمد که از لحاظ هدفهای پژوهش دارای اطلاعات غنی اند. در آغاز مصاحبه توضیحی کوتاه درباره موضوع، اهداف و روش پژوهش داده شد و با توجه به اینکه ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختارمند بود، در طول مصاحبه از پرسشهای پیگیرانه و کنکاشی نیز برای بیان آزاد نگرشها و تجارب توسط شرکت کنندگان، درک عمیق از پدیده مورد مطالعه و اجتناب از انحراف در پاسخ ها بر حسب ضرورت، استفاده شده است. در خلال طراحی فرایند انجام مصاحبه راهنمایی تهیه شده توسط چامز (۲۰۱۲) مد نظر قرار گرفت.

های ضبط شده را بررسی نموده و شروع به تعیین مقوله های اصلی و مفاهیم فرعی در مصاحبه ها نمود. همچنین جهت افزایش روایی داده های به دست آمده، از شیوه های بررسی توسط اعضا، همسوسازی منابع داده ها و خود بازبینی محقق استفاده گردید. اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان، میزان تحصیلات و مدت زمان مصاحبه در هر گروه به تفکیک در جدول ۱ آمده است.

تمامی مصاحبه ها با اعضا گروه ها که بین ۸ تا ۱۰ نفر (جمعاً ۳۰ مرد و ۲۱ زن) بودند، در مکانی ساکت بین ساعات ۸ صبح تا ۱۲ در مدت ۳ ماه انجام شد. میانگین زمان مصاحبه ۱۰۵ دقیقه (بین: ۹۰ تا ۱۲۰ دقیقه) بود که تا کسب توصیفی غنی از موضوعات مربوط به پژوهش ادامه می یافت. در تمامی مصاحبه ها از دستگاه ضبط صوت برای ضبط مصاحبه ها استفاده شد. همزمان با انجام مصاحبه ها، پژوهشگر مصاحبه

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در پژوهش

جلسه	تاریخ برگزاری	تعداد افراد شرکت کننده		سطح تحصیلات		مدت زمان مصاحبه
		زن	مرد	کارشناسی ارشد	دکتری	
۱	۱۳۹۵/۰۶/۲۰	۱	۷	۴	۴	۱۲۰ دقیقه
۲	۱۳۹۵/۰۷/۰۶	۸	-	۳	۵	۱۱۵ دقیقه
۳	۱۳۹۵/۰۷/۲۸	-	۸	۳	۵	۱۰۰ دقیقه
۴	۱۳۹۵/۰۸/۱۲	۲	۶	۳	۵	۹۵ دقیقه
۵	۱۳۹۵/۰۸/۲۹	۱۰	-	۶	۴	۱۱۰ دقیقه
۶	۱۳۹۵/۰۹/۱۹	-	۹	۴	۵	۹۰ دقیقه

روش تحلیل داده ها

در روش های تحقیق کیفی، گردآوری و تحلیل داده ها فرایندهایی هستند که شدیداً به هم وابسته اند، ولی باید بطور متناوب صورت گیرند، زیرا تحلیل داده ها هدایتگر نمونه گیری از داده هاست. بر اساس یک قاعده کلی، تحلیل داده ها برای هر مورد انتخابی در گروه ایجاد و ساخت مفاهیم از طریق فرایند کدگذاری صورت می گیرد که طی آن داده ها تجزیه و شکسته شده، مفهوم سازی می شوند و مجدداً در قالبی جدید سامان می گیرند. در این پژوهش برای تحلیل داده ها از روش کدگذاری آزاد و کدگذاری محوری استفاده شد.

بخش کدگذاری باز: کدگذاری آزاد، بخشی از تجزیه و تحلیل داده هاست که طی آن داده تجزیه و شکسته شده و حاصل آن ایجاد مفاهیمی است که سنگ بنای الگوی اصلی تحقیق را شکل می دهند. پس از اجرای مصاحبه، تمامی یادداشت های حاصل از جلسات مصاحبه تنظیم و سازماندهی شد، مصاحبه ها خط به خط مورد بررسی قرار گرفته و به جملات و عباراتی تجزیه شده اند که در واقع همان داده های خام یا اولیه تلقی می شوند. سپس همه جملات و عبارات استخراج شده به صورت مداوم مورد مقایسه قرار گرفته و در قالب جملات و عبارت مشابه گروه بندی شده اند. پس از گروه بندی جملات مشابه، مفهوم یا مفاهیم خاصی که در تمامی جملات به آنها اشاره شده بود، استخراج شده اند. پس از استخراج همه مفاهیم، مفاهیم مشابه دسته بندی شده و در سطح انتزاعی بالاتر در قالب یک مقوله کلی، قرار گرفتند. فرایند مقوله بندی هم بر اساس دو رویه تحلیلی و مقایسه کردن و پرسیدن انجام شد. در جریان این کار مقوله ها به طور منظم با یکدیگر مقایسه شده تا بتوانیم به مقولات جامع و مرکب دست یابیم.

بخش کدگذاری محوری

پس از تهیه و تنظیم جداول بعنوان بخشی از تحلیل کیفی داده های حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل تحلیل بر اساس کدگذاری آزاد، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجرید تری جهت دستیابی به مقولات، گروه بندی شدند. بنابراین باردیگر با استفاده از مقایسه مداوم مفاهیم با یکدیگر، هر مفهوم با مفاهیم قبل یا بعد خود یا با همه مفاهیم موجود

مقایسه شدند تا مقولات کلی استخراج شوند. لذا پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته بندی شد و بر اساس عناوین موجود در نظریه های مرتبط با مفاهیم بر خاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد. نحوه تشکیل مقولات بر اساس مفاهیم مرتبط به شرح زیر است:

الف) عوامل سازمانی: عوامل سازمانی، به آندسته از شرایط و زمینه هایی اشاره دارد که به منظور تسهیل جریان بالندگی باید در محیط فعالیت افراد و از طرف نظام آموزشی فراهم گردد [۷]. در این پژوهش، مجموعه عوامل مرتبط با سازمان که به نحوی در بالندگی دبیران اثرگذار بودند عبارتند از: فرهنگ سازمانی، نقش مدیران، دوره های آموزشی، نظام ارزیابی عملکرد.

ب) عوامل اقتصادی: به مجموعه عوامل مادی و کالبدی اشاره دارد که با ارتقای آنها می توان شاهد بالندگی، کارایی و اثربخشی دبیران و در نتیجه بهبود کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان بود. مولفه هایی همچون: نظام های پاداش و ارتقاء، وضع معیشتی و مادی، تسهیلات و امکانات در مقوله عوامل اقتصادی قرار گرفتند.

بنابراین نتیجه تحلیل کیفی داده های خام حاصل از اجرای مصاحبه، استخراج مفاهیم و نهایتاً مقولات کلی تری بود که بر بالندگی دبیران نواحی یک و دو اردبیل موثر شناخته شدند. این مقولات عبارتند از: عوامل سازمانی و اقتصادی. بنابراین تا این مرحله از پژوهش عوامل مرتبط با بالندگی دبیران شناسایی شد.

هدف دوم پژوهش مشخص کردن نقش عوامل و مولفه های سازمانی و اقتصادی شناخته شده بر بالندگی دبیران است. به این منظور در قالب روش تحقیق کیفی، نقش هریک از عوامل شناسایی شدند که دارای اجزای زیر است:

الف. شرایط علی: به علت ها و وقایعی اشاره می کند که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می شوند. شرایط علی که مستقیماً بر بالندگی دبیران موثرند و دلیل اصلی بالندگی هستند مفاهیمی هستند که در مقوله مولفه های سازمانی و اقتصادی موثر در بالندگی دبیران قرار

د. پدیده کانونی: واقعه یا رویداد اصلی است که حاصل تعامل میان شرایط متفاوت است. بر این اساس بالندگی یا توسعه دبیران به عنوان پدیده کانونی یا متغیر اصلی مطرح است.

ه. راهبردی: مجموعه تدابیری که برای مدیریت، مهارگری و اداره پدیده تحت بررسی اتخاذ می شود. به عبارت دیگر، استراتژی یا راهبرد فرایندی است که در طول زمان به تقویت یا تضعیف یک پدیده کمک می کند. در این مفاهیم فرهنگ سازمانی، نقش مدیران، دوره های آموزشی، نظام ارزیابی عملکرد، نظام های پاداش و ارتقاء، وضع معیشتی و مادی، تسهیلات و امکانات، شرایطی است که در گذر زمان و با برنامه ریزی های دقیق و مطلوب از سوی مسئولان وزارت آموزش و پرورش و اختصاص بودجه در شان نهاد آموزشی و پرورشی توسط سازمان برنامه و بودجه و توجه ویژه سایر مسئولان تاثیرگذار کشوری زمینه افزایش بالندگی دبیران و در کل فرهنگیان شاغل در آموزش و پرورش را می تواند فراهم نماید. در نهایت اینکه عوامل سازمانی و اقتصادی به عنوان یک راهبرد از سوی پاسخ دهندگان ارائه شده است.

یافته ها

به منظور رسیدن به هدف اول پژوهش که مشخص کردن مولفه ها و عوامل سازمانی و اقتصادی موثر بر بالندگی دبیران هست، پس از گفتمان و بحث گروهی، ابتدا جملات و عبارات مشابه حاصل از پاسخ ها استخراج شده، سپس در قالب مفاهیم دسته بندی شده اند. در جداول زیر چند نمونه از مفاهیم استخراج شده از جمله نحوه استخراج مفهوم فرهنگ سازمانی، نقش مدیران، دوره های آموزشی، نظام ارزیابی عملکرد، نظام های پاداش و ارتقاء، وضع معیشتی و مادی، تسهیلات و امکانات نشان داده شده است.

گرفته اند در واقع، مفاهیم فرهنگ سازمانی، نقش مدیران، دوره های آموزشی، نظام ارزیابی عملکرد، نظام های پاداش و ارتقاء، وضع معیشتی و مادی، تسهیلات و امکانات به عنوان مولفه ها و عوامل اصلی بالندگی از سوی پاسخ دهندگان معرفی شده اند.

ب. شرایط مداخله ای: به شرایط وسیع تر و عام تر مانند: محیط، فضا، فرهنگ که بعنوان تسهیل گری محدود کننده عمل می کنند، اشاره دارند. برای وقوع پدیده کانونی یا متغیر اصلی، محیط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی حاکم، نقش مداخله ای دارند پاسخ های ارائه شده نشان می دهند که وضع نامطلوب امکانات و منابع مادی موجود و کمبود بودجه وزارت آموزش و پرورش، دید مصرفی و نه سرمایه ای مسئولان رده بالا بویژه مدیران تاثیر گذار سازمان برنامه و بودجه کشور به آموزش و پرورش و در نتیجه اختصاص بودجه کم به این وزارت، به عنوان عوامل محیطی نقش مداخله ای در ایجاد بالندگی و تحقق بخشیدن به آن دارند. منظور از نقش مداخله ای این است که اقداماتی که در جهت تقویت متغیر اصلی (بالندگی دبیران) از محیط انجام می شود، احتمالاً تحت تاثیر مداخله محیطی نقش آنها تقویت یا تضعیف می گردد.

ج. زمینه: مجموعه ای خاص از ویژگی های مربوط به پدیده است که مانند ویژگی های مربوط به یک حادثه یا مشکل است. برخی از مقولات استخراج شده در این پژوهش بر اساس مدل پارادیمی، نقش زمینه ای دارند ویژگی های فردی مثل سن، سابقه خدمت، جنسیت، علاقه و نگرش زمینه ای است که ما بر اساس آن بالندگی دبیران را تشریح می کنیم. اینکه دبیران چه ویژگی های روانشناختی و جمعیت شناختی دارند نقش زمینه ای آنها را برای ما مشخص می کند. نحوه بیان جملات از سوی پاسخ دهندگان بیانگر این نکته است که خود دبیران ویژگی هایی دارند که بر بالندگی آنها موثر است و مولفه های بالندگی که در جهت افزایش بالندگی ارائه می شوند را تحت تاثیر قرار می دهند.

جدول ۲: عوامل موثر بر بالندگی حرفه ای دبیران مدارس متوسطه دوره دوم

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
مولفه های فرعی	متغیر های حاصل از کد گذاری باز
بالندگی دبیران	
عوامل سازمانی	
فرهنگ سازمانی	تفکر و فرهنگ حاکم بر سازمان آموزش و پرورش
فرهنگ سازمانی	فرهنگ یادگیری و دانش محوری
فرهنگ سازمانی	تکریم دبیران و حفظ منزلت آنها
فرهنگ سازمانی	تسلط فرهنگ رفاقتی و ضد یادگیری
فرهنگ سازمانی	شرایط و بستر مناسب سازمانی جهت انجام فعالیت ها و وظایف محوله
فرهنگ سازمانی	حمایت سازمانی و پشتیبانی مناسب
فرهنگ سازمانی	فرهنگ پذیرش افراد با مهارت، دانش و مدرک تحصیلی بالا
فرهنگ سازمانی	شرایط و جو مناسب سازمانی
فرهنگ سازمانی	ضابطه مداری و عدم دخالت سیاست در آموزش
مدیران	نوع نگاه مدیران ارشد و رفتار آنان
مدیران	شایستگی های مدیران
مدیران	رفتارها و برخوردهای مدیران
مدیران	نگرش منفی مدیران نسبت به حضور دبیران در دوره های آموزشی،
مدیران	همایش ها و کارگاههای تخصصی
مدیران	لزوم بالا بودن سطح علمی مدیران و توجه به رشته تحصیلی و تخصص مدیران
مدیران	عدم تشویق کارکنان برای آموزش از سوی برخی مدیران
مدیران	نقش سازنده مدیران و رفتار آنان
مدیران	اجرای برنامه های رشد حرفه ای مدیران واحدهای آموزشی

دوره های آموزشی	عدم برگزاری مطلوب دوره های آموزشی و کارگاه های ضمن خدمت
دوره های آموزشی	عدم تاثیر ساعات دوره های آموزشی در دریافتی و ارتقای سازمانی
دوره های آموزشی	ناکافی و نامناسب بودن محتوای دوره های آموزشی
دوره های آموزشی	عدم توجه به شایستگی مدیران و مدرسان دوره ها
دوره های آموزشی	عدم تاکید بر محتوای به روز آموزش ها و کاربردی نمودن دوره های ضمن خدمت
دوره های آموزشی	نامناسب بودن ساعات برگزاری دوره های آموزشی
دوره های آموزشی	عدم توجه به پایه و موضوع تدریس و فراهم کردن آموزش یکسان برای تمام معلمان
دوره های آموزشی	عدم انطباق محتوا با نیازهای شغلی
دوره های آموزشی	نبودن ضمانت اجرایی و مقررات حمایتی از دوره های آموزشی
دوره های آموزشی	نبود یک برنامه آموزشی بلندمدت در طی مراحل شغلی یک معلم
دوره های آموزشی	الکترونیکی نبودن آموزش
دوره های آموزشی	ایجاد شرایط مناسب در دوره ها برای تسلط معلمان به مهارت ها
دوره های آموزشی	فراهم ساختن امکان دسترسی معلمان به منابع علمی روز
دوره های آموزشی	طراحی برنامه های آموزش ضمن خدمت با توجه به سرعت نوآوری ها
دوره های آموزشی	توجه به سبک های یادگیری و برنامه نیازسنجی آموزشی
نظام ارزیابی عملکرد	نظام ارزیابی ضعیف فعلی دبیران
نظام ارزیابی عملکرد	تدوین نظام ارزشیابی مطلوب و کارا با هدف بروز رسانی سیستم آموزشی
نظام ارزیابی عملکرد	افزایش انگیزه کارکنان با ارائه بازخورد سازنده و عادلانه
نظام ارزیابی عملکرد	تغییر جو سازمانی به نفع دبیران دارای امتیاز بالا در ارزیابی
نظام ارزیابی عملکرد	کمرنگ کردن نقش مچ گیری در فرایند آموزشی و ارزیابی کیفی مسئولان از دبیران
نظام ارزیابی عملکرد	وجود ملاک و شاخص های کیفی و دقیق و علمی
نظام ارزیابی عملکرد	گنجاندن مولفه های مرتبط با فعالیت های آموزشی و پژوهشی دبیران (تالیفات و ...)
نظام ارزیابی عملکرد	تاثیر دادن امتیازهای حاصله از فرم ارزیابی در سازماندهی دبیران
عوامل اقتصادی	
نظام پاداش و ارتقاء	فرصت های اندک برای ارتقاء
نظام پاداش و ارتقاء	نظام پرداخت های ناعادلانه
نظام پاداش و ارتقاء	نامناسب بودن نظام پرداخت ها
نظام پاداش و ارتقاء	ارائه پاداش و اضافه کار
نظام پاداش و ارتقاء	دستورالعمل تشویقی
نظام پاداش و ارتقاء	بهبود و ارتقای سیستم های پاداش و ارتقا
نظام پاداش و ارتقاء	تاثیر مدرک تحصیلی و دوره های ضمن خدمت در دریافتی و ارتقای سازمانی
وضعیت معیشتی و مادی	عدم کفایت بودجه های تخصیص داده شده
وضعیت معیشتی و مادی	لزوم ارتقای منزلت اجتماعی
وضعیت معیشتی و مادی	حقوق و مزایای اندک
وضعیت معیشتی و مادی	نظام انگیزشی نامناسب
وضعیت معیشتی و مادی	عدم تامین مالی مناسب و در شان فرهنگیان
وضعیت معیشتی و مادی	بهبود و افزایش حقوق
وضعیت معیشتی و مادی	تکریم دبیران از طریق بهبود وضع معیشتی فرهنگیان
وضعیت معیشتی و مادی	وجود تبعیض در پرداختی ها بین معلمان و سایر کارکنان وزارتخانه های دیگر
وضعیت معیشتی و مادی	بهبود وضع معیشت و درآمد معلمان
تسهیلات و امکانات	عدم ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی (خدمات دندانپزشکی و..)
تسهیلات و امکانات	تبعیض در ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی
تسهیلات و امکانات	نبود سیاست ها و بسته های تشویقی
تسهیلات و امکانات	عدم ارائه پاداش و اضافه تدریس
تسهیلات و امکانات	عدم کفایت بودجه های تخصیص داده شده
تسهیلات و امکانات	عدم پرداخت کارانه و پشتیبانی مناسب در ماههای پایانی سال
تسهیلات و امکانات	نبود تجهیزات فنی و کمک آموزشی کافی و متناسب با شرایط روز
تسهیلات و امکانات	لزوم ارائه امکانات و تجهیزات آموزشی متناسب با پیشرفتهای علمی و سریع
تسهیلات و امکانات	عدم تناسب تجهیزات با وضعیت جسمانی و روانی معلمان
تسهیلات و امکانات	نامناسب بودن محل و فضای برگزاری آزمون ها و دوره های آموزشی
تسهیلات و امکانات	نبود تسهیلات مسکن در نتیجه نداشتن مسکن و معضل مستأجر بودن
تسهیلات و امکانات	نظام بیمه ای کارآمد و خدمات بیمه ای مطلوب و پایدار
تسهیلات و امکانات	استفاده از ظرفیت های تکنولوژیکی در ارائه دوره ها و سایر خدمات
تسهیلات و امکانات	بحث درمان و بهداشت و عدم قراردادهای مطلوب بیمه ای به نفع معلمان

یادگیری، فرهنگ پذیرش افراد با مهارت، دانش و مدرک تحصیلی بالا، شرایط و جو مناسب سازمانی، ضابطه مداری و عدم دخالت سیاست در

بر اساس جدول ۲، مولفه فرهنگ سازمانی از جملات و عبارات مشابهی مانند: حمایت سازمانی و پشتیبانی مناسب، اولویت داشتن دانش و

وضعیت معیشتی و مادی، مهمترین دغدغه این قشر می باشد. چون اگر دبیری نیاز مالی خود را در حد متوسط تامین نماید لزومی نمی بیند تا در شیفت مخالف در شغل های غیر مرتبط از جمله بنگاه داری، آژانس های مسافری و تاکسیرانی فعالیت نماید.

بر اساس **جدول ۲**، مفهوم تسهیلات و امکانات رفاهی از عبارات و متغیرهای مشابهی مانند: نبود سیاست ها و بسته های تشویقی، عدم کفایت بودجه های تخصیص داده شده، لزوم ارائه امکانات و تجهیزات آموزشی متناسب با پیشرفتهای علمی و سریع، استفاده از ظرفیت های تکنولوژیکی در ارائه دوره ها و سایر خدمات، عدم پرداخت کارانه و پشتیبانی مناسب در ماههای پایانی سال، استخراج گردید. با توجه به وجود و ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی در سایر سازمانها با عناوین متفاوتی از جمله کارانه، حق ماموریت و جلسه، خدمات دندانپزشکی و درمانی رایگان، رزرو هتل های رایگان، بن خرید کالا، متاسفانه در وزارت آموزش و پرورش این خلاء وجود داشته که می توان با برنامه ریزی و بهینه سازی این امر، هر چه بیشتر شاهد بالندگی و شکوفایی دبیران شاغل در نظام آموزشی بود. بطور کلی نتایج حاصل از انجام دادن تحلیل های کیفی نشان می دهد که عوامل سازمانی و اقتصادی از عوامل مهمی هستند که بر افزایش بالندگی دبیران موثر می باشد.

بحث

برای عنوان کدگذاری مولفه های تاثیرگذار بر بالندگی دبیران از عناوین و مفاهیمی که در نظریه های توسعه یا بالندگی منابع انسانی وجود داشتند که به آن مفاهیم برخاسته از نوشته ها می گویند، استفاده شد که در زیر به آنها اشاره می شود:

از مولفه های اساسی موثر در بالندگی در مطالعه حاضر، فرهنگ سازمانی بود. در واقع فرهنگ زیر بنای فعالیت های دانشی می باشد. اظهارات مطلعین کلیدی در جلسه گروه های کانونی نشان می داد که انتقادات و ایرادات جدی بفرهنگ حاکم بر ساختار نظام آموزشی داشتند، از نظر آنها فرهنگ سازمانی حاکم در محیط و سازمانهای آموزشی بیشتر بر رابطه مداری و سیاسی بازی و عدم شایسته سالاری تاکید دارد. سورو جورجیو، نیز در پژوهشی به این نتیجه رسید که جذب نیروهای کارآمد و دلگرم کردن افراد متخصص با فرهنگ و جو سازمانی، رابطه مستقیمی دارد [۱۲]. محققانی چون اندریوپوس، مارتینز وی هوا، بر اهمیت فرهنگ سازمانی در ایجاد چارچوب آموزشی که در آن خلاقیت و نوآوری به عنوان متغیری اساسی پذیرفته شود، تاکید دارند و بیان می کنند که فرهنگ هر سازمان ممکن است به عنوان عاملی در میزان خلاقیت و نوآوری موجود در سازمان مشارکت داشته باشند. پژوهش حسنی و احمدی نیز، نشان داد بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با بالندگی حرفه ای معلمان وجود دارد [۱۳]. علاوه بر این، سیزلون به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی با عملکرد شغلی دبیران رابطه معنادار وجود دارد [۱۴]. پژوهش شریف زاده و تیرجو نشان داد که بین فرهنگ ایدئولوژیک، به عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد [۱۵]. عبودی و همکاران در پژوهشی نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی خوزستان رابطه ای مثبت و معنادار وجود دارد [۱۶]. کانوک

آموزش، استخراج شد. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمانی تاثیر می گذارد و بر اساس اعتقادات و ارزشهای مشترک، به سازمان ها قدرت می بخشد و بر نگرش، رفتار فردی، انگیزه، رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام های سازمانی، هدف گذاری، تدوین و اجرای خط مشی ها و اجرای استراتژی ها و ... تاثیر می گذارد و رابطه مستقیم و معناداری بین فرهنگ سازمانی با بالندگی حرفه ای معلمان و بین ابعاد فرهنگ سازمانی با توسعه حرفه ای معلمان وجود دارد [۱۰]. مصاحبه شوندگان به اهمیت فرهنگ سازمانی در بالندگی دبیران شاغل در آموزش و پرورش تاکید کرده اند. علاوه بر این، نقش و تاثیر گزاری مدیران در بالندگی دبیران غیر قابل انکار است که این استنباط توسط پژوهشگر، از عبارات بیان شده در خصوص رفتارها و برخوردهای مدیران، لزوم بالا بودن سطح علمی مدیران و توجه به رشته تحصیلی و تخصص مدیران، نوع نگاه مدیران ارشد و رفتار آنان و ... حاصل گردید.

مولفه دوره های آموزشی از جملات و عبارات مشابهی مثل: محتوای آموزش ها و دوره ها و منابع و محتوای علمی مصوب دوره ها؛ ناکافی و نامناسب بودن محتوای دوره های آموزشی؛ کاربردی نبودن آموزش دبیران؛ عدم توجه به پایه و موضوع تدریس و فراهم کردن آموزش یکسان برای تمام معلمان؛ پایین بودن کیفیت مطالب طرح شده توسط مدرسین؛ توجه به سبک های یادگیری و برنامه نیازسنجی آموزشی؛ نبودن ضمانت اجرایی و مقررات حمایتی از دوره های آموزشی؛ نبود یک برنامه آموزشی بلندمدت در طی مراحل شغلی یک معلم، استخراج شده است. دوره ها و کارگاه های آموزشی مطلوب و طبق استانداردهای روز، عاملی است که بالندگی دبیران را موجب خواهد شد و این امر می تواند تاثیر بسزایی در فرایند یاددهی و یادگیری دانش آموزان و در نتیجه پیشرفت تحصیلی آنها داشته باشد. با توجه به متغیرهای مندرج در **جدول ۲**، از نظر مطلعین کلیدی در جلسه مصاحبه، تاثیر دادن امتیازهای حاصله از فرم ارزیابی در سازماندهی دبیران، وجود ملاک و شاخص های کیفی و دقیق و علمی، تدوین نظام ارزشیابی مطلوب و کارا با هدف بروز رسانی سیستم آموزشی، افزایش انگیزه کارکنان با ارائه بازخورد سازنده و عادلانه، کمرنگ کردن نقش مچ گیری در فرایند آموزشی و ارزیابی کیفی و دقیق مسئولان از دبیران، می تواند موجب افزایش امیدواری، شایسته سالاری و در نتیجه بالندگی دبیران در نظام آموزشی گردد.

بر اساس **جدول ۲**، از جملات و عبارات مطرح شده مانند؛ بهبود و ارتقای سیستم های پاداش و ارتقا، نامناسب بودن نظام پرداخت ها، ارائه پاداش و اضافه کار، مفهوم نظام های پاداش و ارتقاء استخراج شده است. علاوه بر این، مفهوم وضعیت معیشتی و مادی دبیران، از جملات و عبارات مشابهی مانند: عدم کفایت بودجه های تخصیص داده شده، نظام انگیزشی نامناسب، کاهش منزلت اجتماعی فرهنگیان با توجه به دریافتی اندک و نامتناسب آنها، عدم تناسب دریافتی دبیران در مقابل وظیفه سنگین آموزشی و تربیتی آنها، تبعیض قائل شدن در پرداخت ها بین دبیران در نظام آموزشی و سایر کارکنان در سایر وزارتخانه ها، استخراج گردید که با بهبود وضعیت معیشتی و مادی می توان نه تنها انگیزه و آرامش روانی را در آنها ایجاد نمود بلکه از چند شغلی شدن این قشر عظیم و تاثیرگذار نیز پیشگیری نمود. با توجه به بحث های صورت گرفته در جلسه مصاحبه، اکثر حاضرین معتقد بودند

خود بیان می کند که برای موفقیت هر برنامه، پشتیبانی، مشارکت و مسئولیت پذیری مدیران نقش کلیدی ایفا می کند. منشگر و عباسی، علل عدم پشتیبانی مدیران، از فعالیت های آموزشی و بالندگی منابع انسانی را؛ شناخت ناکافی مدیران نسبت به اهمیت آموزش و بهسازی، عدم اعتقاد مدیران به توسعه شایستگی های افراد از طریق حضور در دوره های آموزشی، عدم آشنایی کامل با بعد تخصصی آموزش، نظام انگیزشی نامناسب، نامناسب بودن ساعات برگزاری دوره های آموزشی می دانند [۲۹]. مدیران با شناسایی نیازها و اختصاص منابع، همچنین پذیرش مسئولیت شخصی برای تشویق کارکنان برای حضور در فعالیت های آموزشی، نقشی حیاتی در آموزش و بالندگی کارکنان ایفا می کنند. ریشه بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی ناشی از کمبود مهارت های مدیران (به ویژه مهارت های ارتباطی آنان) است. از دیدگاه مسئولین، مدیران با طراحی ساختار مناسب سازمانی، ارتباطات سازمانی مناسب و پایبندی به آنها می توانند استقرار و نهادینه سازی استانداردهای بالندگی منابع انسانی را فراهم نموده و موجب بالندگی آنها شوند [۳۰]. اله وردی و همکاران در تحقیق خود به سبک مدیریت مدیران، عوامل مرتبط با فرد، فرهنگ، ساختار سازمانی، دوره های آموزشی و عوامل مربوط به فضای فیزیکی اشاره کرده اند [۳۱]. از این رو، چنانچه گزینش نیروهای مدیریتی جدید، بر مبنای مهارت های فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی، گروهی در کنار توجه به ویژگی های فردی همچون خلاقیت، انضباط، تعهد، مسئولیت پذیری، رعایت ارزشها و مسائل اخلاقی صورت بگیرد، افراد با تخصص و پتانسیل بالا گزیده خواهند شد و در نتیجه بازدهی بیشتری در سازمانها دیده خواهد شد. چنانچه تحقیقات رفیعی نشان داد که عدم توجه به مهارتها و ویژگی های فردی افراد برای گزینش آنها در پست های مدیریتی منجر به کاهش بهره وری سازمان خواهد شد [۳۲]. با توجه به نتایج این پژوهش، حمایت های مدیریت از مهمترین عوامل موثر سازمانی تاثیر گذار بر بالندگی افراد بوده که با نتایج پژوهش های لطیفی، شوهاب، رودریک ونیک، دور و لوگان، و بارات و مویر، گبتلین و دیگران، قرونه و دیگران، اسمولن، کینگ هم خوانی دارد [۷، ۲۳-۲۵].

یکی دیگر از مولفه های موثر بر بالندگی، دوره های آموزشی می باشد. آموزش های بدو و ضمن خدمت، یکی از قوی ترین عوامل تعیین کننده سرمایه انسانی بوده و نقش اصلی را در موفقیت افراد و ملتها داشته و در بین منابع آموزشی، توانایی معلم در یادگیری فراگیران نقش حیاتی دارد. سازمانهایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری می دهند، از خصوصیات بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخشی در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود، برخوردار هستند [۲۹]. یافته های پژوهش سمیعی زفرقندی حاکی از این است که محتوای آموزشی دوره های ضمن خدمت از لحاظ کاربردی بودن، به روز بودن، آگاهی از نیازهای آموزشی و بهبود عملکرد معلمان در حد ضعیف است [۱۱]. عبدالمی، ضعف های دوره های ضمن خدمت را کاربردی نبودن آموزش ها و نبود دوره های بلندمدت آموزشی عنوان کرده است [۳۳]. تینوکا و مرتنس، فلاورز و مولهاند در پژوهش خود عنوان کردند که طول و استمرار دوره های ضمن خدمت از جمله عوامل مؤثر بر بالندگی معلمان است [۳۴، ۳۵]. بدین ترتیب، معلمان بیشتر با انگیزه جمع آوری امتیاز سر کلاس ها

و همکاران در پژوهشی با عنوان « تأثیر فرهنگ سازمانی بر آموزش معلم در کشور مالزی » به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر آموزش معلم مؤثر است [۱۷]. آگوتا در پژوهشی با عنوان «نقش محیط های یادگیری در خدمات توسعه حرفه ای» به این نتیجه دست یافت که با تأکید بر برنامه های عملی در یک محیط یادگیری بسیار دلگرم که تسهیل تعامل، یادگیری تجربی، انعکاس و افزایش عملکرد در محل کار بهبود یافته ارائه شده است [۱۸]. تحقیقات پیتز و واترمن حاکی از آن است که سازمان های متعالی و برتر، فرهنگی قوی و مثبت دارند، زیرا فرهنگ قوی و مثبت، سبب افزایش مشارکت کارکنان و توافق آنها بر روی نکات راهبردی و افزایش تعهد افراد به سازمان و نهایتاً همسویی اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می شود و این مهم، عاملی مهم برای افزایش اثربخشی و بهره وری است [۱۹]. با افزایش فرهنگ سازمانی، بالندگی حرفه ای معلمان افزایش می یابد. در این رابطه یالماز و آرگون در پژوهش خود تحت عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی به این نتیجه دست یافتند که، رضایت کارکنان تحت تاثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی قرار دارد [۲۰]. رایت و همکارانش در مطالعه خود در کشور چین نقش فرهنگ سازمانی بر افزایش انگیزش کارکنان، موثر ارزیابی کردند [۲۱]. تاثیر گذاری فرهنگ سازمانی بر بهره وری و بالندگی نیروی انسانی در مطالعات متعددی از جمله؛ پژوهش محمدی، فرهی، سلطانی و تاروردی پور و بارات و مویر، گبتلین و همکاران، قرونه و دیگران، اسمولن، کینگ، شریف زاده و همکاران، عبودی و همکاران، لی سانگ و یالماز و آرگون، بیدختی، سبزلون، پیتز و واترمن [۷، ۱۴-۱۶، ۱۹-۲۶] تایید شده که با نتایج مطالعه حاضر نیز، هم خوانی دارد. مطالعه فرهنگ سازمانی یک سازمان از این جهت اهمیت دارد که می توان از این طریق به نقطه ضعف ها و تفاوت ها بین وضعیت موجود و آنچه وضعیت مطلوب از دید کارکنان آن سازمان است، دست پیدا کرد. سازمانهای بلند، با توجه به ارزشی که برای منابع انسانی خود به عنوان سرمایه های انسانی قائل هستند فرهنگی را ایجاد می نمایند که تحقق منافع متقابل فردی و سازمانی را میسر می سازد آنها قابلیت های کارکنان خود را توسعه می دهند. بر اساس گفتمان گروهی در این مطالعه، یکی دیگر از مولفه های اساسی و تاثیر گذار بر بالندگی، مدیران و نقش آنها در سازمان و محیط های آموزشی می باشد. با در نظر داشتن عملیات پیچیده مدارس قرن ۲۱، مدیران نقش محوری در اثربخشی و بهبود کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان ایفا می کنند. یک مدیر موفق، دستورالعمل هایی مثل باورها، قوانین و قواعد که مشخص کننده کل سازمان هستند را برای عملکرد اعضاء مشخص می کند، از طریق مکانیسم هایی از قبیل دوره آموزشی، سیستم پاداش، استخدام، انتخاب، تبلیغات، یک رهبر می تواند فرهنگ سازمانی را درون کار جاسازی کند [۲۷]. استفاده از مدیران متعهد، متخصص و آگاه، مدیریت و برنامه ریزی صحیح، شناخت نقاط قوت و ضعف فعالیت ها توسط مدیران باتجربه می تواند موانع موجود بر سر راه سازمانها، را کنار زده و باعث بهبود هرچه بیشتر کیفیت خدمات، جذب افراد و افزایش رضایتمندی آنان گردد. کانگاس مهمترین اقدام رهبر را شناسایی نوع فرهنگ مناسب برای اجرای مدیریت دانش می داند [۲۸].

لذا مدیران علاوه بر جذب و پرورش افراد توانمند و شایسته باید راهبردی مناسب برای بالندگی منابع انسانی خود انتخاب نمایند. انجمن آموزش و بالندگی منابع انسانی آمریکا، در گزارش سال ۲۰۱۱

حاضر می شوند. برنامه های آموزشی، تلاش دارند معلمان را با آن ها هماهنگ سازد بدون آنکه بر دانش و خرد معلمان بیفزاید.

ضعف عمده دوره های اجرا شده، از لحاظ به روز بودن آن ها، از دیگر نارسایی سیستم موجود ضمن خدمت معلمان در پژوهش فوق است. شهرابی و همکاران، نشان دادند که آموزش های کارگاهی و ضمن کار در صنایع باعث افزایش رضایت شغلی، کاهش غیبت و بهبود کار کارکنان شده است. عبدالمی، ضعف های دوره های ضمن خدمت را کاربردی نبودن آموزش ها و نبود دوره های بلندمدت آموزشی عنوان کرده است. نتایج پژوهش شعبانی، نشان داده که ناکافی بودن محتوای آموزش های کاربردی پیش از خدمت و حین خدمت معلمان، در بهبود عملکرد آنان از جمله مشکلات و موانع است. تینوگا، و مرتنس، فلاورز و مولهاند در پژوهش خود عنوان کردند که طول و استمرار دوره های ضمن خدمت از جمله عوامل مؤثر بر بالندگی معلمان است [۳۴، ۲۵]. نتایج پژوهش اسپارکز، لوکز- هورسلی، نشان داد که یکی از موانع موجود در برنامه های بالندگی حرفه ای، یکسان بودن آموزش ها، بدون در نظر گرفتن سطح تحصیلات و تجربه معلمی است. دوره های آموزش ضمن خدمت، بدون توجه به نیاز معلم و بیشتر اوقات در طول سال تحصیلی و در شیفت مخالف ساعت کار معلم برگزار می شود. در مطالعه سجادی، کیان و موحد، پدیده انتقال آموزش و یادگیری معلمان متأثر از امکانات و تجهیزات آموزشی، ارزشیابی و بازخورد است. در پژوهش عبدالمی و صفری نیز پایین بودن کیفیت آموزش های ضمن خدمت، ضعف برنامه ها جهت افزایش روحیه همکاری، ضعف بنیة علمی، دارای بالاترین رتبه و جزو موانع بالندگی و رشد حرفه ای معلمان است [۳]. آموزش های ضمن خدمت معلمان و مشخص کردن برنامه های مناسب برای خودمختاری بیشتر مدارس، می تواند موجب بهبود عملکرد و بالندگی سازمانی منجر شود. هم چنین نتایج پژوهش با پژوهش عرب پور و نیک پور، نوع پسند اصیل و همکاران، طالقانی، حاجی کریمی و سلطانی، مگری، آلتینوز و همکاران، وورال و همکاران [۳۶-۴۲] همخوانی دارد.

مؤلفه دیگر که از گفتمان گروهی با متخصصان منابع انسانی بدست آمد، نظام ارزیابی عملکرد بود. سازمان آموزش و پرورش نیز به عنوان یکی از مهم ترین سازمانهای ارائه کننده خدمات آموزشی، نیازمند تعیین شاخصهایی جهت ارزیابی عملکرد سازمان است. میزان موفقیت سازمانها در نیل به اهداف سازمانی، در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی مشغول به کار در آنهاست. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می کند اشاره دارد [۴۳]. ارزشیابی به منظور قضاوت در مورد ساختار آموزشی، شغلی و برنامه های توسعه ای سازمان به منظور پی بردن به نقاط ضعف و قوت برنامه ها، یکی از مهمترین حلقه های توسعه منابع انسانی محسوب می شود [۴۴]. بنابراین ارزشیابی کارکنان و عملکرد آنها در حوزه مدیریت منابع انسانی، از جایگاه مهمی برخوردار است. به طور کلی، ارزشیابی عملکرد عبارت از فرآیند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد، انسانی در سازمانها است [۴۵]. ابطلحی، مهمترین هدف ارزشیابی عملکرد را مطلع ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف، مسئولیت ها، صفات و ویژگی ها و رفتارهای مورد نظر می داند البته او، در کنار این هدف مهم، اهداف دیگری از ارزشیابی عملکرد را به شرح زیر بیان می کند [۴۶]: تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان؛ ایجاد یک سیستم

منطقی تشویق و تنبیه؛ نقل و انتقالات در ترفیعات و انتصابات؛ تهیه طرح پرداخت بر اساس کارآیی افراد؛ و تقویت سیستم ارتباطی بین مدیران و کارکنان و برنامه ریزی های حرفه ای و شغلی برای آنها. Ivancevich، اهداف ارزشیابی کارکنان را در: بالندگی کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است [۴۷].

به عقیده برناردین، اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد بطور گسترده ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می رود. همچنین می توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، بالندگی کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود [۴۸]. شیرکرمی، دوستی، دوستی با بررسی و تحلیل وضعیت نیروی انسانی آموزش و پرورش منطقه موسیان در مورد گزارش نتایج ارزشیابی، کارکنان ابراز داشته اند که گزارشات و اطلاع رسانی در مورد ارزشیابی برایشان به طور کامل صورت نگرفته است و درصد پائینی از کارکنان کاملاً به نتایج ارزشیابی اعتماد دارند [۴۹]. بطور خلاصه می توان گفت که، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری و بالندگی نیروی انسانی اثرگذار بوده و ارزشیابی مکرر از سازمان و فعالیتهای آن موجب می شود که مدیران و دبیران شاغل در نظام آموزشی با آگاهی از وضعیت موجود سازمان، با روشنگری بیشتری در جهت دستیابی به اهداف متعالی سازمان گام بردارند. اظهارات افراد حاضر در خصوص سیستم عملکرد معلمان و دبیران سرشار از اشکال بوده و حتی در فرم ۱۲۰ امتیازی امسال که توسط وزارت آموزش و پرورش ابلاغ و اجرا شده به تالیفات و مقالات و کتاب و شرکت در همایش ها و سمینارها و ... امتیازی تعلق نمی گیرد که می بایست در چهارچوب فرم ارسالی تغییرات جدی صورت گرفته و امتیاز شرکت در دوره های آموزشی و تالیفات و ... در فرم لحاظ گردد. فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می شود، که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. نظام های پاداش و ارتقاء، وضعیت معیشتی و مادی، تسهیلات و امکانات از جمله عوامل اقتصادی تاثیر گذار بر بالندگی دبیران شناسایی شدند. بر اساس تئوری انگیزش - بهداشت، حقوق و دستمزد نقش یک عامل بهداشتی دارد که از نارضایتی جلوگیری می کند و در عمل نیز مشاهده می کنیم که معمولاً مدیران سازمان ها به منظور پیشگیری از نارضایتی ها و اعتراضات و در جهت تامین مالی کارکنان خویش اقدام به افزایش دستمزدها و یا اعطای پاداش های مالی می نمایند. معمولاً کارکنان سازمان ها، افزایش هایی را که در زمینه حقوق دریافت می کنند، حق مسلم و قانونی خود می دانند و از آن جا که این افزایش ها (مانند: پاداش عیدی پایان سال، افزایش سنواتی، افزایش ضریب حقوق سالانه، ارتقاء گروه یا پایه حقوقی و ...) تقریباً بدون توجه به کیفیت کار و عملکرد و به صورت یکسان به همه ی اعضای یک سازمان تعلق می گیرد، نمی تواند در ایجاد انگیزه انجام کار بهتر مؤثر باشد. هرزبرگ این نکته را نیز تذکر داده اند که، حقوق و دستمزد عمدتاً نقش یک عامل بهداشتی دارد ولی ویژگی یک عامل انگیزشی را نیز نشان می دهد.

با وجود ارزش گذاری جایگاه والا و متعالی شغل معلمی به عنوان شغل انبیاء در نظام فرهنگی، قواعد و ساختارهای اجتماعی در تحقق و به فعلیت درآوردن جایگاه منزلتی معلمان ناتوان بوده و معلمان با اختیار

اجتماعی و جایگاه حرف های منابع انسانی با تأکید بر نقش الگویی و جایگاه معلم و برقراری الگوی جبران خدمت و تأمین رفاه انسانی درخور منزلت فرهنگیان با توجه به لزوم تمام وقت شدن آنان [۵۰]. دورا آتافیا، به این نتیجه رسید که برای بالا بردن بهره وری معلمان، باید توجه ویژه ای به افزایش امکانات و تجهیزات، ایجاد محیط صمیمی و مطلوب در محیط کار و ارتباطات مطلوب درون سازمانی، انجام داد. اله وردی و همکاران نیز، در تحقیق خود به تأثیر سبک مدیریت، عوامل فردی، فرهنگ، ساختار سازمانی، سیستم پاداش، دوره های آموزشی اشاره کرده اند. در پژوهش عبدالهی و صفری نیز، کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی دارای بالاترین رتبه و جزو موانع بالندگی و رشد حرفه ای معلمان است [۳]. عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل موجب کاهش انگیزه می شود. در این مورد ممکن است کارکنان از سازمان خود خارج شوند و به سازمان دیگری بپیوندند که، مشکلات آنها را درک می کند و امکانات مناسبی برایشان در نظر می گیرد. از نظر کارشناسان، عدم تبعیض در نظام پرداخت ها و مدیریت و سازماندهی پرداخت حقوق و مزایا در دستگاه های مختلف کشوری می تواند عمل موثری در بالندگی دبیران باشد. وضعیت حقوق و مزایا و معیشت معلمان، نه فقط در کشور ما، که در بسیاری کشورهای دنیا یکی از مسائل مورد مناقشه به حساب می آید. در کشور ما اما به دلیل این که غالب سهم آموزش را دولت پذیرفته است، نیاز به سازماندهی خیل عظیمی از معلمان وجود دارد که بخش قابل توجهی از بودجه را به سمت خود جذب می کنند. به این ترتیب همیشه دولت به آموزگاران بدهکار می ماند و این بدهی هم وقتی در کنار حقوق و مزایای حداقلی این قشر حقیقتاً زحمتکش قرار می گیرد، دوجندان دردناک می نماید.

نتیجه گیری

بالندگی معلمان، پدیده ای نیست که در خلأ صورت گیرد؛ بلکه نیازمند فرهنگی است که آنها را به لحاظ روانی آماده پذیرش مسئولیت کند و در آنها شوق یادگیری به وجود آورده و باعث ایجاد اعتماد میان اعضا شود. مطالعه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش از این جهت اهمیت دارد که می توان از این طریق به نقطه ضعف ها و تفاوت ها بین وضعیت موجود و آنچه وضعیت مطلوب از دید دبیران است، دست پیدا کرد. علاوه بر این، بایستی دوره های آموزشی، از یک سو در حیطه نیازهای امروزی و وظایف شغلی دبیران و هماهنگ با تحصیلات آنها بوده و از سوی دیگر با پیشرفت های نوین و دستاوردهای جدید همسو و در قالب برنامه ریزی صحیح و بموقع صورت گیرد. در شرایط کنونی که، ارزیابی عملکرد دبیران در مدارس کشور به شیوه غیرعلمی صورت می گیرد، بنابراین توصیه می شود مسئولان امر با عنایت به تأثیر فراوان ارزیابی در رشد حرفه ای همکاران و تضمین کیفیت آموزش، در روند کنونی ارزیابی دبیران، تجدیدنظر اساسی نموده و ارزیابی ها را، بر ارزیابی گروهی و تخصصی مبتنی سازند و از مدیران موفق دعوت به همکاری نموده و حمایت های سازمانی از آنها بعمل آورد زیرا، موفقیت هر سازمان در اجرای هر برنامه و پروژه ای، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی مدیران و رهبران سازمان بستگی دارد. شرایط فعلی آموزش و پرورش نه تنها شرایط لازم را برای جذب نیروی با کیفیت مهیا نمی سازد بلکه موجب انتقال نیروهای با کیفیت از آموزش و پرورش به آموزش عالی و سایر دستگاهها می شود. بنابراین، با ایجاد

مشاغل دوم، اقدامات جبرانی و ترمیمی را اختیار می نمایند [۴۹]. این اقدامات ترمیمی، که برای جبران درآمدهای پایین و غیرواقعی مشاهده می شود، در حقیقت بازتابی از ناتوانی نظام آموزش و پرورش در تأمین درآمد مکفی برای کارکنان است. با توجه به ابعاد و پیامدهای مسئل هزای این وضعیت در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، در فصل هفتم دو راهکار برای تغییر وضعیت کنونی معلمان مد نظر قرار گرفته است: ارتقای منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه ای منابع انسانی با تأکید بر نقش الگویی و جایگاه معلم و برقراری الگوی جبران خدمت و تأمین رفاه انسانی درخور منزلت فرهنگیان با توجه به لزوم تمام وقت شدن آنان [۵۰].

معلمان مهم ترین پیامد دوشغله بودن خود را در تأمین مالی و رفع تنگناهای معیشتی می دانند. آنها از ضعف مالی و پایین بودن حقوق نگران بودند. مصاحبه های میدانی نشان داد که اکثریت قریب به اتفاق معلمان اگر چه در آغاز با علاقه شغل معلمی را اختیار و نسبت به آن دلبستگی داشته اند، اما پس از چندی به دلیل کمی حقوق و امکانات رفاهی و احساس بی عدالتی در محیط کار، سطح زندگی خود را نامطلوب یافته و اعتبار و منزلت اجتماعی خود را نیز در خطر دیده اند. نارضایتی و کاهش منزلت اجتماعی و رو یآوردن معلمان به شغل دوم، کارآمدی نظام تعلیم و تربیت برای پرورش نسل آینده و تأثیرات الگویی معلمان برای دانش آموزان را با دشواریهای جدی مواجه نموده است [۴۹]. معلمان به دلایل پایین بودن حقوق، نگرش منفی نسبت به شغل، فقدان حمایت عمومی در معرض فشارهای متعددی هستند. عاطفی، مهم ترین راهکارهای مدیریت منابع انسانی در سازمان را، طراحی ساختار سازمانی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، نظارت بر عملکرد، اصلاح نظام پرداخت حقوق و دستمزد، حفظ و نگهداری منابع انسانی و ... می دانند.

جرالد، در پژوهش خود دریافت که پاداش هایی نظیر؛ فراهم نمودن شرایط ارتقاء، ارائه خدمات درمانی و کمک هزینه مسکن و حمل و نقل، تأثیر مثبت قابل توجهی بر تعهد شغلی معلمان مدارس می گذارد. اگر معلمان، در مطالبات حقه خود تقاضای رفع تبعیض در پرداخت ها را دارند تقاضای آنان در اصل، ناشی از تحمل فشارهای حاصل از وجود تبعیض در سالیان دراز است که با نمایش شغل معلمی به عنوان شغلی کم درآمد، بهداشت روانی آنان را مختل نموده است. علاءالملکی و همکاران، عوامل مادی انگیزش را عامل موثری جهت افزایش بهره وری می دانند. پژوهشگران معتقدند که حمایت اجتماعی در زندگی هر فرد مانند سپر عمل می کند و افراد را در مقابله با مشکلات زندگی یاری می کند. همچنین در رشد شخصیت و سلامت جسمانی و روانی افراد تأثیر به سزایی دارد. افرادی که پیوندهای اجتماعی گسترده دارند و با دوستان و اقوام ارتباط بیشتری دارند از سلامت روانی بیشتری برخوردارند [۵۱].

چنین کمبودهایی منجر به تلاش معلمان در جهت جبران و ترمیم نیازهای معیشتی با انتخاب شغل دوم شده است. این پدیده که برای جبران درآمدهای پایین و غیرواقعی در آنها مشاهده می شود، در حقیقت بازتابی از ناتوانی نظام آموزش و پرورش در تأمین درآمد مکفی برای کارکنان است. با توجه به ابعاد و پیامدهای مسئله زای این وضعیت در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، در فصل هفتم دو راهکار برای تغییر وضعیت کنونی معلمان مد نظر قرار گرفته است: ارتقای منزلت

سوی مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش در راستای بالنده سازی منابع انسانی به ویژه دبیران مدارس متوسطه انجام شود. استقرار نظام شایسته سالاری در آموزش و پرورش؛ باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. سیاست زدگی مدارس ما از جمله پدیده‌هایی است که موجب اختلالات اساسی در فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش شده است. در واقع سیاست در آموزش و پرورش ما خیلی تعیین کننده است و به این علت وقتی در آموزش و پرورش حاکمیت پیدا می‌کند همه معیار های شایسته سالاری را به کنار می‌زند. از این رو مدارس ما باید از این عامل رهایی یابند و به شایسته سالاری بیشتر توجه نمایند.

سپاسگزاری

از اساتید، مطلعین کلیدی و کارشناسان علی الخصوص، مسئولین گرانقدر واحد پژوهش اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل که با همکاری صمیمانه خود موجبات اجرای مطلوب مصاحبه گروه های کانونی را فراهم آوردند و از داوران محترم نیز که وقت ارزشمند خویش را صرف ارزیابی این مقاله می کنند تشکر و قدردانی می شود.

تاییدیه اخلاقی

پژوهش حاضر با رعایت ملاحظات اخلاقی از جمله؛ اخذ رضایت از شرکت کنندگان در خصوص یادداشت برداری و ضبط دیدگاه های آنها در جلسه مصاحبه، محرمانه ماندن اسامی و مشخصات فردی و سازمانی آنها و دریافت مجوز از دانشگاه و اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل انجام شد.

تعارض منافع

ببین نویسندگان و مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی هیچگونه تعارضی در منافع وجود ندارد.

فرصت یادگیری، ارتقای وضعیت معیشتی معلمان، تدارک تسهیلات و امکانات رفاهی، حمایت سازمانی، اختصاص زمان کافی به آموزش، ترکیب مطلوب کلاس های آموزش ضمن خدمت از نظر سن و سابقه کار، انتخاب مدرسانی که آموزش های لازم را دیده و در جریان مطالب روز قرارگرفته می توان گامهای موثری در بالندگی منابع انسانی علی الخصوص دبیران مدارس متوسطه دوره دوم برداشت. یافته‌ها و نتایج پژوهش بیانگر آن است که بالنده سازی دبیران مدارس مورد مطالعه در آموزش و پرورش، منوط به تحقق مقوله ها و عوامل متعددی است که برای هر کدام از این عوامل بر اساس نتایج بخش کیفی پژوهش و به طور ویژه بر اساس یافته های کدگذاری محوری می‌توان موقعیت و نقش ویژه‌ای در تحقق بالندگی قائل شد. در راستای این نتیجه می توان پیشنهادات و راهبردهای کلان پژوهشی و کاربردی را به شرح ذیل بیان نمود:

می‌توان با انجام مطالعات تطبیقی بیشتر و با الگو برداری از تجارب سایر کشورها در خصوص برنامه ها و نحوه بالنده ساختن معلمان به طراحی و اصلاحات هر چه بیشتر الگوی فعلی توسعه منابع انسانی پرداخت. مطالعه این پژوهش توسط سیاست گذاران و تصمیم گیران برای ایشان چارچوبی را ارائه می نماید که می توانند به منظور بالنده سازی دبیران در مدارس آموزش و پرورش و نهایتاً در راستای بالندگی سازمانی بکار ببرند. لازم به ذکر است که این چارچوب حاصل مصاحبه با متخصصین، اساتید و مطلعین کلیدی بوده و توسط سایرین به تایید رسیده است. لذا می تواند مبنای موثر و مفیدی برای تصمیم گیران و دست اندرکاران آموزش باشد.

برای بالنده سازی سازمان آموزشی و دبیران، دست اندرکاران آموزش و پرورش می بایست امکانات و تسهیلات لازم را برای بهبود محیط کاری معلمان فراهم نموده و برنامه ها و اقدامات مختلفی علی الخصوص از

References

- Asheghi H, Ghahramani M. [Development of a program for professional development and employees of branches in the banking and monetary sphere]. Q J Train Dev Hum Resour. 2017;3(11):1-20.
- Bachelor M. Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: A Need for a Competency-Based Approach. J Continue High Educ. 2015;63(3):152-64. doi: 10.1080/07377363.2015.1085799
- Abdollahi B, Safari A. [A Study of the Fundamental Barriers to the Growth of Teachers' Speeches]. Q J Educ Innov. 2015;58(15):134-99.
- Noe R. Employee training & Development: Mc Graw Hill; 2008.
- Vemić J. Employee training and development and the learning organization. FACTA UNIVERSITATIS Series Econom Organ. 2007;4(2):209-16.
- Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice: Kogan 2001.
- Ghroneh D, Mirkamali M, Bazargan A, Kharrazi K. [Identifying and prioritizing the factors affecting the growth of faculty members of the University of Tehran]. Hum Reso Educ Dev Q. 2014;1:89-115.
- Arif M. Baldrige theory into practice: a generic model. Int J Educ Manage 2007;21(2):114-25. doi: 10.1108/09513540710729917
- Bahadori MK, Timorzadeh E, Master Farahani H. [Components that affect the increase in manpower productivity in a military health organization]. J Mil Med. 2013;51(1):75-86.
- Zend A, Arfaee M, Hosseini M. [Investigating the Role of Educational-Managerial Factors Affecting the Job Development of Employees of Islamic Azad University]. J Res Manage Educ. 2011;2(10):145-60.
- Samii Zafar Gandi M. Methods of Completing and Improving Teachers' Institutional System. QJ Educ Innov. 2011;39.
- Maran DA, Soro G. The influence of organizational culture in women participation and inclusion in voluntary organizations in Italy. Int J Volunt Nonprofit Organ. 2010;21(4):481-96.
- Hassani D, Ahmadi A. [Relationship between Organizational Culture and Professional Development of Teachers]. Educ Manage Innov. 2015;4(40):7-18.
- Sabzloun H. [The Relationship between Organizational Culture and Participatory Management on the Job Performance of Secondary Teachers in the 1st District 2 of Shiraz]. Marvdasht Islamic Azad University, Marvdasht Branch; 2014.
- Sharifzadeh F, Tirjo A. [The Effect of Organizational Culture and Professional Ethics on Organizational Effectiveness, Paper in the Digital Library of Allameh Tabatabaee University] 2013.
- Aboudi H, Lotfi Zanganeh Darvish M, Kazemi F. The Relationship of Organizational Culture with Employee Empowerment. Q J Hum Resour Manage Res Imam Hossein Univ. 2014;6(1):223-44.
- Somprach K-o, Prasertcharoensuk T, Ngang TK. The Impact of Organizational Culture on Teacher Learning. Proc Soc Behav Sci. 2015;186:1038-44. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.020
- Dobos A. The role of learning environments in civil service professional development training. Proc Soc Behav Sci 2015;197:565-9.

19. Peters TJ, Waterman R. In search of excellence: Lesson From Americans best run companies. New York: Harper & Row; 1982.
20. Yilmaz C, Ergun E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *J World Busin.* 2008;43(3):290-306.
21. Wright PC, Berrell M, Gloet M. Cultural values, workplace behavior and productivity in China. *Manage Decision.* 2008;46(5):797-812. doi: 10.1108/00251740810873770
22. Mohammadi A, Farahi A, Soltani M, Taradipour K. [Designing and explaining the pattern of human resources development of one of the armed forces organizations]. *QJ Hum Resour Manage Res.* 2015;7(1).
23. Barratt MS, Moyer VA. Effect of a teaching skills program on faculty skills and confidence. *Ambul Pediatr.* 2004;4(1 Suppl):117-20. pmid: 14731081
24. Gitlin SD, Yuan Z, Little RJ, Todd Iii RF. Factors that influence successful training and faculty career development in hematology/oncology patient-oriented clinical research. *J Cancer Educ.* 2005;20(2):72-8. doi: 10.1207/s15430154jce2002_6 pmid: 16083369
25. Smolen DM. Constraints that nursing program administrators encounter in promoting faculty change and development. *J Prof Nurs.* 1996;12(2):91-8. pmid: 8632107
26. King H. Continuing professional development in higher education: What do academics do? Plymouth: GEES Subject Centre, University of Plymouth; 2004.
27. Kargar G, Kashkar S, Khosravi Rad B. [Study of the conditions of appointment of managers in management positions of sports centers of Tehran universities]. *QJ Sport Manage.* 2012:57-74.
28. Kangas LM. Assessing the value of the relationship between organizational culture types and knowledge management initiatives. *J Leadersh Stud.* 2009;3(1):29-38. doi: 10.1002/jls.20093
29. Maneshgar M, Abbasi A. [Pathology and Solutions for Managers Supporting Human Resource Development]. *Hum Resour Educ Dev Q.* 2016;3(8):29-56.
30. Askarian M, Dehghan Najmabadi M, Beria Khani Evanaki M. [Investigating the Impact of Social Capital on Human Resource Development]. *Hum Resour Educ Dev Q.* 2015;5:97-125.
31. Allah Verdi M, Farah Abadi M, Sajjadi H. [Prioritizing factors affecting human resource productivity from the viewpoints of middle managers of Isfahan University of Medical Sciences]. *J Hosp.* 2010;9(3-4):77-85.
32. Rafiee M. [The study of the level of female managers' management skills and their relationship with their performance from the point of view of faculty members of Tehran's public universities]. Tehran Tehran University; 2004.
33. Abdollahi B. [Reforming Continuing Professional Growth of Teachers: Changing Paradigms in Teaching and Learning]. *Art.* 2011;3(22):50-65.
34. Tinoca L, Lee E, Fletcher C, Barufaldi J, Meyer J. From professional development for science teachers to student learning in science. National Association for Research in Science Teaching; Vancouver, BC2004.
35. Mertens S, Flowers N, Mulhall P. Four Important Lessons about Teacher Professional Development. *Mid Sch J.* 2015;33(5):57-61. doi: 10.1080/00940771.2002.11495333
36. Arab Pour A, Nikpour A. [The Effect of Talent Management Dimensions on Manpower Productivity in Governmental Organizations of Kerman]. *Q J Hum Res Manage Res.* 2015;7(1):159-86.
37. Nopasand Asil S, Malek Akhlagh I, Mehranani M. [A Review of the Relationship between Talent Management and Organizational Performance]. *Q J Hum Res Manage Res.* 2014;6(1):51.
38. Taleghani G. [Investigating the Relationship between Talent Management on the Performance of Faculty Members of Isfahan University]. 2013;5(3):83-102.
39. Haji Karimi A, Soltani M. [Investigating and Analyzing Talent Management Measurements: A Case Study of Iran Industrial Machinery and Equipment]. *J Manage Organ Cult.* 2011;23(9):95-116.
40. Megri Z. The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna). *Arab Econom Busin J* 2014;9(2):156-65. doi: 10.1016/j.aebj.2014.05.011
41. Altınöz M, Çakıroğlu D, Çöp S. Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Proc Soc Behav Sci* 2013;99:843-51. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.556
42. Vural Y, Vardarlier P, Aykir A. The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Proc Soc Behav Sci* 2012;58:340-9. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1009
43. Byars LI, Rue L. Human Resource Management. 9 ed. New York: Mc Graw Hill; 2008.
44. Shirikarami J, Doosti Z, Doosti Y. [Investigating and analyzing the human resources situation in Mussan education]. Islamic Human J. 2015.
45. Carroll SJ, Schneier CE. Performance appraisal and review systems. Glenview, IL: Scott, Foresman; 1982.
46. Abtahi S. [Training and Improvement of Human Capital]. 1st ed2004.
47. Ivancevich J. Human Resource Management. 9 ed. New York: Mc Graw Hill; 2007.
48. Bernardin H. Human Resource Management: an experiential approach. 9 ed. New York: Mc Graw Hill; 2003.
49. Ghaderzadeh O, Faraji S. [Analysis of Teachers' Experiences of Busy Behavioral Quality Study of Reasons and Consequences]. *Cult Strategy.* 2016;26:119-46.
50. Higher Education Council. [Document of the fundamental transformation of education]. Iran: Higher Education Council; 2011.
51. Nabavi S, F S. The prediction of mental health of teachers based on self-efficacy, social support and socioeconomic status. *J Health Promot Manage.* 2017;7(2).