Journal of New Approaches in Educational Management

Volume 2, Number 1, Spring 2026

Online ISSN: 3060-6810
https://ntea.urmia.ac.ir/

An Analysis of Human Resource Management from a Cultural Perspective in the Text of the Fundamental Transformation Document of Education, Based on Standard 34000

Abbasali Rastgar [1], Alireza Moghaddam [2], Seyed Ali Mousavi [3]

1- Prof., Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
2- Associate Prof., Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.
3- Ph.D. Canditate, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

Article info

Article type:
Research Article

Received:
2026/08/05
Accepted:
2026/09/13
pp:
81- 95

Keywords:
Education,
Cultural Approach,
Fundamental Transformation Document,
Index 34000,
Human Resources.

Abstract

Objective: The Fundamental Transformation Document for Education, as Iran's overarching policy document for education and teacher development, places particular emphasis on human resources and teachers. This study aims to analyze the management of these resources within the text of the document from a cultural perspective.
Methodology: This applied qualitative study employed thematic analysis based on the 34000 Standard from a cultural perspective. The analysis involved extracting codes and matching them with the components of the 34000 Standard. To enhance the validity and reliability of the findings, independent coding, repeated review of the codes, and theoretical alignment were employed.
Results: The document demonstrates substantial richness in cultural and value-based indicators; however, a significant "structural gap" emerges in the "hard HRM processes" addressed by the 34000 Standard, such as job design and compensation. This imbalance overlooks important "operational outcomes," notably job satisfaction, for which no direct theme was identified in the document, and may increase the risk of burnout resulting from an excessive emphasis on organizational citizenship behaviors.
Conclusion: From an HR management perspective, the document can be characterized as having achieved "Cultural–Value Maturity" but has not yet reached the level of "Optimal Maturity" in terms of the professional HRM processes outlined in the 34000 Standard. The lack of institutionalization of professional HRM processes may create a gap between policy objectives and their implementation.

Citation: Rastgar, A., Moghaddam, A., & Mousavi, S. A. (2026). An Analysis of Human Resource Management from a Cultural Perspective in the Text of the Fundamental Transformation Document of Education, Based on Standard 34000. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 2(1), 81-95.

© The Author(s).

Publisher: Urmia Univertsity.

DOI: https://doi.org/10.30466/ntea.2026.57458.1040

DOR: https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30606810.1405.2.1.6.7

[1]**Corresponding author:** Abbasali Rastgar, **Email:** a_rastgar@semnan.ac.ir, **Tell:** +989121793760

نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی

دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۵

شاپا الکترونیکی: ۶۸۱۰-۳۰۶۰

https://ntea.urmia.ac.ir/

واکاوی مدیریت منابع‌انسانی با رویکرد فرهنگی در متن سند تحول بنیادین آموزش‌وپروش بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰

عباسعلی رستگار[۱]، علیرضا مقدم [۲]، سیدعلی موسوی [۳]

۱- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

دریافت:
۱۴۰۵/۰۵/۱۴

پذیرش:
۱۴۰۵/۰۶/۲۲

صص:
۹۵-۸۱

واژگان کلیدی:
آموزش‌وپرورش،
رویکرد فرهنگی،
سند تحول بنیادین،
شاخص ۳۴۰۰۰،
منابع‌انسانی.

چکیده

هدف: سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به‌عنوان سند بالادستی تعلیم و تربیت ایران، توجه ویژه‌ای به منابع‌انسانی و معلم نشان می‌دهد. هدف این پژوهش واکاوی مدیریت این منابع در متن این سند با رویکرد فرهنگی است.

روش تحقیق: پژوهش از نوع کاربردی و کیفی است. داده‌ها بر اساس استاندارد۳۴۰۰۰ با رویکرد فرهنگی تحلیل مضمون شد. استخراج کدها و تطبیق آن‌ها با مؤلفه‌های استاندارد بود. برای افزایش روایی و پایایی، کدگذاری مستقل، بازبینی مکرر کدها و تطبیق نظری انجام گرفت.

یافته‌ها: سند در شاخص‌های فرهنگی و ارزشی دارای غنا، اما در فرآیندهای سخت۳۴۰۰۰(مانند طراحی شغل و جبران خدمات) دارای«شکاف ساختاری»است. این عدم توازن،«نتایج عملیاتی»نظیر رضایت‌شغلی را (که هیچ مضمون مستقیمی از آن کشف نشد) نادیده گرفته و خطر فرسودگی ناشی از تأکید صرف بر رفتارهای شهروندی را افزایش می‌دهد.

نتیجه‌گیری: سند از منظر مدیریت منابع‌انسانی در سطحی قرار دارد که می‌توان آن را «بلوغ فرهنگی–ارزشی»نامید ولی ازنظر فرایندهای حرفه‌ای منابع‌انسانی هنوز به سطح«بلوغ بهینه»در مدل۳۴۰۰۰ نرسیده است. فقدان نهادینه‌سازی فرایندهای حرفه‌ای منابع‌انسانی می‌تواند میان اهداف و اجرا شکاف ایجاد کند.

استناد: رستگار، عباسعلی؛ مقدم، علیرضا؛ و موسوی، سیدعلی. (۱۴۰۵). واکاوی مدیریت منابع‌انسانی با رویکرد فرهنگی در متن سند تحول بنیادین آموزش‌وپروش بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰. *نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی*، ۲(۱)، ۸۱-۹۵.

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه ارومیه.

DOI: https://doi.org/10.30466/ntea.2026.57458.1040

DOR: https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30606810.1405.2.1.6.7

[۱] **نویسنده مسئول:** عباسعلی رستگار، **پست الکترونیکی:** a_rastgar@semnan.ac.ir ، **تلفن:** ۰۹۱۲۱۷۹۳۷۶۰

مقدمه

گرچه بیش از یک دهه از تصویب و ابلاغ «سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش» می‌گذرد، بسیاری از چالش‌های ساختاری و به‌ویژه مشکلات مربوط به مدیریت منابع‌انسانی همچنان پابرجاست. آموزش‌وپرورش به‌عنوان نهادی اجتماعی–فرهنگی، نقشی بنیادین در شکل‌دهی هویت فردی و اجتماعی نسل‌های آینده دارد و کیفیت عملکرد آن به‌طور مستقیم وابسته به وضعیت منابع‌انسانی و فرهنگ‌سازمانی این نهاد است (مقیمی فیروزآباد و باستانی، ۱۳۹۹). در چنین بستری، توجه به جایگاه منابع‌انسانی در اسناد بالادستی، ازجمله سند تحول بنیادین، اهمیت دوچندان می‌یابد؛ زیرا همسویی راهبردی بین شیوه‌های مدیریت منابع‌انسانی و اهداف سازمانی، زمینه را برای جذب و حفظ استعدادها و نیز پرورش محیطی مساعد برای نوآوری و رشد فراهم می‌کند(Susilo et al., 2025). سند تحول بنیادین با هدف ایجاد تغییرات گسترده در ابعاد تربیتی، ساختاری و مدیریتی نظام تعلیم و تربیت تدوین شده و شامل ۳۰ بند بیانیه ارزش‌ها، ۸ هدف کلان، ۱۹ راهبرد کلان و ۱۳۱ راهکار است (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰). گستردگی این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که تحقق اهداف سند، صرفاً به تدوین اهداف و ارزش‌های تربیتی محدود نمی‌شود، بلکه به وجود سازوکارهای مناسب برای مدیریت و توسعه سرمایه انسانی نیز وابسته است. ازاین‌رو، برای تحلیل ابعاد منابع‌انسانی سند، استفاده از مدل‌های معتبر مدیریت منابع‌انسانی ضروری است. استاندارد ۳۴۰۰۰ یکی از جامع‌ترین چارچوب‌های ارزیابی بلوغ منابع‌انسانی است که با رویکردی فرهنگی–ارزشی، فرایندها، نتایج و نگرش‌های منابع‌انسانی را در مؤلفه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد (قلی‌پور، نرگسیان و ذاکری‌نیا، ۱۴۰۱).

مطالعات انجام‌شده درباره سند تحول بنیادین، عمدتاً بر ابعاد تربیتی، ساختاری، ارزشی و برخی مؤلفه‌های فرهنگی آن تمرکز داشته‌اند و در مقایسه با این ابعاد، توجه نظام‌مند به منابع‌انسانی و سازوکارهای مدیریتی آن محدودتر بوده است (شکوهی امیرآبادی و همکاران، ۱۳۹۷؛ علیمرادی و محمودنژاد، ۱۳۹۷). همچنین، برخی مطالعات با تمرکز بر مبانی نظری و مؤلفه‌های تربیتی سند، ابعاد ارزش‌محور و تربیتی آن را بررسی کرده‌اند (آقابالازاده و همکاران، ۱۴۰۰؛ سلامی و همکاران، ۱۴۰۱). با این حال، این مطالعات عمدتاً به شناسایی و توصیف محتوای سند پرداخته‌اند و کمتر به این پرسش پاسخ داده‌اند که مؤلفه‌های منابع‌انسانی موجود در سند، از نظر فرایندهای حرفه‌ای، نتایج و نگرش‌های کارکنان و نیز سطح بلوغ مدیریتی، چه تصویری ارائه می‌کنند.

این مسئله از آن جهت اهمیت دارد که منابع‌انسانی در اجرای تحول آموزشی، صرفاً به‌عنوان نیروی اجرایی مطرح نیست، بلکه باید در ارتباط با فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، شایستگی‌ها، عملکرد و پیامدهای نگرشی کارکنان مورد توجه قرار گیرد. بنابراین، وجود تأکیدهای گسترده بر ارزش‌ها، هویت و نقش‌های تربیتی در سند، به‌تنهایی برای ارزیابی کفایت نظام مدیریت منابع‌انسانی کافی نیست؛ بلکه لازم است مشخص شود این تأکیدها تا چه اندازه به فرایندهای حرفه‌ای و سازوکارهای اجرایی منابع‌انسانی نیز تسری یافته‌اند. در همین راستا، تحلیل سطح بلوغ منابع‌انسانی سند بر اساس یک مدل معتبر مدیریتی تاکنون به‌صورت نظام‌مند انجام نشده است (شکوری شالدهی و همکاران، ۱۴۰۰؛ سلامی و همکاران، ۱۴۰۱).

از منظر مدیریتی نیز، چنانچه ساختارها و راهبردهای مطرح‌شده در سند با معیارهای بلوغ مدیریت منابع‌انسانی همسو نباشند، اجرای تحول با چالش‌های عملیاتی مواجه خواهد شد. در واقع، بدون شناخت میزان پوشش فرایندهای حرفه‌ای منابع‌انسانی و نتایج و نگرش‌های کارکنان، تعیین اولویت‌های اصلاح و تقویت منابع‌انسانی در نظام آموزش‌وپرورش دشوار خواهد بود. استاندارد ۳۴۰۰۰ با فراهم کردن امکان بررسی همزمان فرایندها، نتایج و نگرش‌های منابع‌انسانی، می‌تواند چارچوبی برای آشکار ساختن نقاط قوت، خلأها و عدم‌توازن‌های موجود در متن سند فراهم کند (قلی‌پور، نرگسیان و ذاکری‌نیا، ۱۴۰۱). از این منظر، مسئله اصلی پژوهش حاضر صرفاً بررسی میزان توجه سند به منابع‌انسانی نیست، بلکه شناسایی چگونگی بازنمایی منابع‌انسانی در سطوح فرهنگی، فرایندی و نگرشی و بررسی میزان همسویی آن با الزامات یک نظام بالغ مدیریت منابع‌انسانی است.

بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکردی فرهنگی و با بهره‌گیری از استاندارد ۳۴۰۰۰، به واکاوی مؤلفه‌های مدیریت منابع‌انسانی مندرج در سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش می‌پردازد. در این پژوهش تلاش می‌شود ضمن شناسایی و طبقه‌بندی مضامین مرتبط با منابع‌انسانی، نسبت میان تأکیدهای فرهنگی و ارزشی سند با فرایندهای حرفه‌ای و نتایج و نگرش‌های منابع‌انسانی تبیین شود و

در نهایت، تصویری تحلیلی از نقاط قوت، خلأها و عدم‌توازن‌های موجود ارائه گردد. بر این اساس، پرسش محوری پژوهش عبارت است از:

استاندارد ۳۴۰۰۰ چه تصویری از سطح بلوغ فرهنگی–فرایندی مدیریت منابع‌انسانی در متن سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش ارائه می‌کند؟

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

منابع انسانی، به‌ویژه معلمان، نقش کلیدی در موفقیت تحول آموزشی دارند و کیفیت عملکرد آموزشی و تربیتی به توانمندی، انگیزش و رضایت شغلی آنان وابسته است (سلامی، شهرکی‌پور و رشیدی، ۱۴۰۱، رستگار و همکاران، ۱۴۰۴). مدل «الماس لی‌وت» نیز نیروی انسانی را عامل اجرایی سایر ابعاد سازمان می‌داند. پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی در آموزش‌وپرورش، علاوه بر تخصیص نیروی انسانی، بر رضایت شغلی، انگیزش و اثربخشی کارکنان نیز تأثیر مستقیم دارد (خو[1]، ۲۰۲۴). مطالعات داخلی جدید نیز اهمیت نگهداشت، توسعه شایستگی‌ها و پیامدهای رفتاری کارکنان را برجسته کرده‌اند. به‌عنوان مثال، میرزالو و موسوی‌کاشی (۱۴۰۱) نشان دادند که رویکرد ارزش‌محور و فرهنگی در مدیریت منابع انسانی، تأثیر قابل‌توجهی بر عدالت سازمانی و پیامدهای رفتاری کارکنان دارد و با تأکید سند تحول بر ارزش‌های فرهنگی همسو است. از منظر تحلیلی، مجموعه این دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که منابع انسانی در نظام آموزشی صرفاً یک مؤلفه اجرایی نیست، بلکه حلقه واسط میان سیاست‌های تحول، فرهنگ سازمانی و تحقق عملی اهداف تربیتی است. بنابراین، بررسی سند تحول از منظر منابع انسانی باید علاوه بر شناسایی ارزش‌ها و انتظارات، میزان پیش‌بینی سازوکارهای تحقق آن‌ها را نیز مورد توجه قرار دهد.

سند تحول، معلم را محور اصلی نظام تربیتی معرفی می‌کند و به ابعاد روان‌شناختی، ارزش‌گرایی و شایستگی‌های انسانی توجه دارد (سلامی، شهرکی‌پور و رشیدی، ۱۴۰۱). مؤلفه‌هایی مانند اخلاق حرفه‌ای، هویت سازمانی و نقش الگویی معلم برجسته شده‌اند، اما سازوکارهای عملیاتی برای تقویت این ابعاد نمود مشخصی ندارد (علیمرادی و محمودنژاد، ۱۳۹۷؛ جلیلی و بهمنی، ۱۴۰۱). در نتیجه، می‌توان میان «تصویر مطلوب از منابع انسانی» و «سازوکار مدیریت منابع انسانی» تمایز قائل شد؛ به این معنا که روشن بودن ویژگی‌های فرهنگی و تربیتی نیروی انسانی، لزوماً به معنای پیش‌بینی فرایندهای لازم برای جذب، توسعه، ارزیابی و نگهداشت آن نیست. همین تمایز، ضرورت استفاده از یک چارچوب جامع برای تحلیل میزان پوشش فرایندها و نتایج منابع انسانی در سند را آشکار می‌کند. ازاین‌رو، سند ازنظر فرهنگی و ارزشی غنی است، اما نیازمند تحلیل سیستماتیک و مبتنی بر مدل‌های بلوغ منابع انسانی است که در ادامه معرفی می‌شوند.

مدل PCMM

این مدل که دارای پنج سطح بلوغ است، توسط مؤسسه SEI توسعه یافت و بر توسعه شایستگی‌ها، یادگیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تمرکز دارد. در هر سطح، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به فعالیت‌های سطح قبل افزوده می‌شود و سطح مهارتی سازمان بالاتر می‌رود (شمس‌زارع، طهماسبی و یزدانی، ۱۳۹۷). این مدل بیشتر در سازمان‌های پروژه‌محور و فناوری اطلاعات کاربرد دارد و در ایران نیز برای ارزیابی بلوغ منابع انسانی شرکت گاز استفاده شده است (شکاری و شیبانی‌فر، ۱۳۹۲). تحلیل این مدل نشان می‌دهد که مزیت اصلی آن، توجه مرحله‌ای به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی است؛ بااین‌حال، تمرکز آن بر بلوغ قابلیت‌ها، به‌تنهایی برای بررسی ابعاد فرهنگی، ارزشی و نگرشی سند تحول کفایت نمی‌کند.

مدل فیلیپس

مدل فیلیپس بر سنجش بلوغ فرایندهای منابع انسانی شامل طراحی شغل، جذب، عملکرد، توسعه کارکنان، مدیریت استعداد، پاداش و سیستم‌های ارزیابی تمرکز دارد. شمس‌زارع و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که این مدل برای شناسایی نقاط ضعف فرایندی کاربردی است، اما ابعاد فرهنگی، ارزشی و نگرشی منابع انسانی را پوشش نمی‌دهد .بنابراین، این مدل برای شناسایی خلأهای فرایندی مناسب است، اما در تحلیل سندی که بخش مهمی از محتوای آن بر فرهنگ، ارزش‌ها و نقش تربیتی نیروی انسانی استوار است، نیازمند تکمیل با ابعاد فرهنگی و نگرشی خواهد بود.

---

[1] *Xu*

مدل تعالی منابع‌انسانی

این مدل با الهام ازEFQM ، منابع انسانی را به‌عنوان یک سیستم یکپارچه شامل رهبری، فرهنگ سازمانی، فرایندها و نتایج می‌بیند. هدف اصلی آن، همراستاسازی راهبردهای منابع انسانی با ارزش‌ها و اهداف کلان سازمان است. هرچند مدل جامع است، اما نگاه تربیتی و فرهنگی محدود دارد .از این منظر، نقطه قوت مدل تعالی، ایجاد پیوند میان رهبری، فرهنگ، فرایند و نتیجه است؛ اما برای تحلیل سند تحول که در آن مؤلفه‌های فرهنگی و تربیتی جایگاه برجسته‌ای دارند، پوشش محدود این ابعاد می‌تواند مانع از تبیین کامل محتوای سند شود.

استاندارد ۳٤۰۰۰

استاندارد۳۴۰۰۰ یک چارچوب جامع، مبتنی بر فرایندها، نتایج و نگرش‌ها است که ۱۴ فرآیند و ۱۲ نگرش کلیدی منابع‌انسانی را پوشش می‌دهد (قلی‌پور، نرگسیان و ذاکری نیا، ۱۴۰۱). این استاندارد به‌جای تمرکز صرف بر بلوغ، فرایندهای لازم و نگرش‌های بنیادین مطلوب را مشخص می‌کند و قابلیت تبدیل شاخص‌ها به کدهای تحلیلی برای تحلیل سند تحول را دارد؛ لذا به دلایل زیر برای تحقق هدف پژوهش حاضر از آن استفاده شد:

- جامعیت و پوشش کامل ابعاد منابع‌انسانی: شامل شایستگی‌ها، آموزش، اخلاق، هویت، فرهنگ و تعهد؛ سایر مدل‌ها تنها بخشی از این ابعاد را پوشش می‌دهند.
- مناسب برای تحلیل اسنادی و محتوامحور: شاخص‌ها و کدهای قابل‌تبدیل به مضمون، امکان تحلیل مضمون اسناد را فراهم می‌کند.
- کاربرد گسترده در پژوهش‌های آموزشی و ایرانی: مطالعات رحیمی و همکاران (۱۴۰۰) و طاولی و ناظم (۱۳۹۷) نشان داده‌اند که این استاندارد با ماهیت سازمان‌های آموزشی و پژوهش‌های ایرانی همخوان است.
- کاهش سوگیری و افزایش روایی تحلیل کیفی: استفاده از چارچوب مشخص موجب اتقان و روایی تحلیل مضمون می‌شود (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷).
- شواهد به‌روز داخلی: بررسی تجربه اجرای استاندارد۳۴۰۰۰ در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که این چارچوب برای تحلیل عملی اسناد سیاستی، ازجمله سند تحول بنیادین، مناسب است (قائم‌پناه و همکاران، ۱۴۰۱).

مطالعات رحیمی و همکاران (۱۴۰۰) و طاولی و ناظم (۱۳۹۷) نیز نشان داده‌اند که این استاندارد با ماهیت سازمان‌های آموزشی و پژوهش‌های ایرانی همخوان است .مقایسه این چارچوب با مدل‌های پیشین نشان می‌دهد که ۳۴۰۰۰ امکان بررسی هم‌زمان سه سطح را فراهم می‌کند: آنچه سازمان در قالب فرایندهای منابع انسانی انجام می‌دهد، آنچه در قالب نتایج و نگرش‌های کارکنان حاصل می‌شود و ارزش‌ها و جهت‌گیری‌هایی که این فرایندها را هدایت می‌کنند. ازاین‌رو، این استاندارد برای پژوهش حاضر امکان می‌دهد مشخص شود آیا تأکیدات فرهنگی و ارزشی سند با فرایندهای حرفه‌ای و پیامدهای منابع انسانی نیز همراه شده است یا خیر.

جدول ۱- مقایسه تطبیقی مدل۳٤۰۰۰ با دیگر مدل‌ها

مدل	مبانی نظری	نقاط قوت	نقاط ضعف	میزان همخوانی با سند تحول	دلیل انتخاب / عدم انتخاب
PCMM	مبتنی بر توسعه قابلیت کارکنان	ساختارمند / آزموده در سازمان‌ها	فرهنگی–تربیتی نیست	متوسط	عدم‌کفایت برای تحلیل فرهنگی–تربیتی
Phillips	تأکید بر فرآیندهای HR	فرآیندی، قابل کمی‌سازی	فاقد بعد فرهنگی	متوسط	فقط تکمیل ادبیات، نه مناسب متن سند
HR Excellence	تعالی سازمانی	استاندارد EFQM	نگاه عمومی	کم	بسیار سطحی نسبت به ماهیت تربیتی
34000	استاندارد ملی منابع‌انسانی	دارای ۲۶ محور دقیقHR ، امکان تحلیل فرهنگی	نیازمند انطباق دقیق	بسیار بالا	دقیق‌ترین مدل برای تحلیل مضامین سند تحول

پیشینه پژوهش داخلی

شواهد داخلی را می‌توان در سه خط تحلیلی به هم مرتبط کرد. خط نخست بر بعد تربیتی و توانمندسازی متمرکز است؛ سلامی، شهرکی‌پور و رشیدی (۱۴۰۱) نشان دادند که مضامین توانمندسازی روان‌شناختی معلمان در سند برجسته است. خط دوم بر هویت، فرهنگ و ارزش‌ها تأکید دارد؛ علیمرادی و محمودنژاد (۱۳۹۷) برجستگی هویت را نشان دادند و میرزالو و موسوی‌کاشی (۱۴۰۱) نیز ارتباط مدیریت منابع انسانی ارزش‌محور با پیامدهای رفتاری کارکنان را مطرح کردند. خط سوم، کاستی‌های اجرایی و سیستمی را برجسته می‌کند؛ شکوری‌شالدهی و همکاران (۱۴۰۰)، کیشانی‌فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) و هاشمزهی و همکاران (۱۴۰۲) به شکل‌های مختلف بر ضعف سازوکارها، زیرساخت‌ها یا شاخص‌های عملیاتی منابع انسانی تأکید کرده‌اند. قرار دادن این سه خط مطالعاتی در کنار یکدیگر نشان می‌دهد که ادبیات داخلی از یک سو ظرفیت بالای فرهنگی، تربیتی و هویتی سند را تأیید می‌کند و از سوی دیگر، وجود فاصله میان این ظرفیت و سازوکارهای اجرایی را مطرح می‌سازد. بنابراین، یافته‌های مطالعات داخلی را می‌توان مکمل یکدیگر دانست؛ یعنی هرچه تصویر «معلم مطلوب» و «فرهنگ مطلوب» در سند روشن‌تر است، نیاز به بررسی سازوکارهای تحقق این مطلوبیت نیز بیشتر می‌شود.

از منظر تحلیلی، نقطه مشترک مطالعات داخلی آن است که «معلم مطلوب» و «فرهنگ مطلوب» در سند نسبتاً روشن ترسیم شده‌اند، در حالی که نحوه تبدیل این مطلوبیت به نظام‌های منسجم جذب، طراحی شغل، ارزیابی، جبران خدمات، توسعه استعداد و نگهداشت کمتر تبیین شده است. در نتیجه، ادبیات موجود بیشتر به توصیف محتوای فرهنگی و تربیتی سند پرداخته و کمتر به بررسی توازن میان فرایندهای منابع انسانی و پیامدهای آن‌ها توجه کرده است. این مسئله نشان می‌دهد که خلأ پژوهشی صرفاً ناشی از کمبود مطالعه درباره منابع انسانی یا سند تحول نیست، بلکه ناشی از نبود یک نگاه تلفیقی میان «ارزش‌ها»، «فرایندهای منابع انسانی» و «نتایج و نگرش‌های کارکنان» است.

پیشینه خارجی

ادبیات بین‌المللی نیز از ضرورت نگاه یکپارچه به منابع انسانی در اصلاحات آموزشی حمایت می‌کند. مطالعات (Muhammet et al., 2025; Pham et al., 2025). نشان می‌دهند که اصلاحات آموزشی زمانی پایدارتر است که میان رهبری، ساختار، فرهنگ و سیاست‌های سازمانی پیوند برقرار شود. این یافته با مسئله پژوهش حاضر همراستا است، زیرا نشان می‌دهد سیاست‌گذاری آموزشی بدون توجه به سازوکارهای منابع انسانی نمی‌تواند صرفاً با تعیین ارزش‌ها و اهداف، به تغییر پایدار منجر شود. از سویی لازم است سیاست‌گذاران و مدیران آموزش‌و پرورش به جنبه‌های فرهنگی آگاه باشند(Neşe et al., 2025).

در سطح پیامدهای کارکنان نیز چان[1] و همکاران(۲۰۲۴) ؛ وویتچوک–تورک[2] و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش رفاه روانی، هویت سازمانی، رضایت شغلی و شرایط کاری در توانمندسازی و پایداری عملکرد معلمان تأکید دارند. همچنین سوریبس[3] و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده اند که شیوه‌های مسئولانه مدیریت منابع انسانی می‌توانند با رفاه کارکنان پیوند داشته باشند. چهار احساس انزوا، عدم‌حمایت از سوی سرپرستان، استقلال محدود و احساس بار مسئولیت و فرسودگی شغلی مانع خودشکوفایی مدیران می‌شوند (Peleg, 2025). برآیند این مطالعات نشان می‌دهد که در نگاه بین‌المللی، اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی زمانی کامل‌تر ارزیابی می‌شود که علاوه بر رفتار و تعهد حرفه‌ای کارکنان، پیامدهای انسانی، روان‌شناختی و شغلی نیز مورد توجه قرار گیرد.

مقایسه دو دسته پیشینه داخلی و خارجی نشان می‌دهد که ادبیات داخلی بیشتر بر محتوای ارزشی–تربیتی و مسائل اجرایی سند تمرکز کرده، در حالی که ادبیات خارجی بر رابطه میان فرهنگ، رهبری، فرایندهای منابع انسانی و پیامدهای کارکنان تأکید بیشتری دارد .این تفاوت جهت‌گیری، یک خلأ تحلیلی مشخص ایجاد می‌کند: در حالی که مطالعات داخلی ظرفیت فرهنگی سند را آشکار کرده‌اند و مطالعات خارجی بر ضرورت پیوند فرهنگ و فرایند با پیامدهای کارکنان تأکید دارند، کمتر مطالعه‌ای این سه سطح را به‌صورت هم‌زمان در متن سند تحول بررسی کرده است.

بر این اساس، پژوهش حاضر با استفاده از استاندارد ۳۴۰۰۰ یک گام تحلیلی فراتر از مطالعات توصیفی برمی‌دارد: نخست، مضامین سند را در سه سطح توصیفی، تفسیری و رابطه‌ای تحلیل می‌کند؛ دوم، میزان پوشش ۱۴ فرایند منابع انسانی و ۱۲ نتیجه و نگرش را مقایسه می‌کند؛ و سوم، از کنار هم قرار دادن این شواهد، الگوی «غنای فرهنگی در برابر ضعف فرایندی و نگرشی» را تبیین

---

[1] *Chan*
[2] *Wojtczuk-Turek*
[3] *Sorribes*

می‌کند. بنابراین، نوآوری پژوهش در صرف استفاده از استاندارد ۳۴۰۰۰ نیست، بلکه در به‌کارگیری آن برای آشکار کردن الگوی عدم‌توازن میان ارزش‌ها، فرایندها و پیامدهای منابع انسانی در سند تحول است.

مواد و روش پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال این است که چگونه می‌توان سطح بلوغ فرهنگی–سازمانی منابع‌انسانی در سند تحول را، با بهره‌گیری از چارچوب۳۴۰۰۰، تبیین و طبقه‌بندی نمود؟

در این پژوهش از روش تحلیل مضمون با دیدگاه قیاسی استفاده شد. نوآوری این پژوهش در استفاده از استاندارد۳۴۰۰۰ برای کد مضامین و ترکیب تحلیل‌های توصیفی، تفسیری و رابطه‌ای است که امکان بررسی نظام‌مند و روش‌های منابع‌انسانی در سند تحول را مقدور می‌کند. جامعه پژوهش، متن کامل سند تحول بنیادین آموزش‌وپروش شامل ۶۳ صفحه و ۸ فصل است که کلیات، ارزش‌ها، مأموریت‌ها، چشم‌انداز، اهداف کلان، راهبردها، اهداف عملیاتی، چارچوب نهادی و نظام اجرایی را دربرمی‌گیرد. واحد تحلیل، فیش‌ها، جملات و عبارات دارای گزاره‌های مرتبط با یکی از مؤلفه‌های منابع‌انسانی بود که از متن استخراج شده و مورد کدگذاری قرار گرفته است. در روش قیاسی فرایند کدگذاری داده‌ها با تلاش برای انطباق آن‌ها با چارچوب کدگذاری از قبل تهیه شده یا قالب مضامین صورت می‌گیرد که در این پژوهش با استفاده از روش جعبه‌ای این چارچوب و قالب مشخص شده است. در این روش طبقات قبل از اجرای تحقیق تعیین می شوند و براساس آن واحد محتوا در طبقات مشخص شده مورد شمارش قرار می‌گیرد(مقیمی فیروزآباد و باستانی، ۱۳۹۹). به این صورت که انواع ماهیت مضمون که از قبل مشخص شده است طبقات ما را تشکیل داده و مولفه‌ها و نگرش‌های ۳۴۰۰۰ نیز محورهای از قبل مشخص شده ما هستند و پژوهشگران هر یک از کدهای منابع انسانی را در یک طبقه و یک محور دسته بندی کرده اند. ارتباط این طبقه و محور در مشترک بودن کدهای منابع انسانی آن‌ها در متن سند است. به این مفهوم که هر کد یا «واحد معنایی مدیریت منابع انسانی» که از هر نمونه‌ی پژوهش کشف و استخراج شده است، توصیف، تفسیر یا در ارتباط با یکی از فرآیندها یا نگرش‌های منابع انسانی شاخص ۳۴۰۰۰ است. لذا در این روش پژوهشگر بر اساس این نظریه مشخص، کدها را انتخاب و علائم، شاخص‌ها، قرائن و شواهدی را که با این نظریه حمایت می‌شوند را برچسب گذاری می‌کند. چک‌لیست استخراج مضامین، شاخص‌های منابع‌انسانی در مدل۳۴۰۰۰ بود که شامل بخش اصلی مدل یعنی فرآیندها، نتایج و نگرش‌ها می‌شود. برای افزایش روایی و پایایی، کدگذاری توسط دو پژوهشگر به‌صورت مستقل انجام و اختلافات از طریق گفت‌وگو، اجماع‌گروهی و مقایسه‌ی تطبیقی حل شد. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش و تحلیل کل متن سند، نمونه‌گیری آماری انجام نشده و فرمول محاسباتی نیاز نبود. استفاده از قالب از پیش تعیین‌شده باعث سوگیری حداقلی پژوهشگران و تحلیل مضامین با ثبات و اعتبار بالا انجام شود. نتایج استخراج‌شده، با ارائه تبیین نهایی یافته‌ها صورت گرفته شده است. تمامی تحلیل‌ها در این پژوهش از نوع کیفی و بر مبنای بررسی مضامین از متن سند بوده و تمرکز اصلی بر مفاهیم و روابط منابع‌انسانی با دیدگاه فرهنگی است.

بحث و ارائه یافته‌ها

در این پژوهش، با استفاده از تحلیل مضمون قیاسی و بر مبنای چارچوب استاندارد۳۴۰۰۰، مجموعاً ۱۷۶مضمون از کل متن سند شناسایی شد. این مضامین در دو حوزه اصلی فرآیندهای منابع‌انسانی (۱۴۳مضمون) و نتایج و نگرش‌های منابع‌انسانی (۳۳ مضمون) طبقه‌بندی شد و نشان داد بخش عمده مضامین به فرآیندهای منابع‌انسانی اختصاص دارد.

از منظر محتوایی، مضامین استخراج‌شده بیانگر آن است که سند تحول، به منابع‌انسانی صرفاً به‌عنوان نیروی اجرایی نپرداخته، بلکه آن را در پیوند با مفاهیمی چون نقش تربیتی، ارزش‌های حرفه‌ای، مسئولیت‌های اخلاقی و جایگاه فرهنگی معلم بازنمایی کرده است. این مضامین در هر دو سطح فرآیندهای منابع‌انسانی و نتایج و نگرش‌ها مشاهده شده‌اند.

توزیع مضامین پژوهش بر اساس نوع مضمون (توصیفی، تفسیری و رابطه‌ای)

به‌منظور تبیین ماهیت مضامین استخراج‌شده از سند تحول بنیادین آموزش‌و پرورش، مضامین بر اساس طبقه‌بندی کینگ‌و هاروکس در سه دسته توصیفی، تفسیری و رابطه‌ای سازمان‌دهی شدند. این طبقه‌بندی امکان بررسی سطح صراحت، عمق مفهومی و میزان

پیوند سیستمی مؤلفه‌های منابع‌انسانی در متن سند را فراهم می‌کند. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که از مجموع۱۷۶ مضمون شناسایی‌شده، ۱۲۸مضمون توصیفی، ۲۴مضمون تفسیری و ۲۴مضمون رابطه‌ای بودند. جدول (۲) توزیع این مضامین را به تفکیک نشان می‌دهد. چند نمونه از این مضامین در تصویر زیر که برشی از کل مضامین است قابل مشاهده است.

مضامین منابع انسانی در سند تحول

ردیف	(مولفه های (۳٤۰۰۰	نوع مضمون	گزاره های مربوط به پژوهش	فیش	آدرس
۱	-فرآیند ۱۴ -فرآیند ۱۳ -نگرش ۱۲ -نگرش ۱۰	-توصیفی -تفسیری -تفسیری -تفسیری	-فرایند تعالی جویانه -مبتنی بر نظام معیار اسلامی - تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه -تکوین و تعالی پیوسته هویت	فرایندی تعالی جویانه، تعاملی، تدریجی، یکپارچه و مبتنی بر نظام معیار اسلامی که به منظور هدایت افراد جامعه به سوی آمادگی برای تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه در همه ابعاد، زمینه های مناسب تکوین و تعالی پیوسته هویت ایشان را در راستای شکل گیری وپیشرفت جامعه صالح اسلامی فراهم می آورد.	فصل اول، کلیات، ص۱۰
۲	-فرآیند ۱۳	-توصیفی	-مبانی و ارزش های مبتنی بر دین	مبانی و ارزش های مبتنی بر دین اسلام ناب محمدی یا سازگار با آن، مشتمل برسلسله مراتبی از ارزشهاست که ناظر به همه ابعاد زندگی انسان است	فصل اول، کلیات، ص۱۱
۳	-فرآیند ۹ -نگرش ۱۰	-توصیفی -توصیفی	-توانمندی های فردی و جمعی -همه جنبه های هویت	مجموعه ای ترکیبی از صفات و توانمندی های فردی و جمعی ناظر به همه جنبه های هویت (عقلانی، عاطفی، ارادی و عملی) و نیز تمام مولفه های جامعه بر اساس نظام معیار اسلامی است ،که متربیان برای دستیابی به مراتب حیات طیبه جهت درک موفقیت خود و دیگران و عمل فردی و جمعی برای بهبود مستمر آن‌باید این گونه صفات و توانمندی ها را «کسب »کنند.	فصل اول، کلیات، ص۱۱
۴	-فرآیند ۹ -فرآیند ۷ -نگرش ۱۰	-توصیفی -تفسیری -رابطه ای	- تکیه بر فطرت و استعدادهای طبیعی -به معرفت دست یابد -به تدریج هویتش شکل گیرد	انسان، موجودی است که می تواند با تکیه بر فطرت و استعدادهای طبیعی خود و با استفاده از نیروی عقل و اختیار و ارادهٔ خویش، به معرفت دست یابد. معرفت ایجاد شده می تواند زمینه میل و گرایش را در او فراهم سازد. بینش و گرایش درونی، زمینه باور (ایمان) و تکوین اراده (تصمیم معطوف به عمل) را در وی فراهم می آورد و با عمل و تکرار آن، به تدریج هویتش شکل می گیرد. همین امور نیز، در هر گونه تحول هویت، پس از تکوین اولیه آن نقش آفرین است.	فصل اول، کلیات، ص۱۲
۵	-نگرش ۱۲	-تفسیری	- پیروی آگاهانه واختیاری از نظام معیار دینی	در جامعه اسلامی که مظهر تحقق بعد اجتماعی حیات طیبه به شمار می آید، پیوندها خشونت آمیز (ناشی از ترس و تهدید و ارعاب) یا انتفاعی (ناشی از سودگرایی و استثمار یا استخدام	فصل اول، کلیات، ص۱۳

شکل ۱- چند نمونه از مضامین شناسایی و استخراج شده در پژوهش

جدول ۲- تعداد شاخص‌های منابع‌انسانی به تفکیک فصول سند تحول

عنوان		فصل ۱	فصل ۲	فصل ۳	فصل ٤	فصل ٥	فصل ٦	فصل ۷	فصل ۸	جمع
فرآیندی	توصیفی	۶	۱۴	۲	۹	۳	۹	۶۴	۱	۱۰۸
	تفسیری	۲	۳	۰	۲	۰	۱	۵	۰	۱۳
	رابطه‌ای	۰	۷	۰	۵	۲	۵	۳	۰	۲۲
	جمع	۸	۲۴	۲	۱۶	۵	۱۵	۷۲	۱	۱۴۳
نتایج و نگرش‌ها	توصیفی	۳	۳	۰	۵	۰	۱	۸	۰	۲۰
	تفسیری	۲	۱	۰	۴	۰	۰	۴	۰	۱۱
	رابطه‌ای	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۲
	جمع	۵	۵	۰	۱۰	۰	۱	۱۲	۰	۳۳
جمع کل		۱۳	۲۹	۲	۲۶	۵	۱۶	۸۴	۱	۱۷۶

همان‌گونه که جدول (۲) نشان می‌دهد، مضامین توصیفی در هردو حوزه فرآیندها و نتایجو نگرش‌ها، بیشترین فراوانی را دارند (۱۲۸ مضمون) که نشان‌دهنده غلبه بیان صریح و هنجاری مفاهیم منابع‌انسانی در متن سند هستند.

در مقابل، مضامین تفسیری (۲۴مضمون) به مفاهیمی اشاره دارند که معنای ضمنی یا برداشت تحلیلی از گزاره‌های سند را بازنمایی می‌کنند و حاکی از معانی عمیق‌تر مرتبط با نگرش‌ها، جهت‌گیری‌های ارزشی و برداشت‌های مفهومی از نقش منابع‌انسانی هستند. این مضامین سهم کمتری از بقیه دارند. سه محور اصلی از تحلیل فرهنگی این مضامین به دست آمد: تربیت حرفه‌ای مبتنی بر

جهان‌بینی اسلامی–ایرانی، دانش‌افزایی و یادگیری مستمر به‌مثابه تکلیف فرهنگی–تربیتی، تعهد فرهنگی و مسئولیت اجتماعی معلم.

مضامین رابطه‌ای (۲۴مضمون) ناظر بر پیوند میان مؤلفه‌های مختلف منابع‌انسانی، ساختارهای نهادی و جهت‌گیری‌های کلان سند هستند. ازلحاظ تحلیلی مهم‌ترین یافته‌ها در این بخش به دست آمد که عبارتند از:

- سند بین ساختار سازمانی، سیاست‌گذاری کلان، تربیت فرهنگی و عملکرد منابع‌انسانی روابط پیچیده‌ای ترسیم می‌کند.
- مضامین آشکار می‌کنند که نظام منابع‌انسانی تنها در صورتی اثرگذار است که فرهنگ‌سازمانی مدرسه و نظام آموزشی نیز دستخوش تغییر شود.
- برخی عبارات سند نشان می‌دهد که تحول منابع‌انسانی بدون تحول فرهنگ حرفه‌ای معلمان و مدیران«ناکافی»تلقی می‌شود. یعنی سند، منابع‌انسانی را بخشی از اکوسیستم فرهنگی سازمان می‌بیند، نه صرفاً یک عامل اجرایی.

این یافته‌ها نشان می‌دهند که سند تحول، نظام مدیریت منابع‌انسانی را به‌عنوان محور هویت فرهنگی مدرسه و نظام آموزشی مفهوم‌سازی کرده اما برای اجرای آن سازوکارهای کافی ارائه نکرده است. این نکته در پژوهش‌های قبلی مغفول مانده بود.

یافته‌های پژوهشی بر اساس فرآیندهای منابع‌انسانی مدل ۳٤۰۰۰

هدف از این تحلیل، بررسی میزان و نحوه بازنمایی هر یک از فرآیندهای منابع‌انسانی در متن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است. جدول (۳) فراوانی مضامین مرتبط با هر فرآیند را به تفکیک نوع مضمون نشان می‌دهد.

جدول ۳- فراوانی مضامین فرآیندهای منابع‌انسانی مدل ۳٤۰۰۰ در سند

شماره فرآیند	فرآیند	توصیفی	تفسیری	رابطه‌ای	کل فراوانی در سند
۱	طراحی ساختار سازمانی کلان و تفضیلی	۱	۱	۲	۴
۲	تجزیه‌وتحلیل شغل و گریدینگ شغلی	۲	۰	۰	۲
۳	برنامه‌ریزی منابع‌انسانی، جذب و گریدینگ شاغل	۸	۰	۰	۸
۴	روابط کار و سلامت جامع منابع‌انسانی	۳	۲	۲	۷
۵	مدیریت عملکرد کارکنان	۱۴	۰	۰	۱۴
۶	حقوق، مزایا و پاداش	۶	۱	۲	۹
۷	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	۱۲	۳	۳	۱۸
۸	مربی‌گری و منتورینگ	۱۰	۰	۰	۱۰
۹	تحلیل و توسعه شایستگی‌ها	۱۱	۰	۲	۱۳
۱۰	تیم‌سازی و توانمندسازی	۹	۰	۰	۹
۱۱	پیشنهادات و نوآوری مستمر	۴	۱	۶	۱۱
۱۲	مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری	۳	۱	۳	۷
۱۳	مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی	۱۳	۳	۱	۱۷
۱۴	رهبری و استراتژی منابع‌انسانی	۱۲	۱	۱	۱۴
جمع		۱۰۸	۱۳	۲۲	۱۴۳

بررسی داده‌های جدول(۳) نشان می‌دهد که فراوانی فرآیندها در سند متفاوت است. فرآیندهای ۵، ۷، ۱۳ و ۱۴ بیشترین فراوانی را دارند. فرآیندهای ۲، ۳، ۵، ۸ و ۱۰ فقط در قالب مضامین توصیفی بیان شده‌اند که نشان‌دهنده‌ی جدی و صریح بودن قانون و قانون‌گذار در این مؤلفه است. در مقابل، فرآیندهای شماره ۱، ۲، ۴ و ۱۲ از مضامین بسیار کمتری برخوردار هستند. مضامین مرتبط با این روندها به‌صورت محدود و پراکنده در متن سند مشاهده شده و اکثراً از نوع توصیفی هستند.

تحلیل فرهنگی این دسته نشان می‌دهد که سند تحول از«معلم»نه به‌عنوان کارگزار، بلکه عامل فرهنگی–تمدنی نام می‌برد. در عبارات متعددی بر الگوی معلم تراز انقلاب اسلامی، مربی حکیم، عامل تربیت تمام‌ساحتی و پدیدآورنده فرهنگ مدرسه تأکید شده است. این لحن و ادبیات، برخلاف اسناد استراتژیک رایج، نوعی«کدرنگ فرهنگی»و ارزشی ایجاد کرده که اهمیت منابع‌انسانی را

در جایگاهی فراتر از استانداردهای معمول HRM قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که سند در«سطح واژگانی»و «سطح ایدئولوژیک»، نسبت به منابع‌انسانی دارای رویکرد فرهنگی است؛ اما این مضامین لزوماً به برنامه‌های اجرایی ترجمه نشده‌اند.

یافته‌های پژوهش در حوزه نتایج و نگرش‌های منابع‌انسانی مدل ۳٤۰۰۰

در استاندارد۳۴۰۰۰، نتایج و نگرش‌های منابع‌انسانی به‌عنوان پیامدهای انتظار از استقرار نظام مدیریت منابع‌انسانی تعریف می‌شوند که در این پژوهش به تعداد ۳۳مضمون می‌باشد (جدول ۴).

جدول ٤- فراوانی نتایج و نگرش‌های منابع‌انسانی ۳٤۰۰۰ در سند تحول

شماره	نتایج و نگرش‌ها	توصیفی	تفسیری	رابطه‌ای	کل فراوانی در سند
۱	رضایت‌شغلی	۰	۰	۰	۰
۲	تعهد سازمانی	۳	۱	۰	۴
۳	ماندگاری	۴	۱	۰	۵
۴	بهداشت روانشناختی	۱	۰	۰	۱
۵	نبود اعتیاد به کار	۰	۰	۰	۰
۶	تعادل کار وزندگی	۰	۰	۰	۰
۷	عجین شدن با شغل	۰	۱	۰	۱
۸	اشتیاق سازمانی	۲	۱	۰	۳
۹	حمایت سازمانی درک شده	۱	۱	۲	۴
۱۰	هویت سازمانی	۸	۱	۰	۹
۱۱	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی	۰	۰	۰	۰
۱۲	رفتارهای شهروندی سازمانی	۱	۵	۰	۶
جمع		۲۰	۱۱	۲	۳۳

طبق داده‌های جدول (۴)، بیشترین فراوانی مضامین به مؤلفه هویت‌سازمانی اختصاص دارد. مضامین این موضوع به نقش معلم و کارآموز تربیتی در مأموریت‌های تربیتی، حرفه‌ای و همسویی با ارزش‌ها و مسائل کلان نظام تعلیم و تربیت اختصاص دارد. پس از هویت‌سازمانی، فراوانی مؤلفه‌های ماندگاری، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتر است.

نگرش‌های شماره‌ی ۱، ۵، ۶ و ۱۱ بدون مضمون در متن سند هستند. همچنین، نگرش‌های۴و۷و۸ دارای مضامین معدودی بوده و بسامد ضعیفی دارند که نشان‌دهنده نوعی عدم توازن بین بُعد فرهنگی و بُعد انگیزشی—سازمانی منابع‌انسانی است. این عدم توازن می‌تواند در مرحله اجرا، به چالش‌هایی نظیر کاهش انگیزش، فرسودگی شغلی و مقاومت در برابر تغییر منجر شود.

ساختار یکپارچه مضامین منابع‌انسانی سند با رویکرد فرهنگی

با درنظرگرفتن مجموع مضامین می‌توان به خوشه‌های مشخصی از منابع‌انسانی با نگاه فرهنگی در سند تحول دست یافت:

جدول ٥- ساختار یکپارچه مضامین فرهنگی در سند تحول مبتنی بر شاخص ۳٤۰۰۰

ردیف	خوشه فرهنگی	اجزای زیرمجموعه	پشتیبان در شاخص ۳٤۰۰۰	شواهد سند	تفسیر فرهنگی
۱	هویت تربیتی	ارزش‌ها، الگوهای رفتاری، نقش معلم	مدیریت اخلاق و ارزش‌ها	فصل ارزش‌ها و اهداف	سند انسان تربیتی را هسته تحول می‌بیند
۲	توانمندسازی فرهنگی	آموزش تربیتی، دانش فرهنگی	آموزش و یادگیری	فصل راهکارها	توانمندسازی فرهنگی شرط تحقق مأموریت است
۳	فرهنگ‌سازمانی مدرسه	مشارکت، تعاملات تربیتی	تیم‌سازی و توانمندسازی	فصل مأموریت	مدرسه «جامعه تربیتی» تلقی شده است
۴	رهبری فرهنگی	رهبری الهام‌بخش، رهبری الگو	رهبری منابع‌انسانی	فصل چشم‌انداز	مدیر مدرسه رهبر فرهنگی معرفی شده است
۵	عدالت فرهنگی	توزیع فرصت، حمایت از معلمان	حقوق و مزایا	فصل اهداف عملیاتی	عدالت فرهنگی زیربنای عدالت آموزشی است

یافته‌ها نشان می‌دهد که ظرفیت‌های فرهنگی قابل‌توجهی در سند نهفته است که می‌تواند مبنای بازخوانی فرهنگی منابع‌انسانی در نظام تعلیم و تربیت قرار گیرد.

۱. سطح صراحت و عمق مفهومی(ماهیت مضمون): یافته‌ها نشان داد که تمرکز اصلی سند تحول بر بیان هنجاری‌و توصیفی(۱۲۸ مضمون) نقش‌ها، وظایف و انتظارات از منابع‌انسانی است. در مقابل، پیوندهای تحلیلی و سیستمی(مضامین تفسیری و رابطه‌ای) که عمق‌بخشی به فهم فرهنگی و ساختاری این نقش‌ها را نشان می‌دهند، با سهم کمتری(مجموعاً ۴۸ مضمون) بازنمایی شده‌اند. این الگو بیانگر آن است که سند در ترسیم چشم‌انداز منابع‌انسانی، بر«چه باید کرد»تأکید بیشتری داشته تا«چگونه و چرا»ی این اقدامات در یک نظام فرهنگی–ساختاری یکپارچه.

۲. سطح پوشش فرآیندهای استاندارد۳۴۰۰۰: تحلیل جزئی فرآیندهای استاندارد۳۴۰۰۰ نشان داد که تمرکز سند در حوزه‌های با فراوانی بالا، همسو با رویکرد فرهنگی موردنظر است. در مقابل، فرآیندهایی حیاتی در مدیریت منابع‌انسانی مدرن نظیر«تجزیه‌وتحلیل شغل، استعدادیابی و جانشین‌پروری»، کمترین بسامد مضمونی را دارند. این امر نشان‌دهنده یک «شکاف محتوایی»در بازنمایی کامل فرآیندهای منابع‌انسانی استاندارد در سند تحول است.

۳. سطح نتایج و نگرش‌های منابع‌انسانی: در بخش پیامدها، سند تحول بر تقویت «هویت حرفه‌ای و سازمانی معلمان» (همسویی با مأموریت تربیتی) تأکید فراوان داشته است. با این‌وجود، برآوردها حاکی از عدم توجه صریح به نتایج مهمی چون «رضایت‌شغلی، تعادل کار وزندگی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی» است که نشان می‌دهد سند بیشتر به تعهدات اخلاقی–حرفه‌ای توجه کرده تا به عوامل روان‌شناختی و حمایتی کارکنان.

درمجموع، یافته‌های پژوهش تصویری از یک سند راهبردی را ارائه می‌دهد که بر مبانی ارزشی و فرآیندهای آموزشی–فرهنگی منابع‌انسانی متمرکز است، اما در بسط دادن مفاهیم تحلیلی، پیوندهای سیستمی و برخی ابعاد کلیدی پیامدهای منابع‌انسانی مدل۳۴۰۰۰، نیازمند تعمیق است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سند تحول در زمان تدوین، بیش از آنکه بر پیامدهای نگرشی و رفتاری منابع‌انسانی متمرکز باشد، بر وظایف، الزامات اجرایی و سازوکارهای عملیاتی تأکید داشته است که آن‌هم با نگاه ارزشی–فرهنگی بیان‌شده است. این عدم توازن، به شکل‌گیری شکاف‌هایی معنادار میان محتوای سند و ادبیات معاصر مدیریت منابع‌انسانی انجامیده است.

شکاف‌های نگرشی در پرتو ادبیات نوین منابع‌انسانی

برجسته‌ترین یافته انتقادی پژوهش، عدم هم‌راستایی سند با ابعاد نگرشی و کل‌نگر منابع‌انسانی است. تحلیل محتوای مضامین نشان داد که هیچ‌یک از ۹۷ مضمون استخراج‌شده به‌طور مستقیم به مفاهیم بنیادینی چون رضایت‌شغلی و تعادل کار و زندگی اشاره ندارند. این خلأ محتوایی مطلق، در تعارض آشکار با رویکردهای نوین تعالی منابع‌انسانی و مدل‌هایی نظیر تعالی منابع‌انسانی قرار دارد که رضایت، رفاه و تعادل را پیش‌شرط تعهد سازمانی و عملکرد پایدار می‌دانند.

مطالعات به‌روز بین‌المللی از جمله وویتچوک–تورک و همکاران (۲۰۲۴) و پژوهش‌های داخلی سلامی و همکاران (۱۴۰۱) نیز بر نقش تعیین‌کننده رضایت‌شغلی در نگهداشت و تعهد حرفه‌ای معلمان تأکید دارند. فقدان این مضامین در سند تحول، بیانگر غلبه رویکرد وظیفه‌گرا بر رویکرد کارمندمحور است؛ رویکردی که در پارادایم‌های جدید منابع‌انسانی ناکافی تلقی می‌شود.

تحلیل تطبیقی ساختاری با مدل الماس لویت

تحلیل تطبیقی یافته‌ها با استفاده از چارچوب الماس لویت نشان می‌دهد که سند تحول در بعد ارزش‌ها و فرهنگ(نظیر تأکید بر هویت اسلامی–ایرانی) از غنای مفهومی قابل توجهی برخوردار است. با این‌حال، در دو بعد کلیدی«افراد»و«روابط»، سند فاقد راهبردهای منسجم برای توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای نوین، تعاملات رضایت‌بخش و روابط انگیزشی پایدار است. این عدم تعادل ساختاری، مانع از تحقق هم‌راستایی کامل میان ارزش‌های اعلامی و شیوه‌های عملیاتی مدیریت منابع‌انسانی می‌شود.

تسلط رویکرد ارزشی–فرهنگی(نرم) بر رویکرد ساختاری(سخت)

یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده‌ی تسلط کامل مسائل هویت‌بخش سند است و بر«افق فرهنگی»نظام تعلیم و تربیت مبتنی بر معلم به‌عنوان محور، تمرکز دارد (تأیید نتایج میرزالو و موسوی کاشی، ۱۴۰۱). با این‌حال، این تمرکز شدید، شکافی را در پیاده‌سازی

مدل‌های ساختاریافته بلوغ منابع‌انسانی آشکار می‌سازد. یعنی در حالی که سند بر«هویت سازمانی»تأکید دارد، فاقد تعریف شفاف فرآیندهای زیربنایی است (جذب، ارزیابی، پاداش). سند،«چه چیزی را می‌خواهیم»را مشخص کرده، اما«چگونه در ساختار منابع‌انسانی به آن برسیم»را تبیین نکرده است. این امر بیانگر این است که سند بیشتر شبیه یک«بیانیه آرمانی تربیتی»است تا یک«نقشه راه اجرایی منابع‌انسانی»مبتنی بر فرآیند.

عدم توازن در پوشش فرآیندهای ۳٤۰۰۰: تمرکز بر کنش، نادیده گرفتن زیرساخت

استاندارد۳۴۰۰۰ به‌عنوان چارچوب تحلیلی پژوهش (که به دلیل جامعیت و امکان کدگذاری محتوایی انتخاب شد)، نشان داد که سندتحول تنها بر زیرمجموعه‌ای از۱۴ فرآیند تمرکز کرده و سهم نتایج و نگرش‌های منابع‌انسانی در آن ناچیز است. فرآیندهای پربسامد (نرم) مانند آموزش‌و دانش، اخلاق‌و فرهنگ، رهبری‌و عملکرد کانون توجه بوده‌اند و فرآیندهای کم‌بسامد (سخت و ساختاری) که لازمه تحقق شایستگی‌های مدرن مدیریت منابع انسانی هستند، عملاً نادیده گرفته‌شده‌اند. مانند تجزیه‌وتحلیل شغل، ساختار سازمانی، مدیریت استعداد و سیستم‌های پاداش و جبران خدمات که نشان می‌دهد سند بر«نقش معلم»متمرکز شده اما به«طراحی شغل»و«زیرساخت‌های تخصصی»مورد نیاز برای اجرای آن نقش‌ها بی‌توجه بوده است. این امر دقیقاً نقدی است که بر مدل‌هایی وارد می‌شود که بعد ساختاری قوی ندارند. از شاخص‌های نگرشی نیز بجز هویت سازمانی، به مابقی توجه شایانی نشده است.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

سند در تعریف«چرا» (ارزش‌ها و هویت)و «چه کسی» (شایستگی‌های کیفی معلم) به بلوغ رسیده و با مبانی نظری پیشینه داخلی همسو است، اما در تعریف «چگونه» (مکانیزم‌های اجرایی، ساختار شغل و مدیریت استعداد و...) که ستون فقرات مدل۳۴۰۰۰ و مدل‌های بلوغ مدرن مدیریت منابع انسانی است، دچار ضعف ساختاری است. سند بنیاد فرهنگی را بنا نهاده، اما ابزارهای لازم برای ساختن بنای مدیریت منابع‌انسانی مدرن بر روی آن را ارائه نکرده است. این نتیجه‌گیری، خلأ موجود در ادبیات را برجسته می‌سازد؛ هیچ پژوهشی تاکنون این عدم همخوانی بنیادین بین سطح فرهنگی سند و سطح ساختاری استاندارد۳۴۰۰۰ را به‌صورت کمّی و کیفی در سند تحول آموزش و پرورش تحلیل نکرده است.

برآیند نتایج پژوهش نشان می‌دهد که جایگاه منابع‌انسانی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بیش از آنکه مبتنی بر منطق بلوغ سیستمی مدیریت منابع‌انسانی باشد، ماهیتی فرهنگی، ارزشی و هنجاری دارد. این رویکرد، اگرچه با مبانی فلسفی و ارزشی سند همخوان است، اما به دلیل ضعف در طراحی سازوکارهای اجرایی، می‌تواند یکی از عوامل اصلی شکاف میان اهداف آرمانی سند و چالش‌های عملی اجرای آن باشد؛ موضوعی که در پژوهش‌های داخلی نیز بارها مورد تأکید قرار گرفته است (هاشم‌زهی و همکاران، ۱۴۰۲؛ شکوری شالدهی و همکاران، ۱۴۰۰).

از منظر کاربردی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بدون نهادینه‌سازی نظام‌های شایستگی، ارزیابی عملکرد، توسعه حرفه‌ای هدفمند و مدیریت استعداد، تحقق فرهنگ مطلوب مورد نظر سند با موانع ساختاری مواجه خواهد شد. همچنین غیبت نتایج کلیدی در سند منجر به فرسودگی شغلی در سایه آرمان‌گرایی خواهد شد. غیبت صریح مضامین مربوط به رضایت‌شغلی (۰ مضمون) و تعادل کار و زندگی، یک آسیب عملیاتی جدی است. این عدم توجه، در تقابل با پژوهش‌های خارجی(ووتچوک–تورک و همکاران، ۲۰۲۴؛ مِن[1] و همکاران، ۲۰۲۴) است که سلامت روانی و رضایت را پیش‌شرط توانمندسازی می‌دانند. سند بر رفتارهای شهروندی سازمانی (۶ مضمون) تأکید دارد که ماهیتی داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی دارند؛ در غیاب مکانیزم‌های رضایت‌شغلی و جبران خدمات ساختاریافته، انتظار رفتارهای شهروندی از معلمان می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی و در نهایت تضعیف بنیادهای فرهنگی شود که سند بر آن‌ها تأکید دارد.

سند تحول از حیث«نگرش و گفتمان منابع‌انسانی»دارای بلوغ فرهنگی قابل توجهی است که می‌توان آن را«بلوغ ارزشی–فرهنگی»نامید، اما از منظر«بلوغ فرایندی و سیستمی»همچنان با کاستی‌هایی مواجه است و نشان می‌دهد که سند هنوز به سطح بلوغ «بهینه« که در سطوح بالاتر مدل۳۴۰۰۰ تعریف می‌شود، دست نیافته است. بر این اساس، منطق حاکم بر سند تحول،

[1] *Men*

منطق«پیش‌نیاز فرهنگی بلوغ منابع‌انسانی»را فراهم کرده است، اما تحقق بلوغ کامل مستلزم عبور از سطح ارزش‌ها به سطح طراحی نظام‌های اجرایی، سیاست‌های عملیاتی و سازوکارهای نهادمند مدیریت منابع‌انسانی است. نقشه گزارش کلی داده‌ها و نتایج پژوهش در شکل۲ مشاهده می‌گردد.



شکل ۲- نقشه گزارش کلی داده ها و نتایج پژوهش

الف)پیشنهادات سیاستی و کاربردی

۱. تدوین سیستم طراحی شغل: اجرای فوری«فرآیند تجزیه‌وتحلیل»شغل (مضمون ۲ در۳۴۰۰۰). برای تبدیل نقش‌های آرمانی معلم به شرح وظایف دقیق، متناسب با«هویت سازمانی»سند.

۲. سیاست‌گذاری برای نتایج کلیدی: تدوین سیاست‌های متمرکز بر«رضایت‌شغلی» و«رفاه روانی» به‌عنوان«نتایج کلیدی» در مدل۳۴۰۰۰.

۳. مدل‌سازی بلوغ منابع‌انسانی: به‌جای رویکرد توصیفی صرف، سازمان باید یک مدل ارزیابی بلوغ منابع‌انسانی را برای سیستم آموزش‌وپرورش طراحی کند تا بتواند پیشرفت خود در نهادینه‌سازی فرآیندهای منابع‌انسانی را به‌صورت«قابل پیش‌بینی» پیگیری نماید.

۴. هم‌راستاسازی با رهبری فرهنگی-اجرایی: آموزش مدیران مدارس بر چگونگی تبدیل«انتظارات فرهنگی» به«الزامات سیستمی».

۵. نهادینه‌سازی راهبردهای نگهداشت منابع‌انسانی: بازنگری و تکمیل فصل هفتم سند با الحاق راهبردهای رسمی و الزام‌آور در حوزه ارتقای رضایت‌شغلی و بهبود تعادل کار و زندگی معلمان و مدیران، همراه با تعریف شاخص‌های کمی ارزیابی.

۶. به‌روزرسانی فرهنگی–اجتماعی: تمرکز بر«تقویت جایگاه منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان»از طریق ایجاد سازوکارهای مادی و معنوی جذاب‌تر برای جذب و نگهداشت آنان.

ب)محدودیت‌های پژوهش

با وجود رعایت اصول روش‌شناسی و تلاش برای افزایش روایی و پایایی از طریق کدگذاری مستقل و اجماع گروهی، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مد نظر قرار گیرد. نخست، ماهیت پژوهش از نوع تحلیل مضمون با رویکرد قیاسی است؛ اگرچه استفاده از چارچوب ۳۴۰۰۰ به نظام‌مندی و دقت در طبقه‌بندی کمک کرده است، اما این رویکرد می‌تواند پتانسیل شناسایی برخی مضامین نوظهور و فراتر از مدل را که مستقیماً با اصطلاحات استاندارد همخوانی ندارند، محدود نماید. دوم، با توجه به ماهیت کیفی و تفسیری تحلیل مضمون، نتایج تحت تأثیر درک و تفسیر پژوهشگران از مفاهیم است که اگرچه با استفاده از روش‌های تطبیقی کنترل شده است، اما همچنان بخشی از ماهیت باز و ذهنی پژوهش‌های کیفی محسوب می‌شود.

منابع

آقابالازاده، فاطمه؛ عبادی‌اصل، فاطمه؛ حسن‌پور، لاچین. (۱۴۰۰). تحلیل محتوای اجمالی مبانی نظری سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. هفتمین کنفرانس بین‌المللی دانش و فناوری علوم تربیتی مطالعات اجتماعی و روان‌شناسی ایران. https://civilica.com/doc/1237376

پیروانی‌نیا، پونه؛ پیروانی‌نیا، پگاه. (۱۳۹۲). تحلیل سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از نظر میزان اهمیت به یادگیری سازمانی. نشریه بین‌المللی یادگیری مجازی در علوم پزشکی، ۴(۳)، ۴۷–۴۰. https://civilica.com/doc/255248

جلیلی، مریم؛ بهمنی، لیلا. (۱۴۰۱). تحلیل محتوای سند تحول بنیادین به لحاظ پرداختن به مقوله مسئولیت اجتماعی سازمان آموزش و پرورش در ایران. دومین کنفرانس سراسری مطالعات و یافته‌های نوین در علوم تربیتی، مشاوره و روان‌شناسی ایران. https://civilica.com/doc/1477136

خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید. (۱۳۹۷). اصول و مبانی روش تحقیق کیفی (جلد اول). نشر نگاه دانش.

رحیمی، شکوفه؛ قلی‌پور، آرین؛ صفری، محمد. (۱۴۰۰). شناسایی الگویی برای ارزیابی مدیریت منابع‌انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ در کسب‌وکارهای نوپا. مدیریت منابع‌انسانی پایدار، ۳(۴)، ۶۰–۳۹. https://doi.org/10.22080/shrm.2021.3289

رستگار، عباسعلی؛ فیض، داود؛ زارعی، عظیم؛ اقوامی پناه، مائده. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت بندی استراتژی های منابع انسانی در چابک سازی سازمان در عصر دیجیتال (مورد مطالعه: بانک ملت). مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۱)، ۱۱۸–۹۳. 10.22034/jhrs.2025.523717.2419

سلامی، سیاوش؛ شهرکی‌پور، حسن؛ رشیدی، ذوالفقار. (۱۴۰۱). تحلیل محتوای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از منظر درون‌مایه‌های توانمندسازی روان‌شناختی معلمان. اولین همایش ملی رویکردهای نظری و فناوری‌های نوین در علوم اداری، ۱۹۵–۲۰۸. https://civilica.com/doc/1563301

شکاری، محمد؛ شیبانی‌فر، شهاب. (۱۳۹۲). سطح بلوغ شرکت گاز خراسان رضوی در فرآیند مدیریت عملکرد بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM). چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴(۱)، ۱۵۵–۱۲۹. https://scj.sbu.ac.ir/article_94804.html

شکوری‌شالدهی، عباس؛ تورانی، حیدر؛ کردستانی، فرشته؛ دلگشایی، یلدا. (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای ارتقای منابع‌انسانی در نظام آموزش و پرورش با تأکید بر سند تحول بنیادین. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۴(۱)، ۶۰–۲۹.

شکوهی‌امیرآبادی، لیلا؛ دلاور، علی؛ عباسی‌سروک، لطف‌اله؛ کوشکی، شیرین. (۱۳۹۷). تحلیل محتوای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بر اساس خلاقیت و شادکامی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۸(۳)، ۱۹۲–۱۶۵. https://sid.ir/paper/223415/fa

شمس‌زارع، میلاد؛ طهماسبی، رضا؛ یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۷). ارزیابی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع‌انسانی بر اساس مدل فیلیپس. پژوهش‌های مدیریت منابع‌انسانی، ۱۰(۱)، ۲۴–۱. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_31096_b0beecccb42bee23f1cb5811d640a807.pdf

شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش.

طاولی، زهرا؛ ناظم، فتاح؛ دکانه‌ای‌فرد، فریده. (۱۳۹۷). ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع‌انسانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها، ۹(ویژه‌نامه)، ۹۸–۸۷. https://civilica.com/doc/1541444

علیمرادی، ناصر؛ محمودنژاد، دنیا. (۱۳۹۷). بررسی مفهوم هویت در متن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. همایش ملی هویت کودکان ایران اسلامی در دوره پیش‌دبستانی. https://sid.ir/paper/898748/fa

قائم‌پناه، مسعود؛ احمدی، کیومرث؛ صلواتی، عادل؛ فاطمی، عادل. (۱۴۰۱). بررسی تجربه زیسته مدیران دولتی از استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع‌انسانی. مدیریت پویا و تحلیل کسب‌وکار، ۳(۱)، ۳۴۸–۳۳۵. https://www.dmbaj.com/index.php/dmba/article/view/89

قلی‌پور، آرین. (۱۴۰۳). استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در عمل. انتشارات کتاب مهربان.

قلی‌پور، آرین؛ نرگسیان، عباس؛ ذاکری‌نیا، سمیه. (۱۴۰۱). طراحی چارچوب یکپارچه فرایندهای منابع‌انسانی مدل ۳۴۰۰۰ بر اساس رویکرد AMO. مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۵۳-۵۳۱. https://doi.org/10.22059/jipa.2021.331113.3035

کیشانی‌فراهانی، عزت‌الله؛ بختیار نصرآبادی، حسنعلی؛ نجفی، محمد. (۱۳۹۹). تحلیل محتوای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از منظر توجه و تأکید آن بر مولفه‌های پویای تربیت. پنجمین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و آموزش و پرورش با محوریت توسعه پایدار. https://civilica.com/doc/1046437

مقیمی‌فیروزآباد، معصومه؛ باستانی، مهشید. (۱۳۹۹). تحلیل محتوای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه انسانی. پنجمین همایش ملی تربیت معلم، ۱۲۲۵-۱۲۴۲.

میرزالو، مهسا؛ موسوی‌کاشی، زهره. (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت منابع‌انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان زن آموزش و پرورش. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۵(۱)، ۱۵۹-۱۴۶. https://jedusocio.com/index.php/se/article/view/106

هاشم‌زهی، ساناز؛ پرکی، مریم؛ پرکی‌کلوکانی، محمد؛ دهانی، محمد. (۱۴۰۲). تحلیل محتوای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با تأکید بر مؤلفه‌های تربیتی. اولین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در آموزش و پرورش در هزاره سوم. https://civilica.com/doc/2119849

References:

Chan, W., Xianhan, H., Signe, S., & Peng, X. (2025). Unlocking the relationship between instructional leadership, psychological well-being, and teacher job crafting. *International Journal of Educational Management*, *39*(5), 1156–1176. https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2024-0384

Men, C., Yan, M., Lv, B., & Liu, B. (2024). When morality matters: Impact of socially responsible human resource management on unethical behavior. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *62*, e12415. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12415

Muhammet, İ., Ahmet, A., Figen, K., & Murat, Ö. (2025). Interrelationships within the four-frame leadership model in educational settings: A meta-analytical study. *International Journal of Educational Management*, *39*(4), 837–862. https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0547

Neşe, B., Çiğdem, A., Oksana, M., & Yalçın, S. (2025). The effect of collectivist culture on teachers' wellbeing: Mediating role of social justice leadership. *International Journal of Educational Management*, *39*(4), 898–915. https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2024-0642

Peleg Dor-haim. (2025). Promoters and barriers of self-fulfilment: Insights from special education principals. *International Journal of Educational Management*, *39*(4), 989–1004. https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0596

Pham, K. T., Ha, X. V., Truong, T. D., Dinh, H.-V. T., Duong, H.-Y. T., & Nguyen, T.-V. (2025). School stakeholders' perspectives on the implementation of school-based management in Vietnam's education reform. *European Journal of Education*, *60*(3), e70193. https://doi.org/10.1111/ejed.70193

Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-García, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *28*, 936–952. https://doi.org/10.1002/csr.2111

Susilo, A. K., Pandjaitan, M. B., Faisol, A., & Pudiastuti, E. P. (2025). Strategic professional leadership in human resource management toward sustainable naval educational institution in Indonesia. *Journal of Defense Resources Management*, *16*(1), 49–64.

Wojtczuk-Turek, A., Turek, D., Edgar, F., Klein, H. J., Bosak, J., Okay-Somerville, B., … & Karamustafa-Köse, G. (2024). Sustainable human resource management and job satisfaction—Unlocking the power of organizational identification: A cross-cultural perspective from 54 countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(5), 4910–4932. https://doi.org/10.1002/csr.2815

Xu, L. (2024). Study on the role of public sector human resource management in educational management reforms. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, *9*(1). https://doi.org/10.2478/amns-2024-1584