

## طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه

عباس عباسپور<sup>۱</sup>، علی خورسندی طاسکوه\*<sup>۲</sup>، محبوبه خسروی<sup>۳</sup>، محمد تقی تقوی فرد<sup>۴</sup>، حمید عظیمی مقدم<sup>۵</sup>

Received: 19/04/2019

صفحات: ۲۴۶-۲۷۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۱/۳۰

Accepted: 07/02/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱۸

### چکیده

روش این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از منظر گردآوری اطلاعات آمیخته از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه آموزش و پرورش و مدیران باتجربه و معلمان مدارس متوسطه دوره دوم شهر تهران بود. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که مصاحبه‌شوندگان از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه به روش تئوری داده بنیاد پالایش و کدگذاری گردید. در نهایت با توجه به تم‌های شناسایی‌شده، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل اولیه پژوهش ترسیم گردید. در مرحله کمی با استفاده از مدل ترسیم‌شده، وضعیت موجود شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم سنجش شد. روش پژوهش در این مرحله کمی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه دوم نظری شهر تهران در سال ۱۳۹۸ بود که ۸۶۸ نفر بودند. حجم نمونه، ۲۵۰ نفر بود. بر اساس مصاحبه‌های کیفی، بیست مضمون مربوط به شایستگی مدیران مدارس استخراج شد که در قالب ۶ مؤلفه اصلی دسته‌بندی گردیدند. بعد اول؛ شایستگی‌های فردی، شامل مؤلفه‌های شخصیتی و ارزشی است. بعد دوم؛ شایستگی‌های مدیریتی، دو مؤلفه بانام‌های منابع انسانی و بینش و نگرش دارد. بعد سوم؛ شایستگی‌های علمی و شغلی، دو مؤلفه این بعد، تخصص و شغلی است. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد گردید برای دستیابی به نظام آموزشی اثربخش، شرایط انتخاب مدیران مدارس باید بازتعریف شود. مدیران ارشد آموزش و پرورش در انتخاب مدیران مؤلفه‌هایی چون شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های علمی و تخصصی و شایستگی‌های فردی را مدنظر قرار دهند.

**کلید واژگان:** الگوی شایستگی، آموزش و پرورش، مدیران مدارس متوسطه تهران.

۱. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.

\*نویسنده مسئول

Email: [abbaspour@atu.ac.ir](mailto:abbaspour@atu.ac.ir)

۲. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.

۳. استادیار گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه علامه طباطبائی.

۴. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، ایران

۵. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی از دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

سازمان‌ها به‌طور ذاتی نیازمند انسان‌ها هستند که به آن‌ها هویت داده و از طریق آن‌ها فعالیت‌ها را به انجام می‌رسانند. مهم‌ترین عنصر نیل به اهداف سازمانی، مدیریت است. به اعتقاد پیتر دراگر، عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان، مدیریت آن است. مدیران اثربخش منابع انسانی را به طریقی که هم به عملکرد عالی و هم سطح مطلوب رضایت خاطر کارکنان منجر شود، به کار می‌گیرند. بنابراین، برای موفق و مؤثر بودن مدیریت بهره‌مندی از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذاتی و اکتسابی ضرورت دارد (Farahi Buzanjani & et al, 2015). نقش مدیران شایسته و توانمند در عملکرد سازمان‌ها بدان حد گسترش یافته که علم مدیریت را در ردیف مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی محسوب کرده‌اند و قرن بیستم را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه نامیده‌اند. یکی از اقدامات مهم برای به فعلیت رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی، قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آن‌ها است. چنین دیدگاهی درباره نیروی انسانی تحت عنوان قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی مطرح می‌شود (Robbins, 2006 translated by the Arabs, 2013). مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین فرد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند.

مهم‌ترین و اساسی‌ترین نقش در مدارس، مدیریت شایسته آن است. مدیریت خوب، موفقیت سازمان را پیش‌بینی می‌کند که اثربخش‌تر از پژوهش و توسعه، فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> و یا حتی مهارت کارکنان است. همچنین با توجه به اینکه عملکرد مدیران در نحوه مواجهه با مشکلات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد، همین امر، نیاز مدارس به مدیران شایسته و توانمند را بیش‌ازپیش ضروری می‌داند؛ و مسئله کم‌توجهی آموزش‌وپرورش به نقش مدیران مدارس در ایجاد محیط سالم و آرام و بانشاط جهت تعلیم و تربیت دانش‌آموزان که به‌نوعی آینده‌سازان این مرزوبوم هستند، بسیار نگران‌کننده است (Adli and Varkan, 2018). یک مدیر مدرسه باید علاوه بر اینکه یک مجری عملیاتی خوب باشد، به‌عنوان یک الگوی عملی معتبر، عامل فرهنگ‌تغییر، مدیر استعداد و برنامه‌ریز شایسته باشد. در نظام آموزش‌وپرورش، داشتن سرمایه انسانی توانمند و شایسته به‌ویژه در حوزه مدیریت مدارس می‌تواند تأثیر بسیار چشمگیری در ارتقای اهداف کمی و کیفی نظام تعلیم و تربیت ایجاد نماید (ferris & grady, )

1. R&amp;D

2. IT

2006). امروزه به مدیرانی نیاز هست که بتوانند ضمن اتخاذ تصمیم درست و منطقی، راهکارهای خلاقانه و سازنده جهت حل مسائل و معضلات ارائه دهند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند (Vane wart, 2013). چنانچه گسترش همه‌جانبه سازمان‌های آموزشی را به‌ویژه در زمینه پاسخگویی، مستلزم داشتن مدیران ماهر و توانمند در سایه به‌کارگیری دانش و تجربه تخصصی می‌داند. پیشرفت علم و فناوری از یک‌سو و توسعه کمی و کیفی آموزش و پرورش در چند دهه اخیر از سوی دیگر، نظام آموزشی را در سطوح کلان و خرد با مسائل خاصی مواجه ساخته است (Hislap, 2013). مدرسه محل اصلی و واقعی بروز چالش‌های نظام آموزشی و نیز تحقق اهداف این نظام است. برخورد منطقی با چالش‌های پیش رو و نیز حل کارآمد هرگونه چالش و مانع آموزشی درگرو تهیه و تدوین و به‌کارگیری نیروهای متخصص و باتجربه‌ای است که درعین حال از دانش مدیریت بهره‌مند باشند، چنانچه fang (2016) معتقد است مواجهه با چالش‌های پیش رو در مدیریت تغییر نیازمند حرفه‌ای شدن بیشتر مدیران مدارس است. درواقع یکی از نیازهای اساسی مدیران برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، برخورداری از مدل شایستگی است که چنین مدلی می‌تواند برای اهداف مختلفی از قبیل انتخاب و استخدام نیرو، آموزش، توسعه کارکنان و مدیریت عملکرد، کاربردهای گسترده‌ای داشته باشد. بااین‌وجود بررسی‌های موجود در زمینه‌ی شایستگی مدیران (Boxal & Purcell, 2011). حاکی از آن است که به‌سختی می‌توان به الگوی کاربردی مناسبی در این زمینه دست‌یافت و این سؤال مطرح می‌شود که نهادها و سازمان‌های متولی شایستگی حرفه‌ای چگونه می‌توانند مطمئن باشند که مدیران را به نحو مطلوب انتخاب می‌کنند؟

کشف چگونگی و شناسایی شیوه‌های مناسب برای تربیت افراد شایسته و توانمند به‌منظور تصدی مشاغل مدیریتی، حائز اهمیت است و از مؤثرترین راهکارهای ممکن برای استفاده هرچه بیشتر از تجارب و توانمندی‌های بالقوه منابع انسانی در حساس‌ترین پست‌های اجرایی هر سازمان به شمار می‌رود (Babaei Zakiki, 2011). (Likama, 2015) بیان می‌دارد که مدیریت نوین، بر ارتقای سطح کیفی و کمی عوامل اجرایی و آموزشی تأکید می‌کند. با فراگیری مهارت‌های لازم از سوی مدیران مدارس می‌توان میزان رضایت‌مندی ذی‌نفعان نظام آموزشی را افزایش داد. بنابراین امروزه سعی می‌شود تا افرادی را در پست‌های مدیریتی بگمارند که توانایی و شایستگی لازم را داشته باشند. در همین راستا، شورای عالی اداری در یک صدمین جلسه در سال ۱۳۸۲ به‌منظور ارتقای اثربخشی و بهره‌وری نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرایی و برقراری نظام مطلوب، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته و ایجاد ثبات در مدیریت‌ها و افزایش

انگیزه در کارکنان برای ارتقا شغلی، ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران را مصوب نموده است. در ماده ۹ این آیین‌نامه آمده است که به‌منظور شناسایی افراد شایسته برای تصدی پست‌های مدیریتی و فراهم نمودن زمینه‌های بروز توانایی و لیاقت افراد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دستگاه‌ها می‌توانند نسبت به برگزاری آزمونهای عمومی و اختصاصی مدیریتی از بین داوطلبان پست‌های مدیریتی و سرپرستی اقدام و افراد واجد شرایط را به مقامات مسئول معرفی کنند ( Approvals of the Management Systems Reform ) Program from the seven programs of transformation in the administrative (system, 2003).

امروزه به دلیل تغییرات گسترده محیط، نظام آموزش و پرورش مدام دستخوش تغییرات برنامه‌ریزی شده و نشده در حوزه‌های مختلف به‌خصوص در بعد آموزشی می‌شود. طبیعی است با پذیرش پدیده تغییر فقط در سایه داشتن مدیران توانمند و شایسته است که هر تغییر و تحولی را می‌توان به فرصت تبدیل کرد. چنانچه (danaeifard 2011) معتقد است با توجه به تغییرات محیطی بسیار وسیع در سازمان‌های مختلف از جمله مدارس به‌عنوان مهم‌ترین رکن نظام آموزشی، داشتن مدیران توانمند و شایسته به‌منظور واکاو و تحلیل مسائل در حوزه‌های مختلف به‌ویژه حوزه سیاسی حاکم بر نظام آموزشی و پرورش و تأثیر شگرف آن از ضروری‌ترین نیازها در مقابله با هر تغییر و تحول در نظام آموزشی است. از دیگر سو، ahanchiyan & babadi (2013) معتقدند که بین مدیریت و رهبری کارآمد و اثربخش با موفقیت یا شکست سازمان رابطه معناداری وجود دارد. به همین دلیل امروزه تلاش می‌کنند افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که برای رهبری اثربخش، توانایی و شایستگی‌های لازم را داشته باشند.

بنابراین امروزه نداشتن الگوی شایستگی مدیران مدارس از جمله موانع عمده در این زمینه محسوب می‌شود؛ چنانچه مطالعات در این زمینه نشان داده، یکی از مهم‌ترین چالش‌های امروزی در نظام آموزش و پرورش، نداشتن الگوی مناسب جهت به‌کارگیری و انتصاب مدیران است (Taheri & et al, 2017). و همین امر موجب بروز برخی ناهماهنگی‌ها و نابسامانی‌ها در فرایند تعلیم و تربیت گردیده است. از دیگر سو، مراکز آموزشی به‌ویژه مدارس از جمله فضاهایی هستند که بیشترین توجه مردم را به خود معطوف می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها در توسعه یک کشور به‌ویژه در توسعه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سهم فراوانی دارند. درعین حال به‌واسطه دارا بودن برخی ویژگی‌ها، شیوه مدیریت آن‌ها نسبت به سایر مؤسسات و سازمان‌ها متفاوت است. شهر تهران دارای ۱۹ منطقه آموزشی، با ۸۶۸ مدرسه دخترانه و پسرانه متوسطه دوم نظری و مجموع ۱۸۰۶۴۹ نفر دانش آموز در حال فعالیت است. همان‌طور که گفته شد،

کارایی هر سازمان، وابسته به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح منابع انسانی آن است و با توجه به نقش مدیران شایسته در روند توسعه کمی و کیفی سازمان‌ها، اهمیت تدوین الگوی شایستگی مدیران بیشتر آشکار می‌گردد. با این اوصاف مسئله پژوهش، این بود که نشان دهد، الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم چگونه است؟ و مؤلفه‌های اصلی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم کدامند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نگرش‌ها و رویکردهای مختلفی در مطالعه مقوله شایستگی وجود دارد و بر آن اساس نظریه‌ها و مدل‌های گوناگونی برای تعیین و تبیین مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران سازمان‌ها به‌کاررفته است. الگوی شایستگی: یک توصیف داستان وار از شایستگی‌ها برای یک طبقه شغلی، گروه شغلی، اداره یا دیگر واحدهای تجزیه و تحلیل هدفمند است. به‌عنوان نمونه در ادامه توضیحات مختصری در ارتباط با تعدادی از رویکردها و مدل‌های ذکر شده ارائه می‌شود. Horten (2013) می‌گوید: سازمان موفق و مؤثر مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های افراد ایجاد و حفظ می‌کند. از طرف دیگر رویکرد شایستگی‌ها برای توسعه مدیران بسیار حائز اهمیت است زیرا از این طریق می‌توانند عملکرد خود را توسعه و بهبود بخشند. همچنین از نظر Fag (۱۹۹۹)، الگوی شایستگی ابزار توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای فعالیت یک نقش خاص در کار، شغل، سازمان یا صنعت است.

همان‌گونه که (2002) comperferm مطرح می‌کند، مدل‌های شایستگی می‌تواند به‌مثابه شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود. این یعنی می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی همه فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. این شایستگی موجب به وجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی<sup>۱</sup> معروف است. بیشتر صاحب‌نظران سعی کرده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و زیرسیستم منابع انسانی این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که میان صاحب‌نظران وجود دارد، در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست اما جامع‌ترین تصویر در این زمینه را (Rodolfa & et al (2005) ارائه کرده‌اند. نگاه‌های متفاوتی نسبت به چارچوب شایستگی‌ها وجود دارد. یکی از این چارچوب‌ها، طبقه‌بندی شایستگی‌ها در

سه مقوله دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی است. قرار دادن شایستگی‌ها در این سه مقوله بسیار متداول است (jianping & Hakan, 2006). منظور از دانش در این چارچوب مواردی همچون تفکر تحلیلی، شناسایی و حل مسئله و موارد مشابهی است که به زمینه‌های فکری و ذهنی بازمی‌گردد. «مهارت» توانایی به کار بردن دانش در عرصه عمل می‌باشد. «ویژگی‌های شخصیتی» نیز همان‌طور که از نام آن برمی‌آید، خصوصیات و خصوصیات نفس و مسئولیت‌پذیری را شامل می‌شود. در این چارچوب، تمایزی میان مهارت کار کردن با دیگران و مدیریت وظایف دیده نمی‌شود؛ بنابراین مهارت‌هایی مثل کار تیمی، ارتباط با دیگران و تیم سازی در کنار شایستگی‌هایی چون نتیجه‌گرایی و برنامه‌ریزی قرار گرفته است. در چارچوب دیگری این تمایز به‌روشنی دیده می‌شود و شایستگی‌های موردنیاز مدیران به سه حوزه رویکرد نسبت به مسائل (معادل دانش در چارچوب قبلی)، رویکرد نسبت به افراد و رویکرد نسبت به وظایف طبقه‌بندی شده است (AbdolAlaei & Ghaffari, 2005) در رویکرد دوم برخلاف رویکرد اول، ویژگی‌های شخصیتی موردتوجه نیست. چارچوب‌های مشابه دیگری نیز وجود دارد که ویژگی مشترک اکثر آن‌ها سه وجهی بودن آن‌هاست. بررسی چارچوب‌های مزبور نشان می‌دهد که بهره‌گیری از مدلی چهاروجهی ضمن حفظ سادگی مدل، به غنای آن کمک خواهد کرد. علم مدیریت به منزله علم اداره سازمان‌ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد، به‌ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست‌های مختلف موردتوجه قرار داده است؛ زیرا در ارتقا شایستگی معنی و مفهوم پیدا می‌کند. عمده‌ترین معیارهای شایستگی را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

۱. مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی: مدیری شایسته است که فنون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی، درک موقعیت و به‌کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف‌گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان را داشته باشد. بنابراین، داشتن مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های فرد شایسته است.

۲. مهارت‌های تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است. بنابراین، مدیران باید دارای مهارت تصمیم‌گیری به‌موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذشده و اثربخشی تصمیم‌های گرفته‌شده باشد.

۳. خلاقیت و نوآوری: خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم و ضروری است. به همین دلیل، فردی شایسته است که بتواند با ارائه طرح‌ها و راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مسائل و بهبود وضع موجود، با موقعیت‌های جدید و کارهای دشوار و چالش‌برانگیز، رویارویی کند.
  ۴. مهارت‌های رهبری: برقراری ارتباط مناسب با دیگران، ایجاد انگیزش در زیردستان در جهت اهداف سازمان، تأیید، ترغیب و تشویق کار خوب، راهنمایی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود، از جمله مهارت‌های رهبری است که فرد شایسته باید داشته باشد.
  ۵. مهارت‌های فنی: توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در فعالیت‌های اجرایی، داشتن مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارد.
  ۶. مهارت‌های ادراکی: منظور از مهارت‌های ادراکی، توانایی درک پیچیدگی‌های سازمانی، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آن‌ها با دیگر عوامل درون و برون سازمانی و نقش و جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف است. این مهارت، برای احراز پست مدیریت عالی به خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد.
  ۷. مهارت‌های انسانی: مهارت انسانی یعنی مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل نسبت به دیگران که اساس کار مدیریت است.
  ۸. مهارت‌های گفت‌وگو و مذاکره: امروزه مذاکره از بحث روابط صنعتی به‌صفت مقدم مهارت‌های ضروری یک مدیر تغییر مکان داده است. هر انسانی همواره در حال مذاکره کردن است. سخنران و شنونده خوبی بودن هنر است. از این‌رو، باید برای درک نظر و موضع دیگران برای انجام مذاکرات سازنده و مؤثر در درون و بیرون سازمان تلاش کرد.
  ۹. مهارت‌های اطلاعاتی: مدیران و افراد شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به‌کارگیری به‌موقع اطلاعات صحیح مربوط را در امورمانند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند.
  ۱۰. مهارت کامپیوتری: توانایی استفاده از کامپیوتر در انجام امور و وظایف، از الزام‌های ضروری دنیای جدید است. راضی نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالش‌های شغل جدید، وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد ده‌گانه مزبور است.
- بررسی شایستگی‌های مدیریتی صرف‌نظر از حوزه‌ها و تخصص‌های کارکردی که می‌باید توسط مدیران به دست آید در قالب سه دسته شایستگی‌های مبتنی بردانش، مهارت و ارزش‌ها عرضه می‌شود. سازمان ملل متحد در تشریح صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی، صلاحیت و

شایستگی را ترکیبی از ویژگی‌های شخصی و شخصیتی، مهارت‌ها، خصوصیات و رفتارهایی می‌داند که به‌طور مستقیم در عملکرد فرد تأثیر دارد (Taheri & et al, 2017). سازمان ملل دو دسته شایستگی ارائه کرده است که عبارت‌اند از: ۱. شایستگی‌های محوری شامل: توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، کار تیمی، مشتری مداری، تعهد برای یادگیری مستمر، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، خلاقیت و آگاهی‌های فناورانه. ۲. شایستگی‌های تکمیلی شامل: رهبری، داشتن چشم‌انداز، توانمندسازی دیگران، مدیریت بر عملکرد، اعتمادآفرینی، قضاوت و تصمیم‌گیری. یا صلاحیت حرفه‌ای مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش است که به‌تناسب هر شغل یا حرفه تعیین و توسط فرد در فرایندهای آموزشی و تجربی در محیط‌های آموزشی، کاری و جامعه کسب‌شده و به رفتار حرفه‌ای تبدیل می‌شود. شایستگی‌ها برای انتخاب و انتصاب، ارتقا و همچنین توسعه و برنامه‌ریزی آموزشی نتایج قابل ملاحظه‌ای داشته است. شایستگی مدیران می‌تواند به عنوان دانش، مهارت، توانایی‌ها و گاهی اوقات نگرش‌ها و تمایلات مورد نیاز برای مدیریت، رهبری و هدایت دیگران تعریف شود؛ همچنین می‌تواند به مدیران کمک نماید تا افراد را در فرهنگ‌های پویا و در حال تغییر تحویل خدمات، مدیریت کنند (June, 2003).

مدیریت و توسعه شایستگی‌ها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان‌ها هستند. به گفته wederli (2005) هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارت است از تعیین شایستگی‌های موردنیاز افراد برتر در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان، تلاش برای حذف شکاف‌های شایستگی از طریق گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از اینکه عملکرد شایسته تشخیص و پاداش داده می‌شود. با توجه به اهمیت شایستگی‌ها، چنانچه مدیرانی شایسته در رأس سازمان‌ها قرار گیرند، موفقیت آن‌ها در دستیابی به اهداف تضمین می‌شود. به همین دلیل سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌مثابه یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند. امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان طراحان، هدایتگران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به‌کارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاهی مهم و ویژه برخوردار است.

در پژوهشی (Redik 2014) عوامل شایستگی رهبری شامل خود رهبری، مدیریت دیگران، عوامل روانی و عوامل محیطی در رهبری پروژه موفق، توجه به موقعیت رقابتی است. به گفته‌ی لیکاما (۲۰۱۵) خود سنجی‌های مرتبط با شایستگی‌های شخصی و اجتماعی مدیران پروژه، مهارت‌های موردنیاز زندگی کاری مدیران پروژه و نظریه‌های شایستگی، دست‌کم در درازمدت، بر شایستگی و توانمندی آنان تأثیر می‌گذارند. (Vistlinc 2016) شایستگی‌های فردی مدیران



درگیر شیوه‌های مدیریت پایدار شرکت‌های بزرگ اتصال شایستگی‌ها به وظایف اصلی، باعث معنی‌دارتر شدن شایستگی‌ها و بهره‌مندی از آن‌ها گردیده و زمینه آموزشی (توسعه و ارزیابی) و زمینه‌های مدیریت (به‌ویژه توسعه) در مدار یادگیری قرار می‌گیرد. بعضی از صاحب نظران عقیده دارند مدل‌های شایستگی به مرتبط کردن رفتار افراد با استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند و در سطح سازمانی نیز برای هدایت تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. از این رو استفاده از مدل شایستگی به‌عنوان مبنای نظام آموزش و توسعه به اجتناب از دید کوتاه‌مدت یا پیروی از یک رسم زودگذر کمک می‌کند و موجب اطمینان خاطر از این نکته می‌شود که نظام بیشتر به آینده تمرکز دارد تا به موارد پیشینی. خلاصه‌ای از مبانی نظری شایستگی در قالب جدول ۱ ارائه می‌گردد:

## جدول ۱. جمع‌بندی مبانی نظری شایستگی

ردیف	پژوهشگران	سال	موضوع
۱	فورنهام	۱۹۹۰	مفهوم شایستگی
۲	بختیاری و همکاران	۱۳۹۲	مفهوم شایستگی
۳	سانچز	۲۰۰۹	شایستگی مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم
۴	نیرومند و همکاران	۱۳۹۱	مؤلفه‌های شایستگی
۵	نیلسون و همکاران	۲۰۱۱	تدوین الگوی شایستگی
۶	پورتر	۲۰۰۵	مهارت فنی، اداری، ارتباطی، ادراکی و رهبری
۷	هونگ هو	۲۰۰۹	شایستگی مدیران و آینده سازمان
۸	بیک فالوی	۲۰۱۳	مدل‌سازی شایستگی
۹	بویاتزیس	۱۹۸۲	شایستگی به‌عنوان ویژگی متمایزکننده
۱۰	مارشال	۱۹۹۶	شایستگی به‌عنوان ویژگی متمایزکننده
۱۱	کاتانو و همکاران	۲۰۱۶	کاسو <sup>۱</sup> (دانش، توانایی، مهارت و ویژگی‌های دیگر)
۱۲	انیس	۲۰۰۸	شایستگی به‌عنوان مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری
۱۳	کلارک و ارمیت	۲۰۱۰	تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معینی درباره شایستگی وجود ندارد
۱۴	هریسون	۲۰۰۹	فناوری اطلاعات، تغییر سازمانی، ریسک و عوامل موفقیت، ارتباطات، مدیریت فرایند، رهبری و نتیجه‌گرایی
۱۵	کرافورد	۲۰۱۰	رهبری، مدیریت ذینفعان، برنامه‌ریزی، انتخاب و توسعه تیم، ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسئله، دانش و مهارت
۱۶	راجا	۲۰۱۱	سازمان راهبردمحوری، مشتری‌مداری، شغلی یادگیری، مدیریت استعداد، رفتاری (رهبری، روابط کاری، شکوفایی)
۱۷	لیکاما	۲۰۱۵	خودسنجی، انعطاف‌پذیری، مدیریت استرس، تفکر تحلیلی، مدیریت اختلاف، تعهد، ارتباطات، نوآوری

در پژوهشی (Ebrahimzade & Nazem (2018) با عنوان شناسایی و تدوین مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، نتیجه گرفتند که با توجه به ۱۱۳ شاخص، تعداد چهار مؤلفه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های

مدیریتی و شایستگی‌های علمی و تخصصی شناسایی شد. همچنین هر چهار مؤلفه اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیران مدارس ابتدایی داشتند که شایستگی‌های مدیریتی بیشترین تأثیر را بر آن داشت (Farahbakhsh, 2017). طرحی با عنوان تدوین صلاحیت‌های علمی- حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان انجام دادند، از روش پژوهش کیفی استفاده شد. جامعه‌ی آماری شامل تمامی مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان است. برای گردآوری داده‌های کیفی با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی مصاحبه صورت پذیرفت. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نفر اول و از تکنیک گلوله برفی برای انتخاب نفرات بعدی استفاده شد. سؤال اصلی که در این پژوهش مطرح گردید بدین شرح بود: از نظر مشارکت‌کنندگان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده صلاحیت‌های علمی- حرفه‌ای مدیران ابتدایی کدامند؟ در تحلیل یافته‌ها ابتدا با مرور و بازنگری متن مصاحبه‌ها، مفاهیم و عبارات معنی‌دار استخراج شدند؛ پس از تجزیه و تحلیل و کدگذاری این مفاهیم و عبارات، مقوله‌های اصلی استخراج شدند. نتایج نشان داد که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به ترتیب عبارت بودند از: تخصص مدیریتی، تجربه‌ی معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، هنری، اخلاقی اجتماعی، انگیزشی.

در پژوهشی (Shabani & et al (2018) با عنوان ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران در این پژوهش به ارائه الگوی شایستگی برای مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران پرداخته شده است. جامعه آماری موردنظر پژوهش حاضر را تعداد ۳۰ نفر (۵ زن و ۲۵ مرد) از خبرگان تشکیل داده است که به کمک نمونه‌گیری سرشماری گلوله برفی هدفمند تعداد ۳۰ نفر خبره حوزه علوم تربیتی انتخاب شدند. روش پژوهش حاضر از نظر اهداف؛ کاربردی و از نظر داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد است و از طریق مصاحبه و درنهایت با استفاده از نظریه تفسیری یک الگوی بومی نهایی خواهد شد.

ابزار سنجش پژوهش حاضر به کمک یک فرم سازمان‌یافته مصاحبه که در آن الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی تنظیم شده است. ابتدا کلیه الگوها، یافته‌ها، مطالعات و تئوری‌ها بررسی شده و سپس توسط کدگذاری باز، شاخص‌ها احصا شدند و بعد از مقوله‌بندی کدگذاری محوری برای ۳۰ نفر از خبرگان حوزه ارسال شده تا کدگذاری انتخابی انجام شود و از طریق فن دلفی و مصاحبه عمیق به اشباع نظری رسیده شد. اعتبار و روایی فرم مصاحبه شایستگی به مدد فن دلفی به دست آورده شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها کیفی است و نخستین یافته پژوهش حاضر بیانگر آن است که الگوی بهینه شایستگی برای مدیران مدارس

ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران کدام است. این الگو مرکب از ۱۲۴ شاخص است که می‌تواند مددیار مدیران در مدارس باشد. دومین یافته پژوهش حاضر بیانگر آن است که الگوی مذکور مرکب از چه ابعادی است. این الگو مرکب از ۶ بعد است که به ترتیب اولویت شامل بعد ذهنی بینشی، بعد درون فردی، بعد بین فردی، بعد اخلاقی، بعد عملکردی و بعد رهبری است در سومین یافته پژوهش حاضر مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور ۱۳ مورد است که شامل مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های ادراکی، شایستگی‌های شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استانداردهای سازی و مدیریت است چهارمین یافته پژوهش حاضر بیانگر آن است که هر یک از مؤلفه‌های الگوی مذکور مرکب از چه شاخص‌هایی است.

در پژوهشی (Nasirivalikbani 2016) با عنوان کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داده بنیاد بالندگی مدیران مدارس و اجرای برنامه‌های مرتبط با آن یکی از ابزارهای مهم ایجاد تغییر و تحول در نظام آموزشی است که به گونه مستقیم و غیرمستقیم منجر به بالا رفتن بهره‌وری و توسعه نیروی انسانی می‌شود. هدف این پژوهش تدوین الگویی مفهومی برای بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس بود. این پژوهش پژوهشی کیفی بود که با استفاده از راهبرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد. در این راستا با استفاده از رویکرد هدفمند و به‌کارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته با ۲۱ نفر از مدیران مدارس ابتدایی استان فارس انجام شد، برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله، کدگذاری باز، کدگذاری نظری و کدگذاری انتخابی حاکی از ۱۶ مقوله کلی است که این مقاله یافته‌های مطالعه را در چارچوب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی نیاز به بهبود مستمر، تغییر در دانش و داده‌های بنیادی، مسائل مالی و رفاهی (پدیده محوری) برنامه بالندگی مشارکتی (راهبردها) ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، روش‌های اجرایی مستقیم و غیرمستقیم (زمینه) جو باز و حمایتی، فرهنگ مشارکتی، فناوری‌های نوین (شرایط مداخله‌گر) قوانین و مقررات تسهیل‌کننده، شایستگی مدرسان (و پیامدها) بالندگی فردی و حرفه‌ای مدیران، موفقیت تحصیلی دانش آموزان، توسعه مدرسه به‌عنوان سازمان یادگیرنده و تربیت شهروند بالنده تحلیل کرده است. (Abaspour & et al 2017) طرحی با عنوان توسعه مدیران شرکت ملی گاز ایران مبتنی بر الگوی شایستگی به‌منظور توسعه شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران و تدوین الگوی مطلوب ارائه کردند، این پژوهش به روش ترکیبی اکتشافی انجام شد.

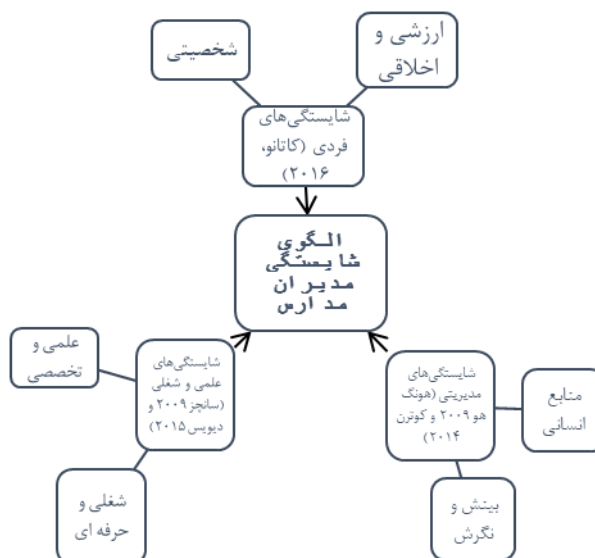
با تحلیل داده‌ها ۷ مؤلفه اصلی در قالب الگوی مفهومی پژوهش منعکس گردید. بر مبنای یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل‌های مرحله کیفی، پرسشنامه پژوهش طراحی و روایی این پرسشنامه با استفاده از نظر صاحب‌نظران (۷۴٪) و پایداری آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۸۹٪) محاسبه و در نمونه آماری ۱۶۰ نفر از مدیران شرکت ملی گاز ایران که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شده بودند، اجرا و داده‌های کمی پژوهش گردآوری شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کمی نشان می‌دهد وضعیت کلی شایستگی مدیران در شرکت ملی گاز ایران بالاتر از میانگین و نسبتاً مطلوب بوده و همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های هفت‌گانه شناسایی شده دارای بار عاملی کافی جهت پیش‌بینی شایستگی مدیران شرکت ملی گاز ایران هست، لکن در بین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده شایستگی تحلیل‌گری مؤلفهٔ رویکرد استراتژیک با بار عاملی ۱۶/۰ و  $R^2 = ۰/۰۲۵۲$  دارای سطح معناداری ۳۵/۰ بود و در بعد شایستگی ذهنی مؤلفه حل مسئله و تصمیم‌گیری با بار عاملی ۱۹/۰ و  $R^2 = ۰/۰۴۲$  دارای سطح معناداری ۲۱/۰ بود که از مدل کلی حذف شدند؛ لذا با به‌کارگیری الگوی مطلوب شایستگی مدیران، برنامه‌های آموزشی متناسب در جهت ارتقاء شایستگی‌های مدیران برنامه‌ریزی شده، تا افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران تضمین و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محقق گردد.

در پژوهش Veslinc (2016) خود با عنوان شایستگی‌های فردی برای مدیران درگیر در شیوه‌های مدیریت پایدار شرکت‌های بزرگ که هدف آن کشف شایستگی‌های مرتبط با وظایف اصلی مدیریتی و مزایای کاربردی برای شرکت‌های بزرگ و آموزشی بود، نتایج نشان داد، اتصال شایستگی‌ها به وظایف اصلی باعث می‌شود این شایستگی معنادارتر شده و فرصت بهره‌مندی از آن‌ها فراهم گردد. به این اساس زمینه آموزشی (توسعه و ارزیابی) و زمینه‌های مدیریت (به‌ویژه توسعه) در مدار یادگیری به‌عنوان مثال یادگیری خدمات قرار می‌گیرد. در مطالعه ای Cothorn (2014) با عنوان توسعه حرفه ای مقدمات مدرسه و اجرای سیاست با استفاده از داده‌های کیفی و کمی برای تعیین عناصر، زمینه‌ها و مباحث موجود در پیشرفت حرفه ای مدیران در دو مدرسه ولسوالی‌ها در لوئیزیانا نشان داد مسائل مربوط به پرسنل و راهکارهای اجرای تغییرات در پردیس مدرسه به اصول اولیه احتیاج دارد که در توسعه حرفه ای گنجانده شود و این اصول شامل همکاری بین همسالان، ارائه پیگیری، ارائه زمان برای تأمل، اجازه بازدید از مدرسه و برنامه مبتنی بر تحقیق باشد. (Daivis (2015 مطالعه تطبیقی خصوصیات رهبری آموزشی برای مدیر مرکز فنی منطقه ای مدارس دولتی ویرجینیا، دریافت که ویژگی‌های شغل، داشتن

تخصص مدیریت آموزشی و سابقه و تجربه معلمی، ارتباط با دانش آموزان و رعایت مسائل ارزشی و اخلاقی مثل صداقت از جمله ویژگیهای یک مدیر مدرسه خوب است.

در پژوهشی (2015) Likama باهدف گزارش نتایج خود سنجی‌های مرتبط با شایستگی‌های شخصی و اجتماعی مدیران پروژه به روش کمی انجام داد، نشان داد مهارت‌های موردنیاز زندگی کاری مدیران پروژه و نظریه‌های شایستگی، دست‌کم در درازمدت، بر شایستگی و توانمندی آنان تأثیر می‌گذارند که بر این اساس زمان استخدام و ارتقای مدیران پروژه می‌بایست در نظر گرفته شود. لیکاما، پس از خودارزیابی ۷۵۰ مدیر پروژه در خصوص شایستگی‌های فردی و اجتماعی، محرک پیشرفت، رهبری، مدیریت تعارض و ابتکار را مهم‌ترین شایستگی‌ها دانست. حتی اگر فرد از قبل در عمل این شایستگی‌ها را داشته باشد، بازهم اشتیاقی برای توسعه آن‌ها وجود دارد. به‌علاوه، پاسخ‌دهندگان احساس کردند که باید شایستگی‌های تفکر تحلیلی، مدیریت استرس، کیفیت تصمیم و محرک پیشرفت را توسعه دهند. چون می‌توان شایستگی‌ها را بهبود داد، سازمان‌ها باید مهم‌ترین شایستگی‌ها را برای پروژه‌های خود تعیین کنند؛ همچنین باید نتایج این تحقیق را در نظر بگیرند. مهم است که سازمان‌ها، مدیران پروژه را ترغیب کنند تا شایستگی‌های خود را توسعه دهند و در این صورت، نتایج مثبت و موفق را به پروژه‌ها و کل سازمان اضافه کنند.

در پژوهشی (2014) Gjoliqaj که باهدف توسعه یک مدل شایستگی مدیران کلوپ ورزشی در آلبانی به روش دلفی از ۱۳ رشته ورزشی و مدیران باشگاه به نمایندگی از طرف اعضای سهامداران در آلبانی انجام پذیرفت، نتیجه ارائه مدل شایستگی مدیریت بر اساس ۱۱ مؤلفه شایستگی مهم شامل رهبری، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت کارکنان، دانش ورزشی، دانش قانون، دستیابی به اهداف بازاریابی، حل مسئله، رابطه مردم، تأمین مالی، امکانات مدیریت را محرز نمود. (2014) Bitterova, Haskova & pisonova در پژوهش خود با عنوان صلاحیت حرفه‌ای رهبران مدارس در حوزه‌های مدیریتی نشان دادند که رهبران مدارس از چهار صلاحیت کلیدی عمده یعنی توانایی برای خلق استراتژی‌های مؤثر یادگیری، صلاحیت ایجاد و توسعه محیط یادگیری مؤثر برای دانش آموزان، توزیع و نشان دادن حوزه‌های مسئولیتی و صلاحیت راهنمایی و کنترل فرایندهای آموزشی بهره‌مندند. همان‌گونه که گفته شد، برای تدوین الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی شناسایی می‌شوند. مدل مفهومی و چارچوب نظری مستخرج از پیشینه به‌صورت شکل ۱ ارائه می‌گردد. در این الگو مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی اخلاقی، بینش، نگرش، دانش و اعتبار به‌عنوان مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس، ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی مستخرج از مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### روش پژوهش

این پژوهش بر مبنای هدف، توسعه‌ای، کاربردی و از نظر ماهیت، آنگونه که Creswell, planoclark (2007) استدلال می‌کند ترکیبی، اکتشافی متوالی<sup>۱</sup> است. از روش‌های کیفی مقتضی از جمله مصاحبه اکتشافی جهت استخراج مؤلفه‌ها و همچنین سنجه-های پژوهش استفاده شده و از روش‌های کمی برای اعتباریابی الگو استفاده می‌شود. در مرحله اول مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با تحقیق در حوزه‌های الگوهای شایستگی مدیران مدارس مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله ادبیات پژوهشی داخلی و خارجی نیز مورد بررسی قرار گرفت و الگوی مفهومی مستخرج از ادبیات تدوین شد. در ادامه برای تدوین الگوی شایستگی مدیران با تعدادی از مدیران مدارس متوسطه دوم شهر تهران و کارشناسان خبره آموزش و پرورش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته<sup>۲</sup> به عمل آمد. بر اساس نتایج مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق، الگوی اولیه شایستگی مدیران آموزش و پرورش متوسطه دوم شهر تهران، طراحی

1. Exploratory Sequential Design

2. Semi-structured

گردید. در بخش کیفی با خبرگان حوزه آموزش و پرورش، مدیران اجرایی و آموزشی وزارت آموزش و پرورش و مدیران باتجربه و معلمان مدارس متوسطه دوره دوم شهر تهران مصاحبه انجام شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> احتمالی بود. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری<sup>۲</sup> (داده) رسید. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. با توجه به مبانی نظری پژوهش و اسناد بررسی‌شده (Kiwi & Kampenhuud, 1988, translated by Nikgozar, 2010)، ۱۲ سؤال باز پاسخ برای مصاحبه تهیه گردید. ابهامات بعضی از سؤالات در جریان مصاحبه‌های اولیه رفع و اصلاح گردید. بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، لیست مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در اختیار چند نفر از اساتید دانشگاه و مدیران وزارت آموزش و پرورش که در حوزه مدیریت آموزشی تخصص داشتند، قرار گرفت که از صحیح و مناسب بودن معادل و اصطلاحات انتخاب‌شده برای نام‌گذاری مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اطمینان حاصل گردید.

جهت اطمینان از روایی مصاحبه‌ها، از روش‌های بررسی توسط اعضاء و بازبینی توسط همکاران استفاده گردید. بررسی توسط اعضاء؛ در جریان مصاحبه، ضمن برقراری تعامل خوب با پاسخگویان؛ پاسخگو به‌عنوان بخشی از بستر مسئله مطرح بوده و به آن‌ها فرصتی برای صحبت آزاد مطابق ساختار فکری خودشان داده شد. در انتهای هر مصاحبه، تفسیر و نتایجی که توسط پژوهشگر کسب‌شده بود، به مشارکت‌کننده بازخورد داده می‌شد و موارد بد درک شده، اصلاح می‌گردید. بازبینی توسط همکاران: فرم مصاحبه به اساتید راهنما، مشاور و متخصصان موضوعی اعلام و نظرات اصلاحی آن‌ها نیز لحاظ گردید. همچنین نتایج مصاحبه‌ها هم در اختیار آن‌ها قرار گرفت که از فرایند کار و نتایج به‌دست‌آمده، رضایت داشتند. پایایی<sup>۳</sup> به همسانی<sup>۴</sup> یافته‌های پژوهش اطلاق می‌گردد. پایایی در مصاحبه در مراحل اولیه چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌گردد. در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته، از پایایی باز آزمون<sup>۵</sup> استفاده شده است.

در مرحله کمی و بعد از طراحی ابزار، با استفاده از مدل ترسیم‌شده، وضعیت موجود شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم بر اساس الگوی تدوین‌شده، سنجش شد. روش پژوهش در این مرحله کمی از گروه پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه دوم

---

1. Purposeful Sampling

2. Theoretical Saturation

3. Reliability

4. Consistency

5. Re-Test Reliability



نظری شهر تهران در سال ۱۳۹۸ است که ۸۶۸ نفر بودند. روش نمونه‌گیری به‌کاررفته شده در این تحقیق، روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای می‌باشد. به دلیل اینکه مدارس مورد مطالعه در مناطق مختلف شهر تهران پراکنده هستند روش مناسب برای نمونه‌گیری، خوشه‌ای است. براین اساس شهر تهران به ۱۹ منطقه آموزشی تقسیم شده و از هر منطقه تعدادی مدرسه متوسطه دوم نظری به‌صورت تصادفی انتخاب‌شده و پرسشنامه‌ها در اختیار مدیران آن مدارس قرار گرفت. به‌منظور تحلیل داده‌های کمی، از آنجایی که هدف پژوهش حاضر تدوین الگو و همچنین اعتباریابی آن می‌باشد از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. تعداد اعضای نمونه در بخش کمی پژوهش با بهره‌گیری از فرمول کوکران برابر با ۲۳۵ نفر خواهد بود. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. پژوهشگر تمام مضامین (شاخص‌های) الگوی یادشده را در قالب یک پرسش‌نامه تبدیل به سؤال کرد. پرسشنامه طراحی‌شده برای تأیید روایی در اختیار صاحب‌نظران مدیریت آموزشی قرار گرفته و جهت تأیید پایایی، در نمونه کوچکی از جامعه آماری اجرا شد.

در بخش آمار توصیفی<sup>۱</sup> از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی<sup>۲</sup> از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای<sup>۳</sup>، فریدمن<sup>۴</sup> و همچنین برای اعتباریابی کمی مدل از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۵</sup> و مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. برای برآورد مدل‌های معادله ساختاری از روش آماری واریانس<sup>۶</sup> و ضریب حداقل مربعات تعمیم‌یافته<sup>۷</sup> از نرم‌افزار اموس<sup>۸</sup> نسخه ۲۴، استفاده گردید. روش حداقل مربعات تعمیم‌یافته که بیشتر در پژوهشات اکتشافی به کار می‌رود، رویکرد پیش‌بینی‌کننده دارد که روی سازه‌های نهایی هدف در مدل تمرکز می‌کند و سعی می‌کند که واریانس توضیح داده‌شده آن‌ها را افزایش دهد (Zinivandnejad and Rashed, 2016).

### یافته‌های پژوهش

#### الف) مرحله کیفی

1. Descriptive Statistical
2. Inferential Analysis
3. One sample T-Test
4. Friedman
5. Confirmatory Factor Analysis
6. Variance Based Structural Equation Modelling
7. Generalized least squares
8. Amos

سؤال اول: مؤلفه‌های اصلی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم کدامند؟

سؤال دوم: شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم کدامند؟

برای پاسخ به سؤالات اول و دوم این پژوهش، از روش‌های کیفی و ابزار مصاحبه، استفاده شد. داده‌های گردآوری‌شده از طریق تحلیل تم به روش تئوری داده بنیاد و تحلیل عامل تائیدی تجزیه و تحلیل گردید. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری‌شده در قالب فایل Word وارد نرم‌افزار ان‌ویو ۱۰ شد و جهت انجام تحلیل کدگذاری گردید. پس از انجام ۱۲ مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند.

جدول ۲ گزارش خلاصه از منابع مصاحبه

مصاحبه‌شوندگان	تعداد ارجاع‌ها	تعداد کدگذاری
۱	۳۱	۲۱
۲	۲۴	۲۱
۳	۲۴	۱۸
۴	۱۷	۱۴
۵	۲۱	۱۷
۶	۲۳	۱۷
۷	۲۲	۱۹
۸	۲۲	۱۹
۹	۱۹	۱۵
۱۰	۲۳	۲۱
۱۱	۱۱	۹
۱۲	۲۱	۱۹

گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی است. در این گام کدهای شناسایی‌شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۲۰ مفهوم استخراج شد. در نهایت کدهای شناسایی‌شده بر اساس شهود و درک

پژوهشگر از موضوع موردبررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب تم‌ها یا برحسب نیاز در قالب مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند. این نقشه تماتیک شامل ۲۰ کدباز، ۶ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی است. سه تم اصلی که به عنوان مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دور دوم در نظر گرفته شدند، عبارت‌اند از: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های علمی و شغلی. در ادامه هر یک از این سه مولفه اصلی و تم‌های فرعی و مفاهیم تشکیل‌دهنده آن‌ها تجزیه و تحلیل می‌گردند.

مولفه اول؛ شایستگی‌های فردی. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲ مقوله فرعی و ۶ کد باز به شرح جدول ۳ برای شایستگی‌های فردی، شناسایی شد.

#### جدول ۳ مقوله‌های فرعی و کدهای باز برای مقوله اصلی «شایستگی‌های فردی»

ردیف	عنوان مقوله اصلی	عنوان مقوله فرعی	کدهای باز
۱	شایستگی‌های فردی	قدرت نفوذ در معلمان و دانش آموزان	
۲	شخصیتی	پذیرش در بین همکاران	
۳		آراستگی ظاهر	
۴		مسئولیت پذیری	
۵	ارزشی و اخلاقی	گذشت	
۶		عدالت	

مولفه دوم؛ شایستگی‌های مدیریتی. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲ مقوله فرعی و ۶ کد باز به شرح جدول ۴ برای شایستگی‌های مدیریتی، شناسایی شد.

## جدول ۴ مقوله های فرعی و کدهای باز برای مقوله اصلی «شایستگی های مدیریتی»

ردیف	عنوان مقوله اصلی	عنوان مقوله فرعی	کدهای باز
۱	شایستگی های مدیریتی		تشکیل گروه های کاری
۲		منابع انسانی	برقراری ارتباط موثر با دانش آموزان و معلمان
۳			ایجاد انگیزه
۴			هدفگرا بودن
۵		بینش و نگرش	مثبت اندیشی
۶			تفکر خلاق

مؤلفه سوم؛ شایستگی های علمی و شغلی. پس از تحلیل مصاحبه ها، ۲ مقوله فرعی و ۸ کد باز به شرح جدول ۵ برای شایستگی های علمی و شغلی شناسایی شد.

## جدول ۵ مقوله های فرعی و کدهای باز برای مقوله اصلی «شایستگی های علمی و شغلی»

ردیف	عنوان مقوله اصلی	عنوان مقوله فرعی	کدهای باز
۱	شایستگی های علمی و شغلی		داشتن دانش مدیریت آموزشی
۲		علمی و تخصصی	مدیریت تجهیزات و منابع فیزیکی
۳			گذراندن دوره های مهارت آموزی مدیریت
۴			داشتن مهارت حل مساله و تصمیم گیری
۵			جلب حمایت و کمک ذینفعان کلیدی
۶		شغلی و حرفه ای	ارتباط مستمر با والدین و شناسایی انتظارات آنها
۷			تجربه معلمی
۸			تجربه مدیریتی در مدرسه

به این ترتیب در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم به شرح جدول ۶ ارائه می گردد.

جدول ۶. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم

ردیف	عنوان اصلی	مقولات	عنوان مقولات کدهای باز
۱	شایستگی‌های فردی	شخصیتی	تاثیرگذاری در معلمان و دانش آموزان، پذیرش در بین همکاران، آراستگی ظاهر
		ارزشی	مسئولیت پذیری، گذشت و عدالت
۲	شایستگی‌های مدیریتی	منابع انسانی	تشکیل گروه‌های کاری، برقراری ارتباط موثر با دانش آموزان و معلمان، ایجاد انگیزه
		بیش و نگرش	هدفگرا بودن، مثبت اندیشی، تفکر خلاق
۳	شایستگی‌های علمی و شغلی	تخصصی	داشتن دانش مدیریت آموزشی، مدیریت تجهیزات و منابع فیزیکی، گذراندن دوره‌های مهارت آموزی مدیریت
		شغلی	داشتن مهارت حل مسئله و تصمیم گیری، جلب حمایت و کمک ذینفعان کلیدی، ارتباط مستمر با والدین و شناسایی انتظارات آنها، تجربه معلمی، تجربه مدیریتی در مدرسه

### ب) مرحله کمی

سؤال سوم؛ وضعیت موجود شایستگی مدیران مدارس متوسطه دور دوم بر اساس الگوی تدوین شده چگونه است؟

برای پاسخ به سؤال سوم؛ از روش کمی و ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است؛ که به وسیله آمار توصیفی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای، داده‌های جمع‌آوری شده، تجزیه و تحلیل گردید. قبل از آزمون سوالات پژوهش لازم است تا بررسی شود که آیا شاخص‌های اصلی نرمال هستند یا خیر. در صورتی که شاخص‌ها نرمال باشند از سری آزمون‌های پارامتریک و در صورتی که نرمال نباشند از سری آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌کنیم. برای سنجش نرمال بودن داده

ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۷. آزمون نرمال بودن متغیرهای شایستگی‌های مدیران مدارس

ردیف	مؤلفه‌ها	کولموگروف-اسمیرنوف		
		آماره	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۱	شایستگی‌های فردی	۰/۰۶۳	۲۳۲	۰/۲۵۰
۲	شایستگی‌های مدیریتی	۰/۰۵۶	۲۳۲	۰/۱۰۷
۳	شایستگی‌های علمی و شغلی	۰/۰۶۹	۲۳۲	۰/۱۰۹

نتایج به‌دست‌آمده برای مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوم شهر تهران در آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، نشان می‌دهد که متغیرهای پژوهش نرمال بوده و برای بررسی سؤالات می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد با توجه به مقادیر آزمون تی و سطوح معنی‌داری (کمتر از ۰/۰۵) با سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا نمود میانگین‌های نمونه موردبررسی دارای تفاوت معنادار با میانگین فرضی جامعه (گزینه سوم در طیف لیکرت (عدد ۳)) می‌باشند.

جدول ۸. نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسه ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران

متغیر	میانگین	مقدار تی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین
شایستگی‌های فردی	۲۱/۹۴	۲/۵۲۸	۰/۰۱۲	۰/۹۳۵
شایستگی‌های مدیریتی	۵۴/۹۷	-۲/۲۵۵	۰/۰۲۵	-۲/۰۳۴
شایستگی‌های علمی و شغلی	۲۰/۵۰	-۱۳/۳۴۷	۰/۰۰۰	-۶/۵۰۴
شخصیتی	۸/۰۹	-۴/۹۹۵	۰/۰۰۰	-۰/۹۰۵
ارزشی	۷/۷۳	۱۴/۸۱۱	۰/۰۰۰	۱/۷۲۸
منابع انسانی	۶/۱۱	۰/۸۸۷	۰/۰۳۷	۰/۱۱۲
بینش و نگرش	۲۰/۵۹	-۱/۰۹۱	۰/۰۷۶	-۰/۴۰۹
تخصصی	۱۳/۶۹	-۴/۹۳۲	۰/۰۰۰	-۱/۳۱۰
شغل	۲۰/۶۹	-۰/۸۷۰	۰/۰۸۴	-۰/۳۱۵

1. Kolmogorov- Smirnov

### سؤال چهارم؛ اولویت‌بندی مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم چگونه است؟

برای پاسخ به سؤال چهارم این پژوهش، از طریق آزمون تحلیل واریانس فریدمن، مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم اولویت‌بندی گردید. جدول ۹ وضعیت رتبه‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس متوسطه دور دوم شهر تهران از نظر پاسخ‌دهندگان به ترتیب بینش و نگرش، شخصیتی، منابع انسانی، تخصص، ارزشها و مهارت‌های شغلی هستند.

جدول ۹. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس

مؤلفه‌ها	رتبه میانگین	اولویت	میانگین
بینش و نگرش	۱۵/۵۰	اول	۴/۰۴
ارزشی	۱۱/۲۹	پنجم	۳/۳۱
تخصصی	۱۱/۵۶	چهارم	۳/۳۶
منابع انسانی	۱۱/۵۸	سوم	۳/۳۶
شخصیتی	۱۳/۳۶	دوم	۳/۵۹
شغل	۱۰/۰۶	ششم	۳/۱۵

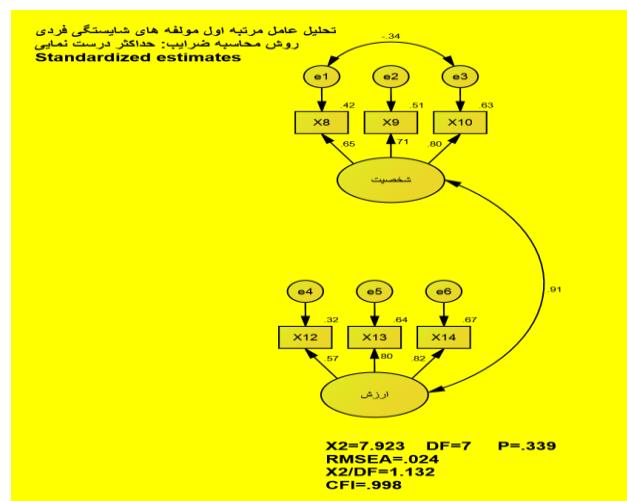
### سؤال پنجم پژوهش؛ آیا الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم از برازش مطلوبی برخوردار است؟

برای پاسخ به سؤال پنجم این پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پاسخ داده می‌شود. اقدامات تحلیل عامل تأییدی مرحله اول برای مولفه‌های شایستگی فردی مدیران مدارس به شرح شکل ۲ اجرا شده است. مقادیر ضرایب استاندارد رابطه‌های داخل مدل همه بالای ۰/۳ و قابل قبول هستند. مقدار  $p$  همه آن رابطه‌ها زیر ۵ صدم بوده و بنابراین سطح معناداری همه آنان قابل تأیید است. با توجه به داده‌های مندرج در جدول ۱۰ نتایج زیر قابل برداشت است؛ در زمینه شاخص‌های مطلق، باید گفت که شاخص  $\chi^2$  - دو معنادار (CMIN) و سطح معنی‌داری ( $P$ ) برابر با ۰/۳۳۹، نتایج بسیار مطلوبی را در ارتباط با مدل موردبررسی نمایش می‌دهد. در مورد شاخص‌های نسبی باید گفت که مقدار ۰/۰۲۴ برای

شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA)، مدل مورد بررسی را در وضعیت بسیار مطلوبی گزارش می‌کند؛ شاخص تطبیقی CFI نیز بیانگر آن است که مدل برای داده‌ها به خوبی مناسب است و مدل فرض شده به اندازه کافی اطلاعات نمونه را شرح داده است. همچنین هر سازه با متغیرهای مشاهده شده، ضریب قابل قبول دارند که مقدار آن‌ها بالای ۰/۳ است و سازه‌ها هم باهم همبستگی دارند از این رو در مجموع نیکویی برازش الگوی پژوهش (مولفه های شایستگی فردی مدیران مدارس متوسطه دور دوم شهر تهران) مورد تأیید قرار گرفته است.

#### جدول ۱۰. شرح شاخص‌های منتخب برای گزارش نیکویی برازش الگوی شایستگی‌های فردی

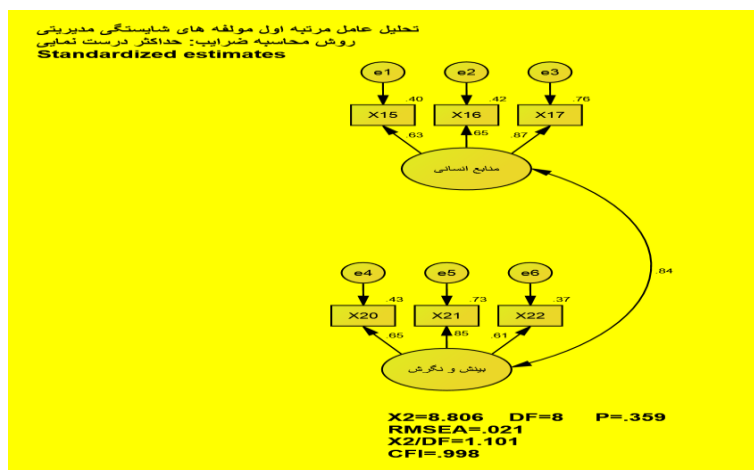
نوع شاخص	شاخص	مقدار محاسبه شده برای مدل	مقدار قابل قبول برای تأیید نتیجه
مطلق	CMIN	۷/۹۲۳	
	DF	۷	P (بزرگ‌تر از ۰/۰۵)
نسبی	RMSEA	۰/۰۲۴	کوچک‌تر از ۰/۰۸
	CMIN/DF	۱/۱۳۲	بین ۱ تا ۳
تطبیقی	CFI	۰/۹۱۳	بزرگ‌تر از ۰/۹



شکل ۲. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای مولفه‌های شایستگی فردی



بعد از بررسی برآوردها، از استراتژی آرایشی برای اصلاح ضرایب استفاده گردید، به طوری که آماره‌های مدل قابل قبول و آماره‌های داخلی هم معنی دار هستند شکل ۳.



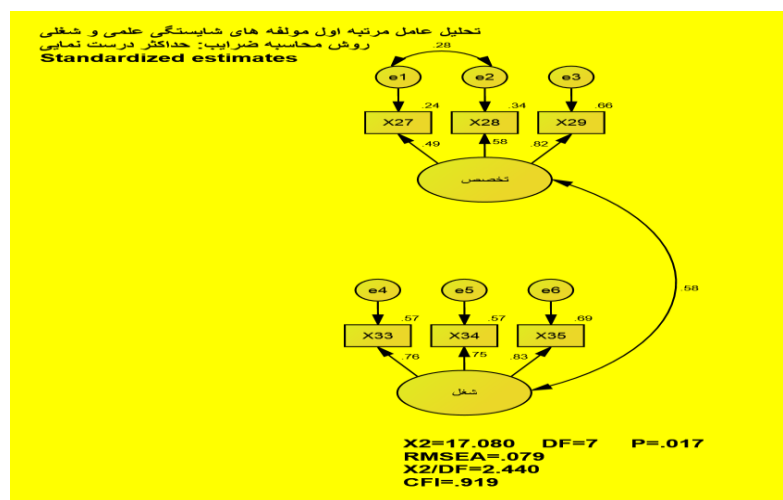
شکل ۳. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای مولفه‌های شایستگی مدیریتی

با توجه به داده‌های مندرج در جدول ۱۱. نتایج زیر قابل برداشت است؛ در زمینه شاخص‌های مطلق، باید گفت که شاخص  $\chi^2$  - دو معنادار (CMIN) و سطح معنی‌داری (P) برابر با ۰/۳۵۹، نتایج بسیار مطلوبی را در ارتباط با مدل مورد بررسی نمایش می‌دهد. در مورد شاخص‌های نسبی باید گفت که مقدار ۰/۰۲۴ برای شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA)، مدل مورد بررسی را در وضعیت بسیار مطلوبی گزارش می‌کند؛ شاخص تطبیقی CFI نیز بیانگر آن است که مدل برای داده‌ها به خوبی مناسب است و مدل فرض شده به اندازه کافی اطلاعات نمونه را شرح داده است. همچنین هر سازه با متغیرهای مشاهده شده، ضریب قابل قبول دارند که مقدار آن‌ها بالای ۰/۳ است و سازه‌ها هم باهم همبستگی دارند از این رو در مجموع نیکویی برازش الگوی پژوهش (مولفه های شایستگی مدیریتی مدیران مدارس متوسطه دور دوم شهر تهران) مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۱۱. شرح شاخص‌های منتخب برای گزارش نیکویی برازش الگوی شایستگی‌های مدیریتی

نوع شاخص	شاخص	مقدار محاسبه شده برای مدل	مقدار قابل قبول برای تأیید نتیجه
مطلق	CMIN	۸/۸۰۶	
	DF	۸	P (بزرگ‌تر از ۰/۰۵)
	P	۰/۳۵۹	
نسبی	RMSEA	۰/۰۲۱	کوچک‌تر از ۰/۰۸
	CMIN/DF	۱/۱۰۱	بین ۱ تا ۳
تطبیقی	CFI	۰/۹۹۸	بزرگ‌تر از ۰/۹

بعد از بررسی برآوردها، از استراتژی آرایشی (حذف و اضافه کردن رابطه‌های جدید که از لحاظ نظری، خسارتی به مدل وارد نمی‌کند)، برای اصلاح ضرایب استفاده گردید، به طوری که آماره‌های مدل قابل قبول و آماره‌های داخلی هم معنی‌دار هستند شکل ۴.

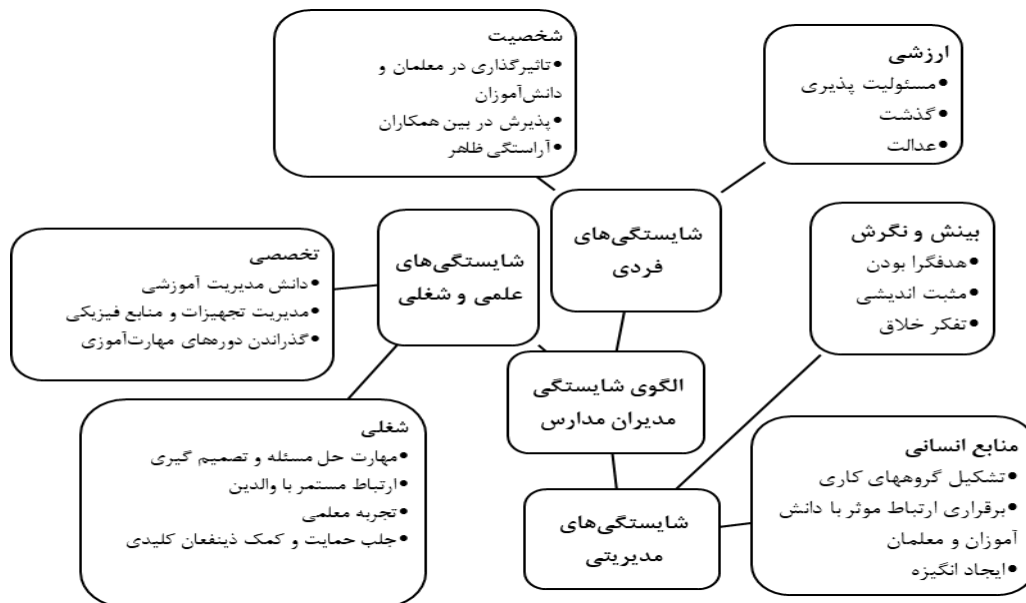


شکل ۴. مدل تحلیلی عاملی تأییدی مرتبه اول برای بعد مولفه‌های شایستگی علمی و شغلی

جدول ۱۲. شرح شاخص‌های منتخب برای گزارش نیکویی برازش الگوی شایستگی‌های علمی

نوع شاخص	شاخص	مقدار محاسبه شده برای مدل	مقدار قابل قبول برای تائید برازش مدل	نتیجه
مطلق	CMIN	۱۷/۰۸۰		عدم تائید نیکویی برازش مدل
	DF	۷	P (بزرگ‌تر از ۰/۰۵)	
	P	۰/۰۱۷		
نسبی	RMSEA	۰/۰۷۹	کوچک‌تر از ۰/۰۸	تائید نیکویی برازش مدل
	CMIN/DF	۲/۴۴۰	بین ۱ تا ۳	
تطبیقی	CFI	۰/۹۱۹	بزرگ‌تر از ۰/۹	تائید نیکویی برازش مدل

با توجه به داده‌های مندرج در جدول ۱۲، نتایج زیر قابل برداشت است؛ در زمینه شاخص‌های مطلق، باید گفت که شاخص خی-دو غیر معنادار (CMIN) و سطح معنی‌داری (P) برابر با ۰/۰۱۷، نتایج مطلوبی را در ارتباط با مدل مورد بررسی نمایش نمی‌دهد. در مورد شاخص‌های نسبی باید گفت که مقدار ۰/۰۷۹ برای شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA)، مدل مورد بررسی را در وضعیت مطلوبی گزارش می‌کند؛ شاخص تطبیقی CFI نیز بیانگر آن است که مدل برای داده‌ها به خوبی مناسب است و مدل فرض شده به اندازه کافی اطلاعات نمونه را شرح داده است. همچنین هر سازه با متغیرهای مشاهده شده، ضریب قابل قبول دارند که مقدار آن‌ها بالای ۰/۳ است و سازه‌ها هم باهم همبستگی دارند از این رو در مجموع نیکویی برازش الگوی پژوهش (مولفه‌های شایستگی علمی و شغلی مدیران مدارس متوسطه دور دوم شهر تهران) مورد تائید قرار گرفته است. نتیجه بررسی از طریق مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تائیدی نشان داد که هر سازه با متغیرهای مشاهده شده، ضریب قابل قبول دارند و سازه‌ها هم باهم همبستگی دارند. از این رو در مجموع نیکویی برازش الگوی پژوهش مورد تائید قرار گرفته است. الگوی نهایی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دور دوم شهر تهران به شرح شکل ۵ است.



شکل ۵. الگوی نهایی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دور دوم شهر تهران

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم بود. در مرحله کیفی و به وسیله انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان، بیست مضمون (شاخص) برای الگوی شایستگی مدیران مدارس استخراج شد که در قالب ۶ مؤلفه دسته‌بندی گردیدند. نهایتاً مؤلفه‌ها هم در یک دسته‌بندی کلی‌تری شامل سه بعد قرار گرفتند. مؤلفه‌ها به شرح زیر است:

بعد اول؛ **شایستگی‌های فردی**، شامل مؤلفه‌های شخصیتی و ارزشی است. مؤلفه شخصیتی، سه کد با عنوان قدرت نفوذ در معلمان و دانش‌آموزان، پذیرش در بین همکاران و آراستگی ظاهر دارد. ارزشی مؤلفه دوم این بعد است که شاخص‌های مسئولیت‌پذیری، گذشت و عدالت را در بردارد. این یافته همراستا با پژوهش؛ (joker& et al(2017) ، et Kermani & et al(2017) و Asari(2018) است. بعد دوم؛ **شایستگی‌های مدیریتی**، دو مؤلفه بانام‌های منابع انسانی و ببینش و نگرش دارد. شاخص‌های آن‌ها عبارت‌اند از: تشکیل گروه‌های کاری، برقراری ارتباط

موثر با دانش آموزان و معلمان و ایجاد انگیزه برای مؤلفه منابع انسانی؛ هدفگرا بودن، مثبت اندیشی و تفکر خلاق برای مؤلفه بینش و نگرش. در هزاره سوم، سازمان‌ها به جای تأکید و توجه بیش‌ازحد بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود، بر منابع انسانی تأکید داشته و به دنبال آن هستند تا از این طریق مزیت رقابتی پایداری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق نمایند (Zare & et al, 2017) مدیران سازمان‌ها با اعتقاد به این منبع باارزش سازمانی، فعالیت‌های گسترده‌ای در ارتباط با رشد، توسعه و هدایت کارکنان سازمان انجام داده‌اند. نتایج یافته‌ها Hushyar& et al (3013) و (2017) Zarei,matin (2013)، Arasmoos & et al، Adli&verkani(2018) و Kutren(2014) این یافته‌های بدست آمده را تأیید می‌کنند. بعد سوم؛ **شایستگی‌های علمی و شغلی**، دو مؤلفه این بعد، تخصص و شغلی است. داشتن دانش مدیریت آموزشی، مدیریت تجهیزات و منابع فیزیکی، گذراندن دوره‌های مهارت آموزی مدیریت؛ شاخص‌های تخصصی، هستند. داشتن مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری، جلب حمایت و کمک ذینفعان کلیدی، ارتباط مستمر با والدین و شناسایی انتظارات آنها، تجربه معلمی و تجربه مدیریتی در مدرسه؛ شاخص‌های شغلی هستند. این نتایج با بخشی از یافته‌های (2014) Gajoligaj که در مطالعه خود به نقش دانش مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی اشاره کرده؛ هم‌راستا است. همچنین با پژوهش (2016) Veslinc & et al که الگویی برای شایستگی‌های مرتبط با وظایف اصلی مدیریتی، را پیشنهاد دادند و مطالعه (2005) Belanchard هم‌سو است.

علاوه بر این شایستگی‌های علمی و شغلی دارای دو زیرمؤلفه شایستگی‌های تخصصی و شغلی و حرفه‌ای بود. در خصوص شایستگی‌های علمی و تخصصی می‌توان گفت که مدیران مدارس باید محیط جغرافیایی، اعتقادی، سیاسی، ارزشی و فرهنگی مدرسه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند را به طور کامل بشناسند، اولیا دانش آموزان مدرسه را به دقت بررسی نمایند و از روش‌های نوین اداره مدرسه استفاده کنند تا بتوانند به شیوه مدرن و امروزی مدرسه را مدیریت نمایند. شایستگی عمومی مدیر به علم و دانش درباره نحوه مدیریت مدرسه، تجربه و اطلاعات عمومی از اخبار علمی، پژوهشی و تربیتی اشاره دارد. اکثر خبرگان بیان داشتند که برای مدیر مدرسه ضروری است که علم و دانش کافی در حوزه روش صحیح تعلیم و تربیت داشته باشند. گروه بزرگی از خبرگان نیز اشاره کردند که علم مدیریت به تنهایی برای مدیریت مدرسه کافی نیست، بلکه مدیر باید سابقه کاری، آگاهی از اخبار مختلف تعلیم و تربیت و تجربه لازم را داشته باشد. نکته حائز اهمیت دیگر داشتن دانش تخصصی توسط مدیر است. مدیر باید از قوانین و مقررات آگاهی داشته و اطلاعات و توانایی‌های تخصصی جهت اجرای اثربخش وظایف و مسئولیت‌های

خود را داشته باشد تا بتواند بر امور تعلیم و تربیت، رشد استعدادها و کشف توانمندی ها تسلط داشته باشد .

برای سنجش وضعیت موجود شایستگی مدیران مدارس، از آزمون تی، استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای سؤال سوم، نشان داد که تنها، بعد شایستگی‌های مدیریتی از مقدار (میانگین) بالاتر و وضعیت مطلوبی دارد؛ در وضعیت موجود الگوی شایستگی مدیران مدارس، شایستگی‌های علمی و سپس شایستگی‌های فردی به نسبت سایر ابعاد، ضعیف‌تر هستند. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های (Ebrahimzadeh & Nazem(2018) که دریافتند، شایستگی‌های مدیریتی بیشترین تاثیر را بر انتخاب مدیران مدارس داشتند و پژوهش (Abdollahi & et al(2014) و Beranson(2015) هماهنگ است. شایستگی‌های مدیریتی دارای دو زیرمؤلفه شایستگی‌های بینشی و منابع انسانی بود.

این شایستگی ها به رفتارها و خصوصیات مدیریتی، ادراکی و ارزشی مدیران مدارس می پردازند. در حوزه مدیریتی اداره کردن صحیح مدرسه و مدیریت منابع انسانی بسیار مهم هستند. اکثر خبرگان بیان داشتند که مدیر مدرسه جهت هر چه بهتر اداره کردن مدرسه باید به تمام فعالیت های مربوط به مدرسه اشراف داشته باشد و جلساتی را به طور منظم در مدرسه برگزار نماید و فضای مدرسه را آرام و امن نگهدارد. به عبارت دیگر مدیر نباید اجازه دهد که هیچگونه اصطکاکي بين کارمند و دانش آموز و يا بين کارکنان بوجود آید و هرگونه ناآرامی در مدرسه باعث اخلال در آرامش و جو سازمانی شده و باعث عدم تمرکز کارکنان می گردد و بر نتایج فعالیت های آن ها تأثیر منفی می گذارد. برخی خبرگان نیز اشاره کردند که مدیری مدرسه باید هدف مشخص و قدرت تصمیم گیری سریع داشته باشد. اولویت‌بندی مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم شهر تهران، بدین شکل است، مؤلفه اول بینش و نگرش است. بینش جنبه مهمی از خلاق و آینده نگر بودن است و نگرش یک روش نسبتاً ثابت در فکر، احساس و رفتار نسبت به افراد، گروهها و موضوع های اجتماعی یا قدری وسیع تر، هر گونه حادثه ای در محیط فرد است. مطالعات نشان داده اثربخشی مدیران بیش از معلومات و مهارتها به تغییر رفتار و نگرش آنان وابسته است. بنابراین کمیت و کیفیت وسایل و روشهای کار، به تنهایی در شرایط امروزی سازمانهای آموزشی کارساز نیستند. بلکه نگرش مدیران است که با شکستن مدل های مسلط حاکم بر کسب و کار، آنها را قادر خواهد ساخت که شرایط موفقیت سازمان را فراهم آورند. این نتیجه همراستا با نتایج (Dyvic(2015) است. ویژگیهای شخصیتی به عنوان اولویت دوم در انتخاب مدیران مدارس مطرح است. شخصیت فرد مجموعه یا آمیزه ای از ویژگیهای نسبتاً ثابت رفتاری، احساسی و فکری است که فرد از خود بروز می

دهند. نظریه هالند نظریه ای است که تناسب شخصیت شاغل را با شغل به خوبی تبیین می کند. از دیگر نتایجی است که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد: Hoshyar & et al (2013) و Yang & Delviz (2009) است. منابع انسانی در اولویت سوم قرار دارد. این الگو بیان می دارد که شناسایی مدیران با استعداد برای مدارس باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. سرمایه انسانی که هر کسی به سازمان می دهد در دو حوزه ارزش و منحصر به فرد بودن تقسیم بندی می شوند. با استنباط از نتایج این پژوهش، راهکارهایی به شرح زیر در جهت حرکت به سمت شایسته سالاری در انتخاب مدیران مدارس متوسطه، ارائه می شود. یافته های پژوهش نشان می دهد شرایط انتصاب مدیران مدارس، اهمیت و پیچیدگی مدارس را به عنوان واحد تحلیل منعکس نمی کند و شرح وظیفه، مدیران مدارس را ناظر فعالیت های اعضای مدرسه نه کارگزار تعریف می کند. لذا، ضروری است برای دستیابی به نظام آموزشی اثربخش، مدیر مدرسه و شرایط انتخاب مدیران مدارس بازتعریف شود.

مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش از نتایج این پژوهش می توانند برای تغییر الگوی انتخاب مدیران مدارس متوسطه دور دوم و استفاده از مفاهیم و مولفه های الگوی نهایی این پژوهش، استفاده نمایند. بر اساس نتایج پژوهش حاضر مسئولان، برنامه ریزان و دست اندکارانی که مدیران و معاونان مدارس را انتخاب می کنند باید مستعدترین افراد را به عنوان مدیر و معاون انتخاب کنند و در انتخاب آنها مولفه هایی چون شایستگی های مدیریتی، شایستگی های علمی و تخصصی، شایستگی های فردی را مد نظر قرار دهند. مسئولان نظام آموزشی برای بهبود شایستگی های مدیران، باید به صورت مستمر برای آنان کارگاه های تخصصی مهارت آموزی برای ارتقای شایستگی های مختلف برگزار نمایند تا ضمن افزایش شایستگی های مدیران، عملکرد شغلی و سازمانی آنان بهبود یابد. البته برای طراحی برنامه هایی مدون و جامع جهت ارتقای شایستگی های مدیران مدارس از نتایج پژوهش حاضر در کنار سایر پژوهش ها استفاده نمایند.

## منابع

- Abbaspour, A., Rahimian, H., Delavar, A., Ghiasi Nodooshan, S., & Hashemian, F. (2017). Development of managers of National Iranian Gas Company based on competency model. *Journal of Educational Psychology*, 13 (43), 59-73 [Persian].
- Adli, F., & Varkani, A. M. (2018). School Principals Understand the Nature and Function of Their Professional and Professional. *School Management*, 6(2), 19-39 [Persian].
- Ahanchian, M. R., & Babadi, A. (2013). Preparation and Validation of a Questionnaire to Evaluate the Performance of University Department Managers, *Education and Learning Research*, 2(3), 147-162 [Persian].
- Ahmadi, A. A., Darvish, H., Sobhanifar, J., & Fazli Kobria, H. (2013). Modeling human resource competencies based on the teachings of Nahj al-Balagheh: A case study of human resource competencies in Imam Sadegh (AS) University, *Management of Government Organizations*, 2(1), 83-108 [Persian].
- Armstrong, M. (2006). *Human Resources Management*. Translated by Hossein Pahlavaniyan, Seyed Mehdi Mir Mohseni Zavarah & Jamshid Komai. (2008). Yazd: Niko Roush Publications [Persian].
- Assari, N., Siadat, S. A., Abedini, Y., & Monjemi, S. H. (2018). Multi-Fuzzy Decision Modeling For Selecting School Principals Based on Managerial Competency Criteria in Isfahan Education. *Research in Educational Systems*, 12 [Persian].
- Babaei Zakili, M. A., & Sheikh, E. (2011) *Manual of Managers 'Development: A Collection of Cultural Definitions and Wisdoms and Methods of Developing Managers' Competencies*, Institute for Productivity and Human Resources Studies, Saramad Publications, 135-152 [Persian].
- Bakhtiari, A., Salimi, A., & Najaf, B. (2013). Investigating the Effectiveness Characteristics of Public High School Principals in Tehran and Presenting an Appropriate Strategy, *Research in Educational Systems*, 7(23), 154-176.
- Brunson, M. A. (2015). *Technology leadership competencies for elementary principals*. Bowie State University.
- Cothorn, T. L. (2014). *Professional Development of School Principals and Policy Implementation*: Southeastern Louisiana University.
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davis I., & Bernard Sydnor. (2015). *a Comparative Study of Leadership Characteristics of Virginia Regional Technical Center Principals*. Virginia Tech.



- Ebrahimzadeh, B., & Nazim, F. (2018). Identifying and compiling effective components on the competency model of primary school principals in Tehran. *Journal of Educational Leadership and Management*, 12(4), 9-23.
- Farahbakhsh, S., Sarabi, M., Kamri, E., Gholami, M., & Moradi, S. (2016). Development of scientific-professional competencies of primary school principals in Lorestan province. *Journal of School Management*, 5(1), 113-127.
- Ferris, J. M., & Graddy, E. A. (2006). *Why do nonprofits merge*, unpublished manuscript, Los Angeles, CA.
- Fisher, C. J. (2000). Like it or not...culture matters. *Employment Relations Today*, Summer, 43-52.
- Fouad, N. A., Grus, C. L., Hatcher, R. L., Kaslow, N. J., Hutchings, P. S., Madson, M. B., & Crossman, R. E. (2009). Competency benchmarks: A model for understanding and measuring competence in professional psychology across training levels. *Training and Education in Professional Psychology*, 3(4S), S5.
- Gilham, B. (2009). *Research Interview*. Translated by Mahmoud Abdullahzadeh. (2010). Tehran: Cultural Research Office, Second Edition [Persian].
- Heritage B., Pollock C., & Roberts L. (2014). *Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument*. 9(3).
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Homayoun, N. (2006). *Education in Iran: Cultural Research Office* [Persian].
- Jianping, X., & Houcan, Z. (2006). Competency Model of Primary and Secondary School Teachers: A Study of Behavioral Event Interviews [J]. *Educational Research*, 1(011).
- LI, M. F., & LU, X. J. (2004). Research on competency and competency modeling [J]. *Journal of Dalian University of Technology (social sciences)*, 1.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & development*, 51(8), 73-78.
- Mohammadi, M., & Ardestani, M. (2014). Education and Development in Human Resource Management, the First International Symposium on Management Sciences with a Focus on Sustainable Development, Tehran, Center for Strategies for Achieving Sustainable Development, [http://www.civilica.com/Paper-IMSYM01-IMSYM01\\_193.html](http://www.civilica.com/Paper-IMSYM01-IMSYM01_193.html) [Persian].
- Mostakmoli, Z., Ahanchian, M. R., & Hosseinghizadeh, R. (2019). A Comparative Study of Responsible Institutions and the Professional Competency Assessment System of School Principals in Iran, Malaysia

- and the United States: Lessons for the Iranian Education System. *School Management*, 7(3), 213-234 [Persian].
- Noe, R. A., & Hollenbeck, J. R. (2008). *Human resource management*. New York: mc grawhill.
- Peters, T. J., Waterman, J., & Robert, H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Harper & Row, Publishers.
- Rashid, F. (2016). *Testing research hypotheses by modeling structural equations*. Tehran: Sociologists [Persian].
- Robbins, S. (2006). *Organizational Behavior (Concepts, Theories, Applications)*. Translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi. (2013). Tehran: Cultural Research Office, 16th edition [Persian].
- Rodolfa, E., Bent, R., Eisman, E., Nelson, P., Rehm, L., & Ritchie, P. (2005). A cube model for competency development: Implications for psychology educators and regulators. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(4), 347.
- Shabani, R., Khorshidi, A., AbbasiSruk, L., & Fathi Vargah, K. (2018). Providing a competency model for primary school principals in Tehran. *Educational Studies*, 19(7), 145-176 [Persian].
- Shi, K., Wang, J., & Li, C. (2002). Assessment on competency model of senior managers. *Acta Psychologica Sinica*, 34(03), 86-91.
- Singer, M. (1996). *Methods of Evaluating Employee Performance*. Translated by Gholam Ali Sarmad. (2002). *Economics, Cooperation*, 29, 68-70 [Persian].
- Taheri, S., Farrokhi, N. A., Borjali, A., & Abbaspour, A. (2017). Explaining the role of individual and organizational components of employees in order to develop a model for promotion and appointment to middle management with emphasis on competency (Case study: National Iranian Oil Company). *Educational Measurement Quarterly*, 7(27), 21-43 [Persian].
- Van Wart, M. (2013). *Leadership in public organizations (2 Sharpe. nded)*. New York, NY: M. E.
- Zhang, L., Min, L., & Fang, Y. (2006). A Human Resources Management Model Based on Competency. *Journal of Northeastern University (Social Science)*, 1.