

راهبرد، زمینه و پیامد توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه

(مطالعه کیفی)

علی جعفری راد^۱، عادل زاهد بابلان^۲، مسعود مرادی^۳، عیسی ثمری^۴

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۰۸ صص ۲۶۲-۲۳۷ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۹

چکیده

عدم برخورداری مدیران مدارس از شایستگی ها و توانایی لازم موجب شده است که بسیاری از آن ها در نقش مدیریتی و رهبری خود عملکرد ضعیفی داشته باشند. هدف این پژوهش ارائه الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران (شناسایی راهبرد، زمینه و پیامد توسعه) بود. این پژوهش کیفی بود که با استفاده از راهبرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد طرح نظام مند انجام شد. در این خصوص با استفاده از رویکرد هدفمند و به کارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه هایی نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر (۷ نفر از اعضا هیات علمی متخصص در حوزه مدیریت آموزشی، ۵ نفر از مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران و ۵ نفر از مدیران مدارس) انجام شد، برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده ها از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج تحلیل داده ها در طی سه مرحله، کدگذاری باز، کدگذاری نظری و کدگذاری انتخابی حاکی از ۱۲ مقوله کلی است که شامل: پدیده محوری (دانش مورد نیاز، نگرش مورد نیاز، مهارت مورد نیاز)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش های مستقیم، آموزش های ضمنی (تجربی))، زمینه (وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی، ساختار غیر متمرکز)، و پیامدها (بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی، توسعه حرفه ای است.

واژه های کلیدی: راهبرد، زمینه، پیامد، شایستگی، مدیران مدارس

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی، مقاله مستخرج از رساله دوره دکتری

^۲ استاد علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی، (نویسنده مسئول)

^۳ دانشیار علوم تربیتی دانشگاه زنجان

^۴ استادیار علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی Esamari52@gmail.com

مقدمه

بسیاری از صاحب نظران معتقدند که مدیران مدارس نقش محوری در اثربخشی بر عهده دارند. هم چنین نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عملکرد مدیران و رهبران آموزشی سهم قابل توجهی در موفقیت تحصیلی دانش آموزان دارد (Supovitz & et al, 2010).

هرگونه شکست مدیر مدرسه هزینه‌های اجتماعی فراوانی بر دانش آموزان و خانواده آن‌ها تحمیل می‌کند. شکی نیست که مدیران نقشی تعیین کننده در اثر بخشی مدارس ایفا می‌کنند. بنابراین انتخاب مدیران بایستی براساس معیارهای اصولی، منطقی و قابل اندازه گیری صورت پذیرد. به طور کلی تعیین صلاحیت و شایستگی علمی، تخصصی، تجربی و مهارت‌های فردی، روانی و اجتماعی مدیران نخستین و مهم ترین گام در انتخاب و واگذاری مسوولیت مهم رهبران مدارس است. چرا که اگر بر ظواهر فیزیکی، روابط و اعمال نظرات شخصی و از این قبیل در این امر اصرار و تاکید ورزیم، چیزی جز مدیریت‌های خود محورانه، بی تحرک، بی اثر و ناکار آمد عایدمان نخواهد شد (Lebadi & ali aghakahni, 2013).

در بسیاری از نقاط جهان، از جمله کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه این شناخت و تفکر وجود دارد که مدارس نیازمند رهبران و مدیرانی اثربخش هستند تا بهترین آموزش ممکن را برای دانش آموزان و یادگیرندگان فراهم کنند. انتصاب رهبران بدون آماده سازی‌های حرفه ای تخصصی و بدون توجه به استانداردهای حرفه ای بیشتر به یک قمار شبیه است، قماری که بازنده اصلی آن بدون شک کودکان و دانش آموزان خواهند بود (Bush, 2008). همان طور که مدارس تغییر می‌کنند، نقش‌های مدیران نیز تحت تاثیر قرار گرفته و دچار تغییر می‌شوند. به عبارتی دیگر، تا چندین دهه گذشته، مدیران اساساً به مسائلی از قبیل امور پرسنلی، تأمین سفارشات، بودجه، ایجاد ایمنی و روابط عمومی می‌پرداختند و در این زمینه‌ها عمل می‌کردند. اما امروزه علاوه بر این مسوولیت‌ها، مدیران باید رهبرانی باشند که بر بهبود آموزش و یادگیری دانش آموزان کمک کنند. نتایج تحقیقات حاکی از آن است که اغلب رهبران، برای به عهده گرفتن پست مدیریت مدرسه، به اندازه کافی آموزش ندیده‌اند (shlicher, 2012). مدیران نیز در بسیاری از موارد اذعان کرده‌اند که آموزش‌های ارائه شده در دانشگاه‌ها، آن‌ها را برای رهبری مدرسه، آماده نکرده است بنابراین نگرانی دیگری که وجود دارد این است که نقش‌ها و مهارت

های مدیران مدارس که در برنامه های -آماده سازی بر آن تاکید می شود خاص عصر صنعتی بوده و پاسخگوی چالش ها و پیچیدگی های مدارس عصر حاضر نیستند (Bichsel,2008) کیمبروف و بورکت (۱۹۹۰) ویژگی های مدیران کارآمد را مورد بحث قرار داده اند. این ویژگی ها شامل موارد زیر است: رفتار مثبت، شروع و ادامه سازماندهی، تصمیم گیری، انگیزه دادن به کارکنان، معلمان و ارتباط برقرار کردن. به علاوه کیمبروف و بورکت (۱۹۹۰) به این نتیجه رسیدند که مدیران باید انگیزه و اشتیاق را به عنوان الگو برای معلمان و کارکنان از خود نشان دهند. (Cavazos, & Ovando, 2012)

نقش ضروری و مهم مدیران مدارس در طول تغییرات بنیادی و آشفته و چالش هایی که مدارس با آن روبه رو هستند، پیچیدگی بیشتری پیدا کرده و دشوارتر شده است (Mestry & Grobler,2004). رهبری آموزشی باید در، عصری که روز به روز پر تلاطم تر و غیرقابل پیش بینی می شود و هم چنین در آن تناقض، ابهام و عدم قطعیت در حال تبدیل شدن به هنجار است، به مدیریت موثر فعالیت ها بپردازند (Pashiardis & Brauckmann,2009). با توجه به این مسائل، برخی معتقدند که نقش مدیر مدرسه در قرن بیست یکم، یکی از هیجان انگیزترین و با اهمیت ترین وظایفی است که ممکن است بر عهده یک فرد در جامعه باشد. مدیران به ساختن آینده کمک می کنند. مدیران مسوول و پاسخگوی تربیت کودکان و افراد جوان برای تبدیل شدن به یادگیرندگانی موفق، افرادی خلاق و با اعتماد به نفس و شهروندانی آگاه و فعال هستند (Australian Institute for Teaching and School Leadership,2011) علاوه بر این، بسیاری از محققان کفایت برنامه های سنتی آماده سازی و صدور مجوز مدیران را زیر سوال برده و مدعی هستند که برنامه های آماده سازی مدیران، به طور سنتی بر دانش تمرکز دارند، ولی مدیران امروزی علاوه بر دانش پایه ای قوی، باید دارای مهارت کاربرد آن دانش در زمینه مدرسه و هم چنین تمایلات و نگرش هایی برای استفاده اثربخش از دانش و مهارت هایشان داشته باشند. علاوه بر عدم کاربرد دانش توسط مدیران عدم برخورداری مدیران از کیفیت لازم نیز مورد سوال است. در واقع در بسیاری از کشورهای جهان الزاماتی از جمله مدرک کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی، تجربه معاونت مدرسه، داشتن گواهینامه رهبری آموزشی برای تصدی پست مدیریت مدرسه وجود دارد (shlicher,2012). با وجود این روندها و گرایش ها

معاصر، هنوز هم کشورهایی وجود دارند که هیچ گونه الزام خاص و مرتبطی برای تصدی پست مدیریت ندارند (Bush, 2008). در همین خصوص، پاشاردیس و برایکمن (۲۰۰۹) اظهار می کنند در برخی از مناطق، مدیران مداس بر اساس معیارهای نامربوط و ناکافی منصوب می شوند. برای مثال، بر اساس سابقه تدریس به جای مهارت های رهبری، بر اساس تجربه و بدون هیچ گونه مدرک تحصیلی قابل قبول و مرتبط و حتی بر اساس آشنایی و پارتی بازی (Pashiardis, Petros & Brauckmann, Stefan, 2009). بسیاری از موارد، معلمان نیز بدون سپری کردن آموزش ها و آمادگی لازم برای نقش جدید، به مدیریت مدرسه گمارده می شوند (Mestry & senge, 2007). شواهد موجود نیز در ایران نیز موید، این مطلب است، که الزام خاص و ضوابط علمی در این زمینه وجود ندارد (safi, 2005)، حتی بر طبق آمارهای موجود تنها ۸ درصد از مدیران مدارس ایران دارای مدرک مدیریت آموزشی هستند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که فقدان ضوابط و استانداردهای دقیق برای انتصاب و عدم برخورداری مدیران از شایستگی ها و توانایی لازم موجب شده است که بسیاری از آنها در نقش مدیریتی و رهبری خود عملکرد ضعیفی داشته باشند (Mestry & senge, 2007). در میان آموزش و پرورش سالم و صحیح از یک سو در گرو تفویض اختیارات و از سوی دیگر در گرو نحوه استفاده مدیران آموزش و پرورش از شایستگی ها و مهارت های مدیریتی است (yasini, 2010). بیتروا و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان شایستگی رهبران مدارس در حوزه مدیریت نشان دادند که کیفیت رهبری و مدیریت مدرسه یکی از عوامل اساسی تاثیرگذار بر کیفیت فرایند تدریس و یادگیری در سطوح مختلف سیستم آموزشی است. در این پژوهش شایستگی های مانند ایجاد و توسعه محیط یادگیری موثر برای دانش آموزان، واگذاری مسئولیت و تقسیم وظایف، رهبری و کنترل همکاران برای مدیران و رهبران مدارس شناسایی شد (Bitterová.. Hašková. & Pisonova, 2014). تنومن و دتساکان^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی رابطه بین شایستگی مدیران مدارس و تضمین کیفیت داخلی مدارس تایلد را مثبت و معنادار ارزیابی کردند. و نشان دادند که موفقیت کیفیت داخلی مدارس نتیجه سیاست های مدیریتی است و پیشنهادهای زیر را ارائه کردند: مدیران باید به طور دائم خود را

¹ Bitterová & et al

² Thanomwan & Dhatthakan

مانیتور کنند و نقاط ضعف و قدرت خود را بررسی کنند، مدیران باید همه کارکنان مدرسه را تشویق کند که نقش خود را به خوبی بفهمند و وظایف خود را به خوبی بشناسند، مدیران باید نتایج پیشرفت کارکنان را ارزیابی کنند، مدیران باید اهدافی مانند ارتقا کارکنان مدارس، برقراری ارتباط و ایجاد و انگیزه و کار گروهی را مورد توجه قرار دهند. منظور از شایستگی ها، دانش، مهارت ها، توانایی ها یا همان خصوصیات شخصیتی فرد است که مستقیماً بر عملکرد شغلی او تأثیر می گذارد. در محیطی که با تغییرات پیوسته روبه رو است و مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناورانه و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه اند نیاز است آنان شایستگی های لازم و متناسب با وضعیت جدید را به دست آورند (Thanomwan, Dhatthakan, 2013). با نگاهی سیستمی به آموزش و پرورش حال حاضر در ایران، می توان اذعان داشت که مسائل و معضلات این سازمان دوچندان می باشد از یک طرف هنوز مدیران مدارس در ایران بدون ضوابط حرفه ای و علمی انتخاب می شوند و از معلمی به مدیریت می رسند، از طرف دیگر استانداردهای حرفه‌های منسجمی برای آماده سازی و توسعه حرفه ای آنان وجود ندارد، همچنین شواهد و قرائن حاکی از آن است که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش بیشتر بر دیدگاه ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضای شورا متکی بوده تا داده های پژوهشی و مطالعات تطبیقی (safi,2005).

با توجه به ادبیات موضوع و تحقیقات صورت گرفته در خصوص شایستگی مدیران که بیشتر در سازمان های صنعتی انجام شده است، تحقیقات صورت گرفته در باب شایستگی مدیران در نظام آموزشی کفایت و جامعیت لازم را ندارد که همین فقر مطالعه در این زمینه و عدم وجود یک مدل بومی برای نظام آموزشی در کشور یکی از انگیزه های اصلی این تحقیق است. در واقع در مطالعات قبلی بر روی عواملی که بر شایستگی تاثیر گذاشته بحث شده است اما بر روی مدیریت مدرسه کمتر کار شده و مطالعات انجام شده اکتشافی و داده بنیاد نیستند. از این رو پرداختن به راهبرد، زمینه و پیامد توسعه شایستگی مدیران مدارس به شکلی جامع تر و چگونگی ارتباط این عوامل در قالب یک الگو از اهداف این تحقیق است. که بتوان آن را به عنوان یک الگوی کاربردی در نظام آموزش و پرورش، استفاده کرد و آن برای سنجش سطح شایستگی مدیران در نظام آموزشی استفاده کرد.

همچنان که موارد فوق برداشت می شود، یافته های پژوهشی اندکی در ارتباط با فرآیند توسعه شایستگی مدیران مدارس وجود دارد، در مطالعات مربوط به مدیریت آموزشی، مدل مفهومی که به کشف و تبیین فرآیند شایستگی مدیران مدارس با رویکرد کاوشی و استقرایی بپردازد، موجود نبوده و مطالعات موجود در داخل و خارج از کشور صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده با تبیین برخی از عوامل موثر بر فرآیند شایستگی مدیران مدارس و در برخی دیگر صرفاً به نگرش سنجی از مدیران، کارشناسان و یا صاحب نظران بسنده کرده است. بنابراین، با توجه به نقش انکار ناپذیر مدیران مدارس در موفقیت دانش آموزان، اشاره به برنامه محوری و ضرورت و اهمیت طراحی و اجرای الگوی شایستگی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش؛ هم چنین این شکاف مطالعاتی در مطالعات مدیریت آموزشی در کشور، و از آن جا که اجرای برنامه های شایستگی مدیران در آموزش و پرورش با ضعف شدید همراه است، برای بالا بردن اثربخشی و کارایی مدیران مدارس و موفقیت و دستاوردهای مثبت دانش آموزان، طراحی الگویی جامع و کامل که بتواند مبنایی جهت فعالیت های شایستگی مدیران مدارس باشد ضروری به نظر می رسد، لذا هدف پژوهش طراحی الگوی راهبرد، زمینه و پیامد توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه است.

مدارس در حال تغییراند آن ها در حال تحول در جهت پاسخ به فشارهای گوناگون از جمله؛ نارضایتی والدین از کیفیت آموزش و پرورش، تقاضاهای فزاینده بازار کار برای نیروی کار ماهر، پیشرفت های سریع تکنولوژی، محبوبیت فزاینده جایگزین های مدراس دولتی، کمبود بودجه و حمایت از مدارک آموزش خصوصی هستند، هیچ کس به طور مشخص نمی تواند، اظهار کند که چگونه مدارس قرن جدید، متفاوت از مدارس گذشته خواهند شد، اما شکی نیست که این مدارس نیازمند انواع متفاوتی از مدیریت خواهند بود. هر چند اختلاف نظرهای زیادی در این زمینه وجود دارد، اما سازمان های مختلف ملی و حرفه ای به طور کلی بر دو چیز توافق دارند: اول، اولویت اصلی مدیریت، باید رهبری برای یادگیری باشد و دوم این که، مدیریت (بعنوان چیزی که در حال حاضر وجود دارد)، برای پاسخگویی به این اولویت های بنیادین با شکست مواجه شده است. لذا به جای این که به مدارس اجازه دهیم تا به فعالیت های بیهوده، بی هدف و بدون هیچ چشم انداز روشنی از رهبری یادگیری بپردازند، سیستم های آموزشی باید به تجدید و بازپروری مدیران برای پاسخگویی به نیازهای قرن ۲۱ بپردازند. زیرا همان طور که مدارس تغییر می کنند، نقش های

مدیران نیز تحت تاثیر قرار گرفته و دچار تغییر می شوند. به عبارتی دیگر، تا چندین دهه گذشته، مدیران اساساً به مسائلی از قبیل؛ امور پرسنلی، تأمین سفارشات، بودجه، ایجاد ایمنی و روابط عمومی می پرداختند و در این زمینه ها عمل می کردند. اما امروزه علاوه بر این مسوولیت ها، مدیران باید رهبرانی باشند که بر بهبود آموزش و یادگیری دانش آموزان تمرکز کنند (Cox, 2007) شیر (۲۰۱۷) شایستگی ها را به عنوان ویژگی های زمینه ای و توانایی های ذهنی و جسمی یک فرد توصیف می کند که به صورت علی به عملکرد شغلی اثر بخش مربوط می شود. سازمان ملل متحد در سندی که برای معرفی شایستگی های مدیران خود منتشر کرده شایستگی را این گونه تعریف می کند ترکیبی از مهارت ها، ویژگی های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند (Shyr, 2017)

در یک مفهوم گسترده شایستگی های مدیران، آنچه را که آن ها در حوزه صلاحیت هایشان باید بدانند و قادر به انجام آن باشند، تعریف می کند، از این رو هدایت کننده کار آن ها و تشریح کننده اهدافی است که از مدیران انتظار می رود به آن ها دست یابند. اکثر کشورها شایستگی های مدیران مدارس را به عنوان یک ابزار استراتژیک برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش خود، می پندارند (Pont, 2013)

اهداف مختلفی در رابطه با شایستگی های مدیران تعریف شده است که در زیر به برخی از آن ها اشاره می گردد:

۱. مشخص کردن کارکرد(عملکرد)مدیران مدارس: این موضوع می تواند به بررسی و هم سویی انتظارات در حول نقش مدیران در جهت سازماندهی و تدوین مجموعه ای از سیاست هایی منجر گردد، که این سیاست ها عملکرد مدیران را مورد خطاب قرار دهد.
۲. هدایت توسعه حرفه ای: شایستگی ها همچنین می توانند یک چارچوب مفید و مرجعی برای تدوین استراتژی های توسعه حرفه ای برای مدیران باشند.
۳. تعریف معیاری برای ارزیابی: شایستگی ها پارامترهایی هستند که در برابر آنها عملکرد مدیران را می توان ارزیابی کرد. دو رویکرد ممکن برای ارزشیابی وجود دارد. یکی این که ارزشیابی می تواند در خدمت تصدیق مدیران باشد. چنین رویکردی اغلب به مشارکت اجباری در برنامه های

آموزشی بسیار ساختارمند، مرتبط است. از سوی دیگر، ارزشیابی های طراحی شده در سطح محلی می تواند در خدمت مدیریت عملکرد و توسعه حرفه ای مدیران باشد.

۴. راهنمای انتخاب مدیران: اگرچه متون تخصصی، سودمندی شایستگی ها را برای این هدف مورد تاکید قرار داده اند (Saunders, 2014) اما در سیستم های آموزش و پرورش مورد مطالعه سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه (۲۰۱۳)، سیاست هایی که استفاده مستقیم این شایستگی ها در انتخاب مدیران را تعریف کند، یافت نشد. اما در برخی از موارد، به عنوان مثال در ایالت تگزاس، تحقق شایستگی ها به عنوان پیش شرط لازم برای احراز صلاحیت مدیران می باشد.

شایستگی های مدیران هم چنین می توانند به عنوان سازمان دهنده برنامه درسی در طراحی برنامه های توسعه حرفه ای عمل کند. در همین رابطه داکووسکی و گرین (۲۰۱۳) معتقدند یکی از اهداف استانداردها، ترویج و تقویت یادگیری حرفه ای مستمر در کار در جهت رهبری اثربخش می باشد. بنابراین از آن ها به عنوان ابزاری برای ارزیابی یا قضاوت درباره عملکرد فردی مدیران توسط منطقه استفاده نمی شود، بلکه به عنوان ابزاری برای خود ارزیابی در جهت حمایت از رشد و برنامه ریزی حرفه ای است (British Columbia Principals' & Vice-Principals' Association, 2013)

صلاحیت و شایستگی مدیر مدرسه برای مشخص کردن عوامل تاثیر گذار روی موفقیت دانش آموزان مورد بازبینی قرار گرفته است. هک^۱ سوابق مدیر و معلم را با توجه به عملکرد مدیر در سه حوزه ۱- کنترل ۲- توسعه محیط کلاس ۳- سازمان دهی برنامه های آموزشی مدرسه، به عملکرد دانش آموزان در مدرسه مرتبط می کند. هک در تحقیق خود نشان می دهد که بعضی از رفتارهای مدیر مانند بازدید دائمی کلاس بیشتر روی موفقیت دانش آموز تاثیر گذار است (Zheng, Chen, & Loeb, 2017).

اندرو و سادر (به نقل از گرب،^۲ ۲۰۱۱) مطالعه ای دو ساله در ۶۷ مدرسه ابتدایی و ۲۰ مدرسه متوسطه در سیاتل را برای پیشرفت و موفقیت دانش آموزان انجام داده اند. از پرسشنامه ها برای

¹ Hick

² Gibb

ارزیابی ۱۸ تعامل راهبردی بین مدیر و معلم استفاده می شود. این پرسشنامه ها در تمام ناحیه های آموزشی استفاده می شود. ۱۸ تعامل موثر بر اساس ۱-آماده سازی منابع ۲- منابع آموزشی ۳- ارتباط برقرار کننده ۴- حضور آشکار طبقه بندی شده اند. مطابق با تحقیق اندرو و سادر، مدیران مقتدر دارای همه این خصوصیات هستند. اندرو و سادر در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که نمره ریاضی و درک مطلب دانش آموزان در کلاس با مدیریت قوی تر نسبت به کلاس با مدیریت ضعیف تر به طور قابل ملاحظه ای بیشتر است.

در مطالعه دیگر دویر، بامت و لی (Cavazos, & Ovando, 2012) نه رفتار موثر مدیر را شناسایی کردند. برای تعیین رفتار موثر، اطلاعات در ۱۷ مدرسه از طریق مصاحبه با مدیران و معلمان و دانش آموزان جمع آوری می شود. در این مطالعه رفتار موثر و روزمره مدیر شامل موارد زیر است: ۱- برنامه ریزی و هدف گذاری ۲- کنترل ۳- ارزیابی ۴- تبادل اطلاعات ۵- برنامه ریزی و سازماندهی ۶- کارمند گرفتن ۷- مدل سازی ۸- کنترل و اجرا ۹- شرح دادن.

در تحقیق دیگر، کلاک (۱۹۸۸) دانش و مهارت ضروری مدیران را گزارش داده است. این مهارت ها شامل توانایی تجزیه و تحلیل مشکلات، قاطع بودن، سازماندهی وظایف، ارتباط موثر و تحمل استرس می باشد. دوفور و ایگر (۱۹۸۷) هم چنین نماینده بودن را به عنوان یکی از رفتارهای موثر مدیر می دانند. از طرفی دیگر کروز (۱۹۹۵) رفتار مدیر را از نظر رئیس مدرسه به صورت زیر تعریف می کند: رفتار موثر مدیر شامل صداقت، صمیمیت و همکاری با دیگران است. علاوه بر این، کروز رفتار موثر مدیر را بر اساس توانایی ایجاد محیطی امن، ارتباط موثر با ذی نفع و حمایت از معلم و دانش آموز گزارش کرده است. واکر (۱۹۹۰) مطالعه ای برای شناسایی شایستگی مدیران انجام می دهد. طرح مطالعه شامل دنبال کردن مدیران ۳ مدرسه برنده پاداش به مدت ۴ هفته است. در طی این دوره تعامل روزانه معلمان و دانش آموزان و هم چنین مدیریت مدرسه مورد بررسی قرار گرفته است. واکر ۱۲ مهارت و دانش کلیدی مدیر را بر اساس موارد زیر تعریف می کند: ۱- تجزیه و تحلیل مسائل ۲- قضاوت ۳- توانایی سازماندهی ۴- ارتباط کلامی ۵- ارتباط نوشتاری ۶- مصمم بودن ۷- مدیریت ۸- میزان حساسیت ۹- تحمل سختی و استرس ۱۰- انگیزه ۱۱- میزان علاقه ۱۲- ارزش های آموزشی (Cavazos, & Ovando,

روش پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی است که در آن با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد نظام مند شایستگی های مدیران مدارس بررسی و الگوی مفهومی ارائه شده است. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به گونه استقرایی یک سلسله رویه های سیستماتیک را به کار می گیرد تا نظریه ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند براساس رهیافت نظام مند تئوری بنیادی، برای تحلیل داده های کیفی گردآوری شده، جهت تدوین نظریه باید سه مرحله کدگذاری را پشت سر بگذارد و به عرضه پارادایمی^۱ منطقی یا تصویری از یک نظریه در حال تکوین بپردازد. در این پژوهش، به منظور بررسی و تحلیل داده های برخاسته از زمینه بر اساس رهیافت نظام مند، با استفاده از مدل پارادایمی ارائه شد. (Strauss, & Corbin, 2008). جامعه آماری این پژوهش شامل اعضا هیات علمی متخصص در حوزه مدیریت آموزشی، مدیران مدارس و مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران هستند که انتظار می رود بیشترین اطلاعات را در زمینه شایستگی های مدیران داشته باشند. به منظور انتخاب مشارکت کنندگان از نمونه گیری نظری به شیوه هدفمند استفاده شد، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی بود که با توجه به هدف پژوهش بیشترین اطلاعات را دارا باشند و پژوهشگر را در شکل دادن مدل نظری خود یاری دهند و این کار تا جایی ادامه یافت که طبقه بندی مربوط به داده های اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات با دقت تشریح شد. در نهایت ۷ نفر از اعضا هیات علمی متخصص در حوزه مدیریت آموزشی، ۵ نفر از مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران و ۵ نفر از مدیران مدارس به عنوان نمونه در پژوهش مشارکت داشتند. جهت گردآوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه فردی با افراد منتخب تا زمان اشباع داده ها ادامه یافت. زمان هر مصاحبه بین ۶۵ تا ۷۵ دقیقه بود. جهت بررسی روایی و پایایی داده ها از دو روش بازبینی به وسیله مشارکت کنندگان و مرور به وسیله خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش استفاده و پس از دریافت نظرات اصلاحی و ویرایش لازم انجام و الگوی نهایی ارائه شد.

¹ Paradigm Model

به علاوه لازم به ذکر است، سه رهیافت مسلط در تئوری بنیادی قابل تمیز است که شامل رهیافت نظام‌مند^۱ که با اثر (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، شناخته می‌شود؛ رهیافت ظاهر شونده که مربوط به (گلیسر، ۱۹۹۲) و رهیافت ساخت‌گرایانه چارمز (۱۹۹۰:۲۰۰۰)، است (کرسول، ۱۹۹۴). براساس رهیافت نظام‌مند تئوری بنیادی، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، جهت تدوین نظریه باید سه مرحله کدگذاری را پشت سر بگذارد و به عرضه پارادایمی^۲ منطقی یا تصویری از یک نظریه در حال تکوین بپردازد. در این پژوهش، به منظور بررسی و تحلیل داده‌های برخاسته از زمینه بر اساس رهیافت نظام‌مند، با استفاده از مدل پارادایمی ارائه شد. با استناد به رهیافت نظام‌مند و به منظور استحصال داده‌های مورد نیاز جهت تبیین مدل پارادایم و دستیابی به تئوری نهایی، مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا در طی سه مرحله کدگذاری (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) انجام و سپس کدها و محورهای اساسی شناسایی شدند.

یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری داده‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها، به صورت خط به خط مورد بررسی قرار گرفته و کدهای باز استخراج شدند. سپس با کنار هم قرار دادن کدهای مشابه و ارتباطات مفهومی، مقولات محوری استخراج شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی در قالب ۱۱۰ کد باز و ۱۷ مقوله محوری استخراج شده که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱: نتایج سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده‌های پژوهش

مقولات انتخابی	مقولات محوری	کد باز
	وجود فرهنگ کار مشارکتی	فرهنگ سازی جهت شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی، وجود فرهنگ یادگیری مشارکتی، وجود روحیه کار تیمی، وجود فرهنگ اجتماعی توفیق طلبی، کم‌رنگ شدن فرهنگ مقاومت در برابر تغییر
	جو حمایتی	نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی، وجود نظام ارزیابی عملکرد، حمایت‌های

¹ Systematic

² Paradigm Model

عوامل زمینه ای	درون سازمانی، حاکمیت شایسته سالاری در جامعه، وجود دستور العمل ها مناسب، سیاسی نبودن مشاغل
	ساختار غیر متمرکز
	استقلال نسبی مدرسه از ساختارهای بوروکراتیک، تمرکززدایی، تفویض اختیار، حذف سیستم دستوری از بالا به پایین، وجود ساختار پویا در نظام آموزشی، انعطاف پذیر بودن سیستم مدرسه از ساختار کلان آموزشی، باز بودن نظام مدرسه‌ای، وجود ساختار اداری پویا
دانش مورد نیاز	داشتن تخصص، آشنایی با فن آوری اطلاعات و ارتباطات، دانش مالی، دانش های عام اجتماعی، ذهنیت علمی، آشنایی و مسلط بودن به نظریه های مدیریت آموزشی، دانش مدیریتی، آشنا به فلسفه اجتماعی، آشنا به روانشناسی تربیتی، آشنا به بخش نامه های نظام اداری
پدیده محوری	ندگش مورد نیاز
	دارا بودن نگرش سیستمی، روحیه مشورت گرایی، علاقه به کار آموزشی، مسوولیت پذیری، پایبندی به اصول اخلاقی، جهان بینی مثبت به تعلیم و تربیت
	مهارت مورد نیاز
	توانایی برنامه ریزی، مهارتهای ارتباطی، داشتن تجربه معلمی، مهارت تصمیم گیری، مهارت تحلیل گری، توانایی بکارگیری رایانه، هنر مدیریتی، تجربه کار آموزشی، توانایی سازماندهی، شهرت حرفه ای
استراتژی ها	ایجاد مراکز عالی آموزش و پرورش، ایجاد مراکز یادگیری، به کارگیری مدیران شایسته در مراکز یادگیری، به کارگیری تجارب تطبیقی بین المللی، فراهم سازی پرورش استعدادها، تشکیل گروه های تبادل تجربه مدیران، تعیین ملاک ها و ویژگی های مدیران شایسته
	ایجاد مراکز بالندگی
	آموزش های ضمن خدمت کاربردی، شیوه های آموزشی مستقیم، سمینارها، کارگاه های عملی
	آموزش های ضمنی (تجربی)
	روش استاد شاگردی یا مونتورینگ، معلمی کردن، مربی گری کردن
پیامدها	موفقیت تحصیلی دانش آموزان، رضایت والدین، کاهش نرخ افت تحصیلی، بهبود یادگیری، افزایش انگیزه دانش آموزان، مشارکت معلمان، پاسخ به نیازهای واقعی دانش آموزان، خروجی های مناسب دانش آموزی، غنای کیفیت آموزش، تربیت شهروند خوب، پرورش انسان کامل
	بهبود کیفیت یادگیری

<p>همسویی نظام آموزشی با تحولات جهانی، شکل گیری شفافیت در نظام آموزشی، دستیابی به چشم اندازها، اجرای مناسب برنامه درسی، پویایی نظام آموزشی، دستیابی به اهداف آموزشی، تسهیل سازی اجرای صحیح برنامه های درسی، بالندگی سازمانی، بهره وری</p>	<p>بالندگی سازمانی</p>	
<p>ظهور مشارکت جمعی، علاقه مند شدن معلمان به فعالیت، بالندگی حرفه ای مدیران</p>	<p>توسعه حرفه ای</p>	

در ادامه مطابق با مدل استراوس و کوربین (۲۰۰۸) عوامل علی، زمینه ای، مداخله گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای مدل شایستگی مدیران مدارس ارائه شده است.

پدیده محوری مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟

تحلیل داده های مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که سه محور اساسی شایستگی مدیران در ابعاد دانش، نگرش و مهارت مطرح می شود. به عبارت دیگر از نظر مشارکت کنندگان پژوهش مدل شایستگی مدیران عمدتاً در دانش ها، نگرش ها و مهارت هایی خلاصه می شوند که این دانش نگرش و مهارت ها مدیر مدرسه شایسته را تعریف می کند که در زیر تشریح شده اند.

دانش مورد نیاز

یکی از ابعاد یا مقولات مورد نظر مشارکت کنندگان پژوهش دانش های مورد نیاز مدیران مدارس بود. در واقع بسیاری از مشارکت کنندگان پژوهش بر این باور بودند که مدیران شایسته نیازمند دانش های خاصی هستند که آن ها را از سایر مدیران تمیز می دهد. دانش هایی در حوزه مسائل عمومی جامعه یا دانش های تخصصی در حوزه آموزش و مدیریت از نمونه این دانش ها بود. در همین رابطه یکی از مشارکت کنندگان رد پژوهش عنوان می کند: " دانش مدیریت و علوم وابسته به آن، دانش روانشناسی و مهارت های ارتباطی و مهارت های علوم الکترونیکی و کار با رایانه و دارای دانش سیستمی نسبت به امور باشد " .

نگرش مورد نیاز

یکی دیگر از مقوله های مستخرج از نظرات مشارکت کنندگان، نگرش های مورد نیاز مدیران مدارس است. تحلیل داده های کیفی پژوهش نشان داد که بسیاری از مشارکت کنندگان معتقدند که یکی از مقولاتی که مدیران شایسته باید داشته باشند، نگرش هایی است که آن ها را از سایر مدیران متمایز می سازد. در همین رابطه یکی از مشارکت کنندگان رد پژوهش عنوان می کند: کسی که علاقه و شوق به معلمی و مدیریت مدرسه دارد با کسی که خلاف این باشد تفاوت دارد و در فرایند تعلیم و تربیت این قضیه قطعاً تاثیرگذار است."

مهارت های مورد نیاز

از دیگر مقوله های استخراج شده از مصاحبه با مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر، مهارت های مورد نیاز مدیریتی است. بسیاری از صاحب نظران مورد بررسی بر این باور بودند که مدیران مدارس باید یک سری مهارت هایی داشته باشند تا بتوانند به اهداف مورد نظر دست یابند. در همین رابطه یکی از مشارکت کنندگان در پژوهش عنوان می کند: "مدیر مدرسه بیش از هر چیز باید مهارت های ارتباطی و مهارت های تحلیل و مهارت های تصمیم گیری را داشته باشد. این موارد از همه مهم تر است."

عوامل زمینه ای در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟

نتایج حاصل از تحلیل داده های کیفی مقولاتی استخراج شد که می توان آن ها را به عنوان بستر و زمینه اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس قلمداد نمود. این مقولات، شامل وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی، ساختار غیر متمرکز می باشد که در اینجا به آن ها پرداخته می شود.

وجود فرهنگ کار مشارکتی

یکی از مقولاتی که از تحلیل داده های کیفی استخراج شد وجود فرهنگ کار مشارکتی بود. بسیاری از صاحب نظران کلیدی پژوهش بر این باور بودند که وجود فرهنگ کار مشارکتی در جامعه و در سازمان امکان اجرای مدل شایستگی مدیران را مهیا می کند به عبارت دیگر در صورتی که فرهنگ کار مشارکتی در سازمانی وجود داشته باشد امکان اجرای مدل شایستگی مدیریت وجود دارد به عنوان نمونه در این زمینه یکی از صاحب نظران عنوان می کند: "شاید

یکی از عامل‌هایی که بتواند در مدیریت آموزش کمک کند که مدل شایستگی پیاده شود، فرهنگ مشارکت کردن باشد. اگر فرهنگ مشارکت کردن وجود داشته باشد، قابلیت مدیریتی شکوفا می‌شود در حالی که اگر زمینه فرهنگ مشارکتی پایین باشد و سیستم فرد محوری حاکم باشد آن وقت دیگر شکوفا شدن قابلیت‌های مدیریتی سخت می‌شود. در کشور ما متأسفانه فرهنگ کار مشارکتی پایین است."

جو حمایتی

یکی از مقولات دیگری که از تحلیل داده‌های کیفی استخراج شد جو حمایتی در سازمان بود. بسیاری از صاحب‌نظران کلیدی پژوهش بر این باور بودند که جو حمایتی در سازمان امکان اجرای مدل شایستگی مدیران را مهیا می‌کند به عنوان نمونه در این زمینه یکی از صاحب‌نظران عنوان می‌کند: "اول باید در این زمینه فرهنگ سازی شود و فرهنگ مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌ها به خصوص مدارس از بین برود و این احساس به تغییر در افراد سازمانی به وجود بیاید که لازمه آن حمایت‌های مادی و معنوی از افراد سازمانی است وقتی حمایت از طرف سازمان صورت بگیرد افراد خود را جزیی از سازمان می‌بینند و احساس تعلق و تعهد به سازمان خواهند داشت و برای رسیدن به اهداف سازمان دست به هرکاری می‌زنند و منافع سازمانی را بر منافع فردی ترجیح خواهند داد و قطعاً درخصوص توسعه شایستگی که منجر به تحقق اهداف سازمان خواهد شد گام‌های مثبتی خواهند برداشت."

ساختار غیر متمرکز

یکی از مقولات دیگری که از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش به عنوان عامل زمینه‌ای و بسترساز اجرای مدل شایستگی مدیران می‌باشد، ساختار غیر متمرکز است. به عنوان نمونه در این زمینه یکی از صاحب‌نظران عنوان می‌کند: "تمرکززدایی و تفویض اختیار در نظام آموزشی زمینه توسعه شایستگی را فراهم می‌کند. آموزش و پرورش منطقه‌ای و فدرالی راهکار خوبی است؛ یعنی مدیر بتواند اختیار تام داشته باشد و منابع را شناسایی کند، جذب کند و به کارگیری کند. در نظام فعلی، مدیران مدارس دخالتی در انتخاب منابع ندارند. از بالا به پایین دستوری صادر می‌شود که تا پایین‌ترین سطوح آموزش و پرورش ملزم به اجرای آن هستند."

استراتژی‌های مورد نیاز در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟
تحلیل داده‌های کیفی پژوهش نشان داد که از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش و به منظور اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس، لازم است که یک سری استراتژی‌هایی اعمال شود تا این مدل اجرا شود به عبارت دیگر از نظر صاحب نظران کلید پژوهش سه مقوله یا راهبرد اصلی برای اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس شامل ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی (تجربی) می‌باشد که در ادامه مورد مذاقه قرار می‌گیرند.

ایجاد مراکز بالندگی

همان گونه که اشاره شد، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که یکی از راهبردهای مناسب برای اجرای مدل شایستگی ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش می‌باشد. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: " تغییر در سبک‌های آموزشی و یادگیری، الگوگیری از دیگران و سایر حرفه‌ها و ایجاد مراکز تعالی آموزش و پرورش می‌توانند در توسعه شایستگی مدیران مدارس مؤثر باشد".

ارائه آموزش‌های مستقیم

یکی دیگر از مقولاتی که در بخش راهبردها استخراج گردید، ارائه آموزش‌های مستقیم است. در واقع مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این عقیده بودند که یکی از اصلی‌ترین راه‌هایی که مدل شایستگی می‌تواند ظهور کند ارائه آموزش‌های مستقیم در این زمینه می‌باشد. به عنوان نمونه در این زمینه یکی از صاحب نظران عنوان می‌کند:

"در سیستم‌های پیشرفته تعلیم و تربیت برای توسعه شایستگی‌های مدیران هم آموزش‌های مدرن دارند که منجر به اخذ مدرک و گواهینامه می‌شود. روش‌های مستقیم آموزشی مانند کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها و ... این روش‌ها تحت عنوان روش‌های آموزش مستقیم است که مدیر مستقیماً توسط فرد یا گروهی آموزش می‌بیند".

آموزش‌های ضمنی (تجربی)

از دیگر مقولات مطرح شده در بخش راهبردها، آموزش‌های ضمنی (تجربی) می‌باشد. از نظر برخی از مشارکت‌کنندگان یکی از راهبردهایی که می‌تواند در اجرای مدل شایستگی نقش ایفا

کند، روش‌های تجربی، مربی‌گری و استاد شاگري کردن از این دسته اند. در این خصوص به عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش می‌گوید: "برخی از شایستگی‌ها مانند شایستگی‌های تحلیلی، تفکر استراتژیک، تفکر سیستماتیک این چیزی نیست که حتما بتوان آن را آموزش داد و در طول زمان به وجود می‌آید و تحت پوشش آموزش‌های غیر مستقیم قرار می‌گیرد که معمولا از طریق منتورینگ یا استاد-شاگردی به دست می‌آید".

پیامدهای اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟

بر اساس تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، مقولات سه‌گانه‌ای استخراج شدند که می‌توان آن‌ها را به عنوان پیامد اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس قلمداد کرد. در واقع از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، اجرای مدل شایستگی مدیران می‌تواند نتایج مثبتی برای افراد، و سازمان به دنبال داشته باشد که می‌تواند به عنوان پیامدهای این مدل مقوله بندی کرد. مقولات استخراج شده از نظر صاحب نظران در بخش پیامدها شامل بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه‌ای است که در ادامه تبیین می‌شوند.

بهبود کیفیت یادگیری

یکی از مقولات فرعی استخراج شده از داده‌های کیفی مربوط به پیامدهای مدل شایستگی مدیران، بهبود فرایند یادگیری و آموزش بود. در واقع بسیاری از مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این باور بودند که در صورتی که مدل شایستگی مدیران اجرا شود، اصلی‌ترین پیامدی که قابل تصور خواهد بود، بهبود فرایند یادگیری و آموزش و در نتیجه موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان است. به عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: "به نظر من، اصلی‌ترین پیامدی که اجرای مدل شایستگی می‌تواند بحث کیفیت آموزش و یادگیری است. طبیعی است که وقتی مدیرانی کاردان و شایسته در مدارس قرار می‌گیرند از طریق ایجاد فرایندهای تسهیل‌ساز یادگیری، به بهبود فرایند آموزش کمک می‌کنند مدیر می‌تواند یک فضای حمایتی و همدلانه ایجاد کند و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان را فراهم کند".

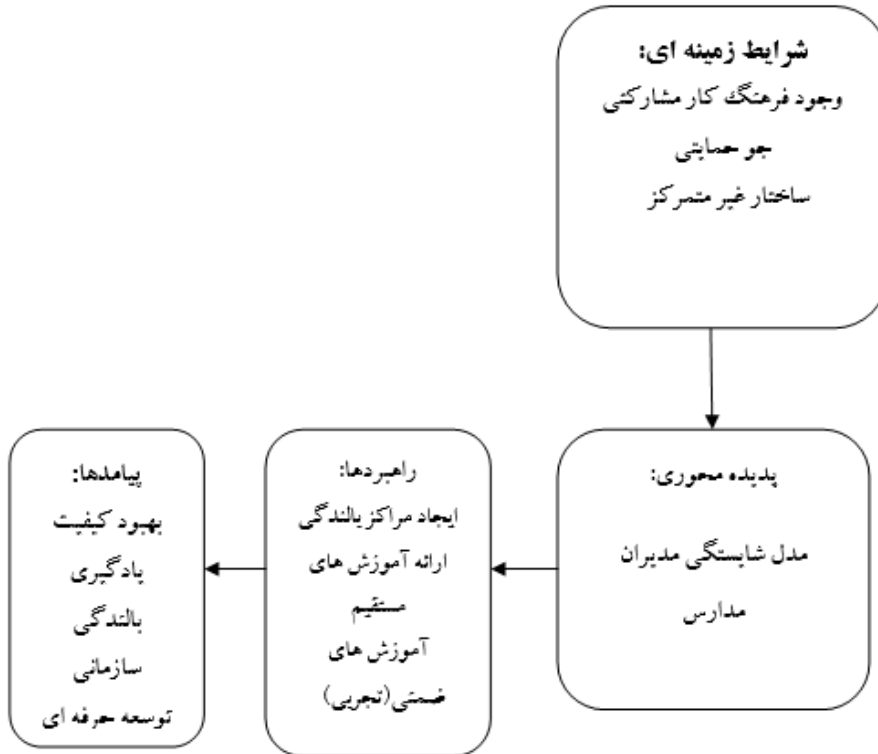
بالندگی سازمانی

یکی از مقولات دیگر استخراج شده از داده های کیفی مربوط به پیامدهای مدل شایستگی مدیران، شکل گیری بالندگی سازمانی بود. به عبارتی دیگر اغلب مشارکت کنندگان پژوهش بر این باور بودند که در صورتی که مدل شایستگی مدیران اجرا شود، یکی از پیامدهای مناسب آن بالندگی و رشد سازمان می باشد. به عنوان نمونه یکی دیگر از مصاحبه شوندگان عنوان می کند: "یکی دیگر از پیامدهای اجرای مدل شایستگی مدیران، دستیابی به اهداف و چشم اندازهای سازمانی است. مدیران موفق توانایی این را دارند که اهداف مورد نظر مدارس را به خوبی پیگیری کنند و با تشریک مساعی و توجه به جوانب مختلف در دستیابی به این اهداف موفق شوند."

توسعه حرفه ای

با توجه به داده های کیفی پژوهش، یکی دیگر از مقولاتی که به عنوان پیامد اجرای مدل شایستگی استخراج شد، مقوله توسعه حرفه ای بود. در واقع در صورتی که مدل شایستگی مدیران اجرا شود، توسعه فردی و حرفه ای کارکنان و مدیر مدارس به ظهور می رسد. در همین رابطه یکی از مشارکت کنندگان می گوید: "تاثیرات مثبتی هم بر روی معلمان دارد: افزایش انگیزش، کارآمدی و مشارکت و بر روی قابلیت های تعلیم و تربیت معلمان اثر گذار است. پیامد اجرای مدل شایستگی مدیران باعث بالندگی حرفه ای مدیران و معلمان و ارتقای سطح تحصیلی و پیشرفت دانش آموزان و موفقیت آنان می شود".

نهایتاً اینکه با توجه با تحلیل داده های و استخراج کدهای باز، مقولات محوری و انتخابی می توان مدل زیر را بر اساس رویکرد طرح پارادایمی ارائه داد.



نمودار شماره ۱- مدل کیفی پژوهش بر اساس رویکرد طرح پارادایمی

بحث و نتیجه گیری

یافته های این مطالعه حاکی از ۱۲ مقوله کلی است که پس از تحلیل یافته ها طی فرآیند کدگذاری باز و محوری در چارچوب مدل پارادایمی ابعاد متفاوت فرآیند شایستگی مدیران مدارس را بازتاب می کند، در این مورد یافته های پژوهش نشان دادند، راهبرد اصلی در فرآیند شایستگی مدیران مدارس ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش های مستقیم و آموزش های ضمنی (تجربی) می باشند. شرایط زمینه ای لازم نیز شامل وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و ساختار غیر متمرکز است، یعنی برنامه ای مطلوب که با مشارکت و همفکری مدیران همسو با توجه به احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت های مادی و معنوی و تغییرات حاکم در جهت شایستگی مدیران طراحی و اجرا شود و پیامد نهایی اجرای آن بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و

توسعه حرفه ای است.

منطق اصلی برای تدوین و به روزرسانی شایستگی های مدیران مدارس، افزایش محسوس انتظارات عملکردی از رهبران آموزشی بوده است (Canole & Young, 2013). نقش مدیر مدرسه در قرن بیست یکم، یکی از هیجان انگیزترین و با اهمیت ترین وظایفی است که بر عهده هر فرد در جامعه قرار دارد. مدیران به ساختن آینده کمک می کنند. مدیران مسوول و پاسخگوی توسعه کودکان و افراد جوان برای تبدیل شدن به یادگیرندگان موفق، افرادی خلاق و با اعتماد به نفس و شهروندانی آگاه و فعال هستند. صاحب نظران زیادی به نقش کلیدی مدیران مدارس در جامعه و بالاخص در فرایند آموزش و نتایج و اثربخشی مدرسه اذعان داشته اند (Waters and et al, 2003). نیاز به یادگیری دانش، مهارت و فناوری های نوین در سطح جهان، مرزهای آموزش را توسعه داده و سازمان ها را به گونه مستقیم یا غیرمستقیم متوجه مقوله آموزش و مدیریت اثربخش و کارآمد آن کرده است، در این مورد، رشته مدیریت آموزشی به مثابه حوزه ای از علوم اجتماعی در پی ایجاد شرایط مناسب برای تحقق بخشیدن به اهداف آموزشی - تربیتی و افزایش بهره وری سازمان های آموزشی است و مدیران و رهبران آموزشی که از عناصر اصلی بهبود فرایند یاددهی و یادگیری بشمار می روند، نقشی پر اهمیت و انکارناپذیر در تحقق اهداف آموزش و پرورش به عهده داشته (نصیری و همکاران، ۱۳۹۵) و باید از ویژگی ها و شایستگی های خاصی برخوردار باشند تا مطابق با استانداردهای جهانی و نیازهای روز جامعه شهروندانی فهیم و آگاه تربیت کنند. داده های پژوهشی در خصوص گستره مفهومی، بررسی ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر شایستگی مدیران مدارس، راهبردهای مربوط به پدیده و پیامدهای شایستگی مدیران مدارس در این بخش بررسی، تحلیل و با نتایج مطالعات انجام شده مقایسه شده است.

گرچه مطالعات و پژوهش های متعدد به بررسی پدیده شایستگی مدیران مدارس پرداخته است، اما هم چنان تعریف یا رویکرد جامعی در خصوص شایستگی های مدیران مدارس وجود ندارد در هیچ یک از الگوهای ارائه شده به صورت جامع و کامل به شایستگی های مدیران مدارس پرداخته نشده است، مطالعات انجام شده در بیش تر موارد به شناسایی ابعادی از شایستگی و یا تبیین برخی از مؤلفه ها و عوامل مؤثر بر فرآیند شایستگی مدیران مدارس و در مواردی به نگرش سنجی مدیران یا کارشناسان پرداخته اند. با علم به این شکاف مطالعاتی، در این پژوهش، کاوش فرآیند

شایستگی مدیران مدارس و توجه به ابعاد گوناگون آن از دید تجربی متخصصان، مدیران ستادی و مدیران مدارس با رویکرد اکتشافی و استقرایی، مد نظر پژوهشگران بوده است. در خصوص پدیده محوری شایستگی دانش، نگرش و مهارت های مدیران مورد توجه قرار گرفت. همان طور که لبادی و آقا علی خانی (۱۳۹۱) نیز تاکید می کنند تعیین صلاحیت و شایستگی علمی، تخصصی، تجربی و مهارت های فردی، روانی و اجتماعی مدیران نخستین و مهم ترین گام در انتخاب و واگذاری مسوولیت مهم رهبران مدارس است. در این خصوص یونسکو (۲۰۱۲) نیز تاکید دارد شایستگی ها مدلی را فراهم می کنند تا مدیران بتوانند دانش ها، ویژگی ها و تجارب و مهارت های خود را برای تعیین نقاط قوت و زمینه هایی که به توسعه حرفه ای نیاز دارند را مشخص کنند. کرمی و صالحی (۱۳۸۸) نیز مهارت ها، نگرش ها و دانش مدیران را به عنوان شایستگی های آنه ها در نظر می گیرند. از نظر آن ها معلومات مورد نیاز مدیران شامل اصول مدیریت و رهبری، جامعه شناسی، مدیریت منابع انسانی، روش تحقیق، علم حقوق و احکام شرع، مدیریت تغییر، اقتصاد، مدیریت کیفیت، اصول تصمیم گیری می باشد که نشان می دهد نتایج پژوهش حاضر نیز با آن ها همسوست.

در خصوص بستر و زمینه اجرای شایستگی مدیران مدارس مقولات، وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و ساختار غیر متمرکز مورد توجه بود. پونت (۲۰۱۳) به شرایط سازمانی مورد نیاز در جهت پیش برد موفقیت آمیز رسالت (مأموریت) و نقش مدیران در این زمینه اشاره می کند. این شرایط به موضوعاتی از قبیل تخصیص منابع، مدیریت زمان، سازماندهی سازمان با توجه به مأموریت و در میان دیگران بودن؛ همچنین ارتقای فرهنگ سازمانی در جهت بهبود و کار مشارکتی دیگر عناصر این شایستگی می پردازد. در این حوزه هم چنین وجود یک جو حمایتی و ساختاری پویا در محیط مدرسه مورد توجه بوده است. فارمر، هاگ و نیومن^۱ (۲۰۰۵) و رینولدز^۲ (۲۰۱۰) نیز حمایت های اداری و هدایت مشارکتی را در فرآیند شایستگی موثر می دانند.

^۱ Farmer, Hauk & Neumann

^۲ Reynolds

در خصوص استراتژی های مورد نیاز در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش های مستقیم و آموزش های ضمنی (تجربی) به عنوان یافته ها مورد توجه قرار گرفتند. گریفیث (۲۰۱۲) تاکید می کند مربیگری، آموزش های مستقیم و ضمنی راهبردی ثابت شده برای افزایش بهره وری و اثربخشی مدیران و رهبران است. مدل های توسعه برای مدیران باید مجموعه مهارت های پویایی که آن ها برای پاسخگویی به تقاضاهای چالشی و دشواری بدان نیازمند هستند، را در نظر داشته باشد. بوش (۲۰۰۸) نیز تاکید دارد ایجاد مراکز تعالی رهبری (مراکز بالندگی)، یکی از عناصر کلیدی برنامه های توسعه مدیران مدارس است. این مراکز بر این فرض بنیادی استوار اند که موجب کسب بینش، بهبود یادگیری، و توسعه مهارت های مدیران می گردند و عمدتاً بر نحوه یادگیری و عملکرد آنان تمرکز دارد. راهبردهای توسعه شایستگی های مدیران مدارس، زمانی اثربخشی بیشتری خواهند داشت که جامع، اختصاصی، همه جانبه و بخشی از یک فرایند یادگیری گسترده تر باشند.

نهایتاً در خصوص پیامدهای اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه ای مورد نظر قرار گرفتند. یانگ (۲۰۱۶) معتقد است اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس دارای پیامدهای مهمی برای معلمان و رهبران آموزشی می باشد به طوری که موجب توسعه حرفه ای معلمان و مدیران مدارس خواهد بود. کانول و یونگ (۲۰۱۳) نیز معتقدند که پیامد اصلی تدوین و به روزرسانی شایستگی های مدیران مدارس، افزایش محسوس انتظارات عملکردی از رهبران آموزشی و افزایش یادگیری دانش آموزان است. بدیهی است که به مدد الگوی ارائه شده در این پژوهش می توان یکایک مدیران مدارس را از نظر شایستگی سنجید و در تهیه گزارش عملکرد مدیران به منظور ارزیابی در مدارس متوسطه همت گماشت که این خود ابزار بهتر تصمیم گیری و سیاست گذاری های بلند مدت، میان مدت، کوتاه مدت در سطح ملی را فراهم خواهد ساخت، به علاوه به مدد این الگو می توان شناسنامه عملکردی مدارس متوسطه را تهیه نمود و به رفع ابهام عملکردی مدیران مدارس همت گماشت. کاربست این الگو، مؤلفه ها و شاخص های آن در انتصاب و انتخاب مدیران، آموزش متوسطه کشور را قادر می سازد تا از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته خود را ارزیابی کنند.

References

- Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011). Australian Professional Standard for Principals. Available in www.aitsl.edu.au
- Bichsel, Jillian Anthony (2008). Professional Development Needs and Experiences of Secondary Principals in Southwestern Pennsylvania. Submitted to the Graduate Faculty of The School of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education
- Bitterová.M. Hašková.A.& Pisonova.M(2014). School Leader's Competencies in Management Area. Social and Behavioral Sciences.vol.149.pp.114-118
- British Columbia Principals' & Vice-Principals' Association(2013). Leadership Standards for Principals and Vice-Principals in British Columbia. Available in www.bcpvpa.bc.ca
- Bush, Tony (2008). Leadership and Management Development in Education. Sage Publications.
- Canole, M., & Young, M. (2013). Standards for educational leaders: An analysis. Washington, DC.
- Cavazos, A. J., & Ovando, M. N. (2012). Important competencies for the selection of effective school leaders: principals' perceptions (Doctoral dissertation, University of Texas).
- Cox, S, G, (2007). Standards for School Leaders: Considering Historical ,Political and National Organizational Influences. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of Auburn University, in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.
- Farkas, S., Johnson, J., & Duffett, A. (2003). Rolling up their sleeves: Superintendents and principals talk about what's needed to fix public schools. New York: Public Agenda.
- Farmer, J., Hauk, S., & Neumann, A. M. (2005). Negotiating reform: Implementing process standards in culturally responsive professional development. *The High School Journal*, 88(4), 59-71.
- Greb, W. (2011). Principal leadership and student achievement: What is the effect of transformational leadership in conjunction with instructional leadership on student achievement? (Doctoral dissertation, Marian University).

- Griffith, Helen Virginia(2012). The California League of Middle Schools' Professional Development for Principals: A Model of Coaching and Mentoring. A dissertation submitted to the faculty of San Diego State University. In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Educational Leadership.
- Karami, M., & Salehi, M. (2009). Competence-Based Management Development: A New Approach to Managers Training and Development. Tehran: Aijiz. (In Persian).
- Labadi, Z. , Agha Ali Khani, E. (2013). Factors Affecting the Competency and Competency of Secondary and Secondary School Administrators in Malard City, Journal of Behavioral Sciences, Vol. 4, No. 11. (In Persian).
- Mestry, R. & Grobler, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach, ISEA, 32 (3), 2 – 19.
- Mestry, Raj and Singh, Prakash(2007). Continuing professional development for principals :a South African perspective. South African Journal of Education, Vol27(3).477-490
- Nasiri, Fa., Mohammadi Shahd, E. (2014). A Review of the Relationship Between the Competency of Managers and the Components of the Organizer with Effectiveness of Organizational Management in Islamic Azad University, Hamedan, The two-part management of teaching organizations, Year 2, No. 1. (In Persian).
- Pashiardis, Petros & Brauckmann, Stefan(2009). Professional development needs of school principals. Commonwealth Education Partnerships.
- Pont, B. (2013). Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study (No. 99). OECD Working Papers.
- Reynolds, M. E. (2010). The effect of context on teachers' ability to innovate with information and communication technologies in secondary schools (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Safi, Ahmed (2005). The study of standards of school principals in the context of the history of education in Iran, Proceedings of the first scientific conference on standards and standardization in education (with emphasis on human resources standards), Ministry of Education, Office of Quality Improvement and Standards Strategy, Tehran. (In Persian).
- Saunders, R. (2014). Effectiveness of Research-Based Teacher Professional Development: Australian Journal of Teacher Education, 39(4).

- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing.
- Shyr, W. J. (2017). Developing the Principal Technology Leadership Competency Indicators for Technical High Schools in K-12 in Taiwan. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2085-2093.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *The basics of qualitative research* (3rd ed.) Los Angeles, CA: Sage.
- Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2010). How principals and peer influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56
- Thanomwan, P., Dhatthakan, P. (2013). Relationship between Administrators' Competencies and Internal Quality Assurance. *Social and Behavioral Sciences*. vol. 116. pp. 808-814
- UNESCO. (2012). *Pacific professional standards for school principals*. Pacific islands forum secretariat.
- Viitala, Riitta, (2005). "Perceived Development Needs Of Managers Compared To an Integrated Management Competency Model", *Journal Of Workplace Learning*; Vol. 17, No.7.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement*. A Working Paper.
- Yasini, A. (2010). *Assessing the skills and competencies of high school principals in Tehran from the viewpoint of teachers*. Master's thesis, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran. (In Persian).
- Young, T. L. (2016). *A qualitative phenomenological study of managers to reduce conflict between flight attendants after a merger* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Zheng, Q., Li, L., Chen, H., & Loeb, S. (2017). What Aspects of Principal Leadership Are Most Highly Correlated With School Outcomes in China?. *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 409-447.

