

## طراحی الگوی مفهومی توسعه‌ی شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌ای داده‌بنیاد

علی جعفری راد<sup>۱</sup>، عادل زاهد بابلان<sup>۲</sup>، مسعود مرادی<sup>۳</sup>، عیسی ثمری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۱۷

### چکیده

عدم برخورداری مدیران مدارس از شایستگی‌ها و توانایی لازم موجب شده است که بسیاری از آن‌ها در نقش مدیریتی و رهبری خود عمل‌کرد ضعیفی داشته باشند. هدف این پژوهش طراحی الگویی مفهومی برای شایستگی مدیران مدارس متوسطه‌ی شهر تهران بود. این پژوهش کیفی و مبتنی بر نظریه‌ی داده‌بنیاد انجام شد. با استفاده از رویکرد هدف‌مند و به‌کارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر انجام شد. برای به‌دست 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 محوری و کدگذاری انتخابی حاکی از ۱۷ مقوله‌ی کلی است که شامل: شرایط علی (احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها)، تغییرات حاکم بر دانش و شغل)، پدیده‌محوری (دانش مورد نیاز، نگرش مورد نیاز، مهارت مورد نیاز)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی، ارائه‌ی آموزش‌های مستقیم، آموزش‌های ضمنی (تجربی))، زمینه (وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی، ساختار غیر متمرکز)، شرایط مداخل‌گر (سیاسی‌کاری، قوانین و مقررات تسهیل‌گر/ مانع‌ساز) و پیامدها (بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی، توسعه‌ی حرفه‌ای) تحلیل کرده است.

واژه‌های کلیدی: الگوی مفهومی، شایستگی، مدیران، مدارس متوسطه

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی، مقاله‌ی مستخرج از رساله‌ی دوره‌ی دکتری

Alijafarirad@gmail.com

Zahd@uma.ac.ir

Massod76@yahoo.com

Esamari52@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی (نویسنده‌ی مسئول)

<sup>۳</sup> دانشیار علوم تربیتی دانشگاه زنجان

<sup>۴</sup> استادیار علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی

## مقدمه و طرح مسأله

بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که مدیران مدارس نقش محوری در اثربخشی بر عهده دارند. هم‌چنین نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عمل‌کرد مدیران و رهبران آموزشی سهم قابل توجهی در موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان دارد (ساپوویتز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۳۲) و هرگونه شکست مدیر مدرسه هزینه‌های اجتماعی فراوانی بر دانش‌آموزان و خانواده‌ی آن‌ها تحمیل می‌کند.

در مدارس نیز کیفیت بیش از هر چیز به شایستگی مدیران بستگی دارد. تمام فعالیت‌های مورد انتظار مدرسه از جمله: برنامه‌ریزی، تدریس، ارزش‌یابی و غیره تحت نظر مدیر انجام می‌شود. بنابراین می‌توان گفت اثربخشی و کارایی مدارس به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران وابسته است. اگر در ساختار مدرسه فقط امکانات سخت‌افزاری مانند ساختمان، حیاط مدرسه و غیره را فراهم نماییم، اما مدیری ماهر و شایسته، جهت به‌کارگیری این امکانات نداشته باشیم، هیچ بهره و نتیجه‌ای نخواهیم برد. شکی نیست که مدیران نقشی تعیین‌کننده در اثربخشی مدارس ایفا می‌کنند. بنابراین انتخاب مدیران بایستی بر اساس معیارهای اصولی، منطقی و قابل اندازه‌گیری صورت بگیرد. به طور کلی تعیین صلاحیت و شایستگی علمی، تخصصی، تجربی و مهارت‌های فردی، روانی و اجتماعی مدیران نخستین و مهم‌ترین گام در انتخاب و واگذاری مسئولیت مهم رهبران مدارس است؛ چراکه اگر بر ظواهر فیزیکی، روابط و اعمال نظرات شخصی و از این قبیل در این امر اصرار و تأکید ورزیم، چیزی جز مدیریت‌های خودمحورانه، بی‌تحرك، بی‌اثر و ناکارآمد عایدمان نخواهد شد (لبادی و آقا علی‌خانی، ۱۳۹۱: ۱۱۳-۱۱۴).

انتصاب مدیران آموزشی بدون آماده‌سازی‌های حرفه‌ای تخصصی و بدون توجه به استانداردهای حرفه‌ای بیش‌تر به یک قمار شبیه است؛ قماري که بازنده‌ی اصلی آن بدون شک کودکان و دانش‌آموزان خواهند بود (بوش<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). نتایج تحقیقات حاکی از آن است که اغلب مدیران، برای به‌عهده‌گرفتن پست مدیریت مدرسه، به اندازه‌ی کافی آموزش ندیده‌اند (شلیچر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۱۴) و به‌طور کامل برای چالش‌هایی که با آن مواجه هستند، آماده و تجهیز نشده‌اند (فارکاس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۲۰). مدیران نیز در بسیاری از موارد اذعان کرده‌اند که آموزش‌های ارائه‌شده در دانشگاه‌ها،

<sup>1</sup> Supovitz & et al

<sup>2</sup> Bush

<sup>3</sup> Shlicher

<sup>4</sup> Farkas & et al

آن‌ها را برای رهبری مدرسه آماده نکرده است. بنابراین نگرانی دیگری که وجود دارد این است که نقش‌ها و مهارت‌های مدیران مدارس که در برنامه‌های آماده‌سازی بر آن تأکید می‌شود، خاص عصر صنعتی بوده و پاسخ‌گوی چالش‌ها و پیچیدگی‌های مدارس عصر حاضر نمی‌باشند (بیچسل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۴). در واقع رهبری و مدیریت آموزشی به‌عنوان یکی از عوامل مهم بهبود و اثربخشی مدارس و به تبع آن آموزش و پرورش کارآمد شناخته شده است. پژوهش‌ها به‌طور گسترده‌ای نشان داده‌اند که مدارس موفق، مدرسی هستند که به وسیله‌ی رهبران موفق هدایت می‌شوند. نقش ضروری و مهم مدیران مدارس در طول تغییرات بنیادی و آشفته و چالش‌هایی که مدارس با آن روبه‌رو هستند، پیچیدگی بیش‌تری پیدا کرده و دشوارتر شده است (مستری و کرابلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۳). مدیران به ساختن آینده کمک می‌کنند و مسئول و پاسخ‌گوی تربیت کودکان و افراد جوان برای تبدیل‌شدن به یادگیرندگانی موفق، افرادی خلاق و با اعتمادبه‌نفس و شهروندانی آگاه و فعال هستند (مؤسسه‌ی استرالیایی آموزش و رهبری مدرسه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). علاوه بر این، بسیاری از محققان، کفایت برنامه‌های سنتی آماده‌سازی و صدور مجوز مدیران را زیر سؤال برده و مدعی هستند که برنامه‌های آماده‌سازی مدیران، به‌طور سنتی بر دانش تمرکز دارند؛ ولی مدیران امروزی علاوه بر دانش پایه‌ای قوی، باید دارای مهارت کاربرد آن دانش در زمینه‌ی مدرسه و هم‌چنین تمایلات و نگرش‌هایی برای استفاده‌ی اثربخش از دانش و مهارت‌هایشان داشته باشند. علاوه بر عدم کاربرد دانش توسط مدیران، عدم برخورداری مدیران از کیفیت لازم نیز مورد سؤال است. در واقع در بسیاری از کشورهای جهان، الزاماتی از جمله مدرک کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی، تجربه‌ی معاونت مدرسه، داشتن گواهی‌نامه‌ی رهبری آموزشی برای تصدی پست مدیریت مدرسه وجود دارد (شلیچر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۱۴). با وجود این روندها و گرایش‌های معاصر، هنوز هم کشورهای وجود دارند که هیچ‌گونه الزام خاص و مرتبطی برای تصدی پست مدیریت ندارند (بوش، ۲۰۰۸: ۵۳). در همین راستا، پاشاردیس و برایکمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) اظهار می‌کنند در برخی از مناطق، مدیران مداس بر اساس معیارهای نامربوط و ناکافی منصوب می‌شوند. برای مثال، بر اساس سابقه‌ی تدریس به جای مهارت‌های رهبری، بر اساس تجربه و بدون هیچ‌گونه مدرک تحصیلی قابل قبول

<sup>1</sup> Bichsel

<sup>2</sup> Mestry & Grobler

<sup>3</sup> Australian Institute for Teaching and School Leadership

<sup>4</sup> Pashiardis & Brauckmann

و مرتبط و حتی بر اساس آشنایی و پارتی‌بازی (پاشاردیس و برایکمن، ۲۰۰۹: ۱۲۲). در بسیاری از موارد، معلمان نیز بدون سپری کردن آموزش‌ها و آمادگی لازم برای نقش جدید، به مدیریت مدرسه گمارده می‌شوند (مستری و سنگه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۴۸۱).

شواهد موجود نیز در ایران، مؤید این مطلب است که الزام خاص و ضوابط علمی در این زمینه وجود ندارد؛ حتی بر طبق آمارهای موجود، تنها ۸ درصد از مدیران مدارس در ایران دارای مدرک مدیریت آموزشی هستند (حلیمی و فتحی آذر، ۱۳۸۸: ۶). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فقدان ضوابط و استانداردهای دقیق برای انتصاب و عدم برخورداری مدیران از شایستگی‌ها و توانایی لازم موجب شده است که بسیاری از آن‌ها در نقش مدیریتی و رهبری خود عمل‌کرد ضعیفی داشته باشند.

در محیطی که با تغییرات پیوسته روبه‌رو است و مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فن‌آورانه و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجهند، نیاز است آنان شایستگی‌های لازم و متناسب با وضعیت جدید را به دست آورند (ویتالا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۴۳۶). از اواسط دهه‌ی هشتاد، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده‌ی چنین توجهی، این باور بود که توسعه‌ی شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پایرجا است. عدم شایستگی و ناکارآمدی بعضی از کارکنان در ادارات، مؤسسات و شرکت‌ها، مشکلی است که گریبان‌گیر اکثر سازمان‌های دولتی و بعضی سازمان‌های غیر دولتی شده است. عدم شایستگی و عدم آگاهی کارکنان نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان است. در مدیریت بحران نیز، بحران را انحراف از وضعیت تعادل تعریف کرده‌اند. پس شاید بتوان عدم شایستگی و عدم آگاهی کارکنان را نیز نوعی بحران نامید که می‌توان به آن به‌عنوان یک عامل تخریبی در سازمان نگاه کرد. عدم شایستگی و عدم آگاهی کارکنان را شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد (ایران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲). با نگاهی سیستمی به آموزش و پرورش حال حاضر در ایران، می‌توان اذعان داشت که مسایل و معضلات این سازمان دوجندان است. از یک طرف هنوز مدیران مدارس در ایران بدون ضوابط حرفه‌ای و علمی انتخاب می‌شوند و از معلمی به مدیریت می‌رسند؛ از طرف دیگر استانداردهای

<sup>1</sup> Mestry & senge

<sup>2</sup> Viitala

حرفه‌ای منسجمی برای آماده‌سازی و توسعه‌ی حرفه‌ای آنان وجود ندارد، هم‌چنین شواهد و قراین حاکی از آن است که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش بیش‌تر بر دیدگاه‌ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضاء شورا متکی بوده تا داده‌های پژوهشی و مطالعات تطبیقی (صافی، ۱۳۸۳: ۸). در واقع طبق مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش، عوامل زیر به‌عنوان شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس مد نظر قرار گرفته است: پای‌بندی به اخلاق اسلامی، سعی صدر، انصاف و روحیه‌ی گذشت و امانت‌داری از نظر همکاران، برخورداری از سوابق تجربی موفق و برخورداری از حسن شهرت و مقبولیت بین همکاران، داشتن توان مدیریت و روحیه‌ی کار گروهی. از آن‌جایی که مدرسه یک سازمان حساس و بسیار مهم در جامعه است، لازم است که مدیران آن از بهترین، شایسته‌ترین و باصلاحیت‌ترین افراد آن سازمان که از شایستگی‌های لازم برای این پست برخوردارند، انتخاب شوند تا آموزش و پرورش بتواند به هدف‌های خود در درازمدت دست یابد و به سر منزل مقصود برسد.

با توجه به ادبیات موضوع و تحقیقات صورت‌گرفته در خصوص شایستگی مدیران که بیش‌تر در سازمان‌های صنعتی انجام شده است، تحقیقات صورت‌گرفته 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 انگیزه‌های اصلی این تحقیق می‌باشد. درواقع در مطالعات قبلی بر عواملی که بر شایستگی تأثیر گذاشته بحث شده است؛ اما بر مدیریت مدرسه کم‌تر کار شده و مطالعات انجام‌شده اکتشافی و داده‌بنیاد نیستند. از این رو پرداختن به عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران مدارس به شکلی جامع‌تر و چگونگی ارتباط این عوامل در قالب یک الگو از اهداف این تحقیق می‌باشد که بتوان آن را به‌عنوان یک الگوی کاربردی در نظام آموزش و پرورش و سنجش سطح شایستگی مدیران در نظام آموزشی استفاده کرد.

#### پیشینه‌ی پژوهش

شیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) شایستگی‌ها را به‌عنوان ویژگی‌های زمینه‌ای و توانایی‌های ذهنی و جسمی یک فرد توصیف می‌کند که به صورت علی به عمل‌کرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود. سازمان ملل متحد در سندی که برای معرفی شایستگی‌های مدیران خود منتشر کرده، شایستگی را این‌گونه تعریف

<sup>1</sup> Shyr

می‌کند: ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عمل کرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند.

شایستگی‌های مدیران هم‌چنین می‌توانند به‌عنوان سازمان‌دهنده‌ی برنامه‌ی درسی در طراحی برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای عمل کنند. در همین رابطه داکووسکی و گرین<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) معتقدند یکی از اهداف استانداردها، ترویج و تقویت یادگیری حرفه‌ای مستمر در کار در جهت رهبری اثربخش می‌باشد. بنابراین از آن‌ها به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی یا قضاوت درباره‌ی عمل کرد فردی مدیران توسط منطقه استفاده نمی‌شود؛ بلکه به‌عنوان ابزاری برای خودارزیابی در جهت حمایت از رشد و برنامه‌ریزی حرفه‌ای است (به نقل از انجمن مدیران و معاونان بریتیش کلمبیا، ۲۰۱۳).

در تحقیق دیگر، کلاک<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) دانش و مهارت ضروری مدیران را گزارش داده است. این مهارت‌ها شامل توانایی تجزیه و تحلیل مشکلات، قاطع بودن، سازمان‌دهی وظایف، ارتباط مؤثر و تحمل استرس می‌باشد. دوفور و ایکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۷) هم‌چنین نماینده‌ی بودن را به‌عنوان یکی از رفتارهای مؤثر مدیر می‌دانند. از طرفی دیگر کروز<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) رفتار مدیر را از نظر رئیس مدرسه به‌صورت زیر تعریف می‌کند: رفتار مؤثر مدیر شامل صداقت، صمیمیت و همکاری با دیگران است. علاوه بر این، کروز رفتار مؤثر مدیر را بر اساس توانایی ایجاد محیطی امن، ارتباط مؤثر با ذی‌نفع و حمایت از معلم و دانش‌آموز گزارش کرده است. واکر<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) مطالعه‌ای برای شناسایی شایستگی مدیران انجام می‌دهد. طرح مطالعه شامل دنبال کردن مدیران ۳ مدرسه‌ی برنده‌ی پاداش به مدت ۴ هفته می‌باشد. در طی این دوره، تعامل روزانه‌ی معلمین و دانش‌آموزان و هم‌چنین مدیریت مدرسه بررسی شد. واکر ۱۲ مهارت و دانش کلیدی مدیر را بر اساس موارد زیر تعریف می‌کند: ۱- تجزیه و تحلیل مسایل؛ 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- ارزش‌های آموزشی (به نقل از کوازوس و اواندا، ۲۰۱۲).

1 Dakovsky and Green

2 Cloke

3 Duffour and Iker

4 Cruise

5 Walker

6 Cavazos & Ovando

کیمبروف و بورکت<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) ویژگی‌های مدیران کارآمد را مورد بحث قرار داده‌اند. این ویژگی‌ها شامل موارد زیر می‌باشد: رفتار مثبت، شروع و ادامه‌ی سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری، انگیزه‌دادن به کارکنان، معلمین و ارتباط برقرارکردن. به‌علاوه کیمبروف و بورکت (۱۹۹۰) به این نتیجه رسیدند که مدیران باید انگیزه و اشتیاق را به‌عنوان الگویی برای معلمین و کارکنان از خود نشان دهند (به نقل از کوازوس و اواندا، ۲۰۱۲).

#### چارچوب نظری پژوهش

در پژوهش‌های کیفی برخلاف رویه‌های معمول در پژوهش‌های کمی، چارچوب نظری ارائه نمی‌شود و بررسی ادبیات پژوهش صرفاً برای افزایش حساسیت نظری و تبیین مسأله‌ی پژوهش است که در پژوهش حاضر نیز این سنت رعایت شده و مطالب این بخش به همین منظور تنظیم شده است.

در یک مفهوم گسترده، شایستگی‌های مدیران، آنچه را که آن‌ها در حوزه‌ی صلاحیت‌هایشان باید بدانند و قادر به انجام آن باشند، تعریف می‌کند. از این رو هدایت‌کننده‌ی کار آن‌ها و تشریح‌کننده‌ی اهدافی است که از مدیران انتظار می‌رود به آن‌ها دست یابند. اکثر کشورها شایستگی‌های مدیران مدارس را به‌عنوان یک ابزار استراتژیک برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش خود می‌پندارند (پونت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۱۴).

شایستگی‌ها، ویژگی‌ها یا مشخصه‌هایی هستند که در یک شغل معین، سبب تحقق اثربخشی چشم‌گیر می‌گردند و یک الگوی شایستگی به مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز در یک شغل معین اشاره می‌کند. تعداد و نوع شایستگی‌ها در یک مدل به طبیعت و پیچیدگی کار و همچنین فرهنگ و ارزش‌های سازمانی بستگی دارد. در هر شرکت و یا سازمانی بسته به مقتضیات، ویژگی‌ها، افق آینده و اهداف و استراتژی‌های مرتبط، برخی از استعدادها، مهارت‌ها، ویژگی‌ها از میان بی‌نهایت ویژگی مورد تصور برای هر فرد انسانی (به‌عنوان متغیرها و پیش‌بینی‌کننده‌های قوی در زمینه‌ی توفیق شغلی و حرفه‌ای در زمینه‌ی رفتاری‌های مناسب پست‌های مختلف)، تعریف شده و مدل شایستگی، دقیقاً بر این متغیرهای پیش‌بین متمرکز می‌شود. اعتقاد بر این است که توسعه‌ی این شایستگی‌ها (شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران) و متعاقباً ارزیابی مدیران مدارس، اثر قوی و قابل

<sup>1</sup> Kimberov & borket

<sup>2</sup> Pont

ملاحظه‌ای بر بهبود کیفیت آموزش و پرورش در سطوح مختلف دارد. به عبارتی می‌توان اذعان کرد که کیفیت آموزش و پرورش وابسته به وجود مدیران باصلاحیت و متعهد در مدارس می‌باشد. این مسأله را می‌توان با تدوین شایستگی‌های مناسب و مرتبط برای مدیران و هم‌چنین اجازه‌دادن به آن‌ها برای گذراندن فرآیندهای ارزیابی به‌منظور برآوردن شایستگی‌های تدوین‌شده، تضمین کرد (وزارت آموزش و پرورش اتیوپی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

پونت (۲۰۱۳: ۵۶-۵۴) در مطالعه‌ای جامع در رابطه با شایستگی‌های مدیران مدارس نتیجه می‌گیرد که با توجه به محتواهای شایستگی‌های ارائه‌شده توسط سیستم‌های آموزشی مختلف، امکان شناسایی چندین عنصر مشترک وجود دارد. این عناصر مشترک تحت عنوان شایستگی‌های عمل‌کردی و رفتاری در جدول ۱ آمده است.

جدول شماره‌ی یک- شایستگی‌های عمل‌کردی و رفتاری برای مدیران مدارس (پونت، ۲۰۱۳)

شایستگی	ابعاد	شاخص
	ایجاد مأموریت راهنما	سازماندهی تدوین مأموریت موسسه یا پروژه آموزشی، در جهت تضمین بهبود
		هم‌سویی منافع و علایق فردی با مأموریت
		مفصل‌بندی پروژه‌های آموزشی با ویژگی‌های محیط و جامعه
		تفسیر و برگرداندن مأموریت در دستیابی به اهداف ملموس
		ارتقاء تعالی
عمل‌کردی	ایجاد شرایط سازمانی	سازماندهی زمان برای حمایت از آموزش
		سازماندهی منابع و مؤسسات بر طبق مأموریت
		مدیریت حجم کار برای تعادل بین زندگی کاری و شخصی
		ارتباط بین نهاد آموزشی با محیط
		همکاری با خانواده‌ها در فرآیند آموزشی و فرهنگ مدرسه
		ارتقاء فرهنگ در جهت بهبود
		ترویج فرهنگ مشارکت
		بهره‌گیری از فن‌آوری و سیستم‌های مدیریت در هدایت سازمان مدرسه
		تضمین اینکه موسسه آموزشی به هنجارهای قانونی پاسخ می‌دهد
		معرفی مکانیزم‌هایی برای ارتباطات اثربخش
ایجاد هماهنگی در درون مدرسه		مدیریت حل تعارض
		تسهیل جوی از امنیت و رفاه موافق و طرفدار یادگیری
		تضمین اجرای هنجارها
		رسیدگی به نیازهای خاص دانش‌آموزان و جامعه

<sup>1</sup> Ethiopia ministry of education



برانگیختن معلمان و ارتقاء توسعه حرفه‌ای آنان	توسعه کارکنان و سایر افراد	
هدایت مدیریت منابع انسانی بر طبق معیارهای تعریف شده کیفیت		
توسعه ظرفیت رهبری در سایرین		
به رسمیت شناختن و تجلیل از کمک‌ها و دستاوردهای فردی و جمعی		
بررسی اعمال و توسعه حرفه‌ای خویش		
ارائه توجه شخصی به هر معلم	انجام مدیریت تعلیم و تربیت	
تجزیه و تحلیل اطلاعات با هدف ایجاد بهبود		
برخورداری از دانش تعلیم و تربیت		
مدیریت برنامه ریزی‌های مرتبط با برنامه درسی		
نظارت آموزشی		
نظارت بر یادگیری و استفاده مناسب از داده‌ها	مدیریت منعطف برای تغییر	
پیاده‌سازی اقدامات برای بهبود برنامه درسی		
گسترش شیوه‌های خوب و تکنولوژی‌هایی برای تدریس		
سازگاری رهبری با نیازهای مدرسه و محیط پیرامونی در حال تغییر		
انتخاب راه حل‌های اثربخش از درک فرآیندهای تغییر		
حل مسائل پیچیده	ارتباطات	رفتاری
ابلاغ روشن و آشکار نقطه نظرات خویش و گوش دادن فعال به دیگران		
تشریح ارزش‌های سازمانی	ارزش‌ها	
ترویج و ارتقاء ارزش‌های دموکراسی، عدالت، احترام و تنوع		
حفاظت از حریم خصوصی دانش‌آموزان و خانواده‌ها		
ترویج و بهبود روابط بین فردی در بستر احترام و پذیرش	پیوند تئوری و عمل	
ترکیب و یکی کردن درو‌نداده‌ها از پژوهش به اقدامات و شیوه‌های رهبری خود		

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی می‌باشد که در آن با استفاده از رویکرد نظریه‌ی داده‌بنیاد، شایستگی‌های مدیران مدارس بررسی و الگوی مفهومی ارائه شده است. رویکرد نظریه‌ی داده‌بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به‌گونه‌ی استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به‌کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره‌ی پدیده‌ی مورد مطالعه ایجاد کند (استراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل اعضای هیأت علمی متخصص در حوزه‌ی مدیریت آموزشی، مدیران مدارس و مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران می‌باشند. به‌منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان از

<sup>1</sup> Strauss & Corbin

نمونه‌گیری نظری به شیوه‌ی هدف‌مند استفاده شد. هدف پژوهش‌گر انتخاب مواردی بود که با توجه به هدف پژوهش به‌طور بالقوه بیش‌ترین اطلاعات را دارا باشند و پژوهش‌گر را در شکل‌دادن مدل نظری خود یاری دهند و این کار تا جایی ادامه یافت که طبقه‌بندی مربوط به داده‌های اشیاع و نظریه‌ی مورد نظر با تمام جزئیات با دقت تشریح شد. در نهایت ۷ نفر از اعضای هیأت علمی متخصص در حوزه‌ی مدیریت آموزشی، ۵ نفر از مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران و ۵ نفر از مدیران مدارس به‌عنوان نمونه در پژوهش مشارکت داشتند (جدول شماره‌ی ۲). جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه‌ی فردی با افراد منتخب تا زمان اشیاع داده‌ها ادامه یافت. زمان هر مصاحبه بین ۶۵ تا ۷۵ دقیقه بود. جهت بررسی روایی و پایایی داده‌ها از دو روش بازبینی به وسیله‌ی مشارکت‌کنندگان و مرور به وسیله‌ی خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. در روش بازبینی، محقق از ۴ نفر از مصاحبه‌شوندگان خواست تا گزارش نهایی مرحله‌ی نخست، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کنند. به زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد زیادی بازتاب‌دهنده‌ی واقعیت موجود در خصوص شایستگی‌های مدیران مدارس بوده است. در روش مرور به وسیله‌ی خبرگان غیر شرکت‌کننده نیز با همکاری ۲ نفر از اعضای هیأت علمی و ۱ نفر دانش‌جوی دکتری، گزارش یافته‌های تحقیق مرور گردید و پس از دریافت نظرات اصلاحی، ویرایش لازم انجام و مدل نهایی ارائه شد.

جدول شماره‌ی دو- ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش

پست سازمانی	جنسیت	تحصیلات	سابقه	درجه علمی
عضو هیات علمی	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	۱۷	دانشیار
عضو هیات علمی	زن	دکتری برنامه درسی	۲۸	استاد
عضو هیات علمی	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	۳۲	استاد
عضو هیات علمی	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	۱۴	دانشیار
عضو هیات علمی	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	۱۶	استاد
عضو هیات علمی	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	۱۰	دانشیار
عضو هیات علمی	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	۵	استادیار
مدیر ستادی	مرد	کارشناسی ارشد روان‌شناسی	۱۶	-----
مدیر ستادی	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۱۸	-----
مدیر ستادی	مرد	دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی	۲۰	-----

پست سازمانی	جنسیت	تحصیلات	سابقه	درجه علمی
مدیر ستادی	زن	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۱۴	-----
مدیر ستادی	مرد	کارشناسی ارشد مشاوره	۲۱	-----
مدیر مدرسه	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۲۰	-----
مدیر مدرسه	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۲۱	-----
مدیر مدرسه	زن	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۲۵	-----
مدیر مدرسه	زن	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۲۸	-----
مدیر مدرسه	زن	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۱۸	-----

### یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال بود که الگوی مناسب برای شایستگی مدیران مدارس چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟ از آنجایی که مناسب‌ترین استراتژی برای پژوهش حاضر، استراتژی گراند تئوری با روش پارادایمی انتخاب شد، پژوهش‌گر به دنبال پاسخ به سؤالات فرعی‌تری است که از آن جمله می‌توان به سؤالات زیر اشاره کرد: عوامل اثرگذار بر ظهور الگوی شایستگی کدامند؟ استراتژی‌های مورد نیاز برای اجرای مدل شایستگی مدیران کدامند؟ و پیامدهای اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟ پس از جمع‌آوری داده‌ها و پیاده‌سازی، آن‌ها به صورت خطی به خط مورد بررسی قرار گرفتند و کدهای باز استخراج شدند. سپس با کنار هم قراردادن کدهای مشابه و ارتباطات مفهومی، مقولات محوری استخراج شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی در قالب ۱۱۰ کد باز و ۱۷ مقوله‌ی محوری استخراج شده که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره‌ی سه - نتایج سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده‌های پژوهش

مقولات انتخابی	مقولات محوری	کد باز
عوامل زمینه‌ای	وجود فرهنگ کار مشارکتی	فرهنگ سازی جهت شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی، وجود فرهنگ یادگیری مشارکتی، وجود روحیه کار تیمی، وجود فرهنگ اجتماعی توفیق طلبی، کم رنگ شدن فرهنگ مقاومت در برابر تغییر
	جو حمایتی	نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی، وجود نظام ارزیابی عملکرد، حمایت های درون سازمانی، حاکمیت شایسته‌سالاری در جامعه، وجود دستور العمل ها مناسب، سیاسی نبودن مشاغل
عوامل علی	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
	احساس نیاز به رشد مستمر	احساس نیاز به پیشرفت، احساس شایسته‌سالاری در مشاغل، نیاز به دیده شدن شایستگی‌های مدیر، احساس مثبت نسبت به سازمان، پذیرش توانمندی‌های فرد توسط سازمان، احساس وجود سیستم شایسته‌گزینی
	حمایت های مادی و معنوی (مشوق ها)	مشوق های مادی، پراخت حق مسولیت، اضافه کاری دادن برای مشاغل مرتبط با تدوین برنامه، مشوق و حمایت معنوی، امنیت شغلی، ارائه بسته های تشویقی
عوامل مداخله‌گر	تغییرات حاکم بر دانش و شغل	سیر تکاملی دانش مدیریت، تغییر و تحولات جامعه، تغییر فناوری، همنوایی با تغییرات، تغییرات محیط، همسویی با دنیای کوانتومی
	سیاسی کاری	نگرش به بومی و غیر بومی بودن در فرهنگ اجتماعی، نفوذ سیاسی مسولین، عرف ها و سنت ها مرسوم، سیاسی کاری
عوامل مداخله‌گر	قوانین و مقررات تسهیل‌گر/ مانع ساز	قوانین و مقررات، بروکراسی اداری، آیین نامه ها، مقررات موجود، ضوابط حاکم بر ساختار نظام آموزشی، ساختارهای موجود

مقولات انتخابی	مقولات محوری	کد باز
پدیده محوری	دانش مورد نیاز	داشتن تخصص، آشنایی با فن آوری اطلاعات و ارتباطات، دانش مالی، دانشهای 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
	نگرش مورد نیاز	دارا بودن نگرش سیستمی، روحیه مشورت گرایی، علاقه به کار آموزشی، مسئولیت 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 بالندگی	ایجاد مراکز تعالی آموزش و پرورش، ایجاد مراکز یادگیری، بکارگیری مدیران شایسته در مراکز یادگیری، بکارگیری تجارب تطبیقی بین المللی، فراهم سازی پرورش استعدادها، تشکیل گروه های تبادل تجربه مدیران، تعیین ملاک ها و ویژگی های مدیران شایسته
	ارائه آموزش های مستقیم	آموزش های ضمن خدمت کاربردی، شیوه های آموزشی مستقیم، سمینارها، کارگاه های عملی
	آموزش های ضمنی (تجربی)	روش استاد شاگردی یا منتورینگ، معلمی کردن، مربی گری کردن
پیامدها	بهبود کیفیت یادگیری	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
	بالندگی سازمانی	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
	توسعه حرفه‌ای	ظهور مشارکت جمعی، علاقه مند شدن معلمان به فعالیت، بالندگی حرفه ای مدیران

در ادامه مطابق با مدل استراوس و کوربین (۲۰۰۸) عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده‌محوری، راهبردها و پیامدهای مدل شایستگی مدیران مدارس ارائه شده است.

پدیده‌محوری مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟

تحلیل داده‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که سه محور اساسی شایستگی مدیران در ابعاد دانش، نگرش و مهارت مطرح می‌شود. به عبارت دیگر از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، مدل شایستگی مدیران عمدتاً در دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌هایی خلاصه می‌شوند که این دانش، نگرش و مهارت‌های مدیر مدرسه شایسته را تعریف می‌کند که در زیر تشریح شده‌اند.

دانش مورد نیاز

یکی از ابعاد یا مقولات مورد نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، دانش‌های مورد نیاز مدیران مدارس بود. در واقع بسیاری از مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این باور بودند که مدیران شایسته نیازمند دانش‌های خاصی هستند که آن‌ها را از سایر مدیران تمیز می‌دهد.

"دانش مدیریت و علوم وابسته به آن، دانش روان‌شناسی و مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های علوم الکترونیکی و کار با رایانه است و همچنین باید دارای دانش سیستمی نسبت به امور باشد".

نگرش مورد نیاز

یکی دیگر از مقوله‌های مستخرج از نظرات مشارکت‌کنندگان، نگرش‌های مورد نیاز مدیران مدارس است. تحلیل داده‌های کیفی پژوهش نشان داد که بسیاری از مشارکت‌کنندگان معتقدند که یکی از مقولاتی که مدیران شایسته باید داشته باشند، نگرش‌هایی است که آن‌ها را از سایر مدیران متمایز می‌کند.

"کسی که علاقه و شوق به معلمی و مدیریت مدرسه دارد، با کسی که خلاف این باشد متفاوت است و در فرآیند تعلیم و تربیت این قضیه قطعاً تاثیرگذار است".

مهارت‌های مورد نیاز

از دیگر مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، مهارت‌های مورد نیاز مدیریتی است. بسیاری از صاحب‌نظران مورد بررسی، بر این باور بودند که مدیران مدارس باید مجموعه‌مهارت‌هایی داشته باشند تا بتوانند به اهداف مورد نظر دست یابند.

"مدیر مدرسه بیش از هر چیز باید مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های تحلیل و مهارت-های تصمیم‌گیری را داشته باشد. این موارد از همه مهم‌تر است".

عوامل علی در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که سه مقوله یا عامل به عنوان اصلی‌ترین عوامل، مستقیماً بر اجرای مدل شایستگی مدیران اثر داد. از نظر بسیاری از صاحب‌نظران مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر سه مقوله‌ی محوری احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها) و هم‌چنین تغییرات حاکم بر دانش و شغل به عنوان مقولاتی هستند که مستقیماً اجرای مدل شایستگی مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

احساس نیاز به رشد مستمر

همان‌گونه که اشاره شد یکی از مقولاتی که از داده‌های کیفی پژوهش استخراج شد، احساس نیاز به رشد مستمر بود. بسیاری از مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که احساس نیاز فرد در مورد رشد حرفه‌ای، به‌عنوان یک عامل مستقیم در اجرای مدل شایستگی ایفای نقش می‌کند.

" باید مدیر احساس نیاز کند و نیز احساس کند که در سازمان شایسته‌سالاری حاکم است. البته تشویق مادی نیز در این قضیه مؤثر است."

حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها)

یکی دیگر از مقولاتی که از تحلیل داده‌های مصاحبه استخراج شد، حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها) بود. در واقع مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این باور بودند که مشوق‌های ارائه‌شده توسط سازمان می‌توانند یک نقش انگیزشی قوی را در توسعه‌ی مدل شایستگی مدیران مدارس ایفا کند.

"ما اگر بتوانیم در مدیران به روش‌های مستقیم و غیر مستقیم انگیزه ایجاد کنیم، مدیران در تدوین برنامه راغب می‌شوند. از نظر مادی و پرداخت حق مسئولیت و حق اضافه- کاری باید توجه شود. در مجموع لازمه‌ی مشارکت مدیران ارتقاء انگیزه‌ی مادی و معنوی آن‌ها است."

تغییرات حاکم بر دانش و شغل

از دیگر مقوله‌های استخراج‌شده در بخش عوامل علی، تغییرات حاکم بر دانش و شغل است. در واقع بسیاری از صاحب‌نظران پژوهش بر این باور بودند که تغییرات سریع در حال وقوع در حوزه‌ی دانش از جمله دانش مدیریت و هم‌چنین تغییرات حاکم بر مشاغل، عملاً به‌عنوان عوامل مستقیم اثرگذار بر مدل توسعه‌ی شایستگی مدیران می‌باشد.

"ماهیت تعلیم و تربیت یک ماهیت فرآیندی و تکاملی است. مدیران مدرسه باید بهبود مستمر داشته باشند و آموزش مداوم به آن‌ها داده شود. باید مدیریت را از یک پست خشک و ساکن به‌عنوان یک پست پژوهش‌محور ارتقا دهیم."

عوامل زمینه‌ای در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟

از نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی مقولاتی استخراج شد که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان بستر و زمینه‌ی اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس قلمداد نمود. این مقولات، شامل وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی، ساختار غیر متمرکز می‌باشد که در این جا به آن‌ها پرداخته می‌شود. وجود فرهنگ کار مشارکتی

یکی از مقولاتی که از تحلیل داده‌های کیفی استخراج شد، وجود فرهنگ کار مشارکتی بود. بسیاری از صاحب‌نظران کلیدی پژوهش بر این باور بودند که وجود فرهنگ کار مشارکتی در جامعه و در سازمان، امکان اجرای مدل شایستگی مدیران را مهیا می‌کند؛ به عبارت دیگر در صورتی که فرهنگ کار مشارکتی در سازمانی وجود داشته باشد، امکان اجرای مدل شایستگی مدیریت وجود دارد.

"اگر فرهنگ مشارکت‌کردن وجود داشته باشد، قابلیت مدیریتی شکوفا می‌شود؛ در حالی که اگر زمینه‌ی فرهنگ مشارکتی پایین و سیستم فردمحوری حاکم باشد، آن وقت دیگر شکوفاشدن 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.

"وقتی حمایت از طرف سازمان صورت بگیرد، افراد خود را جزیی از سازمان می‌بینند، احساس تعلق و تعهد به سازمان خواهند داشت، برای رسیدن به اهداف سازمان دست به هر کاری می‌زنند، منافع سازمانی را بر منافع فردی ترجیح خواهند داد و قطعاً در راستای توسعه‌ی 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 به‌عنوان عامل زمینه‌ای و بسترساز اجرای مدل شایستگی مدیران می‌باشد، ساختار غیر متمرکز است.

"تمرکززدایی و تفویض اختیار در نظام آموزشی، زمینه‌ی توسعه‌ی شایستگی را فراهم می‌کند. آموزش و پرورش منطقه‌ای و فدرالی راه‌کار خوبی است؛ یعنی مدیر بتواند اختیار تام داشته باشد و منابع را شناسایی و جذب کند و به کار بگیرد."

عوامل مداخله‌گر در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟

از نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی مقولاتی استخراج شد که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در اجرای مدل شایستگی مدیران مورد توجه قرار داد. این مقولات، شامل سیاسی‌کاری و قوانین و مقررات تسهیل‌گر/مانع‌ساز می‌باشد که مورد بررسی قرار می‌گیرد.

سیاسی‌کاری

یکی از مقولاتی که به‌عنوان عامل مداخله‌گر در ظهور و بروز شایستگی یا مانعی برای ظهور مدل شایستگی در نظام آموزشی و مدارس مطرح می‌باشد، سیاسی‌کاری است. در واقع مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این عقیده بودند که سیاسی‌کاری در نظام اداری مدارس منجر به عدم اجرای شایستگی می‌شود.

"با تغییر مدیران در سطوح بالا، در سطوح پایین نیز تغییرات ایجاد می‌شود و جناح‌بندی سیاسی و تغییرات حزبی در این زمینه خیلی مؤثر است."

قوانین و مقررات تسهیل‌گر/مانع‌ساز

عامل مداخله‌گر دیگری که از نظرات مشارکت‌کنندگان استخراج گردید، قوانین و مقررات تسهیل‌گر/مانع‌ساز بود.

"ساختار متمرکز آموزش و پرورش یکی از عوامل مداخله‌گر است که اجازه‌ی پاسخ‌گویی را گرفته است و این نظام متکی به دولت، قدرت خلاقیت و ابتکار را سلب کرده است."

استراتژی‌های مورد نیاز در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس کدامند؟

تحلیل داده‌های کیفی پژوهش نشان داد که از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش و به‌منظور اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس، لازم است که مجموعه‌ای از استراتژی برای اجرای این مدل اعمال شود؛ به عبارت دیگر از نظر صاحب‌نظران کلیدی پژوهش سه مقوله یا راهبرد اصلی برای اجرای مدل

شایستگی مدیران مدارس شامل ایجاد مراکز بالندگی، ارائه‌ی آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی (تجربی) می‌باشد که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

ایجاد مراکز بالندگی

همان‌گونه 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 است.

"تغییر در سبک‌های آموزشی و یادگیری، الگوگیری از دیگران و سایر حرفه‌ها و ایجاد مراکز تعالی آموزش و پرورش می‌توانند در توسعه‌ی شایستگی مدیران مدارس مؤثر باشد."

ارائه‌ی آموزش‌های مستقیم

یکی دیگر از مقولاتی که در بخش راهبردها استخراج گردید، ارائه‌ی آموزش‌های مستقیم است. در واقع مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این عقیده بودند که یکی از اصلی‌ترین راه‌هایی که مدل شایستگی می‌تواند ظهور کند، ارائه‌ی آموزش‌های مستقیم در این زمینه است.

"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 مطرح‌شده در بخش راهبردها، آموزش‌های ضمنی (تجربی) است. از نظر برخی از مشارکت‌کنندگان، یکی از راهبردهایی که می‌تواند در اجرای مدل شایستگی نقش ایفا کند، روش‌های تجربی، مربی‌گری و استاد-شاگردی کردن از این دسته‌اند.

"برخی از شایستگی‌ها مانند شایستگی‌های تحلیلی، تفکر استراتژیک، تفکر سیستماتیک، چیزی نیست که حتماً بتوان آن را آموزش داد؛ بلکه در طول زمان به وجود می‌آید و تحت پوشش آموزش‌های غیر مستقیم قرار می‌گیرد که معمولاً 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 به‌عنوان پیامد اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس قلمداد کرد. درواقع از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، اجرای مدل شایستگی مدیران می‌تواند نتایج مثبتی برای افراد و سازمان به دنبال داشته باشد که می‌توان به عنوان پیامدهای این مدل مقوله‌بندی کرد. مقولات استخراج‌شده از نظر

صاحب‌نظران در بخش پیامدها شامل بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه‌ی حرفه‌ای است که در ادامه تبیین می‌شوند.

#### بهبود کیفیت یادگیری

یکی از مقولات فرعی استخراج‌شده از داده‌های کیفی مربوط به پیامدهای مدل شایستگی مدیران، بهبود فرآیند 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 فرآیند یادگیری و آموزش و در نتیجه موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان است.

"به نظر من، اصلی‌ترین پیامد اجرای مدل شایستگی، بحث افزایش کیفیت آموزش و یادگیری است. طبیعی است که وقتی مدیرانی کاردان و شایسته در مدارس قرار می‌گیرند از طریق ایجاد فرآیندهای تسهیل‌ساز یادگیری، به بهبود فرآیند آموزش کمک می‌کنند. مدیر می‌تواند یک فضای حمایتی و هم‌دلانه ایجاد و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان را فراهم کند."

#### بالندگی سازمانی

یکی از مقولات دیگر استخراج‌شده از داده‌های کیفی مربوط به پیامدهای مدل شایستگی مدیران، شکل‌گیری بالندگی سازمانی بود. به عبارتی دیگر، اغلب مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این باور بودند که در صورتی که مدل شایستگی مدیران اجرا شود، یکی از پیامدهای مناسب آن بالندگی و رشد سازمان می‌باشد.

"یکی دیگر از پیامدهای اجرای مدل شایستگی مدیران، دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای 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."

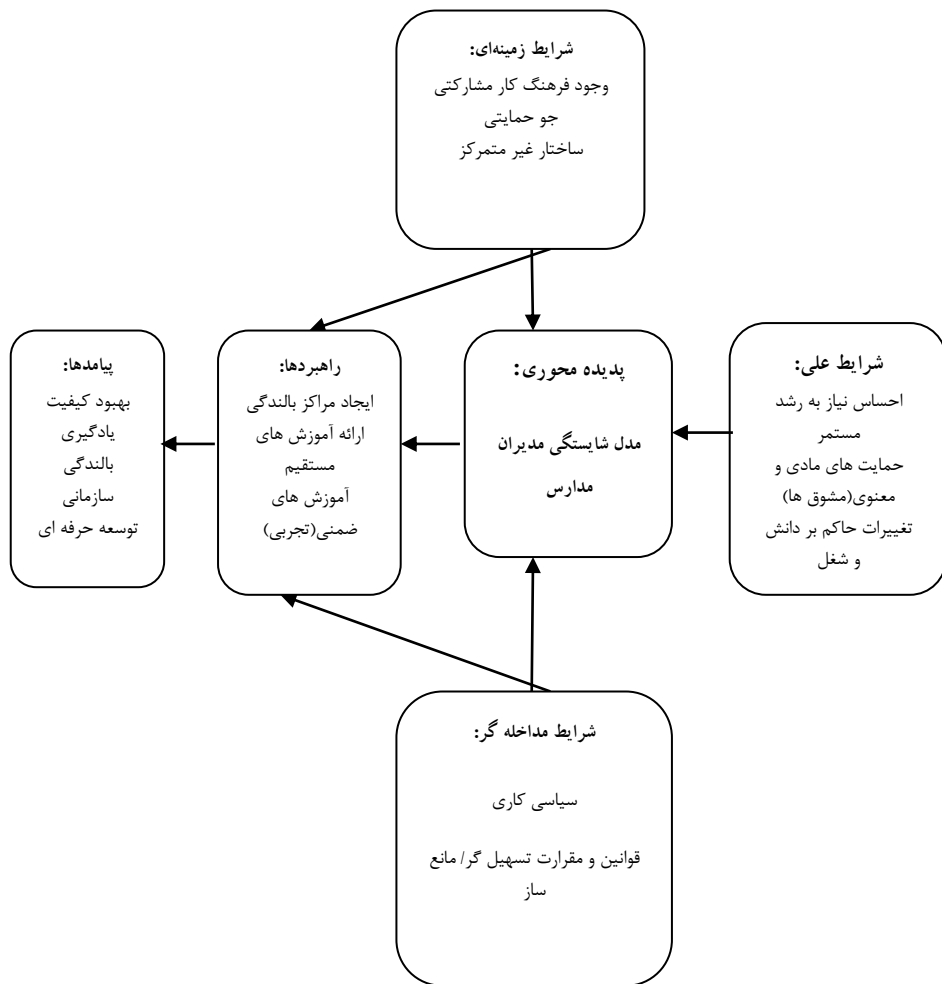
#### توسعه‌ی حرفه‌ای

با توجه به داده‌های کیفی پژوهش، یکی دیگر از مقولاتی که به عنوان پیامد اجرای مدل شایستگی استخراج شد، مقوله‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای بود. در واقع در صورتی که مدل شایستگی مدیران اجرا شود، توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای کارکنان و مدیر مدارس به ظهور می‌رسد.

"تأثیرات مثبتی هم بر روی معلمان دارد: افزایش انگیزش، کارآمدی و مشارکت و بر قابلیت‌های تعلیم و تربیت معلمان مؤثر است. پیامد اجرای مدل شایستگی مدیران باعث

بالتدگی حرفه‌ای مدیران و معلمان و ارتقاء سطح تحصیلی و پیشرفت دانش‌آموزان و موفقیت آنان می‌شود."

در نهایت این‌که با توجه به تحلیل داده‌ها و استخراج کدهای باز، مقولات محوری و انتخابی، می‌توان مدل زیر را به عنوان مدل کیفی پژوهش بر اساس رویکرد طرح پارادایمی ارائه داد.



نمودار شماره‌ی یک- مدل کیفی پژوهش بر اساس رویکرد طرح پارادایمی

## بحث و نتیجه‌گیری

منطق اصلی برای تدوین و به‌روزرسانی شایستگی‌های مدیران مدارس، افزایش محسوس انتظارات عمل‌کردی از رهبران آموزشی بوده است (کانول و یونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۰). نقش مدیر مدرسه در قرن بیست و یکم، یکی از هیجان‌انگیزترین و بااهمیت‌ترین وظایفی است که بر عهده‌ی هر فرد در جامعه قرار دارد. مدیران به ساختن آینده کمک می‌کنند. مدیران مسئول و پاسخ‌گوی توسعه‌ی کودکان و افراد جوان برای تبدیل‌شدن به یادگیرندگان موفق، افرادی خلاق و بااعتمادبه‌نفس و شهروندانی آگاه و فعال هستند. صاحب‌نظران زیادی به نقش کلیدی مدیران مدارس در جامعه و به‌ویژه در فرآیند آموزش و نتایج و اثربخشی مدرسه اذعان داشته‌اند (واترز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۱۳). نیاز به یادگیری دانش، مهارت و فن‌آوری‌های نوین در سطح جهان، مرزهای آموزش را توسعه داده و سازمان‌ها را به گونه‌ی مستقیم یا غیر مستقیم متوجه مقوله‌ی آموزش و مدیریت اثربخش و کارآمد آن کرده است. در این راستا، رشته‌ی مدیریت آموزشی به مثابه‌ی حوزه‌ای از علوم اجتماعی در پی ایجاد شرایط مناسب برای تحقق‌بخشیدن به اهداف آموزشی - تربیتی و افزایش بهره‌وری سازمان‌های آموزشی است و مدیران و رهبران آموزشی که از عناصر اصلی بهبود فرآیند یاددهی و یادگیری به‌شمار می‌روند، نقشی پراهمیت و انکارناپذیر در تحقق اهداف آموزش و پرورش به‌عهده داشته (نصیری و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۶) و باید از ویژگی‌ها و شایستگی‌های خاصی برخوردار باشند تا مطابق با استانداردهای جهانی و نیازهای روز جامعه شهروندانی فهیم و آگاه تربیت کنند. داده‌های پژوهشی در خصوص گستره مفهومی، بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی مدیران مدارس، راهبردهای مربوط به پدیده و پیامدهای شایستگی مدیران مدارس در این بخش بررسی، تحلیل و با نتایج مطالعات انجام‌شده مقایسه شده است.

گرچه مطالعات و پژوهش‌های متعدد به بررسی پدیده‌ی شایستگی مدیران مدارس پرداخته است، اما هم‌چنان تعریف یا رویکرد جامعی در مورد این پدیده وجود ندارد و آن‌چنان که در بخش مبانی نظری هم بیان شد، در هیچ‌یک از الگوهای ارائه‌شده به ابعاد، مهارت‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز برای بالندگی به‌گونه‌ی جامع و کامل پرداخته نشده است. مطالعات انجام‌شده ماهیتاً قیاسی بودند و در بیش‌تر موارد، صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده با تبیین برخی از مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر

<sup>۱</sup>Canole & Young

<sup>۲</sup>Waters and et al

فرآیند شایستگی مدیران مدارس و در مواردی به نگرش‌سنجی مدیران یا کارشناسان پرداخته‌اند. در این بین شواهد اندکی از کاوش فرآیند شایستگی مدیران مدارس به‌عنوان یک پدیده مد نظر پژوهش‌گران قرار گرفته است؛ 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. یافته‌های این مطالعه حاکی از ۱۷ مقوله‌ی کلی است که پس از تحلیل یافته‌ها طی فرآیند کدگذاری باز و محوری در چارچوب مدل پارادایمی، ابعاد متفاوت فرآیند شایستگی مدیران مدارس را بازتاب می‌کند، در این راستا یافته‌های پژوهش نشان دادند که راهبرد اصلی در فرآیند شایستگی مدیران مدارس، ایجاد مراکز بالندگی، ارائه‌ی آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی (تجربی) می‌باشند. شرایط زمینه‌ای لازم نیز شامل وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و ساختار غیر متمرکز است؛ یعنی برنامه‌ای مطلوب که با مشارکت و هم‌فکری مدیران هم‌سو با توجه به احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت‌های 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 توسعه‌ی حرفه‌ای می‌باشد.

در خصوص پدیده‌محوری شایستگی دانش، نگرش و مهارت‌های مدیران مورد توجه قرار گرفتند. همان‌طور که لبادی و آقا علی‌خانی (۱۳۹۱) نیز تأکید می‌کنند، تعیین صلاحیت و شایستگی علمی، تخصصی، تجربی و مهارت‌های فردی، روانی و اجتماعی مدیران، نخستین و مهم‌ترین گام در انتخاب و واگذاری مسئولیت مهم رهبران مدارس است. در این خصوص یونسکو (۲۰۱۲) نیز تأکید دارد که شایستگی‌ها مدلی را فراهم می‌کنند تا مدیران بتوانند دانش‌ها، ویژگی‌ها و تجارب و مهارت‌های خود را برای تعیین نقاط قوت و زمینه‌هایی که به توسعه‌ی حرفه‌ای نیاز دارند، مشخص کنند. کرمی و صالحی (۱۳۸۸) نیز مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش مدیران را به‌عنوان شایستگی‌های آن‌ها در نظر می‌گیرند. از نظر آن‌ها معلومات مورد نیاز مدیران شامل اصول مدیریت و رهبری، جامعه‌شناسی، مدیریت منابع انسانی، روش تحقیق، علم حقوق و احکام شرع، مدیریت تغییر، اقتصاد، مدیریت کیفیت، اصول تصمیم‌گیری می‌باشد که نشان می‌دهد نتایج پژوهش حاضر نیز با آن‌ها هم‌سو است.

در خصوص بستر و زمینه‌ی اجرای شایستگی مدیران مدارس، مقولاتی مانند وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و ساختار غیر متمرکز، مورد توجه بود. پونت (۲۰۱۳) به شرایط سازمانی

مورد نیاز در جهت پیش‌برد موفقیت‌آمیز رسالت (مأموریت) و نقش مدیران در این زمینه اشاره می‌کند. این شرایط به موضوعاتی از قبیل تخصیص منابع، مدیریت زمان، سازمان‌دهی سازمان با توجه به مأموریت و در میان دیگران بودن، هم‌چنین ارتقاء فرهنگ سازمانی در جهت بهبود و کار مشارکتی دیگر عناصر این شایستگی می‌پردازد. در این حوزه هم‌چنین وجود یک جو حمایتی و ساختاری پویا در محیط مدرسه مورد توجه بوده است. فارمر، هاگ و نیومن (۲۰۰۵) و رینولدز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز حمایت‌های اداری و هدایت مشارکتی را در فرآیند شایستگی مؤثر می‌دانند.

سیاسی‌کاری و قوانین و مقررات تسهیل‌گر/مانع‌ساز نیز مقولات دیگری بودند که به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در یافته‌های پژوهش مورد توجه قرار گرفتند. پونت (۲۰۱۳) معتقد است مدارس در اجرای فرآیند شایستگی مدیران به هنجارهای قانونی پاسخ می‌دهند در واقع عوامل قانونی، یکی از موارد مداخله‌گر در فرآیند شایستگی‌های مدیران مدارس می‌باشند.

در خصوص استراتژی‌های مورد نیاز در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس، ایجاد مراکز بالندگی، ارائه‌ی آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی (تجربی) به‌عنوان یافته‌ها مورد توجه قرار گرفتند. گریفیث<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) تأکید می‌کند مربی‌گری، آموزش‌های مستقیم و ضمنی راهبردی ثابت‌شده برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی مدیران و رهبران می‌باشد. مدل‌های توسعه برای مدیران باید مجموعه‌مهارت‌های پویایی را که آن‌ها برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای چالشی و دشواری بدان نیازمند هستند، در نظر داشته باشد. بوش (۲۰۰۸) نیز تأکید می‌کند که ایجاد مراکز تعالی رهبری (مراکز بالندگی)، یکی از عناصر کلیدی برنامه‌های توسعه‌ی مدیران مدارس است. این مراکز بر این فرض بنیادی استواراند که موجب کسب بینش، بهبود یادگیری و توسعه‌ی مهارت‌های مدیران می‌گردند و عمدتاً بر نحوه‌ی یادگیری و عمل‌کرد آنان تمرکز دارند. راهبردهای توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران مدارس، زمانی اثربخشی بیش‌تری خواهند داشت که جامع، اختصاصی، همه‌جانبه و بخشی از یک فرآیند یادگیری گسترده‌تر باشند.

در نهایت در خصوص پیامدهای اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس، بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه‌ی حرفه‌ای مورد نظر قرار گرفتند. یانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) معتقد است اجرای

<sup>1</sup> Farmer, Hauk & Neumann

<sup>2</sup> Reynolds

<sup>3</sup> Griffith

<sup>4</sup> Young

مدل شایستگی مدیران مدارس، پیامدهای مهمی برای معلمان و رهبران آموزشی دارد؛ به‌طوری‌که موجب توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس خواهد بود. کانول و یونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز معتقدند که پیامد اصلی تدوین و به‌روزرسانی شایستگی‌های مدیران مدارس، افزایش محسوس انتظارات عمل‌کردی از رهبران آموزشی و افزایش یادگیری دانش‌آموزان می‌باشد.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

پیشنهاد می‌شود که قوانین و مقررات تسهیل‌کننده‌ی شایستگی مدیران مدارس از طرف سیاست‌گذاران مورد توجه و تصویب قرار گیرند. بودجه‌ی لازم جهت اجرای برنامه‌های شایستگی مدیران توسط وزارت آموزش و پرورش اختصاص یابد. شایستگی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی بالقوه‌ی مدیر در فرآیند انتصاب مدیران مدارس مورد توجه باشد. سرفصل‌های آموزشی و کارگاهی با توجه به مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس طراحی و تدوین گردد. و در نهایت برنامه‌های توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران مدارس در قالب ایجاد مراکز بالندگی، ارائه‌ی آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی متنوع گردند.

---

<sup>۱</sup> Canole & Young



## منابع

۱- ایران‌نژاد، پریسا، ساعی ارسی، ایرج و موسوی، مریم (۱۳۹۳) «نقش آموزش خدمت در توسعه‌ی شایستگی کارکنان بر اساس مدل راف»، *فصل‌نامه‌ی علوم رفتاری*، دوره ۶، شماره (۲۲)، ۲۴-۹.

۲- حلیمی، سیده مهتاب و فتحی آذر، اسکندر (۱۳۸۸) تدوین و اولویت‌بندی استانداردهای عمل‌کرد مدیران آموزشی دوره‌ی ابتدایی شهر تبریز، *علوم تربیتی*، دوره ۲، شماره (۸)، ۸۵-۱۰۶.

۳- صافی، احمد (۱۳۸۳) «بررسی استانداردهای مدیران مدارس در بستر تاریخ آموزش و پرورش ایران»، مجموعه‌مقالات اولین همایش علمی استاندارد و استانداردسازی در آموزش و پرورش (با تأکید بر استانداردهای منابع انسانی)، وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبرد استانداردها، تهران.

۴- کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸) *توسعه‌ی مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه‌ی مدیران*، تهران: آبیژ.

۵- لبادی، زهرا و آقا علی خانی، الهام (۱۳۹۱) «عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه‌ی شهرستان ملارد»، *فصل‌نامه‌ی علوم رفتاری*، دوره ۴، شماره (۱۲)، ۱۱۷-۹۱.

۶- نصیری، فخرالسادات و محمدی شاهد، الهام (۱۳۹۲) «بررسی رابطه‌ی بین شایستگی مدیران و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با اثربخشی مدیریت سازمان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان»، *دوفصل‌نامه‌ی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، دوره ۲، شماره (۱)، ۳۳-۶۰.

1. Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011). **Australian Professional Standard for Principals**. Available in [www.aitsl.edu.au](http://www.aitsl.edu.au)
2. Bichsel, J. A. (2008). **Professional development needs and experiences of secondary principals in southwestern Pennsylvania** (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
3. British Columbia Principals' & Vice-Principals' Association (2013). **Leadership Standards for Principals and Vice-Principals in British Columbia**. Available in [www.bcpvpa.bc.ca](http://www.bcpvpa.bc.ca)
4. Bush, Tony (2008). **Leadership and Management Development in Education**. Sage Publications.
5. Canole, M., & Young, M. (2013). **Standards for educational leaders: An analysis**. Washington, DC.
6. Cavazos, A. J., & Ovando, M. N. (2012). **Important competencies for the selection of effective school leaders: principals' perceptions** (Doctoral dissertation, University of Texas).

7. Ethiopia ministry of education. (2012). **National professional standard for school principals**. The federal democratic republic of Ethiopia. Ministry of education.
8. 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.
9. 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.
10. Griffith, H. V. (2012). **The California league of middle schools' professional development for principals: a model of coaching and mentoring** (Doctoral dissertation, San Diego State University).
11. 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.
12. Mestry, R., & Singh, P. (2007). **Continuing professional development for principals: A South African perspective**. South African Journal of Education, 27(3), 477-490.
13. Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2009). **Professional development needs of school principals**. Commonwealth Education Partnerships, 3, 120-124.
14. Pont, B. (2013). **Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study** (No. 99). OECD Working Papers.
15. 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).
16. Schleicher, A. (2012). **Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World**, OECD Publishing.
17. 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.
18. Strauss, A., & Corbin, J. (2008). **The basics of qualitative research** (3rd ed.) Los Angeles, CA: Sage.
19. Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2010). **How principals and peer influence teaching and learning**. Educational Administration Quarterly, 46(1), 31-56
20. UNESCO. (2012). **Pacific professional standards for school principals**. Pacific islands forum secretariat.
21. Viitala, R. (2005). **Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model**. Journal of workplace learning, 17(7), 436-451.
22. 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.
23. Young, T. L. (2016). **A qualitative phenomenological study of managers to reduce conflict between flight attendants after a merger** (Doctoral dissertation, University of Phoenix).