

واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌های یک پژوهش ترکیبی

جواد پورکریمی¹، محمد فرزانه²، میترا نوروزی³

دریافت مقاله: 94/10/23 پذیرش مقاله: 95/2/31

چکیده

پژوهش حاضر با هدف مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن انجام شد. روش پژوهش، آمیخته و از نوع متوالی است. در بخش کیفی، پانزده نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده و به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری، تمامی دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار در سال تحصیلی 93-94 بودند که 275 نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از نوع انتساب متناسب استفاده شد. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته بهره‌برده شد. روایی بخش کیفی از نوع محتوایی و بخش کمی روایی محتوایی و سازه بود. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ 0/91 ارزیابی شد. یافته‌ها نشان داد که صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش است. تحلیل‌ها نشان داد که تفاوت معناداری ($P \geq 0/05$) بین میانگین‌های مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای وجود دارد. درخصوص راهکارهای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران دبیران شرکت‌کننده در پژوهش، در اختیار گذاشتن لوح‌های قشوده و جزوات آموزشی را مهم‌ترین راهکار توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس دانستند.

کلید واژگان: صلاحیت‌های حرفه‌ای، مدیران مدارس، مدارس متوسطه

1. استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران

2. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی تهران

3. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

* نویسنده مسئول:

مقدمه

در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌هاي آموزشي، مهم‌ترين و تاثيرگذارترين ركن براي رسيدن به اهداف سازماني و به تعبير ديگر اثربخشي، مديريت است (رنجبر و ديگران، 1392). مي‌توان شكست هر سازمان را تا حدود زيادي به مديريت و رهبري غيركارآمد آن سازمان مربوط دانست. به همين دليل امروزه تلاش مي‌كنند افرادي را در پست‌هاي مديريت بگمارند كه براي رهبري اثربخش، توانايي و شايستگي‌هاي لازم را داشته باشند (آهنچيان و ببادي، 1392).

كار كرد مديران نيز بسته به نوع سازمان متفاوت است. در سازمان‌هاي آموزش‌محور، همانند آموزش و پرورش، مديريت، نقش و جايگهي بسيار مهم‌تر و اساسي‌تر دارد و به تعبير، عملکرد سازمان بيشتر تحت تاثير عملکرد مديران آن است (ابطحي و عباسي، 1386). بررسي خصوصيات، روحيات و... مديران آموزش و پرورش نيز به عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد و تعيين ميزان اهميت آن‌ها مي‌تواند راهگشاي بسياري از تصميم‌گيري‌هاي راهبردي باشد (موسي‌خاني و همكاران، 1389). مدارس به منزله واحدهاي عملياتي رسمي نظام آموزشي و پرورشي، نقش و جايگاه مهمي در تحقق اهداف آموزشي و نيل به آرمان‌هاي آموزش و پرورش ايفا مي‌كنند و بدين سبب كيفيت نيروي انساني مدرسه، به خصوص مدير مدرسه در مقام طراح و پردازنده‌ي فرايندها و رويه‌ها، عامل اساسي است. مسلح شدن مديران آموزشي به مهارت‌ها، فنون و دانش لازمي تقويم است (زارعي‌متين و همكاران، 1382). در محيط كار كنوني، به مديراني نياز است كه بتوانند درست تصميم بگيرند، راه‌حل‌هاي خلاقانه‌اي براي مسائل ارائه كنند و در مقابل كار خود پاسخ‌گو باشند؛ علاوه بر اين، گسترش همه‌جانبه سازمان‌هاي آموزشي، لزوم برخورداري از مديران ماهر و توانمند را در به‌كارگيري دانش و تجربه تخصصي دوچندان کرده است (سامر،¹ 2007) بر همين اساس، وظايف و عملكردهاي مديران آموزشي در قالب مهارت‌ها و صلاحيت‌هاي آنان يكي از اصلي‌ترين موارد است كه از مدت‌ها پيش، مورد توجه مديران و متخصصان علوم مديريت قرار گرفته است. امروزه سازمان‌هاي مختلف به‌ويژه سازمان‌هاي خدماتي، به طرزي چشمگير، با مشكلاتي نظير كمبود نيروي كار، نرخ ترك خدمت بالا، ناكافي بودن مهارت‌ها و شكاف‌هاي شايستگي، به خصوص در سطوح مديريتي مواجه‌اند. شكاف شايستگي يعني افراي كه مشاغل را احراز کرده‌اند، از سطح مطلوب شايستگي‌هاي مورد نياز شغل برخوردار نيستند (مارتين و همكاران،² 2006: 381). دستيابي به اين مهم به درك و شناخت كامل انسان‌ها و فراهم كردن شرايط مناسب براي كار و تلاش نياز دارد. از موارد قابل بررسي در اين زمينه، قرار دادن افراد در جايگاه‌هاي متناسب با توانايي، تجارب و قابليت آن‌ها و همچنين اهميت نقش

1. Samer

2. Martin et al

مدیران است. مدیران به واسطه وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی را در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرند. به واسطه همین اهمیت بوده است که از دهه‌های آغازین تولد علم مدیریت، همواره از وظایف، نقش‌ها و ویژگی‌های مدیران سخن به میان آمده است (هورتون،¹ 2002). فلیپ کومبز² معتقد است که چون سیستم آموزش و پرورش پیچیده‌تر و گسترده‌تر شده، مدیرانی که برای این پست انتخاب می‌شوند، لازم است که از نظر حرفه‌ای آموزش دیده باشند (به نقل از جهانیان، 1387: 58). بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدارس در ایران به شکل سنتی و به دست افرادی اداره می‌شوند که سابقه معلمی دارند و فاقد تخصص در مدیریت آموزشی یا مدیریت هستند. در کنار آن، واقعیت‌ها نشان می‌دهد که مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزش، کلی و مبهم است و پاسخ‌گوی نظام آموزش و پرورش نیست؛ همچنین در اجرا تحت تأثیر اعمال سلیقه‌ها قرار می‌گیرد. نارسایی‌ها و مشکلات مربوط به مدیران مدارس در ایران ناشی از این است که به رغم وجود شرح وظایف تصویب‌شده برای مدیران آموزشی و وجود نظام ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس «استانداردهای سنجش عملکرد» یا «شایستگی‌های عملکرد» شفاف برای ارزشیابی عملکرد مدیران آموزشی در کشور وجود ندارد. به علاوه مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش فاقد الگوی مناسب برای استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی است تا براساس آن الگو، استانداردهای عملکرد متناسب با انتظارات، اهداف و نیازهای ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان‌های آموزشی و با توجه به تحولات عصر جدید تعیین شده و در راستای الگوی اجرایی، راهبری و بهسازی شود (قورچیان و محمودی، 1383).

اگر در انتصاب مدیران آموزشی به مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها توجه شود و ملاک‌گزینش آن‌ها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد؛ و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در درازمدت، بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (دوبویس و راسول،³ 2004). بنابراین پژوهش حاضر سعی دارد وضعیت مدیران مدارس را از لحاظ وضعیت صلاحیت‌ها و تخصص‌های موردنیاز کندوکاو کند. از طرف دیگر، صاحب‌نظران حوزه‌ی ارزیابی عملکرد مدعی هستند که در بررسی کیفیت مدارس، باید انواع آن‌ها اعم از دولتی و غیرانتفاعی مورد توجه قرار گیرد، ابعاد گوناگونشان از زوایای مختلف بررسی شده، قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها مشخص شود تا با ارائه

1. Horton

2. Combes

3. Dubois & Rothwell

راهكارهاي مناسب، زمينه‌ي بهبود و توسعه كيفيت مدارس فراهم آيد (سنجري و همكاران، 1385). نتايج حاصل از پژوهش‌ها و بررسي‌هاي مختلف نشان مي‌دهد كيفيت فعاليت‌هاي آموزشي دبيرانستان‌هاي دولتي و غيردولتي تفاوت دارد و بيشتر شواهد حاكي از اين است كه مدارس غيرانتفاعي از كيفيت آموزشي و پرورشي بهتري برخوردارند (كفاش، 1376؛ قاسمي پويا، 1380؛ گل پرور، 1382؛ لاسيبيلي و پنگ‌تان،¹ 2003؛ سنجري و همكاران، 1385؛ ربيعي و صالح، 1385). همچنين در پژوهش مقايسه‌اي ديگري، موسوي (1389) به اين نتيجه دست يافت كه بين مديران مقطع متوسطه دولتي و غيرانتفاعي از نظر ميزان انگيزه موفقيت‌طلبي و قدرت‌طلبي تفاوتی معنادار ديده مي‌شود. بنا بر اين با توجه به مطالب ذكر شده، شكل‌گيري و توسعه كمي و كيفي مدارس غيردولتي در ايران از ابعاد مختلفی قابل بررسي است؛ لذا با توجه به مطالب مطرح شده و اهميت صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران، اين سؤال مطرح مي‌شود كه آيا صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران مدارس متوسطه دولتي و غيردولتي شهرستان شهرپار تفاوتی دارد؟

واژه صلاحيت تا سال 1986، در فهرست و نمايه اكثر كتاب‌هاي مديریتی وجود نداشت؛ اما در طول دهه 1990، مدل‌هاي مبتني بر صلاحيت و شايستگي رفته‌رفته جاي خود را در ادبيات مديریتی پيدا كردند. در طول زمان، رويكردهاي مبتني بر شايستگي به ابزارهاي اساسي و حياتي در كاركردهاي سازماني همچون برنامه‌ريزي نيروي انساني، برنامه‌ريزي جانشيني و آرزيايي عملكرد تبديل شدند؛ تا اينكه پس از طرح شايستگي مك كللند، بوياتزيس اين اصطلاح را متداول و مشهور كرد و سپس رودروف در سال 1991، شايستگي را تركيبی از انگيزه، خصيصه، مهارت، خودپنداري، نقش اجتماعي و دانش دانست كه اين خود، مجالي براي بحث و مناظره درباره شايستگي‌ها به وجود آورد (بوياتزيس،² 2009). صلاحيت در لغت معمولاً به عنوان مناسب براي مقصود، درخور و سزاوار، كفايت‌كننده، درست كيفيت‌يافته، قابل پذيرش يا به معنای «توانا» است و در حالي نيز به آمادگي كافي براي وارد شدن به حرفه‌اي خاص برمي‌گردد و ارتباط مستقيمي با داشتن گواهي يا تاييديه خاص در آن حرفه دارد (ملكي، 1384: 10). صلاحيت مجموعه‌ي دانش، مهارت و توانايي در شغلي خاص است كه به شخص اجازه مي‌دهد در انجام وظايف، به موفقيت دست يابد. اين تعريف، مؤلفه توانايي را نيز به مؤلفه‌هاي شايستگي افزوده است (بيهام،³ 2002). شايستگي‌ها ويژگي‌هاي قابل اثبات يك فرد هستند كه امكان عملكرد، دانش، مهارت و رفتارهاي لازم جهت دستيابي به نتايج را براي كاركنان فراهم مي‌سازند (دسلر،⁴

1. Lassibilie & Pengtana

2. Boyatzis

3. Byham

4. Dessler

2009: 362). در تعریفی دیگر، صلاحیت را شامل خصوصیات و رفتارهایی می‌دانند که به اثربخشی فرد در محیط شغلی منجر می‌شود و شامل عناصر (مبانی) دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، بینش و ویژگی‌های شخصی و رفتاری بوده که مرتبط با اهداف سازمانی است و در دستیابی به این اهداف نقش کلیدی دارد (میرسپاسی، 1390: 33). مدل شایستگی به‌عنوان نقطه‌ای مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیعی در زمینه‌های ارزیابی، انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی دارد (بیست، 2009). اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت نیز هر روز بیشتر می‌شود؛ چراکه این رویکردها بسیاری از مسائل و مشکلات موجود در روش‌های سنتی را حل می‌کنند (احدزی و همکاران، 2009). بلانچارد² (2005) در پژوهش خود از ده صلاحیت حرفه‌ای برای مدیران نام می‌برد که موارد زیر را دربرمی‌گیرند:

1. چارچوب یا فلسفه مدیریتی جامع؛
2. رهبری و تیم‌سازی؛
3. مدیریت فراگیر؛
4. ایجاد شبکه‌ای هماهنگ؛
5. مدیریت یکپارچه‌ی سازمانی؛
6. عملکرد مناسب مدیریتی؛
7. بسترسازی اجتماعی، بوروکراتیکی و سیاسی؛
8. استانداردسازی و ایجاد سیستم‌های فنی؛
9. رویکرد کاهش آسیب‌پذیری اجتماعی؛
10. تجربه.

انجمن ملی مدیران آموزش و پرورش آمریکا دوازده ویژگی را برای مدیران آموزشی در چهار موضوع مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های بین‌فردی، ارتباط و سایر جنبه‌های مدیریتی لازم می‌داند (میرکمالی، 1389: 138).

همچنین در تقسیم‌بندی دیگری صلاحیت‌های موردنیاز مدیران سازمان‌های آموزشی به پنج مورد به شرح زیر تقسیم شده است: 1. توانایی‌های فردی - حرفه‌ای؛ 2. هدف و جهت‌گیری؛ 3. رهبری آموزشی؛ 4. مدیریت سازمانی؛ 5. روابط واحد آموزشی - اجتماعی (علیزاده تبریزی، 1388).

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش‌های متعددی در زمینه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران انجام شده است. در ادامه، پژوهش‌هایی که به‌نوعی با پژوهش حاضر مرتبط هستند، بررسی شده‌اند:

عبادی و قایمی (1385) پژوهشی را با عنوان «ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش مهارت‌های حرفه‌ای مدیران دوره متوسطه استان خوزستان» انجام دادند. براساس شواهد

1. Bissett

2. Ahadzi

3. Blanchard

به‌دست‌آمده، مقياس 62 ماده‌اي به سه عامل استخراج و با عنوان «مقياس مهارت‌هاي حرفه‌اي مدير» نام‌گذاري شد. در اين مقياس، عامل اول ويژگي‌هايي از قبيل نفوذ در ديگران، خلاقيت و هوش، روابط بين‌فردى و درون‌سازمانى، توانايى حل مسئله و تصميم‌گيرى به‌موقع و مهارت‌هاي رهبرى، انساني و ادراكى مدير را مورد ارزيابى قرار مي‌دهد. عامل دوم توانايى مدير را در برقرارى ارتباط مؤثر با كاركنان، دانش‌آموزان و والدين، مشاوره‌ي تحصيلي، آگاهي از روش‌هاي تدريس دبيران، توجه به بهداشت، نگهدارى و توسعه‌ي محيط فيزيكي و آزمايشگاه‌هاي مدرسه، مهارت در مديريت دانش‌آموزان و بهبود آموزش بررسي مي‌کند. عامل سوم مهارت‌هاي فني از قبيل توانايى در انجام امور مالي، ارزيابى، تقسيم وظايف و اجراى آيين‌نامه‌ها را مي‌سنجد.

سهندي طرق (1388) پژوهشي با عنوان «بررسي شايستگي حرفه‌اي مديران آموزشي» انجام داد و شايستگي را در چهار مؤلفه‌ي دانش، ارزش، مهارت و ويژگي‌هاي شخصيتي در نظر گرفت. او به نتايج زير دست يافت: الف) بالاترين ميزان پاسخ‌گويي همه گروه‌ها به زيرمؤلفه دانش مربوط به آشنايى با روش‌ها و فنون تدريس بود. ب) بالاترين ميزان پاسخ‌گويي همه گروه‌ها به زيرمؤلفه ارزش مربوط به مورد اطمينان و اعتمادبودن مدير بود. ج) بالاترين ميزان پاسخ‌گويي همه گروه‌ها به زيرمؤلفه مهارت‌ها مربوط به برقرارى روابط انساني مطلوب با معلمان و دانش‌آموزان و اوليا بود. د) بالاترين ميزان پاسخ‌گويي همه گروه‌ها به زيرمؤلفه ويژگي‌هاي شخصيتي مربوط به برخوردارى از سلامت رواني و تفکر سالم و سازنده بود.

موسوي (1389) در پژوهشي نشان داد که بين مديران مقطع متوسطه دولتي و غيرانتفاعي از نظر ميزان انگيزه موفقيت‌طلبي و قدرت‌طلبي، تفاوتى معنادار ديده مي‌شود. بين مديران زن و مرد با سابقه مديريتي مختلف از نظر انگيزه‌هاي موفقيت‌طلبي و قدرت‌طلبي تفاوت ديده نمي‌شود. سروندي (1390) پژوهشي با هدف تعيين مؤلفه‌هاي مؤثر و اهداف فرعي نيز تأثير مؤلفه‌ها، اولويت‌بندى آن‌ها و تفاوت بين ديدگاه مديران و معلمان در مورد هر يك از مؤلفه‌هاي مؤثر بر صلاحيت حرفه‌اي مديران انجام داد. نتايج نشان داد که تأثير هر چهار مؤلفه بر صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران از ديدگاه معلمان و مديران بالاتر از حد انتظار است. همچنين در مورد تفاوت ديدگاه مديران و معلمان بين نظرات اين دو گروه، تفاوت معنادارى وجود داشت و در تمامي مؤلفه‌ها، نظرات مديران، بيشتري و بالاتر از نظرات معلمان است.

عباسي (1392) پژوهشي با عنوان «تشخيص صلاحيت‌هاي سازنده حرفه‌اي مديران مدارس ابتدائي آموزش و پرورش ناحيه دو شهرى ۹۲-۹۱» انجام داده است. هدف اين پژوهش تشخيص و تعيين صلاحيت‌هاي سازنده حرفه‌اي مديران مدارس در دوره ابتدائي و بيان اصلي‌ترين اولويت‌هاي موجود در وظايف و مسؤليت‌ها بود. بالغ بر صد صلاحيت شناساي شده در قالب پرسش‌نامه‌اي تنظيم شدند و براي پاسخ‌گويي در اختيار مربيان قرار گرفتند و با

استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که همه عوامل از بار عاملی مناسب و بالاتر از 0/3 برخوردارند. نتایج آزمون فریدمن در تعیین معناداری تفاوت میانگین‌های به‌دست‌آمده نیز حائز اهمیت است و به‌ترتیب، عواملی چون عوامل مدیریتی، انسانی، رهبری، آینده‌نگری، ارتباطی، موقعیت، مسئولیت، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان و دانش‌آموزان را شامل می‌شود. هوشیار و همکاران (1394) پژوهشی را با هدف ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه انجام داده‌اند. در حوزه فنی، ابعاد شایستگی دانش عمومی و دانش حرفه‌ای؛ در حوزه مدیریتی، ابعاد شایستگی مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملیاتی؛ در حوزه فردی، دو بُعد ویژگی‌های شخصیتی و بین‌فردی و در حوزه محیطی، ابعاد شایستگی شناخت محیط و جذب دانش‌آموز مشخص شدند که 44 مؤلفه شایستگی احصاء شده از مصاحبه با مدیران در این ابعاد قرار می‌گیرند.

در تحقیقی که اراسموس و همکاران¹ (2010) با عنوان «شایستگی‌هایی برای مدیران توسعه منابع انسانی» انجام دادند، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی در سازمان‌های منتخب آفریقای جنوبی بررسی شد. همچنین این تحقیق سطح اهمیت و رضایت از این شایستگی‌ها را در میان مدیران توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که به‌ترتیب عبارت‌اند از: توسعه شغلی و حرفه‌ای، شایستگی کسب‌وکار، اصول و تئوری‌های یادگیری، شایستگی فردی و بین‌فردی، شایستگی توسعه منابع انسانی، مهارت‌های تحقیق، طراحی و توسعه یادگیری، شایستگی ذهنی و هوشی، اجرای آموزش، ارزیابی کیفیت، تسهیل‌گری، راهنمایی و حمایت و تحلیل نیازها.

یانگ و دالویکز² (2009) نیز در پژوهشی با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیریت و رهبری اثربخش، چهار دسته از شایستگی‌های برتر مدیران را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: شایستگی‌های اداری شامل تفکر استراتژیک و چشم‌انداز، تحلیل انتقادی و قضاوت، نوآوری و توجه به تغییر؛ شایستگی‌های تنظیم منابع و افراد شامل مدیریت منابع، توانمندسازی و توسعه افراد، توانایی تفکر و کنترل؛ شایستگی واکنش متقابل شامل تأثیرگذاری، سازگاری، مهارت ارتباطی، تشویق، نشان هیجانات و احساسات و شایستگی‌های ایجادکننده موفقیت شامل انگیزش و خودآگاهی.

ریشتر³ و همکاران (2011) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و رفتارهای حمایتی مثبت پرداختند و برای این منظور چند هدف را دنبال کردند: شناسایی

1. Erasmuse et al.

2. Young & Dulewicz

3. Richter

مهارت‌های اصلی مدیران آموزشی در ارتباط با محیط پویای بیرونی مرکز آموزشی، ارزیابی رابطه بین مهارت‌های مدیران مدارس و رفتارهای حمایتی مثبت، آزمون رابطه بین این مهارت‌ها و رضایت شغلی کارکنان و بررسی متغیرهای مدیریتی مرتبط با رفتارهای حمایتی مثبت. پس از جمع‌آوری داده‌ها به کمک روش‌های آماری، نتیجه گرفته شد که از نظر کارکنان و مدیران، اهمیت هر 31 مهارت در حد بالاست. رفتار مدیران مدرسی که مهارت‌های مدیریتی را اجرا می‌کنند، کاملاً اثربخش بوده؛ درحالی‌که این میزان در مورد سایر مدیران کم بوده است. در مرحله سوم، پاسخ کارکنان نشان داد که مهارت‌های مدیریتی در رضایت شغلی آن‌ها نقش ویژه‌ای دارد. در مرحله چهارم، طرح رفتار مدیران مدارس که بر پایه مهارت‌های مدیریتی تعیین شده است، از نظر آماری رابطه معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد. بیتروا¹ و همکاران (2014) در پژوهش خود با عنوان «صلاحیت حرفه‌ای رهبران مدارس در حوزه‌ی 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 دانش‌آموزان، توزیع و نشان دادن حوزه‌های تحت کنترل و حوزه‌های مسئولیتی و صلاحیت راهنمایی و کنترل فرایندهای آموزشی بهره‌مندند.

- هدف اصلی پژوهش حاضر، مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار بوده و بر این اساس سؤالات زیر تدوین شده است:
- 1) از دید مدیران برای مدیریت مدارس، کدام صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم است؟
 - 2) وضعیت موجود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی شهرستان شهریار چگونه است؟
 - 3) آیا تفاوتی بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار وجود دارد؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به روش «ترکیبی اکتشافی²» انجام شده است. در این پژوهش، در بخش کیفی، مهم‌ترین صلاحیت‌های حرفه‌ای مربوط به مدیران مدارس شناسایی و سپس در بخش کمی، وضع موجود صلاحیت‌ها ارزیابی شد. با توجه به اینکه هدف از پژوهش حاضر، مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن است، از روش ترکیبی از نوع متوالی استفاده شده است. بدین معنا

1. Bitterova

2. Exploratory Mixed-method

که به جهت شناسایی ایده‌های جدید و ملموس از دیدگاه مدیران راجع به صلاحیت‌های حرفه‌ای از روش پژوهش کیفی استفاده کردیم و در این بخش تصمیم گرفتیم از مصاحبه‌های فردی نیمه‌ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی سود بجوییم. در بخش کمی نیز پژوهش حاضر به جهت توصیف، ضبط و تجزیه و تحلیل شرایط موجود، در زمره تحقیقات توصیفی و به دلیل بررسی نظر دبیران در مورد صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران، پیمایشی است. در بخش کمی با استفاده از پیمایش¹، به گردآوری داده‌های کمی اقدام شده است؛ لذا در طبقه‌ی کلی روش‌های تحقیق غیرآزمایشی² قرار می‌گیرد.

محقق کوشیده است تا به صورت هدف‌دار، بر مبنای اینکه در پی یافته‌های اولیه، چه نوع اطلاعات خاصی مورد نیاز است، مشارکت‌کنندگان را انتخاب کند. بر این اساس، در پژوهش حاضر، جهت انتخاب مدیران از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند³ و گلوله‌برفی⁴ استفاده شد. بدین منظور کوشیدیم تا از میان مدیران آگاه نسبت به شایستگی‌ها و الزامات مدیریت مدرسه، نمونه‌هایی را انتخاب و بررسی کنیم. گفتنی است پس از انجام پانزده مصاحبه، اشباع⁵ داده‌ها حاصل شد. در بخش کمی، جامعه آماری تمامی دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار در سال تحصیلی 93-94 است. طبق آخرین آمار و اطلاعات منتشرشده از سوی مدیریت آموزش و پرورش شهرستان‌های تهران، تعداد کل دبیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار، 950 دبیر (زن و مرد) بود که از این تعداد، 275 نفر به صورت تصادفی انتخاب و مطالعه شدند. تعداد مورداشاره، براساس فرمول کوکران و با در نظر گرفتن فاصله اطمینان 95 درصد و خطای مجاز 5 درصد در نظر گرفته شده است. پس از تعیین حجم، نمونه به روش طبقه‌ای از نوع انتساب متناسب انتخاب شد. بدین ترتیب که به منظور کمتر شدن تغییرات واحدهای مورد مطالعه (دبیران) در درون گروه‌ها (مدارس دولتی و غیردولتی) دبیران به شیوه انتساب متناسب بین گروه‌ها تقسیم شدند؛ لذا سهم دبیران مدارس دولتی 232 نفر و سهم دبیران مدارس غیردولتی 43 نفر است. سپس به‌طور متوسط از هر مدرسه 10 دبیر انتخاب شده؛ بنابراین دبیران 23 مدرسه دولتی و 5 مدرسه غیردولتی مورد بررسی قرار گرفتند.

ابزار مورداستفاده در پژوهش حاضر در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با مشارکت مدیران اجرا شد. در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد. در بخش کمی پژوهش حاضر از دو پرسش‌نامه بهره برده‌ایم. پرسش‌نامه اول بر اساس صلاحیت‌های

1. Survey

2. Non Experimental

3. Purposeful Sampling

4. Snowball sampling

5. Saturation

حرفه‌ای مدیران در چهار مؤلفه‌ی ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها، دانش و نگرش توسط محقق تنظیم و طراحی شده است. تعداد گویه‌های پرسش‌نامه اول 78 عدد است. همچنین این پرسش‌نامه در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده (از خیلی کم تا خیلی زیاد) است.

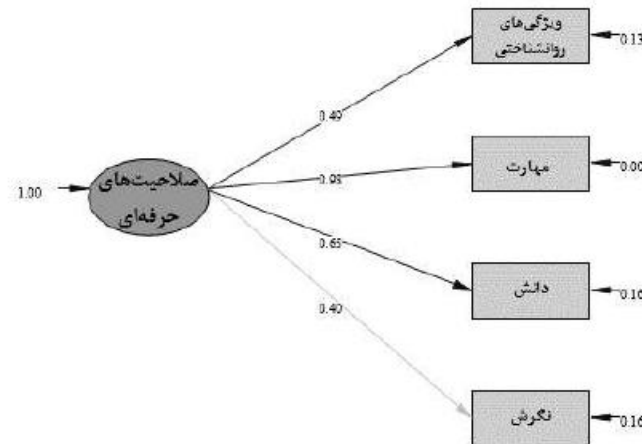
جدول (1): مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده پرسش‌نامه صلاحیت‌های حرفه‌ای و سؤال‌های مربوطه

| شماره سؤال‌ها | تعداد گویه | زیر مقیاس |
|---------------|------------|-----------------------|
| 1 تا 13 | 13 | ویژگی‌های روان‌شناختی |
| 14 تا 28 | 15 | مهارت‌های فنی |
| 29 تا 42 | 14 | مهارت‌های انسانی |
| 43 تا 51 | 9 | مهارت‌های ادراکی |
| 52 تا 66 | 15 | دانش |
| 67 تا 78 | 12 | نگرش |

پرسش‌نامه دوم براساس راهکارهای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران توسط محقق تنظیم و طراحی شده که تعداد سیزده سؤال به آن اختصاص داده‌ایم. همچنین این پرسش‌نامه در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده (از خیلی کم تا خیلی زیاد) است.

ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار: در بخش کیفی پژوهش حاضر، از چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری برای ارزیابی روایی داده‌های کیفی استفاده شد. برای اطمینان از قابل قبول بودن داده‌ها، نمونه‌گیری با حداکثر تنوع از مدیران صورت گرفت. علاوه بر این، کدهای تهیه‌شده از مصاحبه‌ها در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت و بعد از اعمال اصلاحات موردنظر به تأیید آن‌ها رسید. برای اطمینان از قابلیت انتقال، سعی شد مراحل اجرای پژوهش، محیط و زمینه اجرا، به‌طور کامل برای خوانندگان شرح داده شود. برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرایند انجام مطالعه در اختیار استادان باسابقه در زمینه پژوهش‌های کیفی قرار گرفت. آن‌ها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج بخش کیفی را مورد تأیید قرار دادند. با توجه به اینکه در این مطالعه، سه معیار قبلی بررسی روایی پژوهش‌های کیفی تأمین شد، می‌توان استنتاج کرد که تأییدپذیری نیز خودبه‌خود رعایت شده است.

در بخش کمی نیز جهت تعیین روایی آزمون علاوه بر روایی محتوایی از روایی سازه نیز بهره گرفته شد؛ بنابراین برای مشخص کردن اینکه آیا صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌درستی توسط عوامل فرعی سنجیده می‌شوند، از تحلیل عاملی مرتبه اول استفاده شد که نتایج آن در نمودار 1 گزارش شده است:



Chi-Square=2.04, df=2, P-value=0.36105, RMSEA=0.009

نمودار (1): تحلیل عاملی مرتبه اول عامل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران

برای مشخص کردن میزان برازش مدل از شاخص‌های قابل ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که این شاخص‌ها در جدول 2 ارائه شده‌اند.

جدول (2): شاخص‌های برازش الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران

| میزان به دست آمده | دامنه قابل قبول | شاخص |
|-------------------|-----------------|--------------------------|
| 2/04 | - | خی‌دو (χ^2) |
| 1/02 | کمتر از 5 | نسبت خی‌دو به درجه آزادی |
| 0/009 | کمتر از 0/08 | RMSEA |
| 0/99 | نزدیک به 1 | NFI |
| 0/87 | نزدیک به 1 | CFI |
| 1/00 | نزدیک به 1 | IFI |
| 0/93 | نزدیک به 1 | RFI |
| 1/00 | نزدیک به 1 | GFI |
| 0/95 | نزدیک به 1 | AGFI |

بر اساس نتایج جدول شماره 2، عوامل فرعی شکل‌دهنده صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در الگوی طراحی شده عوامل مناسبی است؛ زیرا شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی تأییدی برازش الگو را فراهم می‌کنند. نسبت خی‌دو به درجه آزادی 1/02 است. مقدار RMSEA برابر با 0/009 است که میزان قابل قبولی در برازش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی

مانند GFI, AGFI, IFI و RFI نیز مقادیر بالای 0/9 را به خود اختصاص داده‌اند که به‌عنوان شاخص‌های مطلوب پرازندگی الگو تلقی می‌شوند. همچنین شاخص‌های NFI با میزان 0/99 و شاخص CFI نیز با میزان 0/87 الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران را تأیید می‌کنند. جهت تعیین پایایی یا قابلیت اعتماد¹ روش برآورد ضریب آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت که یکی از روش‌های محاسبه پایایی و همسانی درونی ابزار اندازه‌گیری است. در این پژوهش، پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه اولیه (35 نفر)، داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS 21 شده و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. در جدول 3 میزان آلفای کرونباخ پرسش‌نامه اول (متغیر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران) آورده شده است.

جدول (3): میزان آلفای کرونباخ مربوط به متغیر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس و ابعاد آن

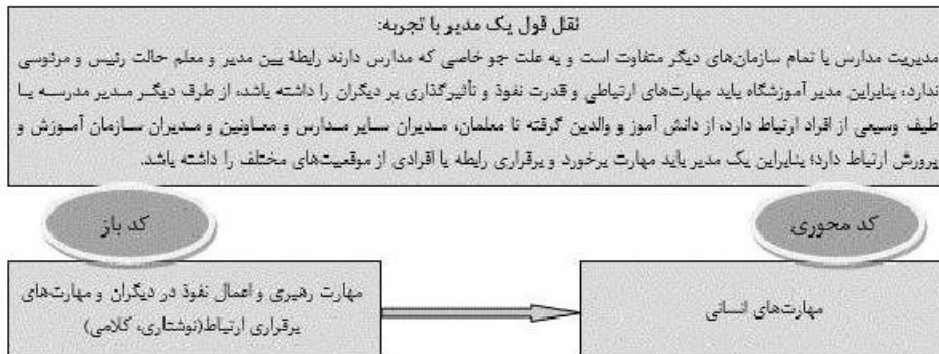
| متغیر | آلفای کل | ابعاد | تعداد گویه‌ها | آلفا |
|--------------------|----------|-----------------------|---------------|-------|
| صلاحیت‌های حرفه‌ای | 0/913 | دانش | 15 | 0/939 |
| | | مهارت | 38 | 0/921 |
| | | ویژگی‌های روان‌شناختی | 13 | 0/956 |
| | | نگرش | 12 | 0/947 |

براساس جدول مذکور، کل پرسش‌نامه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دارای آلفای کرونباخ مناسبی ($\alpha=0/913$) است و نشان می‌دهد که پرسش‌نامه انسجام درونی مطلوبی دارد. همچنین به‌منظور حصول ارتباط پرسش‌نامه دوم (متغیر راهکارهای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران) با موضوع مورد اندازه‌گیری از روایی محتوایی استفاده شد و پرسش‌نامه در چندین مرحله مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت. به‌منظور محاسبه پایایی این پرسش‌نامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده و میزان آن ($\alpha=0/963$) برآورد شد. این موضوع خود بیانگر انسجام درونی مطلوب و مناسب پرسش‌نامه مذکور است.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها: در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا برای بررسی سؤال‌های مصاحبه استفاده شد. در پژوهش حاضر، داده‌های حاصل از یادداشت‌برداری‌های به‌عمل آمده از مصاحبه‌ها، خط به خط خوانده شد، سپس مفاهیم و جملات اصلی استخراج و مقولات و طبقات تشکیل و در نهایت دسته‌بندی شدند. داده‌های کیفی فراهم‌شده در دو مرحله شامل کدگذاری

باز^۱ و محوری^۲ تحلیل شد. گفتنی است که کد انتخابی^۳ همان عبارت «صلاحیت‌های حرفه‌ای» بود. پس از شناسایی کدهای باز، مرحله خوشه‌بندی و طبقه‌بندی کدهای باز انجام شد؛ به این ترتیب که با بررسی چندباره کدهای باز و کنار هم گماری کدهای مشابه که به مطلب یا موضوع خاصی اشاره می‌کردند، طبقات اولیه از کدهای محوری شناسایی شدند. در این مرحله نیز با حساسیت بسیار طبقات شناسایی شده مورد ارزیابی قرار گرفتند؛ به نحوی که تمامی کدهای باز مرتبط به هر کد انتخابی، ارتباط مفهومی مستقیمی با عنوان کد محوری داشتند (نمودار 2). در بخش کمی از فنون آمار توصیفی شامل جدول فراوانی برای توصیف داده‌های جمعیت‌شناسی نمونه آماری نظیر جدول توزیع فراوانی، درصد و... استفاده شده است. همچنین با استفاده از روش‌های آماری استنباطی شامل آزمون‌های t تست تک‌نمونه‌ای و t با دو نمونه مستقل به تجزیه و تحلیل و پاسخ به سؤال‌های پژوهش پرداخته شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. همچنین برای مشخص کردن اینکه آیا صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به درستی توسط عوامل فرعی سنجیده می‌شوند، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و برای مشخص کردن میزان برازش مدل از شاخص‌های قابل‌ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

نمودار (2): یک نمونه از کدگذاری بر اساس بخشی از یک مصاحبه

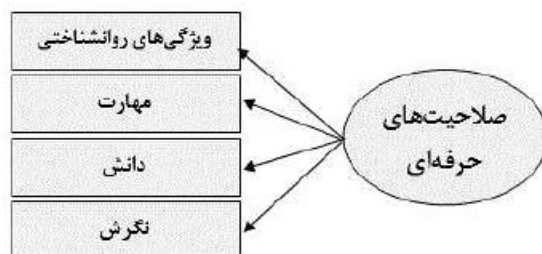


یافته‌ها

1) مدیران کدام صلاحیت‌های حرفه‌ای را برای مدیریت مدارس لازم می‌دانستند؟ این سؤال، شناسایی ایده‌های جدید و ملموس و ضروری از دیدگاه مدیران با سابقه بالای 25 سال و رشته‌های تحصیلی مرتبط از جمله گرایش‌های علوم تربیتی و به‌ویژه گرایش مدیریت آموزشی راجع به صلاحیت‌های حرفه‌ای بود. در این بخش با پانزده نفر از مدیران باتجربه

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

مصاحبه شد و سپس مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفت؛ داده‌های حاصل از یادداشت‌برداری‌های به‌عمل‌آمده از مصاحبه‌ها، خط به خط خوانده شده و سپس مفاهیم و جملات اصلی استخراج و مقولات و طبقات تشکیل شد و در نهایت دسته‌بندی شدند. پس از کدگذاری، طی چندین مرحله، کدهای تهیه‌شده از مصاحبه‌ها موردبازنگری پژوهشگر قرار گرفت و در اختیار شرکت‌کنندگان گذاشته شد و بعد از اعمال اصلاحات موردنظر به تأیید رسید و پرسش‌نامه نهایی ساخته شد. الگوهای مفهومی پژوهش برای کمک به درک بهتر مخاطبان ارائه می‌شوند. الگوی مفهومی احصاء‌شده از یافته‌های مصاحبه به‌صورت نمودار 3 مفروض شده است.



نمودار (3): الگوی مفهومی پژوهش

2) وضعیت موجود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار چگونه است؟
به‌منظور بررسی مناسب یا نامناسب بودن وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به مؤلفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دولتی متوسطه، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است.

جدول (5): تعیین وضعیت صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دولتی برحسب آزمون t تک نمونه‌ای (میانگین فرضی = 3)*

| معنی داری | درجه آزادی | مقدار t | انحراف استاندارد | میانگین | خاص‌ها | نوع مدرسه |
|-----------|------------|---------|------------------|---------|---------------------------|-------------|
| 0/110 | 220 | 1/605 | 0/409 | 3/04 | ویژگی‌های روزشناسی | |
| 0/728 | 220 | 0/349 | 0/282 | 3/00 | مهارت | |
| 0/891 | 220 | -0/137 | 0/375 | 2/996 | دانش | مدارس دولتی |
| 0/002 | 220 | -3/074 | 0/445 | 2/90 | نگرش | |
| 0/344 | 220 | -0/949 | 0/231 | 2/98 | صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران | |

* توضیح: با توجه به دامنه نمره‌گذاری سؤال‌ها (1 تا 5) و محاسبه نمره کلی این بعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه 3 در نظر گرفته شد.

با توجه به نتایج جدول 5، وضعیت مدیران مدارس متوسطه دولتی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای در حد متوسط ارزیابی شده است. همچنین، وضعیت مدیران مدارس متوسطه دولتی از نظر مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت و دانش در حد متوسط و از نظر مؤلفه‌ی نگرش، پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است.

جدول 6: تعیین وضعیت صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس غیردولتی برحسب آزمون t تک نمونه‌ای (تعداد نمونه 39)

| نوع مدرسه | شاخص‌ها | میانگین | انحراف استاندارد | مقدار t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|-----------|---------------------------|---------|------------------|---------|------------|---------------|
| | ویژگی‌های روان‌شناختی | 3/12 | 0/404 | 1/94 | 38 | 0/059 |
| مدارس | مهارت | 2/93 | 0/286 | -1/216 | 38 | 0/917 |
| غیردولتی | دانش | 2/94 | 0/422 | -0/834 | 38 | 0/410 |
| | نگرش | 2/97 | 0/340 | -0/533 | 38 | 0/597 |
| | صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران | 2/99 | 0/214 | -0/085 | 38 | 0/933 |

در جدول 6، وضعیت مدیران مدارس متوسطه غیردولتی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای در حد متوسط و میانگین فرضی ارزیابی شده است. وضعیت مدیران مدارس متوسطه غیردولتی از نظر مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرش در حد متوسط ارزیابی شده است.

3) آیا تفاوتی بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار وجود دارد؟

به‌منظور بررسی مقایسه‌ای هر یک از پارامترهای مربوط به مؤلفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دولتی و غیردولتی متوسطه، از آزمون t برای دو گروه مستقل استفاده شده است.

جدول (7): آزمون t برای دو گروه مستقل برای بُعد ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران

| متغیر | شاخص‌ها | آزمون لوین (همگنی واریانس‌ها) | | آزمون t برای برابری میانگین‌ها | | |
|-----------------------|----------------------|-------------------------------|--------------|--------------------------------|------------|--------------|
| | | F | سطح معناداری | t | درجه آزادی | سطح معناداری |
| ویژگی‌های روان‌شناختی | همگنی واریانس‌ها | 0/000 | 0/994 | 1/156 | 258 | 0/249 |
| | عدم همگنی واریانس‌ها | | | 1/165 | 52/681 | 0/249 |
| دانش | همگنی واریانس‌ها | 0/383 | 0/537 | -0/797 | 258 | 0/426 |
| | عدم همگنی واریانس‌ها | | | -0/733 | 49/13 | 0/467 |
| مهارت | همگنی واریانس‌ها | 0/064 | 0/800 | -1/271 | 258 | 0/205 |
| | عدم همگنی واریانس‌ها | | | -1/257 | 51/85 | 0/214 |
| نگرش | همگنی واریانس‌ها | 1/601 | 0/207 | 0/841 | 258 | 0/401 |
| | عدم همگنی واریانس‌ها | | | 1/014 | 63/42 | 0/315 |
| صلاحیت‌های حرفه‌ای | همگنی واریانس‌ها | 0/158 | 0/691 | 0/299 | 258 | 0/765 |
| | عدم همگنی واریانس‌ها | | | 0/316 | 54/905 | 0/754 |

همان‌طور که در جدول 7 مشخص است، میانگین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دولتی ($M=2/98$ و $SD=0/231$) تفاوت معناداری ($P=0/765$ دو دامنه، $df=258$ و $t=-0/299$) با مدیران مدارس غیردولتی ($M=2/99$ و $SD=214$) ندارد؛ به عبارت دیگر، به دلیل اینکه معناداری آزمون لوین بیشتر از 0/05 است، از ردیف اول جدول استفاده شد. نتایج بیانگر آن است که تفاوت معناداری ($P \geq 0/05$) بین میانگین‌های این دو گروه در متغیر صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاهده نمی‌شود. همچنین، تفاوت معناداری بین هیچ‌کدام از مؤلفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای (ویژگی‌های روان‌شناختی، دانش، مهارت، نگرش) مدیران مدارس دولتی با مدیران مدارس غیردولتی وجود ندارد.

5) برای بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار چه راهکارهایی می‌توان ارائه کرد؟

برای پاسخ به این سؤال، پژوهشگر در مراحل اولیه کار از طریق مصاحبه با تعدادی از مدیران جهت ارائه راهکار مناسب برای بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس، نظرات آن‌ها را

جويا شد. بعد از اجرائي مقدماتي كار، پژوهشگر نظرات مطرح‌شده مديران را درباره راهكارهاي مؤثر بهبود صلاحيت‌هاي مديران مدارس (دانش، نگرش، مهارت، ويژگي‌هاي روان‌شناختي) كندگاري و آن‌ها را در سيزده سؤال بسته‌پاسخ جهت اجرائي نهايي پرسش‌نامه خلاصه كرد. سيزده سؤال مذكور كه بخش دوم پرسش‌نامه پژوهش را تشكيل مي‌دهد، نظرات دبيران را درباره راهكارهاي مطرح‌شده جهت ارتقاي صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران، جويا مي‌شود. گفتني است كه اين توصيف براساس واحد مدرسه است؛ يعني آمارهاي گزارش‌شده، ميانگين نمره هر يك از گويه‌ها بعد از تركيب پرسش‌نامه‌هاي مدارس دولتي و غيردولتي با يكديگر است. با توجه به تحليل انجام‌شده درخصوص راهكارهاي ارتقاي صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران نتايج پيائگر آن است كه دبيران شركت‌كننده در پژوهش، دراختيار گذاشتن سي‌دي‌هاي آموزشي را مهم‌ترين راهكار توسعه شايستگي‌هاي مديران مدارس مي‌دانند. همچنين دبيران، شركت مديران مدارس در كلاس‌هاي ضمن خدمت و دوره‌هاي آموزشي، توجه به امر يادگيري مستمر مديران از سوي مسئولان، تبادل تجربه بين همكاران و مطالعه و كسب دانش‌هاي جديد در حوزه‌هاي آموزش و پرورش را جزو عوامل مؤثر در بهبود صلاحيت‌هاي مديران مدارس قلمداد كرده‌اند. دبيران شركت‌كننده در پژوهش، برگزاري دوره‌هاي آموزش بدو خدمت و بدو انتصاب براي مديران را جزو عوامل دانسته‌اند كه تاثير آن‌چنان‌ي در توسعه شايستگي‌هاي مديران مدارس ندارد.

بحث و نتيجه‌گيري

هدف اصلي پژوهش حاضر مقايسه صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران مدارس متوسطه دولتي و غيردولتي شهرستان شهريار و ارائه راهكارهايي جهت بهبود آن بود. در پاسخ به سؤال اول پژوهش، يافته‌هاي حاصل از انجام مصاحبه گويايي آن است كه پاسخ‌دهندگان به موارد بسيار زيادي در مورد صلاحيت‌هاي حرفه‌اي موردنياز مديران اشاره كرده‌اند كه پس از چندين مرحله بررسي و تحليل‌هاي محتوايي، 78 مهارت و قابليت در قالب چهار صلاحيت كلي ويژگي‌هاي روان‌شناختي، دانش، مهارت و نگرش تقسيم‌بندي شد و به‌عنوان سؤال‌هاي پرسش‌نامه مورداستفاده قرار گرفت. اين يافته‌ها به‌طور كامل با پژوهش سروندي (1390) و لبادي و آقاعلي‌خاني (1391) همخواني دارد. برخي از اين يافته‌ها با نتايج ساير پژوهش‌ها همخواني دارد؛ به‌طور مثال در مورد مؤلفه ويژگي‌هاي روان‌شناختي با پژوهش‌هاي حاتمي (1383)، كريمي و نيكنامي (1388)، عبداللهي و همكاران (1393)، هوشيار و همكاران (1394) و

هونگ^۱ و همکاران (2008)؛ در مورد مؤلفه مهارت با نتایج پژوهش‌هایی چون واعظی و همکاران (1387)، سهندی طرق (1388)، عبادی و قایمی (1385)، ویلا^۲ و همکاران (2014)؛ در مورد مؤلفه دانش با نتایج پژوهش کریمی (1388)، هوشیار و همکاران (1394)، کاستر^۳ و همکاران (2005) و هانتلی^۴ (2008) و در مورد مؤلفه نگرش با نتایج پژوهش اکوری و همکاران^۵ (2011) همخوانی دارد. این نتایج حاکی از این واقعیت است که در کنار اهمیت و ضرورت برخورداری مدیران از مهارت‌ها و قابلیت‌های اساسی همچون مهارت در برقراری روابط با طیف مختلفی از افراد (دانش‌آموزان، معلمان، والدین، مدیران سایر مدارس و مدیران بالادستی)، مهارت استفاده از فناوری، مهارت مدیریت مالی، مهارت مذاکره و متقاعدسازی، مهارت مدیریت اطلاعات، مهارت همکاری و مشارکت و... باید صلاحیت نگرشی و ویژگی‌های شخصیتی مدیر نیز مورد توجه قرار گیرد؛ چراکه داشتن نگرش مثبت و علاقه‌مندی به رشد و یادگیری و محیط‌های آموزشی، داشتن نگرش و اعتقاد خادمانه، نگرش مثبت به حاکمیت کشور و... و همچنین برخورداری از ویژگی‌هایی همچون انتقادپذیری، تفکر حل مسئله، انعطاف‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، درک تفاوت‌های فردی، نظم و انضباط و... بر فعالیت‌ها و سطح عملکرد مدیر تأثیرگذار است. علاوه بر این، برخورداری از صلاحیت دانشی نیز بسیار لازم و اساسی است؛ چراکه آگاهی و دانش در زمینه‌هایی همچون برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، سازمان‌دهی، نظارت و ارزیابی، روان‌شناسی تربیتی، روان‌شناسی رشد، مدیریت مالی و بودجه و... لازمی اداره یک سازمان آموزشی است. این نکته از این جهت حائز اهمیت است که در نظام آموزش و پرورش ایران، معمولاً مدیران مدارس براساس داشتن تجربه و برخورداری از مهارت‌های نسبی فنی، تمیین و انتصاب می‌شوند و گاهی به همین ملاک‌ها و معیارها اکتفا شده و ویژگی‌های روان‌شناختی، نگرش و دانش افراد کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ درحالی‌که اداره یک مدرسه علاوه بر تجربه و مهارت‌های فنی، به ویژگی‌های شخصیتی مناسب، دانش لازم و نگرش‌های اساسی و همچنین مهارت‌های انسانی و ادراکی نیاز دارد.

در سؤال دوم، یافته‌ها گویای آن بود که وضعیت مدیران مدارس متوسطه دولتی در بُعد ویژگی‌های روان‌شناختی، بالاتر از حد متوسط و میانگین فرضی ارزیابی شده است. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت مهارت مدیران در حد متوسط و میانگین فرضی ارزیابی شده است. (به طوری که وضعیت زیرمؤلفه مهارت فنی بالای متوسط، زیرمؤلفه مهارت ادراکی در

1. Hong

2. Vila

3. Koster

4. Huntly

5. Ekun

حد متوسط و زیرمؤلفه مهارت انسانی زیر متوسط ارزیابی شد. همین‌طور وضعیت این مدیران در بُعد دانش، در حد متوسط و از نظر نگرش، پایین‌تر از حد متوسط و میانگین فرضی ارزیابی شده است. طبق این یافته‌ها مشخص می‌شود که مدیران مدارس متوسطه دولتی شهرستان شهریار در مؤلفه ویژگی‌های روان‌شناختی نسبت به سایر مؤلفه‌ها، وضعیت بهتری داشته‌اند به‌طور کلی، مدیران مورد مطالعه از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای وضعیت میان‌های داشته و در حد متوسط قرار دارند و برای ارتقا، به آموزش‌های لازم نیاز دارند. این یافته‌ها تا حدودی با یافته‌های پژوهش سروندی (1390)، واعظی و همکاران (1387) همخوانی دارد. پژوهش‌های مذکور نیز وضعیت صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران را در سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند.

یافته‌ها حاکی از آن بود که وضعیت مدیران مدارس متوسطه غیردولتی در بُعد ویژگی‌های روان‌شناختی در حد متوسط است. همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، وضعیت مهارت مدیران نیز در حد متوسط و میانگین فرضی ارزیابی شده است. (به‌طوری‌که تمام زیرمؤلفه‌های مهارت نیز در حد متوسط قرار دارند) همین‌طور وضعیت این مدیران در بُعد دانش و نگرش هم در حد متوسط و میانگین فرضی ارزیابی شده است. طبق این یافته‌ها، مشخص می‌شود که مدیران مدارس متوسطه غیردولتی شهرستان شهریار در تمامی مؤلفه‌ها در حد متوسط قرار دارند.

در سؤال سوم، یافته‌ها گویای آن است که تفاوت معناداری بین میانگین‌های این دو گروه در مؤلفه ویژگی‌های روان‌شناختی وجود ندارد. همچنین تفاوت معناداری بین میانگین‌های این دو گروه در بُعد مهارت مشاهده نشد. (تفاوت معناداری بین میانگین‌های این دو گروه در زیرمؤلفه مهارت فنی، انسانی و ادراکی نیست). همچنین یافته‌ها گویای آن است که تفاوت معناداری بین میانگین‌های این دو گروه در مؤلفه دانش و نگرش نیز وجود ندارد. طبق این یافته‌ها مشخص می‌شود که به‌طور کلی، مدیران مورد مطالعه در دو بخش دولتی و غیردولتی، از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای تفاوتی باهم ندارند. با توجه به اینکه پژوهشی یافت نشد که به‌طور مستقیم به مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس پرداخته باشد، امکان مقایسه نتایج و یافته‌ها وجود ندارد. باین‌حال، پژوهش‌هایی در زمینه مقایسه بین مدارس دولتی و غیردولتی در زمینه‌های مختلف در اختیار داریم؛ از جمله پژوهش سنجری و همکاران (1385) در زمینه کیفیت آموزشی و پرورشی، پژوهش ربیعی و صالحی (1386) در زمینه نرخ‌های آموزشی و کیفیت آموزش و پرورش و پژوهش موسوی (1389) در زمینه انگیزش موفقیت‌طلبی و قدرت‌طلبی که این پژوهش‌ها نتایج مختلف و متفاوتی را نشان داده‌اند. بنابراین شواهد کافی وجود ندارد تا بگوییم مدارس دولتی و غیرانتفاعی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران باهم متفاوت‌اند. به نظر می‌رسد یکی از عمده‌ترین دلایل متفاوت نبودن مدارس دولتی و غیردولتی به این مسئله بازمی‌گردد که نظام

آموزش و پرورش فلسفه وجودی، اهداف، مأموریت‌ها و برنامه‌های انواع مدارس را با دقت و حساسیت تعریف نکرده است و دقیقاً به همین علت است که بعضی شواهد حاکی از برتری مدارس غیردولتی هستند و برخی دیگر از ضعف و مشکلات این مدارس حکایت دارند؛ بنابراین، نظام آموزش و پرورش باید با نگاه دقیق‌تر و کارشناسی‌شده‌تری فرایند تأسیس و اداره مدارس غیردولتی را مورد بررسی قرار دهد و برنامه‌ها، اهداف و مأموریت این‌گونه مدارس را به صورت دقیق، درست و حساب‌شده تعیین کند. علاوه بر این، به نظر می‌رسد که در وضعیت کنونی، صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران بیشتر به کیفیت نظام آموزشی برمی‌گردد؛ بدین معنا که دبیران مدارس غیردولتی نیز پرورش‌یافته‌ی همین نظام آموزشی هستند و تفاوتی با دبیران مدارس دولتی ندارند. از طرف دیگر چنانچه دوره‌های ضمن خدمت در راستای بهبود صلاحیت مدیران برگزار شود، هم مدیران مدارس دولتی و هم غیردولتی در آن شرکت می‌کنند.

در سؤال چهارم، یافته‌ها گویای آن است که دبیران شرکت‌کننده در پژوهش، در اختیار گذاشتن لوح‌ها و جزوات آموزشی را مهم‌ترین راهکار توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس می‌دانند. همچنین دبیران، شرکت مدیران مدارس در کلاس‌های ضمن خدمت و دوره‌های آموزشی، توجه به امر یادگیری مستمر مدیران از سوی مسئولان، تبادل تجربه بین همکاران و مطالعه و کسب دانش‌های جدید در حوزه‌های آموزش و پرورش را جزو عوامل مؤثر در بهبود صلاحیت‌های مدیران مدارس قلمداد کرده‌اند. دبیران شرکت‌کننده در پژوهش، برگزاری دوره‌های آموزش بدو خدمت و بدو انتصاب برای مدیران را جزو عواملی دانسته‌اند که تأثیر آن‌چنانی در توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس ندارد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود: نخست آنکه بررسی وضع موجود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی با نظرسنجی از معلمان انجام شده و از سایر منابع؛ مانند مدیران و معاونان آموزش و پرورش، دانش‌آموزان، اولیا و همچنین خود مدیران مدارس استفاده نشده است. همچنین، با وجود اینکه در پژوهش حاضر سعی شد تا با استفاده از سنجش نظر معلمان به جای خود مدیران، از اثرات منفی پرسش‌نامه‌های خودگزارشی کاسته شود، مشاهده عینی پژوهشگران از پدیده مورد نظر صورت نگرفته و سنجش متغیر صلاحیت‌های حرفه‌ای به صورت ذهنی و از طریق پرسش‌نامه انجام شده است و احتمال دارد سوگیری مطلوبیت اجتماعی مداخله کرده باشد. علاوه بر این، داده‌ها در یک دوره خاص و در یک دوره زمانی کوتاه مدت جمع‌آوری شده‌اند که این امر می‌تواند بر تعمیم نتایج به شرایط زمانی بلندمدت و در دوره زمانی دیگر تأثیرگذار باشد.

منابع

ابطحی، سید حسین و عباسی، سمید. (1386). توانمندسازی کارکنان. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- انستیتو مدیریت پروژه. (2004). گزارش رسمی سازمان یونسکو. *مجله راهبردهای آموزش*. دانشگاه بقیه اعظم. 164-180.
- آهنچیان، محمدرضا و بابادی، امین. (1392). تهیه و اعتباریابی پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه. *پژوهش‌های آموزش و یادگیری*، 2(3)، 147-162.
- جهانیان، رمضان. (1387). *مدیریت آموزشی و آموزشی‌گامی*. کرج: انتشارات سرافراز.
- جهانیان، رمضان. (1389). صلاحیت‌های موردنیاز مدیریت آموزشی. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، 1(3)، 121-142.
- حاتمی، حسین. (1383). *طراحی یک مدل ارزشیابی عملکرد معلمان دوره ابتدایی*. رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- خواجهای، سعید. (1381). ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریت. *فصلنامه تعلیم و تربیت*. نشریه پژوهشکده تعلیم و تربیت، 18(1 و 2)، 133-164.
- ریبی، محمد و صالحی، رضوان. (1385). مقایسه نرخ‌های آموزشی و کیفیت آموزش و پرورش نمونه‌های برتر مدارس دولتی و غیرانتفاعی استان چهارمحال و بختیاری. *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، 6(19)، 109-140.
- رنجبر، منصور؛ خاقتالی، احمد؛ دانایی‌فرد، حسن و فانی، علی‌اصغر. (1392). ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت؛ رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. *مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران*، 23(109)، 117-126.
- زارعی‌متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا و معینی، بشری. (1382). بررسی و مقایسه‌ی میزان یادگیری سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر قم در سال 81-82. *فصلنامه فرهنگ مدیریت*، 1(3)، 47-67.
- سروندی، اکرم. (1390). *بررسی صلاحیت حرفه‌ای مدیران از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاکدشت*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
- سنجری، پروین؛ سلیمی، قربان‌علی و احمدی، سید احمد. (1385). مقایسه کیفیت آموزشی و پرورشی دبیرستان‌های غیرانتفاعی با دبیرستان‌های دولتی شهر اصفهان در سال تحصیلی 83-84. *مجله پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، 20(10 و 11)، 147-166.
- سهنندی طرق، سکینه. (1388). *بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای از دیدگاه مدیران و معلمان و کارشناسان دوره‌های آموزشی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
- عبادی، غلامحسین و قایمی، ناصر. (1385). ساخت و اعتباریابی مقیاس سنجش مهارت‌های حرفه‌ای مدیران دوره متوسطه استان خوزستان. *مجله پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، 9(9)، 26-1.

- عباسی، فرهاد (1392). تشخیص صلاحیت‌های سازنده حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه دو شهری ۹۲-۹۱. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر.
- عبداللهی، بیژن؛ دادجوی توکلی، عطیه و یوسلپانی، غلامعلی. (1393) شناسایی و اعتبار سنجی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان اثربخش. *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، 13(49)، 25-48.
- علیزاده تبریزی، آنا. (1388). بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مراکز پیش‌دبستانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.
- فقهی فرهنگ، ناصر. (1381). مدیریت پویای سازمان، تبریز: نشر فروزش.
- قاسمی پویا، اقبال. (1380). مشارکت‌های مردمی در آموزش و پرورش، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت، قورچیان، نادرعلی و محمودی، امیرحسین. (1383). تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و آرایه الگوی مناسب. *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، 8(3)، 107-134.
- کریمی، فریبا و نیکنامی، مصطفی. (1388). صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان، آموزش عمومی و چارچوب ادراکی مناسب دانش و پژوهش در علوم تربیتی-برنامه‌ریزی درسی، 23، 1-22.
- کفایش، حمیدرضا. (1376). مقایسه وضعیت آموزش و پرورش مدارس غیرانتفاعی و مدارس دولتی شهر تهران. شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان تهران.
- گل‌پرور، محسن. (1382). بررسی نگرش افراد جامعه نسبت به مدارس غیرانتفاعی در شهر اصفهان. شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان.
- لبادی، زهرا و آقاعلی‌خانی، الهام. (1391). عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد. *فصلنامه علوم رفتاری*، 4(12)، 91-117.
- ملکی، حسن. (1384). صلاحیت‌های حرفه معلمی. تهران: انتشارات مدرسه.
- موسوی، سید محمد. (1389). مقایسه‌ی انگیزش موفقیت‌طلبی و قدرت‌طلبی در بین مدیران مدارس غیرانتفاعی و دولتی مقطع متوسطه شهر اهواز. *مجله علوم تربیتی*، 17(3 و 4)، 129-142.
- موسی‌خانی، مرتضی؛ حمیدی، ناصر و نجفی، زهرا. (1389). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران آموزش و پرورش با استفاده از فنون تصمیم‌گیری چندگانه (تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی و تخصیص خطی بردار). *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، 9(24)، 127-156.
- میرسپاسی، ناصر. (1390). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.
- میرکمالی، سید محمد. (1389). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسپرون.
- واعظی، مظفرالدین؛ حسینی، سید رسول و موسوی، مهدی. (1387). تعیین رابطه نظرات مدیران درباره محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و مهارت‌های حرفه‌ای آنان در دبیرستان‌های پسرانه شهرستان کرمانشاه. *مجله روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران*، 38(4)، 123-145.
- هوشیار، وجیهه؛ رحیم‌نیا، فریبرز و اکرامی، حمید. (1394). ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه 4 مشهد). کنفرانس بین‌المللی روانشناسی و علوم تربیتی، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی، شیراز.

- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., Olomolaiye, P.O., & Ankrah, N. A. (2009). Competencies required by project managers for housing construction in Ghana: Implications for CPD agenda. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(4), 353-375.
- Bissett, R. L. (2009). An Assessment of the Research Chefs Associations Core Competencies for Practicing Culinologists. Dissertation for degree Master of Science, The College of Health and Human Services of Ohio University.
- Bitterova, M., Haskova, A., & Pisonova, M. (2014). School Leaders Competencies in Management Area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114-118.
- Blanchard, B. W. (2005). Top ten competencies for professional emergency management. Emmitsburg, Maryland, USA: Department of Homeland Security-Federal Emergency Management Agency.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Byham, M. (2002). Competency based human resource system. *Dev dimens journal*, 12(4), 11-46.
- Dessler, G. A. (2009). *Framework for Human Resources Management* Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Nicholas Brealey Publishing.
- Dubois, D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. Nicholas Brealey Publishing.
- Erasmus, B., Loedolff, V. P., & Hammann, F. (2010). Competencies for human resource development practitioners. *The International businesses & economics research journal*, 9(8), 113-126.
- Ekuri, E. E., Egbai, J. M., & Ita, C. I. (2011). Teacher factors and perceived assessment practices needs of social studies teachers in Cross River State, Nigeria. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23 (4), 307-319.
- Hong, J. C., Jeou S. H., Chan, L. L. & Lih, J. C. L. (2008). Competency disparity between pre-service teacher education and in-service teaching requirements in Taiwan. *International Journal of Educational Development*, 28(1), 88-97.
- Horton, S. (2002). *Competency management in the public sector*. International Institute of Administrative Sciences Monographs.
- Huntly, H. (2008). Teachers' Work: Beginning Teachers' Conceptions of Competence.** *The Australian Educational Researcher*, 35 (1), 125-145.
- Koster, B., Brekelmans, M., Korthagen, F., & Wubbels, T. (2005). Quality requirements for Teacher Educators. *Teaching and Teacher Education*, 21 (2), 157-176.
- Lassibilie, G., Pengtana, J. (2003). Student Learning in public and private primary schools in Madagascar. *Economic Development and cultural change*, 51, 699-717.
- Martin, A., Mactaggart, D., & Bowden, J. (2006). The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 380-383.
- PMBOK. Guide, A. (2001). *Project management body of knowledge (Pmbok® Guide)*. In Project Management Institute.

- Richter, M. M., Lewis, T. J., & Hagar, J. (2011). The relationship between principal leadership skills and school-wide positive behavior support: An exploratory study. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 12(5), 115-122.
- Samer, K. T. (2007). *Competency Based Human Resource Management Program*. MEIRC Consultant and Training Company.
- Vila, L. E., Perez, P. J., & Coll-Serrano, V. (2014). Innovation at The Workplace: Do Professional Competencies Matter? *Journal of Business Research*, 67 (5), 752-757.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2009). A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. *Journal of Management Development*, 28(9), 794-820.