

صفحات: ۲۱-۱

## الگوی اسلامی - ایرانی مدیران مدارس اُسوه در نظام آموزش و پرورش: پژوهشی کیفی

مهدی محمدی<sup>۱\*</sup>، جعفر جهانی<sup>۲</sup>، مریم شفیعی سروستانی<sup>۳</sup>، میثم لطیفی<sup>۴</sup>، طیبه وردی علائی<sup>۵</sup>

دریافت مقاله: ۹۵/۰۲/۲۳ پذیرش مقاله: ۹۵/۰۵/۳۱

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی مدیر آموزشی اُسوه در نظام آموزش و پرورش و سپس ارزیابی مدیران مدارس تهران براساس این الگو بود. روش پژوهش مطالعه موردی کیفی بود که مشارکت کنندگان بالقوه این بخش سه گروه مدیران نمونه مدارس، مدیران حوزه‌های علمیه شهر تهران و کادر آموزشی و اداری مدارس (گروه‌های کانونی) را تشکیل دادند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک معیار و براساس اشباع نظری مشارکت کنندگان پژوهش انتخاب شدند. مضامین مربوط به مدیر آموزشی اُسوه در قالب هشتاد و نه مضمون پایه (اولیه)، پنج مضمون سازمان‌دهنده (اصلی) و یک مضمون فراگیر، از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختمند با مشارکت کنندگان و بررسی اسناد اسلامی مانند کتاب قرآن و نهج البلاغه استخراج و در قالب شبکه مضامین مدیر آموزشی اُسوه ترسیم شد.

**کلید واژگان:** آموزش و پرورش، مدیر آموزشی، اُسوه، رویکرد ترکیبی

۱. دانشیار دانشگاه شیراز، گروه علوم تربیتی

۲. دانشیار دانشگاه شیراز، گروه علوم تربیتی

۳. استادیار دانشگاه شیراز، گروه علوم تربیتی

۴. دانشیار دانشگاه امام صادق (ع)، گروه مدیریت

۵. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز

\* نویسنده مسئول:

Email: M48r52@gmail.com

این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی است.

## مقدمه

برنامه‌های دولت جمهوری اسلامی برای تبدیل ایران به‌عنوان کشور صاحب قدرت اول از نظر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در منطقه که مبتنی بر برنامه‌های دانایی‌محور است، مسئولیت سنگینی را بر دوش نظام آموزشی گذاشته؛ چراکه ارتقای کشور مبتنی بر افزایش تولیدات آموزشی و پژوهشی است که این هدف تنها در سایه توجه به نظام آموزشی محقق می‌شود. یکی از گام‌های اساسی برای نیل به این هدف، توجه به علم مدیریت است؛ زیرا «مدیریت مهم‌ترین عامل رشد و بالندگی یا حیات سازمان‌هاست» (گودرزی و گمینیان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). اولین عامل موفقیت یا شکست هر سازمان، عامل انسانی به‌خصوص مدیریت آن سازمان است. اگر مدیریت هر سازمان با دقت و ظرافت خاص انتخاب شود، حتماً می‌تواند وظایف خود را به‌درستی انجام داده و سازمان را پیشرفت دهد. از جمله بخش‌ها و سازمان‌های مهمی که باید پذیرای تحولات اساسی در شیوه مدیریت خود باشد، آموزش و پرورش است. البته چنین تغییری، حاوی تغییر تعاریف عناصر مرتبط با مدیریت آموزشی هم خواهد بود، به این معنا که دیگر اجزای بدنه آموزشی کشور مثل معلم یا مدیر یا... تعریف دیگری به خود می‌گیرند. به عبارت دیگر، به موازات تعریف جدیدی که آموزش به‌عنوان یک مفهوم، سامانه، ساختار و روند به خود می‌گیرد، اجزای سامانه آموزشی هم به ورطه تغییرات ساختاری ورود پیدا می‌کنند. برای مثال، آن‌چنان که مدرسه به‌عنوان مرکز حیاتی تحولات مدیریتی در جوامع علمی تعریف می‌شود، دانش‌آموزان به‌عنوان نیروهای انسانی راهبردی، مدیران مدارس به‌عنوان پیشروان تحولات راهبردی، اولیا به‌عنوان همراهان راهبردی و معلمان به‌عنوان پیشروان آموزش راهبردی تعریف خواهند شد (آتس و آرتونر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمان خواهد بود؛ بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد، به معیارها و ملاک‌هایی نیاز است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند (تصدیقی، ۱۳۸۴). در نیل به این هدف نیز طبق یافته‌های اکبری و یزدان‌مهر، مقایسه میان مدیران مبتدی و مدیران حرفه‌ای، نقشی حیاتی ایفا می‌کند (اکبری و یزدان‌مهر، ۲۰۱۴، ۲).

شیوه‌های مدیریت، تابعی از ارزش‌های حاکم بر یک جامعه است؛ از همین‌رو چگونگی ماهیت عناصر تشکیل‌دهنده در جامعه، خود شیوه خاصی از مدیریت را اقتضا می‌کند. با عنایت به لزوم حاکمیت ارزش‌های الهی در سازمان‌های اسلامی، لازم است که شیوه خاص مدیریت اسلامی نیز

---

1. Goudarzi & Gaminian

2. Ates & Artuner

در آن‌ها اجرا شود تا به موفقیت‌های منحصربه‌فرد خود، که همان تعالی انسانی است، دست یابند. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش، نیازمند نوعی مدیریت است (الوانی، ۱۳۸۴). جامعه اسلامی نیز مانند هر جامعه دیگر به مدیریت نیاز دارد. جامعه اسلامی جامعه‌ای است که در آن ارزش‌های الهی، دینی و اخلاقی اسلام مورد توجه بوده و در مناسبات رسمی و غیررسمی رعایت می‌شود. رویکرد اسلامی مدیریت در جامعه اسلامی با اخلاق، رفتار و ارزش‌های اسلامی آمیخته است و این ارزش‌ها مدیریت اسلامی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. جامعه اسلامی به نوعی از مدیریت نیاز دارد که با ارزش‌های انسانی و دینی و مبانی اخلاقی آن پیوستگی داشته باشد و آرمان‌های اسلامی را مورد توجه و عنایت قرار دهد. معیارهای اسلامی ریشه در مکتب اسلام و مدیریت اسلامی دارند. در مدیریت اسلامی، هدف صرف تولید یا خدمات نیست و قصد، تعالی انسان است (دهکردی و ملایی، ۱۳۸۸)؛ از این رو انتخاب مدیران از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است و البته مدیران نیز مسئولیت‌های خاص و مهم مخصوص به خود را دارند. از آنجایی که هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است، ساختار جامعه اسلامی نیز نیازمند نوعی مدیریت ویژه و مخصوص به خود است. مطالعات متعددی در زمینه شایستگی‌های مدیران به طور عام و مدیران آموزشی به طور خاص انجام شده است (مشتاق، ۱۳۸۵؛ کوزس و پوسنر، ۲۰۰۳؛ تقوی دامغانی، ۱۳۷۴ و ۱۳۸۰؛ بنیادی نایینی و تشکری، ۱۳۹۱؛ باس و ریجیو، ۲۰۰۶؛ کامرون، کوئن، دیگراف و تاکور،<sup>۱</sup> ۲۰۰۶). با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در مورد خصوصیات مدیر، مشخص می‌شود که بیشتر شایستگی استخراج‌شده از پژوهش‌های خارجی یا در مورد مدیران به‌طور کلی است یا تنها به برخی از ابعاد و شایستگی‌ها توجه کرده‌اند و همچنین با فرهنگ خاص کشورهای غربی تطابق دارد؛ بنابراین در مورد ویژگی‌های مدیران مدارس کاربرد ندارد. در ایران نیز پژوهش‌هایی صورت گرفته؛ ولی به دلیل پراکنده بودن، منجر به ارائه الگو و چارچوب نشده است و ضمناً هیچ‌یک از پژوهش‌های انجام‌شده به شایستگی‌های مدیران مدارس توجه نکرده و هیچ‌یک به‌طور ویژه به الگوی مدیر آموزشی آسوه اشاره نکرده‌اند. به عبارتی واژه آسوه به‌عنوان واژه‌ای خاص و کلیدی در اسلام در پژوهش‌های متعدد مورد توجه قرار نگرفته است. لذا با توجه به نقش بسیار مهم و کلیدی مدیر در نظام آموزشی و لزوم توجه به معیارها و آموزه‌های اسلامی در شناخت مدیر نمونه، این پژوهش ضمن مراجعه به اسناد مستند اسلامی مانند قرآن (تفاسیر قرآن) و نهج البلاغه و با

1. Cameron, Quinn, DeGraff, and Thakor

استفاده از نظرات صاحب‌نظران اسلامی و مدیریتی، به تدوین و تبیین الگوی اسلامی - ایرانی مدیر آموزشی اُسوه می‌پردازد. هدف از این پژوهش مطالعه موردی کیفی، فهم عمیق مضامین و شایستگی‌های مدیر اُسوه آموزشی در قالب الگوی اسلامی و براساس فرهنگ ایرانی است. سؤال محوری پژوهش عبارت بود از: مدیر آموزشی اُسوه با رویکرد اسلامی - ایرانی در نظام آموزش و پرورش ایران، چه شایستگی‌هایی دارد؟

### روش‌شناسی

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، طراحی الگوی مدیر آموزشی اُسوه در نظام آموزش و پرورش بود، از نظر طرح پژوهش، کیفی و روش پژوهش آن، مطالعه موردی کیفی است. در این پژوهش، پدیده محوری شایستگی‌های مدیر آموزشی اُسوه و مورد پژوهش، دوره آموزش عمومی شامل مقاطع ابتدایی و متوسطه اول و دوم است.

مشارکت‌کنندگان بالقوه پژوهش و روش نمونه‌گیری: برای انجام این پژوهش از سه گروه مشارکت‌کنندگان استفاده شده است: گروه اول؛ شامل صاحب‌نظران حوزه علمیه که معیار انتخاب، آشنایی آنان با رویکرد تعلیم و تربیت و مدیریت اسلامی بوده است. گروه دوم؛ مدیران مدارس شهر تهران که معیار انتخاب، کسب عنوان مدیر نمونه بوده است. گروه سوم؛ شامل کلیه کادر آموزشی و اجرایی که مستقیماً با مدیر مدرسه در ارتباط هستند. این گروه شامل معاونان آموزشی، معاونان اجرایی، معاونان فناوری، معاونان پرورشی، مشاوران، مربیان بهداشت، آموزگاران، دبیران دوره اول متوسطه، دبیران دوره دوم متوسطه، هنرآموزان هنرستان، مربیان تربیت بدنی و کارمندان اداره آموزش و پرورش بودند که از هر گروه نام‌برده شده، حداقل ۸ نفر در پژوهش مشارکت داده شده‌اند. در این پژوهش از این گروه با نام گروه‌های کانونی نام برده شده است. انتخاب مشارکت‌کنندگان گروه اول و دوم و سوم با استفاده از رویکرد هدفمند و با روش صاحب‌نظران کلیدی<sup>۱</sup> و استفاده از معیار اشباع نظری<sup>۲</sup> برای مشخص کردن تعداد مشارکت‌کنندگان انجام شده است. برای جلب مشارکت حداکثری افراد گروه‌های کانونی، مسابقه‌ای تحت عنوان خصوصیات مدیر آموزشی اُسوه در منطقه ۱۵ برگزار شد و ویژگی‌ها و خصوصیات مدیر آموزشی اُسوه به صورت پرسش‌نامه بازپاسخ در اختیار کلیه افراد قرار گرفت. علاقه‌مندان، پاسخ مسابقه را به صورت مکتوب ارائه کردند و به برگزیدگان هر گروه، مجموعاً ۱۲ نفر، هدایایی تقدیم شد.

1. Critical Case

2. Saturation

ابزار جمع‌آوری داده‌های کیفی: در پژوهش حاضر، در بخش کیفی از ابزار مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختمند و پرسش‌نامه مصاحبه بازپاسخ و همچنین اسناد اسلامی مانند قرآن و نهج البلاغه استفاده شده است. در پژوهش حاضر، مصاحبه به صورت حضوری و رودررو و فردی صورت گرفته است.

داده‌های کیفی پژوهش: داده‌های کیفی این پژوهش شامل مضامین کلیدی استخراج‌شده از مصاحبه‌های انجام‌شده صاحب‌نظران حوزه علمی و مدیران آموزشی نمونه (مدیران مدارس) و پرسش‌نامه مصاحبه بازپاسخ گروه‌های کانونی و همچنین اسناد اسلامی (قرآن و نهج البلاغه و روایات و احادیث) در زمینه مدیریت و رهبری بوده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> (مضامین پایه،<sup>۲</sup> سازمان‌دهنده<sup>۳</sup> و فراگیر<sup>۴</sup>) و تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه مصاحبه بازپاسخ به صورت تحلیل متن و تجزیه و تحلیل متون اسلامی نیز با استفاده از روش تحلیل متن انجام شده است.

اعتباریابی داده‌های کیفی: در این پژوهش جهت اعتبارسنجی، تکنیک‌های مختلفی به کار رفت؛ به گونه‌ای که برای سنجش روایی الگوی به‌دست‌آمده از معیار قابل‌قبول بودن استفاده شد. از آنجاکه براساس این معیار، روش‌های مختلفی برای سنجش روایی وجود دارد، در این پژوهش از روش‌های همسوسازی و خودبازبینی محقق طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. به‌علاوه برای سنجش پایایی الگوی به‌دست‌آمده، از معیار قابل‌اعتماد بودن استفاده شد (کرسول، ۲۰۰۷؛ لینکن و گابا، ۱۹۸۵). گفتنی است که برای تعیین قابل‌اعتماد بودن این الگو از روش هدایت دقیق جریان مصاحبه و استفاده از اعضای کمیته رساله برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه و همچنین به‌عنوان داور بیرونی استفاده شد. برای اعتبارسنجی داده‌های کیفی از همسوسازی داده‌ها و بازخورد مشارکت‌کننده استفاده شد.

## یافته‌ها

در مرحله نخست، مصاحبه‌های صورت‌گرفته با مدیران حوزه (جدول ۱)، مدیران نمونه مدارس (جدول ۲)، گروه‌های کانونی (جدول ۳)، شواهد و اسناد اسلامی (جدول ۴)، مورد تحلیل قرار

- 
1. Thematic Analysis
  2. Basic
  3. Organizing
  4. Global

گرفت و کدهای معنایی اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای معنایی به دست آمده حول محور مضامین پایه طبقه بندی شدند. در جداول فوق به دلیل اختصار، تنها یک شاهد برای هر مضمون آورده شده است. در مرحله سوم، مضامین پایه مشابه در یک گروه قرار گرفته و مضامین سازمان دهنده شکل گرفت و در نهایت همه این مضامین سازمان دهنده نیز تحت محور مضمون فراگیر مدیر آموزشی آسوه قرار گرفته و طبقه بندی شدند.

جدول (۱): شواهد و مضامین پایه مدیر آسوه مستخرج از مصاحبه با مدیران حوزه

مضامین پایه	شواهد مربوط به مصاحبه با مدیران حوزه
اعتقادات دینی	هر مدیر باید اعتقادات دینی قوی داشته باشد (مدیر حوزه ۱؛ مرد، مدرک سطح ۲ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۳ سال سابقه کار).
رعایت تقوا و پرهیزگاری	مدیر باید باتقوا و پرهیزگار باشد (مدیر حوزه ۳؛ زن، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۱۰ سال سابقه کار).
توکل به خداوند	مدیریت باید تقوا و توکل به خدا داشته باشد (مدیر حوزه ۶؛ زن، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۱۰ سال سابقه کار).
خوش اخلاقی و مدارا	مدیر باید خوش اخلاق باشد و با کارکنان خوب رفتار کند (مدیر حوزه ۷؛ مرد، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۹ سال سابقه کار).
شرح صدر	هر مدیر باید شرح صدر داشته باشد (مدیر حوزه ۳؛ زن، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۱۰ سال سابقه کار).
تواضع	مدیر باید متواضع باشد و از کبر و نخوت دوری کند (مدیر حوزه ۱؛ مرد، مدرک سطح ۲ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۳ سال سابقه کار).
رعایت عدالت	مدیر باید عدالت داشته باشد و طرفدار حق باشد (مدیر حوزه ۷؛ مرد، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۹ سال سابقه کار).
صداقت	یک مدیر خوب باید صداقت و راستی و درستی داشته باشد (مدیر حوزه ۱؛ مرد، مدرک سطح ۲ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۳ سال سابقه کار).
محبت	مدیر باید در محیط کار محبت و صمیمیت ایجاد کند (مدیر حوزه ۴؛ زن، مدرک سطح ۴ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۵ سال سابقه کار).
نظم	یک مدیر خوب باید نظم و انضباط داشته باشد، با برنامه ریزی کارها را انجام دهد و تقویم کاری مناسبی داشته باشد (مدیر حوزه ۱؛ مرد، مدرک سطح ۲ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۳ سال سابقه کار).
تعهد	یک مدیر باید به اهداف سازمان تعهد داشته باشد و طبق آن حرکت کند (مدیر حوزه ۲؛ زن، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۱۵ سال سابقه کار).
قاطعیت	مدیر باید در انجام امور قاطعیت داشته باشد (مدیر حوزه ۱؛ مرد، مدرک سطح ۲ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۳ سال سابقه کار).
میانروی	یک مدیر دانا باید میانروی و اعتدال داشته باشد و گاهی بعضی امور را ندیده و نشنیده بگیرد

(مدیر حوزه ۷؛ مرد، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۹ سال سابقه کار).	
مدیر باید توانایی سخنرانی کردن داشته باشد (مدیر حوزه ۵؛ مرد، مدرک سطح ۴ حوزه، رشته فلسفه و کلام، ۳۰ سال سابقه کار).	توانایی سخنرانی کردن
مدیر باید ظرفیت شکست و پیروزی را داشته باشد (مدیر حوزه ۸؛ زن، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۵ سال سابقه کار).	ظرفیت شکست و پیروزی
یک مدیر باید با افراد دارای صلاحیت مشورت کرده و از فکر دیگران و از نظرات صاحب نظران استفاده کند (مدیر حوزه ۱؛ مرد، مدرک سطح ۲ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۳ سال سابقه کار).	همفکری و مشورت
در دین اسلام، بر داشتن مقبولیت و محبوبیت برای مدیر بسیار تاکید شده است (مدیر حوزه ۶؛ زن، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۱۰ سال سابقه کار).	مقبولیت
یک مدیر باید بر همه پرسنل اشراف کامل داشته باشد (مدیر حوزه ۵؛ مرد، مدرک سطح ۴ حوزه، رشته فلسفه و کلام، ۳۰ سال سابقه کار).	اشراف کامل بر پرسنل
در دانشگاه‌ها و مدارس، مدیرانی را دوست دارند که با کارکنان و دانشجویان و دانش‌آموزان مساعدت و همکاری دارند. البته مدیر باید با فرادستان نیز مساعدت و همکاری داشته باشد (مدیر حوزه ۷؛ مرد، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۹ سال سابقه کار).	همکاری و مساعدت
یک مدیر خوب باید همراهی و نظارت مرحله به مرحله داشته باشد (مدیر حوزه ۴؛ زن، مدرک سطح ۴ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۵ سال سابقه کار).	نظارت همه‌جانبه
مدیر باید برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت زمان داشته باشد (مدیر حوزه ۸؛ زن، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۵ سال سابقه کار).	برنامه‌ریزی
مدیر باید قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد (مدیر حوزه ۸؛ زن، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۵ سال سابقه کار).	تصمیم‌گیری مناسب
تذکرات و ایرادات باید در خفا و پنهانی باشند (مدیر حوزه ۴؛ زن، مدرک سطح ۴ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۵ سال سابقه کار).	عیب‌پوشی
آگاهی نسبت به آنچه می‌خواهد مدیریت کند (مدیر حوزه ۵؛ مرد، مدرک سطح ۴ حوزه، رشته فلسفه و کلام، ۳۰ سال سابقه کار).	آگاهی و بصیرت
مدیر باید متخصص و متعهد باشد (مدیر حوزه ۴؛ زن، مدرک سطح ۴ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۵ سال سابقه کار).	تخصص
مدیر باید سابقه اجرایی و تجربه داشته باشد (مدیر حوزه ۸؛ زن، مدرک سطح ۳ حوزه، رشته فقه و اصول، ۲۵ سال سابقه کار).	تجربه

جدول (۲): جدول مضامین پایه مدیر آسوه مستخرج از مصاحبه با مدیران نمونه مدارس

مضامین پایه	شواهد مربوط به مصاحبه با مدیران نمونه مدارس
اعتقاد به خداوند	مدیر باید به خدا اعتقاد داشته باشد (مدیر مدرسه ۱؛ زن، منطقه ۱۵، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، سابقه خدمت ۲۹ سال).
رعایت تقوا و پرهیزگاری	مدیر باید باتقوا باشد (مدیر مدرسه ۳؛ زن، مدرک کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی، ۲۶ سال سابقه خدمت، منطقه ۷).
خوش اخلاقی و مدارا	برای هر مدیری رعایت اصول اخلاقی در رتبه نخست قرار دارد. رعایت اخلاق باید در رفتار و گفتار و کردار فرد متجلی باشد (مدیر مدرسه ۱؛ زن، منطقه ۱۵، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، سابقه خدمت ۲۹ سال).
شجاعت	از خصوصیات بارز هر مدیر بی‌باکی و شجاعت است (مدیر مدرسه ۱؛ زن، منطقه ۱۵، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، سابقه خدمت ۲۹ سال).
شرح صدر	یک مدیر باید سعه صدر داشته باشد (مدیر مدرسه ۸؛ زن، مدرک کارشناسی امور تربیتی، ۳۰ سال سابقه خدمت، منطقه ۱).
وجدان کاری و جدیت	مدیر باید در کار وجدان کاری داشته باشد (مدیر مدرسه ۵؛ مرد، کارشناسی ارشد امور تربیتی، ۳۰ سال سابقه خدمت، منطقه ۱۴).
رعایت عدالت	مدیر باید عدالت داشته باشد (مدیر مدرسه ۲؛ زن، کارشناسی ارشد روانشناسی، ۳۳ سال سابقه خدمت، منطقه ۳).
امانت‌داری	مدیر باید با صداقت و امانت‌داری باشد (مدیر مدرسه ۶؛ زن، کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی، ۳۱ سال سابقه خدمت، منطقه ۱۵).
وفای به عهد	مدیر باید به عهد و پیمان خود وفا کند و دیگران او را به‌عنوان فردی باوفا بشناسند (مدیر مدرسه ۸؛ زن، مدرک کارشناسی امور تربیتی، ۳۰ سال سابقه خدمت، منطقه ۱).
محبت	مدیر باید گشاده‌رو باشد و صبر و عطف داشته باشد (مدیر مدرسه ۶؛ زن، کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی، ۳۱ سال سابقه خدمت، منطقه ۱۵).
نظم	داشتن نظم در کار بسیار مهم است (مدیر مدرسه ۸؛ زن، مدرک کارشناسی امور تربیتی، ۳۰ سال سابقه خدمت، منطقه ۱).
تعهد	مدیر باید تخصص و تعهد داشته باشد. فقط داشتن تخصص کافی نیست؛ چراکه اگر فقط تخصص داشته باشد، ممکن است سازمان را به انحراف بکشاند. پس داشتن تخصص و تعهد باهم مهم است (مدیر مدرسه ۸؛ زن، مدرک کارشناسی امور تربیتی، ۳۰ سال سابقه خدمت، منطقه ۱).
قاطعیت	مدیر باید در انجام کارها قاطعیت داشته باشد (مدیر مدرسه ۶؛ زن، کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی، ۳۱ سال سابقه خدمت، منطقه ۱۵).
میان‌روی	یک مدیر موفق باید اعتدال داشته باشد و همیشه میان‌رو باشد (مدیر مدرسه ۳؛ زن، مدرک کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی، ۲۶ سال سابقه خدمت، منطقه ۷).
انتقادپذیری	مدیر باید به انتقادات گوش داده و در صورت صحیح بودن به آن‌ها عمل کند و نباید جبهه بگیرد (مدیر مدرسه ۴؛ مرد، کارشناسی مدیریت، ۲۶ سال سابقه خدمت، منطقه ۶).
خلاقیت	مدیر باید خلاق باشد (مدیر مدرسه ۶؛ زن، کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی، ۳۱ سال سابقه خدمت، منطقه ۱).



خدمت، منطقه ۱۵).	
مدیر باید توان تصمیم‌سازی داشته باشد؛ یعنی باید بتواند آینده را پیش‌بینی کرده و برای آینده تصمیم‌سازی کند (مدیر مدرسه ۴؛ مرد، کارشناسی مدیریت، ۲۶ سال سابقه خدمت، منطقه ۶).	آینده‌نگری
مدیر آسوه باید علاقه فراوان به میهن داشته باشد تا بتواند علاقه دانش‌آموزان را نسبت به کشور بیشتر کند (مدیر مدرسه ۷؛ مرد، کارشناسی ارشد روانشناسی، ۳۱ سال سابقه خدمت، منطقه ۴).	عرق ملی
مدیر باید به آداب اجتماعی وارد باشد (مدیر مدرسه ۵؛ مرد، کارشناسی ارشد امور تربیتی، ۳۰ سال سابقه خدمت، منطقه ۱۴).	مراعات آداب اجتماعی
یک مدیر باید با اداره آموزش و پرورش و نیز سایر ارگان‌ها ارتباط خوبی داشته باشد (مدیر مدرسه ۴؛ مرد، کارشناسی مدیریت، ۲۶ سال سابقه خدمت، منطقه ۶).	تعامل با سازمان
مدیر باید نگرش جامع داشته باشد؛ یعنی باید با جامع‌نگری مشکلات سازمان را مرتفع کند (مدیر مدرسه ۲؛ زن، کارشناسی ارشد روانشناسی، ۳۳ سال سابقه خدمت، منطقه ۳).	نگرش سیستمی
مدیر باید آشنایی کافی با علوم نوین مدیریت داشته و به‌روز باشد و جدیدترین شیوه‌های مدیریت و رهبری (روش‌های راهبردی و استراتژیک) را بداند (مدیر مدرسه ۵؛ مرد، کارشناسی ارشد امور تربیتی، ۳۰ سال سابقه خدمت، منطقه ۱۴).	آگاهی و بصیرت
مدیر باید آشنایی کافی با علوم نوین مدیریت داشته و به‌روز باشد و جدیدترین شیوه‌های مدیریت و رهبری (روش‌های راهبردی و استراتژیک) را بداند (برتری نگرشی) (مدیر مدرسه ۵؛ مرد، کارشناسی ارشد امور تربیتی، ۳۰ سال سابقه خدمت، منطقه ۱۴).	برتری نسبت به دیگران

## جدول (۳): مضامین و شواهد مربوط به اسناد اسلامی در مورد خصوصیات مدیر آسوه

مضامین پایه	شواهد مربوط به اسناد اسلامی در مورد خصوصیات مدیر آسوه
اعتقاد به خداوند	ایمان داشتن شرط اصلی برای انتخاب مدیر و سرپرست است (آل عمران، ۲۸). «جن و انس را نیافریدیم جز اینکه مرا عبادت کنند» (ذاریات، ۵۶).
رعایت تقوا	به طور حتم، بندگان شایسته و صالح من «مدیریت» زمین را وارث خواهند شد (انبیا، ۱۰۵). رعایت تقوا (صالح)
توکل به خداوند	پس به [برکت] رحمت الهی با آنان نرمخو [و پرمهر] شدی و اگر تندخو و سخت دل بودی، قطعاً از پیرامون تو پراکنده می‌شدند. پس از آنان درگذر و برایشان آمرزش بخواه و در کارها [با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی، بر خدا توکل کن؛ زیرا خداوند توکل‌کنندگان را دوست می‌دارد (آل عمران، ۱۵۹).
اهمیت به عبادت و نماز	مردانی که نه تجارت و نه دادوستد آنان را از یاد خدا و برپاداشتن نماز و دادن زکات به خود مشغول نمی‌دارد و از روزی که دل‌ها و دیده‌ها در آن زیرورو می‌شود، می‌هراسند (نور، ۳۷).
خوش اخلاقی و مدارا	«فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ سَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ؛ به سبب رحمت خداست که تو با آن‌ها این چنین خوشخوی و مهربان هستی. اگر تندخو و سخت دل می‌بودی، از گرد تو پراکنده می‌شدند. پس بر آن‌ها ببخشی و برایشان آمرزش بخواه و در کارها با ایشان مشورت کن و چون قصد کاری کنی، بر خدای توکل کن که خدا توکل‌کنندگان را دوست دارد.» (آل عمران، ۱۵۹).
شجاعت	هرگز مردمی به پاکی و آراستگی نخواهند رسید که در میان آن مردم بدون ترس و دلپره حق ناتوان از توانا گرفته نشود (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
شرح صدر	شرح صدر مهم‌ترین ابزار مدیریت است؛ چنان‌که حضرت امیر فرمود: «أَلَةُ الرِّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ؛ ابزار ریاست داشتن شرح صدر و سعه صدر است.» خدا به پیغمبر نیز شرح صدر عطا فرموده است. خداوند به پیامبر اکرم می‌فرماید: «أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ؛ آیا ما به تو گشادی سینه ندادیم؟» (انشراح، ۱). گذشت پیشه کن و به [کار] پسندیده فرمان ده و از نادانان رخ برتاب (اعراف، ۱۹۹).
تواضع	و خویشان نزدیک را هشدار ده و برای آن مؤمنانی که تو را پیروی کرده‌اند، بال خود را فرو گستر (شعراء، ۲۱۵ و ۲۱۴).
رعایت عدالت	ای مؤمنان، برای خدا قیام کنید و به عدالت گواهی دهید و دشمنی قومی، شما را وادار نکند که عدالت نکنید. عدالت کنید که به تقوا نزدیک‌تر است (مائده، ۸)
امانت‌داری	مسئولیت و مدیریت خزینه‌ها و دارایی‌های این سرزمین را به من بسپار؛ چون امانت‌دار و علیم به کار هستم. ۱- حفیظ: (امانت‌داری) ایمان. ۲- علیم: (آگاهی و علم) تخصص (یوسف، ۵۵).
صداقت	بگو من از [میان] پیامبران نودرآمدی نبودم و نمی‌دانم با من و با شما چه معامله‌ای خواهد شد؛ جز آنچه به من وحی می‌شود، پیروی نمی‌کنم و من جز هشداردهنده‌ای آشکار [بیش] نیستم (احقاف، ۹).
راز داری	از رعیت، آنان را که به دنبال عیوب دیگران بیشتر جست‌وجو می‌کنند، از خود دور کن و دشمن بدار؛ زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر اُمت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است... (نهج البلاغه، نامه ۵۳، ص ۴۰۵).

وفای به عهد	«به عهد و پیمان خود وفا کنید که از آن پرسش می‌شود» (اسراء، ۳۴). مؤمنان آن‌ها هستند که امانت‌ها و عهد خود را مراعات می‌کنند. (مومنون، ۸). هرگز پیمان شکن مباش و در عهد خود خیانت مکن (نهج البلاغه دشتی، نامه ۵۳، ص ۴۱۹).
محبت	محمد [ص] پیامبر خداست و کسانی که با اویند، بر کافران سختگیر [و] با همدیگر مهربان‌اند... (فتح، ۲۹).
تکریم انسان‌ها	«لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ» هر آینه پیامبری از خود شما، بر شما مبعوث شد. هر آنچه شما را رنج می‌دهد، بر او گران می‌آید. سخت به شما دل بسته و با مؤمنان رؤوف و مهربان است» (توبه، ۱۲۸).
نظم	امام علی (ع) در بخشی از عهدنامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «کار هر روز را همان روز انجام بده؛ زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد.» همچنین آن حضرت در وصیت خود قبل از شهادتش می‌فرماید: «سفارش می‌کنم شما را به تقوا و نظم در امور».
تعهد	ما بر آسمان‌ها و زمین و کوه‌های عالم عرض امانت کردیم. همه از تحمل آن امتناع ورزیده و اندیشه کرده‌اند تا انسان (ناتوان) بپذیرفت و انسان هم (در ادای امانت) بسیار ستمکار و نادان بود (احزاب، ۷۲) (که اکثر به راه جهل و عصیان شتافت).
قاطعیت	امام علی (ع) از شک و تردید بی‌مورد نهی کرده و می‌فرماید: «علم خود را به جهل و یقین خویش را به شک تبدیل نکنید. وقتی دانستید، عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید» (نهج البلاغه: حکمت ۲۷۴).
میانروی	زیاده‌روی را واگذار و تعادل و میانروی در مسائل اقتصادی را پیشه خود ساز. از همین امروز به فکر فردا باش و از امکانات خود به مقدار ضرورت استفاده کن و پس‌انداز افزوده را با برنامه‌ای منظم، به خاطر روز نیازمندی دنیا و آخرت، به آینده اختصاص بده (نهج البلاغه فیض، نامه ۲۱).
انتقادپذیری	حضرت علی می‌فرماید: «از گفتن سخن حق یا مشورت عدالت‌آمیز خودداری نکنید؛ زیرا من (به‌عنوان یک انسان) خویش را بالاتر از آن نمی‌دانم که اشتباه نکنم و از آن در کارهای ایمن نیستیم؛ مگر اینکه خداوند مرا حفظ کند. شنیدن حق را برای من سنگین نپندارید و نمی‌خواهم مرا بزرگ انگارید؛ زیرا کسی که شنیدن حق برای او سنگین باشد یا نشان دادن عدالت برای او دشوار باشد، عمل به حق و عدالت برای او دشوارتر است» (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶).
خلاقیت	وَ قَالَ لِفَتْيَانِهِ اجْعَلُوا بِضَاعَتَهُمْ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَعْرِفُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَىٰ أَهْلِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (یوسف، ۶۲) حضرت یوسف به غلامان خود گفت: آنچه به‌عنوان بهای گندم پرداخته‌اند، در بارهایشان بگذارید تا هنگامی که به خانه خود برمی‌گردند و بارها را می‌کشایند، آن را بازشناسند و (به‌امید تکرار دوباره این اتفاق) به مصر بازگردند. (خلاقیت)
چشم‌پوشی - تغافل	ای مالک! با بخشش و بزرگواری، لغزش‌ها و نادرستی‌های قابل‌جبران را ببخش؛ همچنان که دوست می‌داری خداوند از خطا و لغزش تو درگذرد؛ زیرا تو در مقام مدیریت که مقام بالاتری است، قرار داری. همچنین والی امر که تو را بر این کار گماشته، از تو برتر است و خداوند از «والی امر» یعنی همان کسی که حکم مدیریت تو را امضاء کرده، برتر است (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
آینده‌نگری	علی (ع) فرمود: چشم دل انسان خردمند پایان کارش را می‌بیند و نشیب و فراز خویش را می‌شناسد (نهج البلاغه فیض، خطبه ۱۵۳).

الگو بودن	«لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَ الْيَوْمَ الْآخِرَ وَ ذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا؛ هَمَانَا برای شما در روش و سیره رسول خدا «الگو» و سرمشقی نیکوست، البته برای کسانی که به خداوند و روز قیامت امید دارند و خدا را زیاد یاد می‌کنند» (احزاب، ۲۱).
وقار، لجاجت نکردن	حضرت علی (ع) فرمود: کسی که آبروی خود را خواهد، باید گفت و گوهای لجاجت‌آمیز را رها کند (نهج البلاغه، حکمت ۳۶۲).
مثبت‌اندیشی	از این رو خدای متعال به موسای کلیم فرمود: «اذهب الی فرعون انه طغی فقل هل لک الی ان تزکی و اهدیک الی ربک فتخشی؛ ای موسی به سوی فرعون بشتاب که او طغیان کرده است، پس بگو آیا می‌خواهی پاک شوی و به سوی پروردگارت هدایت کنم تا خشیت پیدا کنی». (مثبت‌اندیشی)
جاذبه و دافعه - تشویق و تنبیه مناسب	ای مالک! هرگز نباید نیکوکار و بدکار در پیشگاه تو یکسان باشند که همانا چنین حرکتی نیکوکاران را در نیکی کردن بی‌ربط نماید و تبهکاران را به بدکاری وادارد و هر کدام از آن‌ها را بنابر آنچه خود انتخاب کرده‌اند، برخورد نما! (نهج البلاغه، نامه ۵۳). خداوند پیامبران را با سلاح تبشیر و انذار برانگیخت (بقره، ۲۱۳).
تعامل با همکاران	إِن أُحْسِنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَ إِن أَسَأْتُمْ فَلَهَا ... (اسراء، ۷). اگر نیکی کنید، به خود کرده‌اید و اگر بدی کنید، باز هم به خود بدی کرده‌اید.
برنامه‌ریزی	هر صبح و عصر، ساعتی را برای رسیدگی به کارهای مردم قرار بده و به پرسش‌هایشان پاسخ‌گو باش. ناآگاهان مردم را آگاه و آگاهانشان را متذکر باش (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
تصمیم‌گیری مناسب	موفق‌ترین مردم در رسیدن به خواسته‌هایشان، انسان‌های عاقل و مداراکننده‌اند (غیرالحکم، ج ۱، ص ۲۰۸).
در دسترس بودن مدیر	پس ای مالک، در میان کارهای گوناگون و فراوان، کارها و مسائلی است که باید شخصاً خود انجام دهی. مثلاً آنجا که کارمندان و مسئولان دفاتر از انجام آن عاجز شوند یا کارهایی همانند خواسته‌های مهم مردم که دستیارانت قادر به انجام آن نیستند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
سوءاستفاده نکردن از مقام و دارایی	امام علی (ع) در نامه‌ای به اشعث‌ابن‌قیس، فرماندار آذربایجان فرمود: همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن توست... (نهج البلاغه دشتی، نامه ۵، ص ۳۴۵).
تفویض اختیار	وَهُمْ فَشَدُّوا الْوُثَاقَ فِيمَا مَنَّا بَعْدُ وَ إِمَّا فِدَاءً ... (محمد، ۴) پس از آنکه در جنگ عده‌ای را اسیر گرفتید، تصمیم‌گیری با خودتان که یا آن‌ها را با منت آزاد کنید یا فدیة بگیرید و آزاد کنید. (پس از دادن مسئولیت، باید اختیاراتی هم به افراد تفویض کرد).
عیب‌پوشی	امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «و باید که دورترین افراد رعیت از تو و دشمن‌ترین آنان در نزد تو، کسی باشد که بیش از دیگران عیب‌جوی مردم است.»
آگاهی و بصیرت	همانا شما ای بنی‌اسرائیل بهانه‌گیر که حاضر به پذیرش رهبری طالوت نیستید و اعتراض می‌کنید که چرا او باید رهبر و مدیر جامعه باشد؟ بدانید که خداوند او را از این جهت برگزیده که دانش و آگاهی وسیع دارد (بقره، ۲۴۷).
تجربه	امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «افراد باتجربه را به‌عنوان کارگزار انتخاب نما.»

در مرحله بعد با قراردادن مضامین مشابه به‌دست‌آمده در یک مقوله، پنج مضمون سازمان‌دهنده؛ شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های مدیریتی فردی،

شایستگی‌های مدیریتی گروهی و شایستگی‌های مدیریتی سازمانی استخراج شد و در نهایت نیز همه مضامین سازمان‌دهنده در قالب مضمون فراگیر مدیر آموزشی أسوه قرار گرفته‌اند.

جدول (۴): جدول مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مدیر آموزشی أسوه

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های اعتقادی	اعتقاد به خداوند
	رعایت تقوا و پرهیزگاری
	توکل به خداوند
شایستگی‌های اخلاقی	اهمیت به عبادت و نماز
	خوش اخلاقی و مدارا
	شجاعت
	شرح صدر
	وجدان کاری
	جدیت
	تواضع
	رعایت عدالت
	امانت‌داری
	صداقت
	رعایت رازداری
	وفای به عهد
	محبت
	وقار (متانت)
	لجاجت‌نکردن
	تذکر در خفا
	اعتماد
	مثبت‌اندیشی
	واقع‌بینی
	ساده‌زیستی
بی‌اعتنایی به مادیات	
شایستگی‌های مدیریتی فردی	عیب‌پوشی
	نظم
	ذکاوت
	تعهد

قاطعیت		
میانروی		
انتقادپذیری		
انعطاف‌پذیری		
خلاقیت		
قدرت بدنی		
چشم‌پوشی (تغافل)		
آینده‌نگری		
الگو بودن از نظر ویژگی‌های اخلاقی (خود و خانواده)		
عرق‌ملی		
توانایی سخنرانی کردن (بیان شیوا)		
برنامه‌ریزی		
اعتقاد به تغییر		
پذیرش مسئولیت امور		
مدیریت زمان		
تصمیم‌گیری مناسب		
توانمندسازی (فردی)		
بی‌توجهی به چاپلوسان		
سوءاستفاده نکردن از مقام و دارایی		
پاسخگو بودن		
قانونمند (مجری قانون)		
توجه به کیفیت		
دقت در انجام امور		
مهارت‌های چندگانه		
ظرفیت شکست و پیروزی		
استقامت در برابر مشکلات		
آگاهی و بصیرت		
تخصص		
تجربه		
حُسن سابقه		
برتری نسبت به دیگران (برتری دانشی، مهارتی و نگرشی)		
مراعات آداب اجتماعی		شایستگی‌های مدیریتی گروهی
تکریم انسان‌ها		
همفکری و مشورت		
جاذبه و دافعه		

تشویق و تنبیه مناسب		
مقبولیت		
اشراف کامل بر پرسنل		
انجام امور مردم		
همکاری و مساعدت		
تعامل و ارتباطات مناسب با همکاران		
کمک به ارتقاء همکاران		
توجه به بهداشت روانی		
توسعه فرهنگ کار گروهی		
تقسیم وظایف بین کارکنان		
شایسته سالاری در واگذاری مسئولیت‌ها		
کارآفرینی		
عبرت از اتفاقات گذشته		
استفاده از تجربه همکاران		
توانمندسازی (گروهی)		
تفویض اختیار		
اعتمادسازی		
در دسترس بودن مدیر		
تعامل با سازمان		شایستگی‌های مدیریتی سازمانی
نظارت همه‌جانبه		
نگرش سیستمی		
تعهد به اهداف سازمان		
همسوسازی فعالیت‌های سازمان		
تدوین چشم‌انداز سازمان		
اشراف کامل بر امور مدرسه		
بهره‌برداری از تولیدات (خروجی) مدرسه		

اعتباریابی داده‌های کیفی: در این مرحله با استفاده از روش همسوسازی داده‌ها، اعتبار مضمین استخراج‌شده در بخش کیفی با توجه به شواهد نظری و پژوهش‌های عملی انجام‌شده، مورد تایید قرار گرفتند. به‌عنوان مثال برای مضمون شایستگی اعتقادی کشف‌شده، می‌توان به مفاهیم ارائه‌شده توسط تقوی دامغانی (۱۳۷۴ و ۱۳۸۰)، نبوی (۱۳۹۲) و پژوهش مشتاق (۱۳۸۵) اشاره کرد. همچنین برای مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های اخلاقی کشف‌شده، می‌توان به مفاهیم ارائه‌شده توسط هایدن (۲۰۱۵)، کوزس و پوسنر (۲۰۰۳)، تقوی دامغانی (۱۳۸۰)، پژوهش مشتاق (۱۳۸۵) و عسکر احمدی (۱۳۸۱) اشاره کرد. همچنین برای مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های مدیریتی فردی کشف‌شده، می‌توان به مفاهیم ارائه‌شده توسط مرادی و همکاران (۱۳۹۱)، تقوی دامغانی (۱۳۷۴)، نبوی (۱۳۹۲) و پژوهش مشتاق (۱۳۸۵) اشاره کرد. همچنین برای مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های مدیریتی گروهی کشف‌شده، می‌توان به مفاهیم ارائه‌شده توسط کریمی تفرشی (۱۳۸۹)، نبوی (۱۳۹۲)، ماکسول (۱۳۹۳)، کوزس و پوسنر (۲۰۰۳)، وتن و کمرون (۲۰۱۱)، هیلتون (۲۰۱۲)، جکسون ویل (۲۰۱۴) و هایدن (۲۰۱۵) اشاره کرد. همچنین برای مضمون سازمان‌دهنده شایستگی‌های مدیریتی گروهی کشف‌شده، می‌توان به مفاهیم ارائه‌شده توسط وتن و کمرون (۲۰۱۱)، جکسون ویل (۲۰۱۴)، لی هایدن (۲۰۱۵) و پژوهش مشتاق (۱۳۸۵) اشاره کرد. البته گفتنی است که هر کدام از مفاهیم و شایستگی‌های ذکرشده، در منابع و اسناد اسلامی نیز مورد تأکید بوده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش مشخص شد که مدیر آسوه آموزشی در مدارس، باید دارای پنج شایستگی اعتقادی، اخلاقی، مدیریتی فردی، مدیریتی گروهی و مدیریتی سازمانی باشد. شایستگی‌های اعتقادی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیر آموزشی آسوه در بررسی منابع مختلف مورد تأکید قرار گرفته که نشان‌دهنده رویکرد و جهت‌گیری ویژه نسبت به این نوع شایستگی است. برای مثال، اعتقاد به خداوند در بسیاری از دیدگاه‌ها، سرلوحه تمامی شایستگی‌های آسوه بودن قرار گرفته است. در جامعه اسلامی، یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌ها که برای رهبران «قدرت شخصی» ایجاد می‌کند و آنان را محبوب قلوب زبردستان می‌سازد، ایمان و عمل صالح است (نبوی، ۱۳۹۲، ۱۷۲). پیامبر خدا فرمود: «صلاحیت مدیریت و امانت اُمت اسلامی را ندارد؛ مگر کسی که دارای سه خصلت باشد: ۱- قدرت پرهیزکاری و تقوایی که او را از معصیت خداوند باز دارد؛ ۲- توان و شرح صدری که



موج‌های شیطانی برخاسته از هوای نفس را کنترل کند؛ ۳- توانایی چنان نیکو مدیریتی نسبت به همکارانش که آن‌ها را چون فرزندی زیر چتر محبتش قرار دهد» (اصول کافی، ج ۱، ۱۴۷). همچنین پیامبر اسلام (ص) فرمود: کسی که بر کاری از امور اُمت من حاکم شد و رفتارش با آنان نیکو بود، خداوند هیبت او را در قلبشان قرار خواهد داد (بحار الانوار، ج ۷۲، ۳۵۹).

یکی دیگر از شایستگی‌های استخراج‌شده مدیران آموزشی اسوه، شایستگی اخلاقی بود. شایستگی‌های اخلاقی به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مدیر آموزشی اسوه در بررسی منابع مختلف مورد تأکید قرار گرفته است که خوش‌اخلاقی و مدارا، شجاعت، شرح صدر، وجدان کاری و جدیت، تواضع، رعایت عدالت، امانت‌داری و... زیرمجموعه این شایستگی هستند. برای مثال؛ خوش‌اخلاقی و مدارا به‌عنوان یکی از خصوصیات موردتوجه برای مدیر اسوه در نظر گرفته شده که در جامعه اسلامی نیز یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌هایی است که موردتوجه قرار گرفته است. امام صادق (ع) در این مورد می‌فرماید: «کامل‌ترین مردم از نظر عقل کسی است که اخلاقی نیکوتر داشته باشد» (وسائل الشیعه، ج ۸، ۵۰۴). تقوی دامغانی نیز فضائل و خصوصیات مدیر را از دیدگاه قرآن این‌گونه بیان می‌کند: ۱- حسن خلق؛ ۲- دلسوزی؛ ۳- تقوا؛ ۴- تواضع و فروتنی زینت مدیریت؛ ۵- امانت‌داری؛ ۶- بی‌اعتنایی به مادیات؛ ۷- بصیرت داشتن؛ ۸- صبر و شکیبایی؛ ۹- صداقت؛ ۱۰- شرح صدر (تقوی دامغانی، ۱۳۸۰). البته شایستگی‌های اخلاقی در بررسی شواهد مختلف نیز مورد تأکید قرار گرفته است. برای مثال؛ معاونان فناوری اعلام کرده‌اند که «مدیر باید خوش‌اخلاق باشد» و دبیران مقطع متوسطه دوره اول؛ «نداشتن ترس از انجام امور» را جزو شجاعت دانسته‌اند. معاونان فناوری بیان کرده‌اند که «یک مدیر باید دارای سعه صدر باشد؛ صبور و متعهد باشد». مشاوران برای مدیر اسوه «داشتن وجدان کاری و مقام را امانت الهی دانستن» مهم شمرده‌اند.

شایستگی‌های مدیریتی فردی به‌عنوان یکی دیگر از شایستگی‌های مدیر آموزشی اسوه در بررسی منابع و شواهد مختلف مورد تأکید قرار گرفته که نظم، ذکاوت، تعهد، قاطعیت، میانه‌روی، انتقادپذیری، تغافل، میانه‌روی و ... را تحت‌الشعاع خود قرار داده است. در این مورد امام علی (ع) می‌فرماید: «زیاده‌روی را واگذار و تعادل و میانه‌روی در مسائل اقتصادی را پیشه خود ساز، از همین امروز به فکر فردا باش و از امکانات خود به مقدار ضرورت استفاده کن و پس‌انداز افزوده را با برنامه‌ای منظم، به خاطر روز نیازمندی دنیا و آخرت، به آینده اختصاص بده» (نهج البلاغه فیض، نامه ۲۱). عسکر احمدی تغافل و چشم‌پوشی‌های بزرگوارانه، انصاف و میانه‌روی در حق، را از شایستگی مدیران دانسته است (عسکر احمدی، ۱۳۸۱). البته شایستگی‌های مدیریتی فردی در بررسی شواهد مختلف نیز مورد تأکید قرار گرفته است. برای

مثال در ویژگی نظم، کارمندان اداره آموزش و پرورش بیان کرده‌اند: «مدیر باید علاوه بر اینکه در تمام کارها نظم داشته باشد، باید رعایت نظم و انضباط را به دیگران آموزش دهد و از دیگران نیز داشتن نظم را طلب کند». در ویژگی تعهد، کارمندان اداره آموزش و پرورش معتقد بوده‌اند: «کسی می‌تواند مدیری کارآمد و خلاق و شکوفاکننده استعدادها باشد که دارای سه ویژگی تعهد، تخصص و تجربه باشد و وظیفه خود را نسبت به محیط کار و دانش‌آموزان و مخاطبان براساس این سه اصل به نحو احسن انجام دهد». در مورد قاطعیت، معاونان آموزشی بیان کرده‌اند: «قاطعیت در پذیرش امور و سرعت در تصمیم‌گیری و انجام کار؛ در عین داشتن انعطاف و قبول نظرات دیگران مفید است.» شایستگی‌های مدیریتی گروهی به‌عنوان یکی دیگر از شایستگی‌های مدیر آموزشی آسوه در بررسی منابع و شواهد مختلف مورد تأکید قرار گرفته است که مراعات آداب اجتماعی، تکریم انسان‌ها، همفکری و مشورت، جاذبه و دافعه، تشویق و تنبیه مناسب و... تحت این شایستگی‌ها قرار داده شده‌اند. در مورد مراعات آداب اجتماعی و تکریم انسان‌ها، امام علی(ع) در نهج البلاغه می‌فرماید: «برای مراجعان خود وقتی معین کن که به نیاز آن‌ها شخصاً رسیدگی کنی، مجلس عمومی و همگانی برای آن‌ها تشکیل ده و درهای آن را به روی هیچ‌کس نبند و برای خداوندی که تو را آفریده، تواضع کن و لشکریان و محافظان و پاسبانان را از این مجلس دور ساز تا هرکس با صراحت و بدون ترس و لکنت سخنان خود را با تو بگوید؛ زیرا من بارها از رسول خدا (ص) این سخن را شنیدم "ملتی که حق ضعیفان را از زورمندان با صراحت نگیرد، هرگز پاک و پاکیزه نمی‌شود و روی سعادت نمی‌بیند"» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). همچنین در جای دیگر بیان شده است: «کسی که بر نیکی تو مطمئن شد، بر حکومت علاقه‌مند شد» (غررالحکم، ج ۲، ۱۷۰). جنبه‌های مختلف شایستگی مدیریتی گروهی به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مدیر آموزشی آسوه در بررسی شواهد مختلف نیز مورد تأکید قرار گرفته است. به عنوان مثال در مورد همفکری و مشورت، کارمندان اداره آموزش و پرورش این‌گونه بیان کرده‌اند: «مدیر آسوه باید مشورت و مشاوره را جزو برنامه‌های مهم خود قرار دهد؛ چراکه فقط با نظر و عملکرد و ایده فردی نمی‌توان یک مجموعه را پیش برد و در راستای مشورت، عملکرد مجموعه ارتقا می‌یابد». معاونان آموزشی در مورد جاذبه و دافعه و تشویق و تنبیه فرموده‌اند: «توجه به کرامت‌های انسانی و تدوین برنامه‌های تشویقی مناسب و مداوم باید مورد توجه باشد و مدیران باید سعی کنند نیروهایی را که طبق استانداردها عمل می‌کنند و از کژی‌ها دوری می‌جویند و ایده‌های خلاق برای بهبود فرایند کار و افزایش کیفیت و بهره‌وری ارائه می‌دهند، تشویق کنند که این عمل، علاقه‌مندی به کار و رعایت استانداردهای کار و هم‌نوایی و... را به دنبال دارد». شایستگی‌های مدیریتی سازمانی به‌عنوان یکی دیگر از

شایستگی‌های مدیر آموزشی اُسوه در بررسی منابع و شواهد مختلف مورد تأکید قرار گرفته است که تعامل با سازمان، نظارت همه‌جانبه، نگرش سیستمی، تعهد به اهداف سازمان و... تحت این شایستگی قرار داده شده‌اند. در مورد تعامل با سازمان، حضرت علی(ع) در نهج البلاغه خطبه ۴ می‌فرماید: «و اما حق من بر شما این است که در تبعیت خود با من وفادار باشید و در آشکار و نهان خیرخواهی را از دست ندهید. چون شما را بخوانم، اجابت و چون فرمانتان دهم، اطاعت کنید.» (نهج البلاغه، خطبه ۴). شایستگی‌های مدیریتی سازمانی در شواهد مختلف نیز مورد تأکید قرار گرفته است. برای مثال در مورد تعامل و ارتباطات مناسب، معاونان اجرایی فرموده‌اند: «روابط عاطفی مورد توجه مدیر اُسوه است». در مورد نگرش سیستمی، هنرآموزان هنرستان بیان کرده‌اند: «واقع‌بینی و توجه به همه جوانب امور به جای یک‌جانبه‌نگری و قضاوت سریع از خصوصیات مدیر اُسوه است.» در مورد برنامه‌ریزی، معاونان آموزشی فرموده‌اند: «داشتن تقویم اجرایی و برنامه‌ریزی منظم و درست برای کل سال از خصوصیات مدیر اُسوه است.»

به‌طور کلی، مدیریت از مقوله‌هایی است که در تمامی سازمان‌ها، جایگاه ویژه دارد. در هر کجا که مدیر لایقی بر سر کار بوده، شاهد رشد و پیشرفت بوده‌ایم. بی‌تردید نظام تعلیم و تربیت نیز با آن همه مسئولیتی که در ارتباط با تربیت نسل آینده بر دوش دارد، از این قاعده مستثنا نبوده و نیست. حساسیتی که در ارتباط با آموزش و پرورش مطرح است، ایجاب می‌کند مدیران لایق و دلسوز در جهت پیشبرد اهداف متعالی آموزش و پرورش، به کار گمارده شوند تا بهترین تدابیر را اندیشیده و پسندیده‌ترین راه را برای انجام قوانین به کار گرفته و به موقع به اجرا بگذارند. از این‌رو نتایج این پژوهش می‌تواند در راستای پیشبرد اهداف آموزش و پرورش مفید و مؤثر واقع شود.

## منابع

الهی قمشه‌ای. (۱۳۸۸). قرآن فارسی - عربی، *القرآن کتاب مبین*. ویرایش ترجمه رضا شیرازی. تهران: ذکر مبین.

الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۴). مدیریت عمومی. چاپ ۲۵. تهران: غزال.

بنیادی نایینی، علی؛ و تشکری، محمود. (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله العالی). *فصلنامه نظارت و بازرسی*، سال ششم، شماره ۱۹.

بهرام‌زاده، حسینعلی. (۱۳۸۸). الگوهای رفتاری مدیر در مدیریت اسلامی با تأکید بر دیدگاه حضرت علی، خلاصه مقالات دومین همایش مدیریت اسلامی.

تصدیقی، محمدعلی. (۱۳۸۵). موانع توسعه شایسته‌سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران.

تقوی دامغانی، سید رضا. (۱۳۸۰). نگرشی بر مدیریت اسلامی، چاپ سوم، تهران: بین‌الملل.

دشتی؛ محمد. (۱۳۸۸). ترجمه نهج البلاغه حضرت امیرالمؤمنین (ع)، قم: اندیشه هادی.

دهکردی، لطف‌الله فروزنده؛ و ملائی، الهه. (۱۳۸۸). بررسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی و دیگر مکاتب. *راهبرد توسعه*، بهار ۱۳۸۸، شماره ۱۷.

عسکر احمدی، علی. (۱۳۸۱). اصول مدیریت و ویژگی‌های مدیر از دیدگاه امام علی علیه‌السلام، پایگاه مجلات تخصصی نور، شماره ۹ و ۱۰.

کریمی تفرشی، مهدی. (۱۳۸۹). مدیر موفق کیست؟ تهران: آتی‌نگر.

مرادی، سیف‌الله؛ حاتمی، زهرا؛ مرادزاده، کامبیز؛ و موسی قلیزاده، ربابه. (۱۳۹۱). *آشنایی با مباحث حاکمیتی جمهوری اسلامی ایران*، انتشارات زیویه، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان کردستان.

مشتاق، زینب. (۱۳۸۵). خصوصیات یک مدیر شایسته و لایق از دیدگاه اسلام، *مجله توسعه مدیریت*، شماره ۷۲.

مکارم شیرازی، ناصر و همکاران. (۱۳۸۵). *پیام امام امیرالمؤمنین (ع): شرح تازه و جامع بر نهج البلاغه* جلد ۴، مکارم شیرازی با همکاری جمعی از فضلاء و دانشمندان. تهران: دارالکتب الاسلامیه.

Akbari, R., & Yazdanmehr, E. (2014). A critical analysis of the selection criteria of expert teachers in ELT. *Theory and Practice in Language Studies*, 4(8), 1653.

ateş, h., & artuner, g. (2013). the importance of school management has been increasing in student academic success, based on international exams.

*International Journal on New Trends in Education & their Implications (IJONTE)*, 4(3).

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Cameron, K. S., R. E. Quinn, J. DeGraff, and A. V. Thakor. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. New York: Edward Elgar.
- Goudarzi, A., & Gaminian, V. (2002). Principles, basic and theories of organizational climate. Isfahan: Publications of University Jihad (Jahad-e-Daneshgahi), 46-59.
- Hayden, L. E. (2015). 13 Competencies of Exemplary Project Managers. Tucson, Arizona: Global network, technology service.
- Kouzes James M. & Barry Z. Posner. (2003) "TO Exemplary Leadership".
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership* (Vol. 131). John Wiley & Sons.
- Quinn, R., Cameron, K., Degraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations*.
- Whetten David A. & Kim S. Cameron. (2011) "developing management skills".