

## شناسایی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش

مهرداد ابراهیم‌پور<sup>۱</sup>

مسلم چرابین<sup>۲</sup>

احمد اکبری<sup>۳</sup>

احمد زنده‌دل<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۶/۱۰

### چکیده

توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به دلیل نقش آن در توسعه حرفه‌ای معلمان، بهبود فرایند یاددهی و یادگیری و موفقیت دانش‌آموزان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش بود. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرایی کیفی بود. جامعه پژوهش خبرگان آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند که تعداد ۱۵ نفر از آنها طبق اصل اشباع نظری با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده و داده‌ها طبق رویکرد گراند تئوری با روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس شامل پنج مقوله اصلی و هفده مقوله فرعی (زیرمقوله) بود. مقوله‌های اصلی شامل مهارت‌های انسانی (یک زیرمقوله شاخص‌های انسانی)، مهارت‌های ادراکی (یک زیرمقوله اکتساب مهارت‌های ادراکی)، شاخص‌های روانی و ذهنی - اخلاقی (دو زیرمقوله شاخص‌های شناختی و ذهنی و اخلاقیات)، مهارت‌های مدیریتی (یازده زیرمقوله مدیریت ارتباطات درون‌سازمانی، مدیریت ارتباطات برون‌سازمانی، رهبری فرایندهای یاددهی و یادگیری، برنامه‌ریزی، رفتار سازمانی، نظارت بر پژوهش، منابع مالی و تجهیزات، توسعه کارکنان، نظارت بر تغییرات و تحولات درون‌سازمانی، ارزشیابی و کنترل و تخصص و مهارت فناوری) و دانش تخصصی (دو زیرمقوله دانش فنی و دانش عمومی) بودند. با توجه به نتایج، برنامه‌ریزی برای بهبود شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس بر اساس مقوله‌های اصلی و فرعی آن ضروری است، لذا با آموزش مقوله‌های اصلی و فرعی می‌توان گام موثری در ارتقای شایستگی حرفه‌ای آنان برداشت.

**کلید واژه‌ها:** شایستگی حرفه‌ای، مدیران، مدارس، آموزش و پرورش

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران (نویسنده مسئول) [moslemch2015@gmail.com](mailto:moslemch2015@gmail.com)

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران

۴. استادیار، گروه آمار، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

## مقدمه

آموزش و پرورش سازمان انسان‌سازی است که با تغییر و تحول مواجه شده و خود نیز ایجادکننده تغییر، تحول و توسعه است. با توجه به دگرگونی مهمی که در نظام آموزشی کشور ما روی داده است، توجه به نقش مدیران مدارس به منزله یکی از عناصر کلیدی و مهم در این تغییر و تحول و شناسایی استعدادها، توانایی‌ها و پتانسیل‌های موجود در آنان برای موفقیت و دستیابی به هدف‌ها ضرورتی انکارپذیر است (اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵). مدیریت در مدرسه از اهمیت بالایی برخوردار است و شروع تحول در این نظام باید از مدیریت مدرسه آغاز شود. گسترش همه‌جانبه سازمان‌های آموزشی لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در بکارگیری دانش و تجربه تخصصی دوچندان کرده، لذا مدارس به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل بیابند و پاسخگوی رفتارهای خود باشند (فرزانه، پورکریم و نوروزی، ۱۳۹۴). مدیران مدارس نقشی تعیین‌کننده در اثربخشی مدرسه ایفا می‌کنند، لذا انتخاب مدیران مدارس باید بر اساس معیارها و شایستگی‌های اصولی، منطقی و قابل اندازه‌گیری باشد (بوچاما، باسکو و مارکات، ۲۰۱۴). شناسایی و تعیین شایستگی‌های مختلف مدیران مدارس نخستین و مهم‌ترین گام در انتخاب و واگذاری مسئولیت به مدیران است (بایارستانوا، آرینوا و نورماهامیتوا، ۲۰۱۴). مدیران کارآزموده توانایی آن را دارند که رفتار خود و کارکنان را در زمینه گسترده هدف‌ها و روابط رسمی تجزیه و تحلیل کنند و با جامعیت، ژرف‌اندیشی و انعطاف‌پذیری رفتار حرفه‌ای مناسب با اهداف سازمان را نشان دهند (شائو، ۲۰۱۸). امروزه مدیران به‌عنوان مزیت رقابتی محسوب می‌شوند و شایستگی مدیریتی نشان‌دهنده رفتارهایی است که با ارزش‌های انسانی مرتبط می‌باشد (چانگ، چن و وو، ۲۰۱۲).

گسترش روزافزون سازمان‌های آموزشی لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند در بکارگیری دانش و تجربه تخصصی جهت مدیریت واحدهای آموزشی (از جمله مدارس) را بیشتر نمایان می‌سازد، لذا شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای آنان در موفقیت نظام آموزشی سودمند است (پورکریمی، فرزانه، عزیزی و کردی، ۱۳۹۵). در عصر حاضر که عصر مدیریت تکنولوژی، انفورماتیک، ارتباطات و انفجار دانش است، مدیران مدارس نقش مهمی در تحولات نظام آموزش و پرورش دارند و با اینکه سازمان‌ها از عناصری چون نیروی انسانی، منابع مادی، تکنولوژی و سرمایه تشکیل شدند، اما ترکیب این عوامل

1. Bouchamma, Basque & Marcotte

2. Bayarstanova, Arenova & Nurmuhametova

3. Shao

4. Chang, Chen & Wu

جهت بهره‌وری مستلزم برخورداری از مدیریت توسط مدیرانی خبره و دارای شایستگی است (درویک، هیلستروم و کارلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و ادراک آنان از این امر تاثیر زیادی در توسعه حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد (فلسا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). شایستگی به مجموعه‌ای از دانش‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و سایر خصوصیات شخصی وابسته است و شایستگی حرفه‌ای مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌ها است که به تناسب هر شغل یا حرفه تعیین و توسط فرد در فرایندهای آموزشی و تجربی در محیط‌های آموزشی، کاری و جامعه کسب و به رفتار حرفه‌ای تبدیل می‌شود (دی‌گراند، لیو، گرین و استانکوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). شایستگی حرفه‌ای مجموعه توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی است که افراد بر اساس آن می‌توانند در چارچوب محدودیت‌های درون‌سازنی و برون‌سازنی ایفای نقش کنند و وظایف کاری خود را به نحو مطلوبی انجام دهند (دومیتریو، دومیتریو و تیموفتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). در تعریفی دیگر شایستگی ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش است (نیلسون، انگسترام، فلورین، گاردولف و کارلسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). شایستگی حرفه‌ای مدیران به دو دسته شایستگی‌های محوری شامل توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، کار تیمی، مشتری‌مداری، تعهد برای یادگیری مستمر، برنامه‌ریزی و سازماندهی، خلاقیت و آگاهی تکنولوژیکی و شایستگی‌های تکمیلی شامل رهبری، داشتن چشم‌انداز، توانمندسازی دیگران، مدیریت عملکرد، اعتمادآفرینی، قضاوت و تصمیم‌گیری تقسیم می‌شود (فرح‌بخش، جعفری سرابی، سیاه‌کمری، غلامی و مرادی، ۱۳۹۶). در مدارس از شایستگی‌های حرفه‌ای برای افزایش عملکرد سازمانی، کاهش هزینه‌های آموزش، کاهش جابجایی کارکنان، انتقال رفتارهای ارزشمند، تیمی و مبتنی بر فرهنگ و ارتقای بازدهی معلمان استفاده می‌شود (گوان، یانگ، ژو، تیان و ایوز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

پژوهش‌های اندکی درباره شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس انجام شده است. برای مثال گودرزی و سلطانی (۱۳۹۷) شاخص‌های شایستگی مدیران سازمان‌های آموزشی را شامل پنج بعد شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی دانشی و دانشگاهی، شایستگی میان‌فردی و ارتباطی، شایستگی عمومی سازمانی و شایستگی تخصصی دانشگاهی معرفی کردند. شبانی، خورشیدی، عباسی و فتحی

1. Derwik, Hellstrom & Karlsson

2. Flessa

3. DeGrande, Liu, Greene & Stankus

4. Dumitriu, Dumitriu & Timofti

5. Nilsson, Engstrom, Florin, Gardulf & Carlsson

6. Guan, Yang, Zhou, Tian & Eves

و اجارگاه (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شامل شش بعد ذهنی بینشی، درون فردی، بین فردی، اخلاقی، عملکردی و رهبری و شامل سیزده مولفه مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های ادراکی، شایستگی‌های شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استاندارسازی و مدیریت بود. در پژوهشی دیگر فرح‌بخش و همکاران (۱۳۹۶) گزارش کردند که شایستگی‌های علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی شامل تخصص مدیریتی، تجربه معلمی، مهارت روابط انسانی، مهارت هنری، مهارت اخلاقی - اجتماعی و مهارت انگیزشی بود. علاوه بر آن، ایرانزاده و زنجانی (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی شایستگی‌ها را به سه طبقه شایستگی‌های کلیدی (مجموعه شایستگی‌های محوری و مشترک برای تمامی سطوح شغلی در سازمان است که از مأموریت، رسالت و ارزش‌های سازمانی نشأت می‌گیرد)، شایستگی‌های کنشی یا گروهی (مجموعه شایستگی‌هایی است که برای تمام کارکنانی که وظیفه مشترکی را انجام می‌دهند و در یک طبقه شغلی مشترک قرار دارند، ضروری است) و شایستگی‌های تکلیفی (مجموعه شایستگی‌های و ملزومات فنی و حرفه‌ای است که در شغلی خاص مورد توجه است) تقسیم کردند. نتایج پژوهش پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی را شامل ۱۲ شایستگی برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کار گروهی، نظارت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی علمی و شایستگی روانشناختی معرفی کردند. لبادی و آقاعلی‌خانی (۱۳۹۱) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس شامل ویژگی‌های شخصیتی با ۲۰ زیرمقوله، دانش مدیریت با ۲۲ زیرمقوله، نگرش‌ها و ارزش‌ها با ۱۱ زیرمقوله، مهارت‌ها با ۲۱ زیرمقوله، عوامل فرهنگ سازمانی با ۱۵ زیرمقوله و سایر عوامل از جمله فضا، امکانات، بودجه و رقبا با ۱۰ زیرمقوله بود. در پژوهشی دیگر اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵) شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه را شامل دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملیاتی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت بین فردی، شناخت محیط و جذب دانش‌آموز معرفی کردند. همچنین، نتایج پژوهش گاناوان، اوگسوروچ و فیشر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که هجده شایستگی مدیریتی در قالب سه عامل کلیدی عوامل سازمانی، عوامل ویژگی‌های

شخصیتی مدیران و عوامل نقشی شناسایی شد. در پژوهشی دیگر کانگ، چانگ و نام<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) گزارش کردند که از نظر مدیران مهم‌ترین شایستگی استراتژیک و تاکتیکی مدیریت، شایستگی عملیاتی یا تخصص است. بیتروا، هاسکوا و پیسونوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که چهار شایستگی کلیدی عمده مدیران مدارس در حوزه مدیریتی شامل خلق استراتژی‌های موثر بر یادگیری، صلاحیت ایجاد و توسعه محیط یادگیری موثر برای دانش‌آموزان، نمایش حوزه‌های تحت کنترل و حیطه‌های مسئولیت و شایستگی راهنمایی و کنترل فرایند آموزشی بود. در پژوهشی دیگر اراسموس، لئودلف و هامان<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) شایستگی‌های مدیران را به ترتیب شامل 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 هوش، اجرای آموزش، ارزیابی کیفیت، تسهیل‌گری، راهنمایی و حمایت و تحلیل نیازها معرفی کردند.

در سال‌های اخیر موضوع مدیریت مدارس یکی از موضوع‌های مطرح در جلسات مختلف بوده و اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش همواره مورد توجه صاحب‌نظران آموزش بوده است. چون که فقدان مدیریت مناسب مدارس، استعداد‌های موجود در دانش‌آموزان و معلمان، روحیه جدیت و اشتیاق را از بین می‌برد، در مقابل مدیریت صحیح باعث شکوفایی استعداد‌های آنان می‌شود (بردبار و شاکری، ۱۳۹۰). به دلیل جایگاه خطیر مدیران مدارس در پیشبرد رسالت‌های نظام آموزش و پرورش و تحولات شگرف و سریع در همه جنبه‌ها و زمینه‌های علمی و عملی، بروزسانی دانش و مهارت‌های مدیران مدارس ضرورت دارد. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه تحقق اهداف نظام آموزش مستلزم بکارگیری تدابیر لازم برای تدوین و اجرای برنامه‌هایی به منظور توسعه حرفه‌ای و بالندگی مدیران مدارس است. همچنین، بر اساس بررسی‌های پژوهشگر در کشور پژوهش‌های چندانی درباره شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس انجام نشده است و شناسایی مولفه‌های آن می‌تواند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریتی جهت بهبود کیفیت نظام آموزشی مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر آن، امروزه در مدارس با کاستی‌ها و کمبودهای زیادی در زمینه نحوه مدیریت و اداره مدرسه مواجه هستیم و ضعف در این مساله ناشی از نداشتن چارچوبی مشخص و کاربردی برای مدیران مدارس و لزوم شناسایی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای آنان است. برای تحول نظام آموزش و پرورش ابتدا

---

1. Kang, Chung & Nam

2. Bitterova, Haskova & Pisonova

3. Erasmus, Loedolff & Hammann

باید شایستگی‌های هر یک از اعضا و به‌ویژه مدیران را بررسی کرد. مدیران مدارس چه دانش‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی برای مدیریت موفق باید داشته باشند؟ کدام‌یک از رفتارهای آنان تاثیر قابل توجهی بر موفقیت نظام آموزش و پرورش دارد؟ برای پاسخگویی به این سوال و سوال‌های مشابه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش انجام شد.

## روش

از آنجایی که هدف این مطالعه شناسایی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش بود، لذا این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. شناسایی مفاهیم و مقوله‌های اصلی و فرعی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس در بخش کیفی با استفاده از روش داده بنیاد به مثابه تکنیکی پژوهشی انجام شد. جامعه پژوهش خبرگان آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند که تعداد ۱۵ نفر از آنها طبق اصل اشباع نظری با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند.

برای انجام این پژوهش در مرحله اول منابع و خبرگان حیطه شایستگی حرفه‌ای را شناسایی و به فرایند داده‌یابی در پژوهش ادامه داد تا جایی که با استفاده از روش دیگری که از همان آغاز نمونه‌گیری لحاظ شده بود و به اشباع در فرایند داده‌یابی رسید. در طول این فرایند نیاز به اطلاعات بیشتر جهت اشباع مقوله‌های تحت توسعه ضرورت می‌یابد. این موضوع اغلب هنگامی که پژوهشگر قصد دارد به اطلاعات بیشتری درباره ویژگی‌های یک مقوله، شرایطی که یک مقوله خاص تحت آن قرار گرفته، ابعاد یک مقوله یا روابط میان مقوله‌ها دست یابد، رخ می‌دهد. تعداد نمونه در راهبرد داده بنیاد با توجه به اصل اشباع نظری تعیین می‌شود و تعداد افراد ۱۵ نفر لحاظ شد و علت آن رسیدن به اشباع نظری در داده‌ها توسط محقق بود.

در این پژوهش به مرور مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های مرتبط با شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پرداخته شد و بر اساس بررسی‌ها مقوله‌هایی برای آن در نظر گرفته شد و طبق آن سوال‌هایی برای مصاحبه با خبرگان آموزش و پرورش طراحی شد. برای مصاحبه‌شوندگان اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و مدت مصاحبه با هر یک از خبرگان حدود ۴۰ الی ۵۰ دقیقه طول کشید.

برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده و داده‌ها طبق رویکرد گراند تئوری با روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

## یافته‌ها

نتایج کدگذاری‌های باز و محوری نشان داد که از میان ۲۱۵ کد اولیه برای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس، برخی به دلیل تکراری بودن و شباهت حذف و در نهایت ۱۹۰ کد استخراج شد و بر اساس درک و شهود پژوهشگران و با توجه به وجه اشتراک آنها در قالب پنج مقوله اصلی و هفده مقوله فرعی یا زیرمقوله جایگزین شدند. بنابراین، مقوله‌های اصلی و فرعی پدیده محوری یعنی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱: مقوله‌های اصلی و فرعی و تعداد کد شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش

پدیده محوری	مقوله‌های اصلی	تعداد کد	مقوله‌های فرعی
	مهارت‌های انسانی	۳۹ کد	۱. شاخص‌های انسانی
	مهارت‌های ادراکی	۲۰ کد	۱. اکتساب مهارت‌های ادراکی
	شاخص‌های روانی و ذهنی - اخلاقی	۲۶ کد	۱. شاخص‌های شناختی و ذهنی و ۲. اخلاقیات
شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس	مهارت‌های مدیریتی	۷۹ کد	۱. مدیریت ارتباطات درون سازمانی، ۲. مدیریت ارتباطات برون سازمانی، ۳. رهبری فرایندهای یاددهی و یادگیری، ۴. برنامه‌ریزی، ۵. رفتار سازمانی، ۶. نظارت بر پژوهش، ۷. منابع مالی و تجهیزات، ۸. توسعه کارکنان، ۹. نظارت بر تغییرات و تحولات درون سازمانی، ۱۰. ارزشیابی و کنترل و ۱۱. تخصص و مهارت فناوری
	دانش تخصصی	۲۶ کد	۱. دانش فنی و ۲. دانش عمومی

طبق جدول ۱ مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس شامل پنج مقوله اصلی و هفده مقوله فرعی (زیرمقوله) بود. مقوله‌های اصلی شامل مهارت‌های انسانی (یک زیرمقوله شاخص‌های انسانی)، مهارت‌های ادراکی (یک زیرمقوله اکتساب مهارت‌های ادراکی)، شاخص‌های روانی و ذهنی -

اخلاقی (دو زیرمقوله شاخص‌های شناختی و ذهنی و اخلاقیات)، مهارت‌های مدیریتی (یازده زیرمقوله مدیریت ارتباطات درون‌سازمانی، مدیریت ارتباطات برون‌سازمانی، رهبری فرایندهای یاددهی و یادگیری، برنامه‌ریزی، رفتار سازمانی، نظارت بر پژوهش، منابع مالی و تجهیزات، توسعه کارکنان، نظارت بر تغییرات و تحولات درون‌سازمانی، ارزشیابی و کنترل و تخصص و مهارت فناوری) و دانش تخصصی (دو زیرمقوله دانش فنی و دانش عمومی) است. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای شناسایی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲: نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پدیده محوری	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
شایستگی	مهارت‌های	نفوذ بر دیگران، توانایی و قدرت ایجاد محیط تفاهم و همکاری، فعالیت موثر به‌عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تاثیرگذاری بر رفتار آنان، مهارت‌های شنیدن، مهارت ارتباط با ارباب رجوع، اداره جلسه، تغییر رفتار کارکنان در مسیر اهداف سازمان، حل کشمکش‌ها و تعارضات بین افراد با یکدیگر و سازمان، بهبود انگیزش کارکنان، ارتباط درون‌سازمانی، شناخت خود، روشن‌سازی افکار، باورها و اهداف، اعتمادبه‌نفس، احترام به باورها، ارزش‌ها و احساس‌ها، اطلاع‌رسانی، ترغیب و نفوذ در دیگران، آشوب‌زدایی، قدرت دآوری و قضاوت، سرپرستی، مکاتبات اداری، گزارش‌نویسی، تفویض اختیار، انجام امور تشریفاتی، کار انفرادی و استفاده از رهبری اثربخش
مدرسه	انسانی	انسانی
مهارت‌های ادراکی	اکتساب	توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان، درک همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد و توانایی درک وابستگی کارکردهای گوناگون سازمان
شاخص‌های	شاخص‌های	احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن



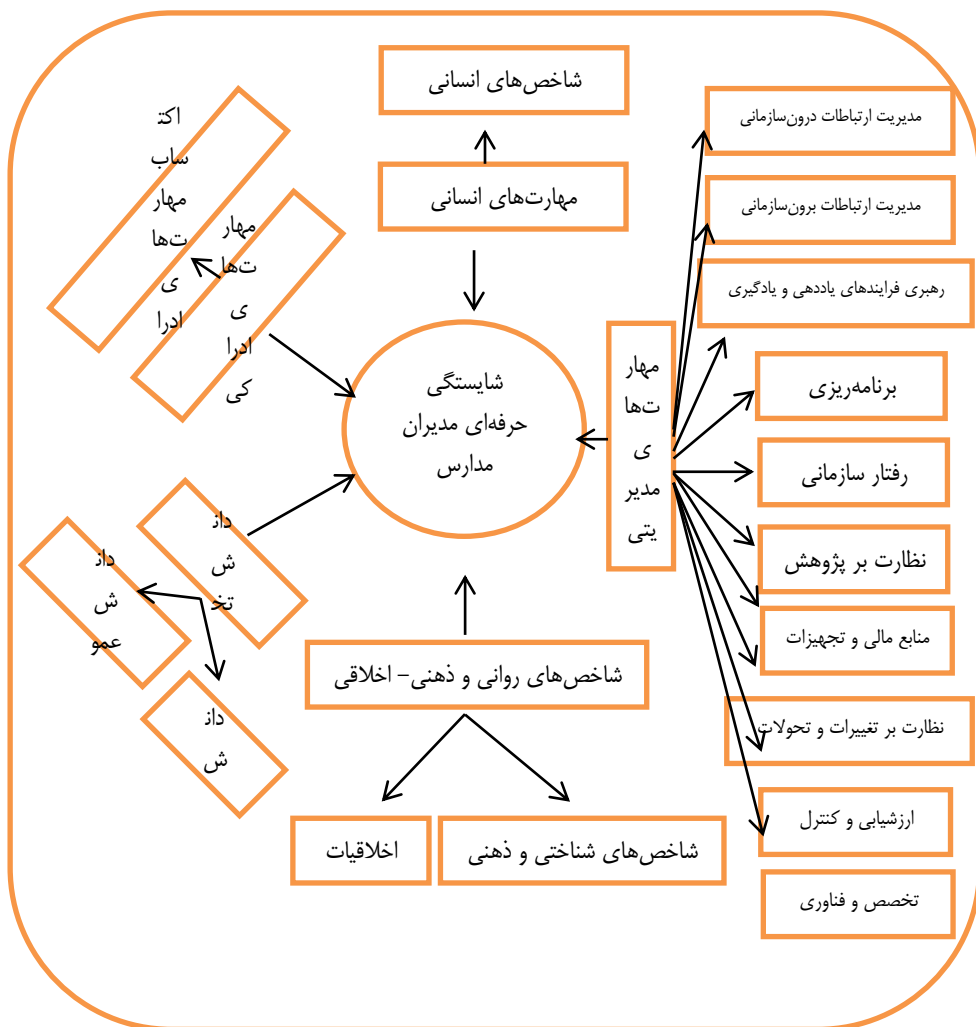
روانسی و شناختی و ذهنی	حق انتخاب، انگیزش، انعطاف‌پذیری در گفتار و رفتار، احساس موثر بودن، اعتماد، ترغیب کلامی، داشتن انگیزش
ذهنی-اخلاقی	پیشرفت فردی و شغلی و احساس همدردی و همدلی
اخلاقیات	انعطاف‌پذیری، باورها و ارزش‌ها، توجه به کارکنان، خوش اخلاقی و خوش رفتاری، برخورد متواضع با کارکنان و مشتریان، برخورد محترمانه با کارکنان، پاسخگویی مناسب به مشتریان، توانایی گفتگو، سخنوری و سخنرانی، نگرش مثبت به روح جمعی و مشارکت تیمی، نیت خود نسبت به کارکنان و سازمان، مسئولیت‌پذیری، راستگویی، صداقت، خونسردی و تسلط بر اعصاب خود
مهارت‌های مدیریتی	توانایی تیم‌سازی، رهبری تیم، فنون مذاکره و توافق، تفاهم اثربخش، مهارت گوش دادن و ارتباطات شفاهی و کتبی درون‌سازمانی
مديریت ارتباطات	ارتباط با سازمان‌های مشابه، ارتباط با ارباب رجوع، ارتباط با نهادهای اجتماعی، بکارگیری کارشناسان برون‌سازمانی در حل مسائل سازمان، ارتباط موثر و استفاده از مدیران مافوق و استفاده از نوآوری‌های برون‌سازمانی در سازمان خود
رهبری	رهبری تبادلی، رهبری تحول‌گرا، رهبری آموزش، تهیه برنامه آموزشی اثربخشی برای کارکنان، ارزیابی مستمر یادگیری کارکنان، ایجاد جو رقابتی سالم در سازمان و تهیه فناوری‌های نوین جهت بهبود یادگیری
برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی برای توسعه سازمان، برنامه‌ریزی برنامه‌های فوق‌العاده جهت پیشرفت، توسعه و اجرای برنامه‌های استراتژیک، تهیه و تنظیم اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی جهت ایجاد وضع مطلوب سازمانی، برنامه‌ریزی عملیاتی و تعیین و توسعه اهداف و چشم‌انداز
رفتار سازمانی	تعهد سازمانی، خودرضایتمندی، وظیفه‌شناسی، تحمل‌پذیری، مشارکت اجتماعی، حمایتی و مدنی، ابتکار، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات، تشویق کار تیمی، بهبود عملکرد کارکنان، توسعه خلاقیت سازمانی، تیم‌سازی در سازمان، حمایت از پرسنل و تسلط بر فنون مذاکره و حل

تعارضات سازمانی	
نظارت بر پژوهش مداری، ترغیب کارکنان برای اقدام پژوهش، استفاده از مقالات به روز، استفاده از نتایج پژوهش‌ها در سازمان و تقویت روحیه پژوهشگری	پژوهش مدار
منابع مالی و تجهیزات اولویت بندی نیازهای سازمان، اختصاص منابع مالی و مادی به اولویت‌ها، ایجاد تعهد جمعی و مسئولیت‌پذیری در حفاظت از تجهیزات و استفاده بهینه از تجهیزات و منابع فیزیکی	منابع مالی و تجهیزات
توسعه کارکنان استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت، تدرک منابع تخصصی مرتب با شغل، دادن مأموریت تخصص برای اهداف سازمانی، تعیین استانداردهای آموزشی سطح بالا، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر، توسعه خلاقیت و نوآوری، واگذاری اختیار و تقسیم کار	توسعه کارکنان
نظارت بر تغییرات تحولات درون سازمانی تغییر فرایندهای آموزش و یادگیری	نظارت بر تغییرات و تحولات درون سازمانی
ارزشیابی و کنترل قدرت تجزیه و تحلیل، توانایی یادگیری از محیط، قدرت تمرکز، بکارگیری اصول منطقی، طراحی برنامه‌های ارزیابی از کارکنان، تعیین انتظارات، ارزشیابی مستمر و توسعه مهارت خودکنترلی در کارکنان	ارزشیابی و کنترل
تخصص و مهارت فناوری توانایی استفاده از سیستم‌های پیشرفته، استفاده از نرم افزارهای مختلف، استفاده از سیستم دستمزد و حقوق، استفاده از سیستم پاداش دهی، استفاده از سیستم‌های تصمیم‌گیری و حل تعارض سازمانی، تسلط بر مهارت‌های هفت گانه <i>ICDL</i> ، توانایی بکارگیری دانش، روش، فنون و تجهیزات جدید و استفاده از فناوری‌های جدید در آموزش و یادگیری سازمانی	تخصص و مهارت فناوری
دانش فنی دانش تخصصی کاربرد دانش تخصصی، آموزش و کارآموزی برای بکارگیری دانش‌ها، روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام	دانش فنی دانش تخصصی

کارهای خاص، دانایی و توانایی در انجام وظایف، ورزشی در کاربرد فنون و ابزار ویژه، شایستگی در رفتار و فعالیت، دانش و تجربه مدیریت، برنامه‌ریزی عملیاتی، تدوین دستورالعمل‌ها، ارزیابی عملکرد، تقسیم کار، دانش جذب و نگهداری نیروی انسانی، تحقیق و توسعه، مدیریت مالی، مهارت‌های فنی مرتبط با تحصیل، داشتن تحصیلات مدیریتی، شرکت در دوره‌های ضمن خدمت، ارتقای دانش تخصصی، آشنایی با تئوری‌های نوین مدیریتی و آشنایی با فنون نظارت و راهنمایی آموزشی

دانش عمومی تسلط بر اطلاعات عمومی مرتبط با سازمان، تسلط بر سنجش و ارزیابی، آشنایی با تکنیک‌های مختلف، آشنایی با اصول و فنون مذاکره، آگاهی از نحوه برخورد با ارباب رجوع و آشنایی با سیستم‌های مختلف حل مسائل سازمانی

از آنجایی که هدف آخرین مرحله کدگذاری یعنی کدگذاری انتخابی ارائه یک الگو است، لذا الگوی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱: الگوی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نقش و اهمیت شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس بر عملکرد معلمان و موفقیت دانش‌آموزان، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش انجام شد.

نتایج مطالعه حاضر نشان داد که مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس شامل پنج مقوله اصلی مهارت‌های انسانی (یک مقوله فرعی یا زیرمقوله شاخص‌های انسانی)، مهارت‌های ادراکی (یک زیرمقوله اکتساب مهارت‌های ادراکی)، شاخص‌های روانی و ذهنی - اخلاقی (دو زیرمقوله شاخص‌های شناختی و ذهنی و اخلاقیات)، مهارت‌های مدیریتی (یازده زیرمقوله مدیریت ارتباطات درون‌سازمانی، مدیریت ارتباطات برون‌سازمانی، رهبری فرایندهای یاددهی و یادگیری، برنامه‌ریزی، رفتار سازمانی، نظارت بر پژوهش، منابع مالی و تجهیزات، توسعه کارکنان، نظارت بر تغییرات و تحولات درون‌سازمانی، ارزشیابی و کنترل و تخصص و مهارت فناوری) و دانش تخصصی (دو زیرمقوله دانش فنی و دانش عمومی) بود. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های گودرزی و سلطانی (۱۳۹۷)، شبانی و همکاران (۱۳۹۷)، فرح‌بخش و همکاران (۱۳۹۶)، ایرانزاده و زنجانی (۱۳۹۵)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵)، لبادی و آقاعلی‌خانی (۱۳۹۱)، اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵)، گاناوان و همکاران (۲۰۱۸)، کانگ و همکاران (۲۰۱۵)، بیتروا و همکاران (۲۰۱۴) و اراسموس و همکاران (۲۰۱۰) همسو بود.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت که مدیریت بر مدارس دشوارترین، ظریف‌ترین، بااهمیت‌ترین و موثرترین هنر دانش زمان حاضر است و نقشی راهبردی دارد. زیرا نظام آموزش و پرورش با مدیریت شایسته و کارآمد وظیفه انسان‌سازی برای هر جامعه و تبدیل افراد به انسان‌های خلاق و بارآور را برعهده دارد. بنابراین مدارس نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد و تحقق اهداف جامعه دارند و مدارس نمی‌تواند بدون داشتن مدیران شایسته، با صلاحیت‌های ویژه و باتجربه به اهداف نظام آموزش و پرورش دست یابد. بنابراین مدیران شایسته و رشدیافته اگر در رأس مدیریت مدارس قرار گیرند، کیفیت فعالیت‌های مدرسه نیز به طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت. برخورداری از شایستگی‌های پنج‌گانه مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، شاخص‌های روانی و ذهنی - اخلاقی، مهارت‌های مدیریتی و دانش تخصصی لازمه عملکرد موفقیت‌آمیز و سطح بالا است و نگرش مثبت نسبت به ضرورت برخورداری از این شایستگی‌ها نیز همگی نشان‌دهنده جایگاه مدیران مدارس در توسعه همه‌جانبه مدارس و نظام آموزشی و واقف بودن آنان بر جایگاه خود می‌باشد.

از آنجایی که مدرسه محل خلق دانش و دنیای امروز دنیایی پیچیده است، لذا به انسان‌های حرفه‌ای و آگاه نیاز دارد. پس کشورها می‌توانند در آموزش سرمایه انسانی، سرمایه‌گذاری کنند و این دانش است که سرمایه تولید می‌کند. در تئوری‌های جدید رشد و توسعه بر خلق دانش تاکید می‌شود

که رقابتی و تمام نشدنی است و روز به روز گسترش می‌یابد. دانش‌آموزان مهم‌ترین مواد خام این نظام آموزشی و مدیران مدارس موتور محرک آن هستند. امروزه مرزهای مدرسه از بین رفته و به مدد فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانش‌جویی‌مرز در اختیار افراد قرار گرفته و هر روز به انسان‌هایی با قابلیت و استعدادهای برتر بیشتر احساس نیاز می‌شود. پس نمی‌توان مدیران مدارس را به تصادف انتخاب کرد، بلکه باید دست به انتخاب زد و بهترین استعدادها و افراد توانمند را انتخاب کرد که بر اساس این پژوهش می‌توان به شایستگی‌هایی مثل مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، شاخص‌های روانی و ذهنی- اخلاقی، مهارت‌های مدیریتی و دانش تخصصی اشاره کرد. بنابراین انتخاب مدیران مدارس باید بر اساس معیارهای اصولی، منطقی و قابل اندازه‌گیری صورت پذیرد. پس تعیین صلاحیت و شایستگی انسانی، ادراکی، علمی، تخصصی، تجربی، مدیریتی و دانشی نخستین و مهم‌ترین گام در انتخاب و واگذاری مسئولیت مدیریت به مدیران مدارس است. چون که اگر بر ظواهر فیزیکی، روابط و اعمال نظرات شخصی و مانند آن تاکید شود، چیزی جز مدیریت‌های خودمحوارانه، بی‌تحرک، کم‌اثر و ناکارآمد ایجاد نخواهد شد.

با توجه به اهمیت مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس و لزوم ارتقای آن به دلیل تاثیر بر بهبود کیفیت تدریس معلمان و موفقیت دانش‌آموزان و بر اساس نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که نظامی برای ارزیابی مستمر شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ایجاد شود. پیشنهاد دیگر تشکیل کارگروه‌هایی از متخصصین علوم تربیتی و فنی‌وحرفه‌ای برای ارزیابی مستمر مدیران مدارس است. متخصصان و برنامه‌ریزان آموزش‌وپرورش می‌توانند شایستگی‌های حرفه‌ای مستخرج از این پژوهش را در قالب کارگاه‌های آموزشی به مدیران مدارس آموزش دهند و یا از آنها در انتخاب مدیران مدارس بهره ببرند. مقوله‌های اصلی و فرعی مولفه‌های موثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس در اختیار مدیران مدارس قرار گیرد تا آنها به طور مستمر خود را مورد ارزیابی قرار دهند.

## کتابنامه

- اکرامی، حمید و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد). *فصلنامه خانواده و پژوهش*، ۱۳(۳۲)، ۷-۳۱.
- ایرانزاده، سلیمان و زنجانی، سعید. (۱۳۹۵). مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک *JSM*. *مجله مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸(۳۰)، ۲۷-۵۰.
- بردبار، غلامرضا و شاکری، فاطمه. (۱۳۹۰). تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه یزد. *مجله مدیریت تولید و عملیات*، ۲(۲)، ۱۰۱-۱۲۰.
- پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد؛ عزیزی، مهدی و کردی، الهام. (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران. *مجله نامه آموزش عالی*، ۹(۳۴)، ۱۷۰-۱۴۹.
- شبان، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف‌اله و فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. *مجله پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۷۹-۹۴.
- فرح‌بخش، سعید؛ جعفری سرابی، مهرداد؛ سیاه‌کمری، الهام؛ غلامی، محمد و مرادی، سمیه. (۱۳۹۶). تدوین صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان. *فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۵(۱)، ۱-۱۲۷-۱۱۳.
- فرزانه، محمد؛ پورکریم، جواد و نوروزی، میترا. (۱۳۹۴). ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۹(۲)، ۸۳-۹۵.
- گودرزی، محمدرضا و سلطانی، ایرج. (۱۳۹۷). ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). *مجله جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۷، ۱۳۱-۱۰۹.
- لبادی، زهرا و آقاعلی‌خانی، الهام. (۱۳۹۱). عوامل موثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد. *نشریه علوم رفتاری*، ۴(۱۲)، ۹۱-۱۱۷.

Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmhametova, R. (2014). *Education System Management and Professional Competence of Managers. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 140, 427-431.*

Bitterova, M., Haskova, A., & Pisonova, M. (2014). *School leaders competencies in management area. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 149, 114-118.*

Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. *Creative Education*, 5(8), 580-589.

Chang, S., Chen, D., & Wu, T. (2012). Developing a competency model for safety professionals: Correlations between competency and safety functions. *Journal of Safety Research*, 43(5-6), 339-350.

DeGrande, H., Liu, F., Greene, P., & Stankus, J. (2018). Developing professional competence among critical care nurses: An integrative review of literature. *Intensive and Critical Care Nursing*, 49, 65-71.

Derwik, P., Hellstrom, D., & Karlsson, S. (2016). Manager competences in logistics and supply chain practice. *Journal of Business Research*, 69(11), 4820-4825.

Dumitriu, C., Dumitriu, G., & Timofti, I. C. (2014). Teachers' professional development and career advancement. Limitations of the current model of professional competences assessment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 864-868.

Erasmus, B., Loedolff, V. P., & Hammann, M. F. (2010). Competencies for human resource development practitioners. *International Business & Economics Research Journal*, 9(8), 113-126.

Flessa, J. J. (2012). Principals as middle managers: school leadership during the implementation of primary class size reduction policy in Ontario. *Leadership and Policy in Schools*, 1(3), 325-343.

Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. (2016). Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 116-124.

Gunawan, J., Augsuroch, Y., & Fisher, M. L. (2018). Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers: A systematic review. *International Journal of Nursing Practice*, 24(1), 46-60.

Kang, H., Chung, K. W., & Nam, K. Y. (2015). A competence model for design managers: A case study of middle managers in Korea. *International Journal of Design*, 9(2), 109-127.

Nilsson, J., Engstrom, M., Florin, J., Gardulf, M., & Carlsson, M. (2018). A short version of the nurse professional competence scale for measuring nurses' self-reported competence. *Nurse Education Today*, 71, 233-239.

Shao, J. (2018). The moderating effect of program context on the relationship between program managers' leadership competences and program success. *International Journal of Project Management*, 36(1), 108-120.