



<https://sanad.iau.ir/Journal/jcdepr/Article/1081936>

شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه در راستای تحقق مدارس بدون شکست: مورد مطالعه شهر کرمان

امیر صدرا اسدی خانوکی^۱، نجمه حاجی‌پور عبایی^{۲*}، حمدالله منظری توکلی^۳، زهرا زین‌الدینی میمند^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۲

چکیده

تحقیق حاضر باهدف شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه در راستای تحقق مدارس بدون شکست شهر کرمان انجام شد. تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش از تحقیقات کیفی است که با روش گراند تئوری (داده بنیاد) انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران تصمیم‌گیرنده در مدارس متوسطه ناحیه ۱ و ۲ شهر کرمان و اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران و خبرگان بود. حجم نمونه تا اشباع مفهومی ادامه داشت که در این تحقیق با ۱۵ نفر به اشباع مفهومی رسید. روش نمونه‌گیری هدفمند و داده‌ها با ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. جهت بررسی روایی و پایایی داده‌ها از دو روش بازبینی به-وسیله مشارکت‌کنندگان و مرور به‌وسیله خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد و پس از دریافت نظرات اصلاحی ویرایش لازم انجام و الگوی نهایی مصاحبه‌ها ارائه شد. تحلیل به‌وسیله نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ انجام شد. نتایج کدگذاری نشان داد در مرحله کدگذاری باز ۶۳۶ مفهوم به دست آمد؛ در مرحله کدگذاری محوری ۶۸ مقوله به دست آمد؛ که در مرحله انتخاب گزینشی ۴ مقوله در نتیجه می‌توان گفت مدیران مدارس برای تحقق مدارس بدون شکست چهار شایستگی اصلی را باید داشته باشند که عبارت‌اند از شایستگی‌های مدیریتی، فردی، علمی و شغلی.

واژگان کلیدی: شایستگی مدیران مدارس، مدارس بدون شکست، شایستگی مدیریتی، شایستگی علمی، شایستگی فردی.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. as.asadi1993@gmail.com

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. (*نویسنده مسئول) n.hajipour@iauk.ac.ir

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. h_manzari33@yahoo.com

۴. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. zeinaddiny@gmail.com

مقدمه

بررسی تاریخ نظام‌های آموزش و پرورش دنیا نشان می‌دهد که دسترسی به آموزش و موفقیت تحصیلی همواره یکی از دغدغه‌های مسئولان تعلیم و تربیت بوده است. یکی از نهادهای اصلی و مؤثر در هر جامعه که مسئول تحقق آموزش همگانی و رسیدن به موفقیت‌های تحصیلی در دانش آموزان هست، نهاد آموزش و پرورش است. امروزه این نهاد تعلیم و تربیت به‌عنوان یک پدیده عام اجتماعی، جزء لاینفک زندگی اجتماعی افراد محسوب می‌شود باید توجه داشت نه تنها ساختار، عملکرد و ویژگی‌های خود نهاد آموزش و پرورش متناسب با هر جامعه‌ای متفاوت است (علاقه بند، ۱۳۹۳)؛ بلکه خود نحوه آموزش با پیشرفت‌های عصر مدرن دچار تغییرات زیادی شده است. تغییری که در آموزش در حال رخ دادن است، بسیار عمیق‌تر از آن چیزی است که به نظرمی آید. این تغییر موجب آشفتگی ما در تشخیص چیزی که در حال رخ دادن و در حال شکل گرفتن است؛ می‌شود. این تحول و تغییر نه تنها در روش‌ها، بلکه در ماهیت مفاهیم و نگرش ما به مقوله آموزش و علم است (مجیدی، ۱۳۸۰) این تغییرات به دلیل وجود ضعف‌های آموزشی توسط صاحب‌نظران در علوم تربیتی و مدیریت آموزشی پدید آمد تا بتواند خلأها و ناتوانی‌هایی که در امر انتقال آموزش و یادگیری وجود دارد را برطرف سازد. یکی از اندیشمندانی که در این راستا با تکیه بر نظریه و تئوری انتخاب گامی مثبت برداشت گلسر^۱ بود. گلسر پیشنهاد می‌دهد نظام آموزشی باید تغییر کند و به شیوه‌ای خاص اداره شود.

از نظر گلسر امروزه بسیاری از دانش آموزان در تحصیل شکست می‌خورند و حتی محصلان کوشا و شایسته تحت فشار مفرط، برای موفقیت در مدارس، عملکرد بدی نشان می‌دهند. دانش آموزان در شهرها و مناطق حومه، از دبستان گرفته تا دبیرستان با شکست مواجه می‌شوند؛ این ضعف و ریشه شکست در نهاد آموزش در آنجا نهفته شده است نیاز به احساس ارزشمندی دانش آموزان نادیده گرفته می‌شوند، شیوه فکر کردن، روش حل مسئله را به درستی آموزش داده نشده و بیشتر امکانات در اختیار اقشار مرفه‌تر جامعه است، ارتباطی میان مدرسه و تجارب زندگی دانش آموزان وجود ندارد و بیشتر کنترل‌ها در مدارس بیرونی است (گلسر، ۱۹۲۰). می‌توان گفت تأکید گلسر بر محیط آموزشی است؛ که هم بتواند مفاهیم

اخلاقی و ارزشی را آموزش داد و هم دانش آموزان را با تغییرات جدید و علم روز همگام ساخت (گلسر، ۱۹۲۰: ۲۲). برای رسیدن به این اهداف آنچه اهمیت فراوانی دارد مدیران هستند (فرح‌بخش و همکاران، ۱۳۹۵). چراکه وسایل لازم را جهت دستیابی به اهداف را فراهم می‌سازند و با برخورد منطقی با چالش‌های پیش رو می‌توانند سازمان را از مرحله بحران خارج نمایند بنابراین می‌توان گفت نقش مدیران شایسته و توانمند در عملکرد سازمان‌ها بدان حد گسترش یافته که یکی از اقدامات مهم برای به فعلیت رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی، قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آن‌ها است. چنین دیدگاهی درباره نیروی انسانی تحت عنوان قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی مطرح می‌شود (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین داشتن الگویی مناسب برای تربیت افراد شایسته و توانمند به منظور تصدی مشاغل مدیریتی، حائز اهمیت و از مؤثرترین راهکارهای ممکن برای استفاده هرچه بیشتر از تجارب و توانمندهای بالقوه منابع انسانی در حساس‌ترین پست‌های اجرایی هر سازمان به شمار می‌رود (بابایی، ۱۳۹۱).

با نگاهی به سیستم آموزش و پرورش حال حاضر در ایران، می‌توان اذعان داشت که مسائل و معضلات در زمینه نحوه و الگو یابی برای به‌کارگیری متخصصین کفایت لازم را ندارد و برنامه‌های آماده‌سازی مدیران، به‌طور سنتی بر دانش تمرکز دارد (جعفری راد، ۱۳۹۸). هنوز مدیران مدارس در ایران بدون ضوابط حرفه‌ای و علمی انتخاب می‌شوند و از معلمی به مدیریت می‌رسند، از طرف دیگر استانداردهای حرفه‌ای منسجمی برای آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای آنان وجود ندارد همچنین شواهد و قرائن حاکی از آن است که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش بیشتر بر دیدگاه‌ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضای شورا متکی بوده تا داده‌های پژوهشی و مطالعات تطبیقی (جعفری راد و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۰).

شهر کرمان نیز به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از این نظام آموزشی دارای مسائل و مشکلات زیادی است چنانچه طبق گفته مدیر آموزش و پرورش کرمان ۸ هزار و ۳۶۳ دانش‌آموز بازمانده از تحصیل در سال تحصیلی گذشته داشتیم. در شهر کرمان از تعداد ۵۷۷،۵۲۷ دانش‌آموز که در دو ناحیه آموزشی یک و دو مشغول تحصیل‌اند تعداد ۵

^۱ Glaser

مبانی نظری و پیشینه تحقیقات:

محمدی و تورانی (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان «الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف (مدارس) در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت در سند تحول بنیادین» یافته‌ها حاکی از آن است که در بخش کیفی ۸۰ شایستگی به‌عنوان شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس شناسایی و تعلق گرفت، در بخش کمی نیز کیفیت کلی مدل با ۷۵ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. نهایتاً، شاخص‌های تأیید شده در قالب ۱۷ زیر مقوله، ۶ مقوله اصلی و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند.

علیمردانی و پورکریمی (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان «الگوی شایستگی‌های مدرسان آموزش مجازی در ایجاد یادگیری خود راهبر فراگیران» یافته‌ها تحقیق را چنین گزارش می‌کنند که شایستگی‌های مدرسين آموزش مجازی شامل شایستگی‌های سواد اطلاعاتی (دانش فردی، دانش الگوهای آموزشی، دانش فناوری، مهارت چارچوب فعالیتی، مهارت پیاده‌سازی اصول آموزشی)؛ شایستگی‌های فردی (تفکر انتقادی، تفکر تحلیلی، مسئولیت‌پذیری، مدیریت زمان)؛ شایستگی‌های آموزشی (یادگیری مشارکتی، رویکرد شایستگی محور، رویکرد یادگیری مادام‌العمر، توجه به یادگیری سازنده گرای)؛ شایستگی اجتماعی (مهارت انطباق‌پذیری، مهارت گروه سازی مجازی، تعامل اثربخش با فراگیران) و شایستگی‌های روان‌شناختی (خلاقیت و نوآوری، خودارزیابی، خود کارآمدی) در ایجاد یادگیری خود راهبرانه فراگیران تأثیر بسزایی دارد.

جوادی فر و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان «طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران» یافته‌ها را چنین گزارش می‌کنند که ۸۲ زیر مقوله استخراج شده از مصاحبه‌ها در قالب ۱۲ مقوله و ۴ مقوله اصلی دسته‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. شایستگی‌های فکری (مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی و خلق و مفهوم‌سازی)؛ ۲. شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی (تعامل برون‌سازمانی و تعامل درون‌سازمانی)؛ ۳. شایستگی‌های فردی (دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها)؛ ۴. شایستگی‌های اجرایی (نتیجه‌گرایی و توان اجرایی، مدیریت عملکرد کارکنان و هدایت و رهبری). یافته‌های حاصل از تحلیل

هزار و ۴۹۰ نفر از تحصیل‌بازمانده‌اند. از این تعداد بخشی از آن‌ها به دلیلی کمبود امکانات مانند مدرسه بوده است و بخش زیادی از آن‌ها به دلیل مردود شدن و نداشتن امکانات آموزشی در شرایط پاندمی کرونا بوده است و بخش دیگر از آن‌ها به دلایلی عدم بی‌علاقگی، مردود شدن‌های مکرر ترک تحصیل کرده‌اند (مصاحبه با مدیرکل آموزش و پرورش استان کرمان، ۱۴۰۱). این آمار نشان‌دهنده وجود مشکل و مسئله اساسی در توزیع امکانات آموزشی و متزلزل بودن مدیریت نهاد آموزش و پرورش در شهر است. از سوی دیگر باید اشاره کرد جامعه هدف این پژوهش در مدارس متوسطه شهر کرمان است به این دلیل که دانش آموزان مشغول به تحصیل در این مقاطع تحصیلی علاوه بر اینکه از لحاظ فیزیکی در شرایط خاصی هستند (بلوغ)؛ نسبت به محرک‌های اطراف نیز واکنش‌های بیشتری نشان می‌دهند بنابراین بخش اعظمی از افت تحصیلی و ضعف‌های تحصیلی در این مقاطع صورت می‌گیرد و دانش آموزان در این مقاطع بسیار تحت تأثیر نوع برخورد و بازخوردها و کنترل‌های خارجی اطراف خود هستند توجه به احساسات آن‌ها و برخورداری از احساس ارزشمندی، درک صحیح آن‌ها در سیستم آموزشی، نحوه ارزیابی درست از عملکرد تحصیلی منطبق بر توانایی دانش آموزان می‌تواند گام مثبتی در حل مشکلات آموزشی در این مقطع تحصیلی باشد (صبوری مطلق و همکاران، ۱۳۹۹).

بنابراین با توجه به تأکید گلسر بر توانایی‌های مدیران در حل مشکلات مدارس دارد و نقشی که شایستگی‌های مدیریتی می‌تواند در کاهش معضلات و مسائل آموزش و -پرورش یک کشور داشته باشد این پژوهش برای یافتن پاسخ به این سؤال انجام شد مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران مدارس متوسطه در راستای تحقق مدارس بدون شکست کدامند؟

اهداف تحقیق

- شناسایی مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران مدارس متوسطه در راستای تحقق مدارس بدون شکست.
- شناسایی مؤلفه‌های فرعی شایستگی مدیران مدارس متوسطه در راستای تحقق مدارس بدون شکست.

اساس این درک، هرچقدر هم که کسی تلاش کند، به دلیل کمبود استعداد نمی‌تواند عملکرد خوبی داشته باشد. ثانیاً، صحبت در مورد استعدادهای مختلف می‌تواند به این صورت درک شود که دو دانش‌آموز به همان میزان آموزش دریافت خواهند کرد با این وجود انتظار می‌رود که منابع عملکرد متفاوتی در این زمینه داشته باشند؛ بنابراین می‌توان گفت میان مفهوم استعداد و عدالت آموزشی در اینجا تعارض به وجود می‌آید.

انگ^۲ و همکار (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «مدارس احساسی، ملت عاطفی: جغرافیای عاطفی آموزش و پرورش در سنگاپور» یافته‌های تحقیق را چنین بیان می‌کنند که احساسات تجسم‌یافته توسط معلمان و دانش‌آموزان در فضاهای یادگیری در سطح جمعی تنظیم می‌شوند تعاملات رابطه‌ای یا بین الذهانی بین معلمان و دانش‌آموزان در فضاهای یادگیری امکان لغزش‌های عاطفی را فراهم می‌کند که می‌تواند جریان اصلی آموزشی را مختل کند، در نتیجه امکانات احساسی جدیدی برای نحوه ارتباط دانش‌آموزان و معلمان ایجاد می‌کند.

مایکل اس. مری^۳ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان «برابری و عدالت تربیتی» بیان می‌کند که همه افراد در سطح جامعه به‌خصوص والدین به دنبال در اختیار قرار دادن آموزش به‌عنوان یک اصل، اصلی در زندگی فرزندان هستند اما این اصل نشان‌دهنده وجود برابری همه افراد در میسر آموزش نیستند و بنابراین شاید نگران‌کننده‌ترین نتیجه در رابطه با برابری این باشد که ما می‌توانیم با خوشحالی سیاست‌های برابری را تأیید کنیم، درحالی‌که درجایی که به نظر می‌رسد برابری بیش از همه مهم است، از هیچ چیز باارزش واقعی چشم‌پوشی نمی‌کند.

جمع‌بندی نتایج به‌دست‌آمده از مرور دیدگاه‌های نظری و منابع تجربی:

همان‌طور که مشاهده شد در بخش ادبیات تحقیق، به موضوعات مربوط به شایستگی مدیران مدارس و مدارس کیفی گلاسز پرداخته شد. اگرچه در تحقیقاتی به بررسی پدیده شایستگی مدیران مدارس پرداخته شده است، اما تاکنون رویکرد جامعی در مورد این پدیده به‌کارگیری نشده و یک الگوهای که عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای شایستگی مدیران مدارس به‌صورت جامع پرداخته نشده است، مطالعات انجام‌شده یا به‌صورت

عاملی تأییدی دومرتبه‌ای نیز، معنادار بودن ارتباط میان شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده مدل را تأیید کرده است. در نتیجه می‌توان گفت یکی از اقدام‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی، پرورش شایستگی‌های بایسته مدیران، برای ایفای مؤثر نقش‌ها و وظیفه‌های آنهاست که می‌تواند هم‌زمان زمینه‌ساز توسعه سرمایه‌های انسانی و ارتقای عملکرد شغلی و سازمانی شود. اهمیت این شایستگی‌ها و در اولویت قرار دادن آنها، به ارتقای اثربخشی این برنامه‌های توسعه‌ای یاری می‌رساند.

بذرافشان و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش» یافته‌های تحقیق را چنین گزارش می‌کنند اثربخشی مدیران اساساً به صلاحیت، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آنها و صلاحیت کارکنانشان بستگی دارد. بررسی مطالعات نشان داد که درک قوانین و مقررات به‌عنوان یکی از ابعاد مهم بخش فنی، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در شایستگی کارکنان داشته باشد. همچنین شایستگی معلمان مبنی بر رعایت این استانداردها بسیار حائز اهمیت بوده و معلمان باید بر مبنای استانداردهای ارائه‌شده توسط سازمان، فعالیت خود را انجام دهند.

محمدی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی و اعتبار یابی مدل تحقق صدای دانش‌آموز بر اساس ادراک مدیران (با رویکرد آمیخته)» یافته‌های تحقیق را چنین گزارش می‌کنند که مؤلفه‌های ۵ مقوله اصلی شامل مدیریت بر مبنای ارزش، بصیرت، رهبری توزیعی، مدیریت عالی و مدیریت میانی به دست آمد. درنهایت می‌توان گفت تمرکز بیشتر بر شنیدن صدای دانش‌آموز به‌عنوان یک کاتالیزور برای تغییر در مدارس و برای بهبود مدیریت مدرسه، عمل می‌کند.

میر^۱ (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «استعدادهای توانایی‌ها و عدالت آموزشی» بیان می‌کند که این فرض که دانش‌آموزان دارای استعدادهای متفاوتی هستند اغلب زیربنای آن است بحث عمومی و فلسفی در مورد عدالت نظام‌های مدرسه‌ای. اول، فیلسوفانی که به استعدادهای مختلف اشاره می‌کنند، اغلب تصور می‌کنند که این‌ها به نحوی پتانسیل‌های ثابتی هستند که محدودیت‌هایی را برای آنچه کسی می‌تواند به دست آورد ایجاد کند. بر

² Ang

³ Michael S. Merry

¹ Meyer

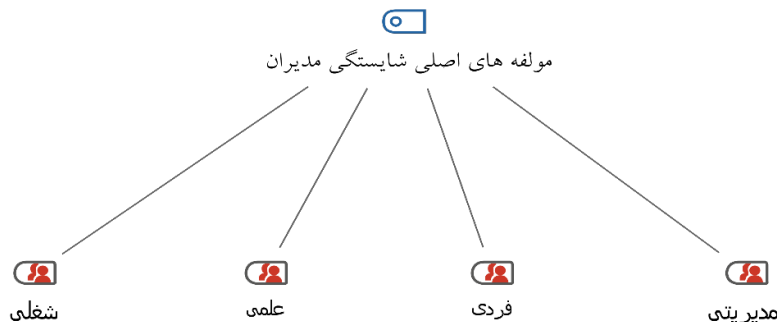
به‌وسیله مشارکت‌کنندگان و مرور به‌وسیله خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد و پس از دریافت نظرات اصلاحی ویرایش لازم انجام و الگوی نهایی مصاحبه‌ها ارائه شد. ملاحظات اخلاقی در قسمت مربوط به انجام مصاحبه‌ها این موارد رعایت شد. مصاحبه با افرادی انجام شد که میل شرکت در مصاحبه را داشتند. چون مصاحبه از افراد خبرگان است وقت و زمان مصاحبه با افراد بر طبق زمان کاری آن‌ها مشخص و بر اساس ساعاتی که مصاحبه‌شوندگان تعیین می‌کنند انجام شد. در صورتی که زمان مصاحبه برای افراد طولانی بود مصاحبه در طی دو مرحله انجام شد... مصاحبه‌شوندگان می‌توانستند هر زمان که تمایل داشتند شرکت در مصاحبه را به اتمام برسانند. متن مصاحبه با سؤال چه مؤلفه‌هایی مدیران باید داشته باشند تا بتوانند مدارس بدون شکست را اداره کنند آغاز شد و متعاقب آن سؤالات در زمینه مقولات فرعی پرسیده شد و در نرم‌افزار کدگذار انجام شد؛ که در مرحله کدگذاری باز ۶۳۶ مفهوم از مصاحبه‌ها به دست آمد و در مرحله کدگذاری محوری 68 مقوله به دست آمد؛ که در مرحله انتخاب گزینشی 4 مقوله به دست آمد.

یافته‌های تحقیق:

مؤلفه‌های اصلی مدیران شایسته برای تحقق مدارس بدون شکست کدامند؟

بر اساس یافته‌های مدل ۱ که نشان داد ۴ مؤلفه اصلی که مدیران باید برای تحقق مدارس بدون شکست وجود دارد که عبارت است از ویژگی‌های مدیریتی، شغلی، فردی، علمی.

مدل شماره ۱- مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران



بر اساس یافته‌های مدل شماره ۲ نشان می‌دهد ۲۹ مورد شایستگی‌های شغلی که یک مدیر باید داشته باشد

مقایسه‌ای بوده‌اند و یا صرفاً به شناسایی ابعادی از شایستگی و عوامل مؤثر بر فرآیند شایستگی مدیران مدارس و در مواردی به نگرش سنجی مدیران یا کارشناسان پرداخته‌اند. در این بین شواهد اندکی از بررسی شایستگی مدیران مدارس به‌عنوان یک دیدگاه پارادایمی مدنظر پژوهشگران قرار گرفته است، همچنین در تحقیقات انجام‌شده ارتباط الگوی شایستگی با اجرای مدارس کیفی گلسر را بررسی نکرده‌اند و فقط به نقش مدارس توصیفی و کیفی در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان پرداخته‌شده است. با علم به این شکاف و فاصله تحقیقاتی، در تحقیق حاضر، به دنبال ارائه الگوی شایستگی مدیران مدارس در جهت تحقق مدارس بدون شکست گلسر از دید تجربی متخصصان، مدیران ستادی و مدیران مدارس با استفاده از رویکرد آمیخته، مدنظر قرار گرفته است.

روش تحقیق

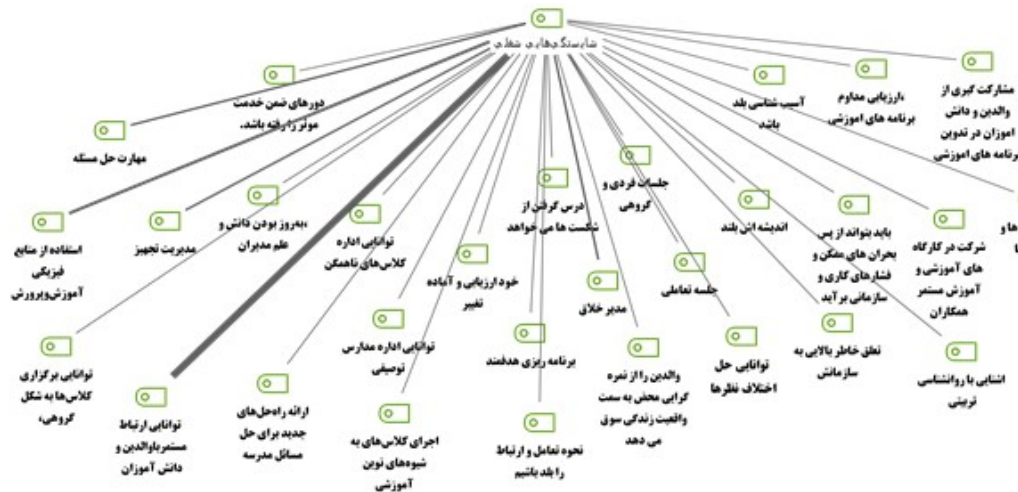
تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی است و به لحاظ روش از جمله تحقیقات کیفی است که با روش گراند تئوری (داده بنیاد) با ابزار MAXQDA انجام شد. در این پژوهش جامعه آماری شامل مدیران تصمیم‌گیرنده در مدارس متوسطه ناحیه ۱ و ۲ شهر کرمان و اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران و خبرگان بود حجم نمونه تا دست‌یابی به اشباع مفهومی ادامه یافت در این پژوهش با تعداد ۱۵ نفر به اشباع مفهومی رسید. روش نمونه‌گیری هدفمند بود. گردآوری داده‌ها با ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. جهت جمع‌آوری قالبی برای مصاحبه‌های نیمه ساختارمند از مطالعات و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. زمان هر مصاحبه حداقل ۴۰ تا ۶۰ دقیقه بود. جهت بررسی روایی و پایایی داده‌ها از دو روش بازبینی

مؤلفه‌های شایستگی شغلی مدیران برای تحقق مدارس بدون شکست کدامند؟

نمره گرایی به واقعیت زندگی سوق دهد، جلسات فردی و گروهی برگزار کند، جلسه تعاملی بگذارد، تفاوت‌های فردی و اختلاف‌نظرها را بین همکاران و دانش‌آموزان حل نماید، اندیشه بلند داشته باشد، تعلق خاطر به سازمان و شغل خود داشته باشد، بتواند از پس بحران‌های سازمان و فشارهای کاری سازمان برآید، آسیب‌شناسی بلد باشد، روانشناسی تربیتی بداند، آموزش مستمر ببیند و به همکاران خود اشتراک بگذارد، بتواند روش‌ها و فرایندها را بهبود بخشد، مشارکت‌گیری از والدین در تدوین برنامه‌های آموزشی.

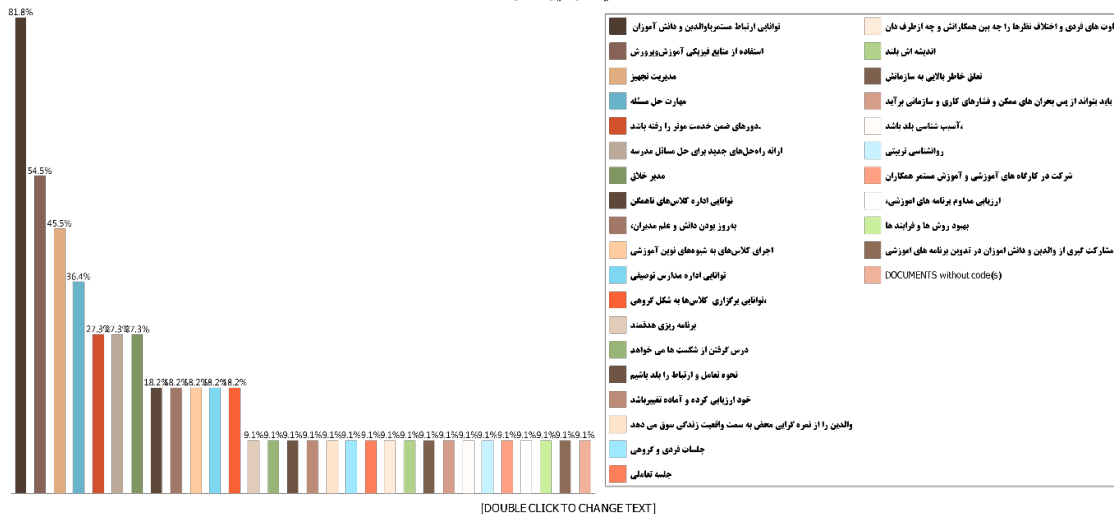
تا بتواند مدارس بدون شکست را در شهر کرمان تحقق بخشد؛ به ترتیب اولویت عبارت است از: توانایی ارتباط مستمر با والدین و دانش‌آموزان، استفاده از منابع فیزیکی آموزش و پرورش، مدیریت تجهیز، مهارت حل مسئله، شرکت در دوره‌های ضمن خدمت، ارائه راه‌حل‌های جدید برای مسائل مدرسه، خلاق باشد، توانایی اداره کلاس‌های نااهنگ را داشته باشد، به‌روز بودن دانش و علم مدیر، اجرای کلاس‌ها به شیوه نوین آموزشی، توانایی اداره مدارس توصیفی، توانایی برگزاری کلاس‌ها به شکل گروهی، برنامه‌ریزی هدفمند، نحوه تعامل و ارتباط را بلد باشد، خودارزیابی کند و آماده تغییر باشد، والدین را از

مدل شماره ۲- مؤلفه‌های شایستگی‌های شغلی مدیران



نمودار شماره ۲ - مؤلفه‌های شایستگی‌های شغلی مدیران

شایستگی‌های شغلی



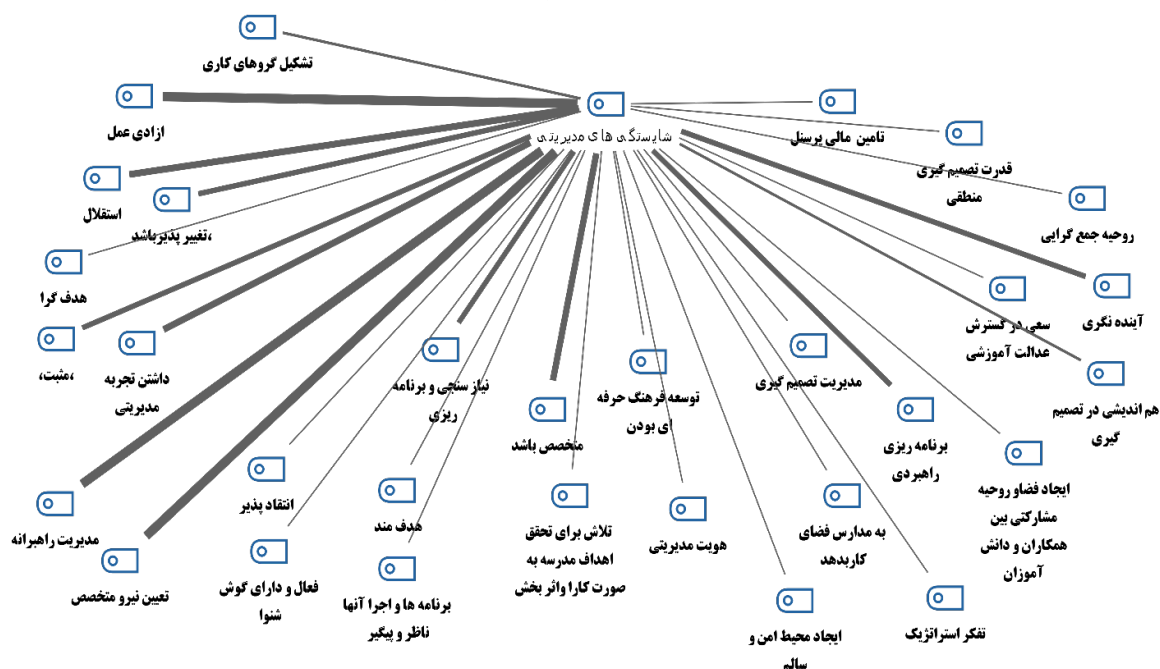
بر اساس یافته‌های مدل شماره ۳ نشان می‌دهد ۳۰ مورد را در مورد شایستگی‌های مدیریتی یک مدیر باید

مؤلفه‌های شایستگی مدیریتی مدیران برای تحقق مدارس بدون شکست کدامند؟

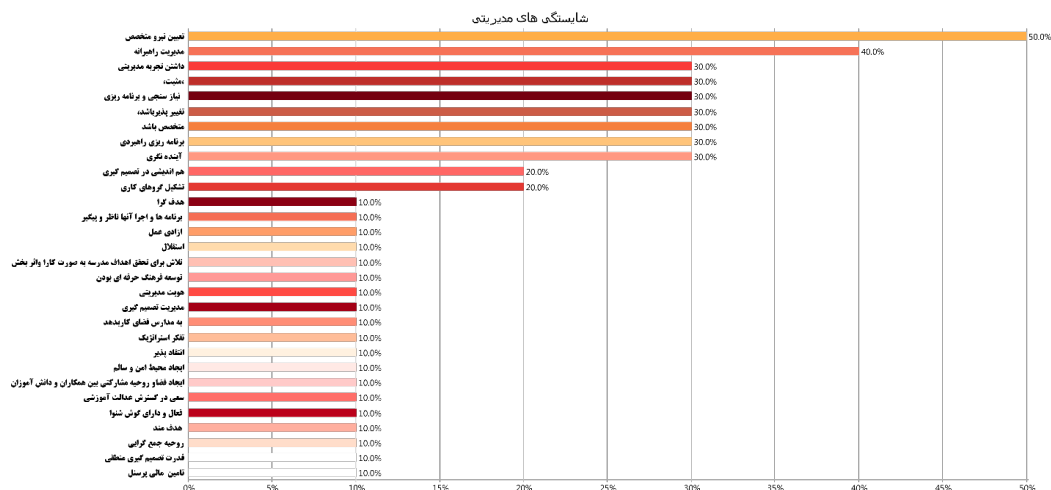
و کارا باشند، توسعه فرهنگ حرفه‌ای بودن در مدارس را دنبال کند، هویت مدیریتی داشته باشد، قدرت تصمیم‌گیری و مدیریت تصمیم‌گیری داشته باشد، به مدارس فضای کار آزاد دهد، تفکر استراتژیک داشته باشد، انتقادپذیر باشد، فضای امن و سالم ایجاد کند، توسعه روحیه مشارکت در بین همکاران و دانش‌آموزان فعال باشد و برای انتقادات و پیشنهادات گوش شنوا باشد، هدفمند عمل کند و برنامه‌ریزی کند، قدرت تصمیم‌گیری منطقی داشته باشد، تأمین مالی کارکنان را مدنظر قرار دهد.

داشته باشد تا بتواند مدارس بدون شکست را در شهر کرمان تحقق بخشد، به ترتیب اولویت عبارت‌اند از تعیین نیرو متخصص، مدیریت راهبردی، داشتن تجربه مدیریتی، مثبت باشد، نیازسنجی و برنامه‌ریزی برای نیازها را بلد باشد، تغییرپذیر باشد، متخصص باشد، برنامه‌ریزی راهبردی را بلد باشد، آینده‌نگر باشد، هم‌اندیشی و مشورت را در برنامه‌ریزی‌ها انجام دهید، گروه‌های کاری را تشکیل دهد، هدف‌گرا باشد و تعیین هدف نماید، برنامه‌های که اجرا می‌شود پیگیری کند، آزادی عمل داشته باشد، استقلال عمل داشته باشد، تلاش کند که اهداف اثربخش

مدل شماره ۳- مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریتی مدیران



نمودار شماره ۳ - شایستگی‌های مدیریتی مدیران

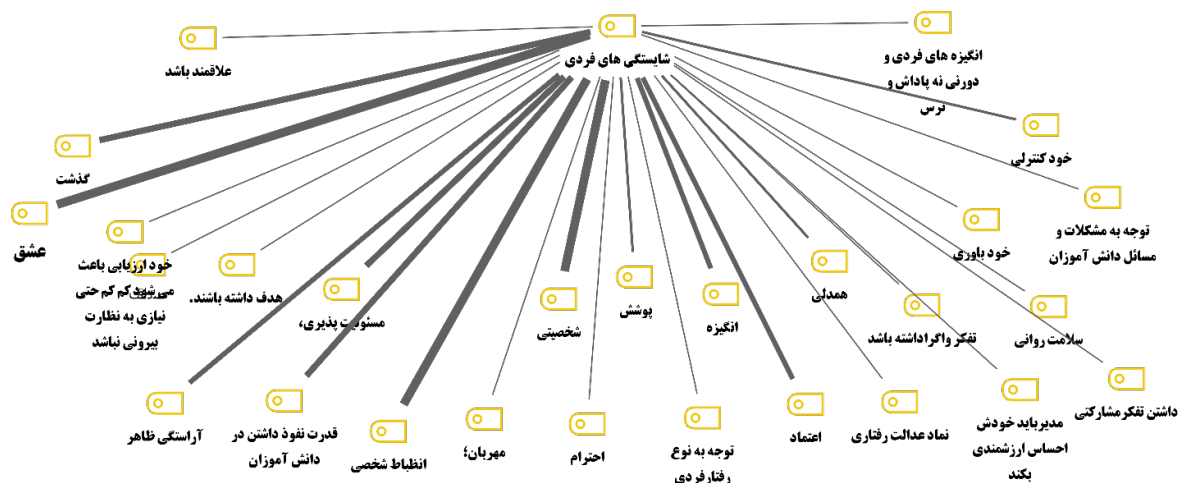


مؤلفه‌های شایستگی فردی مدیران برای تحقق

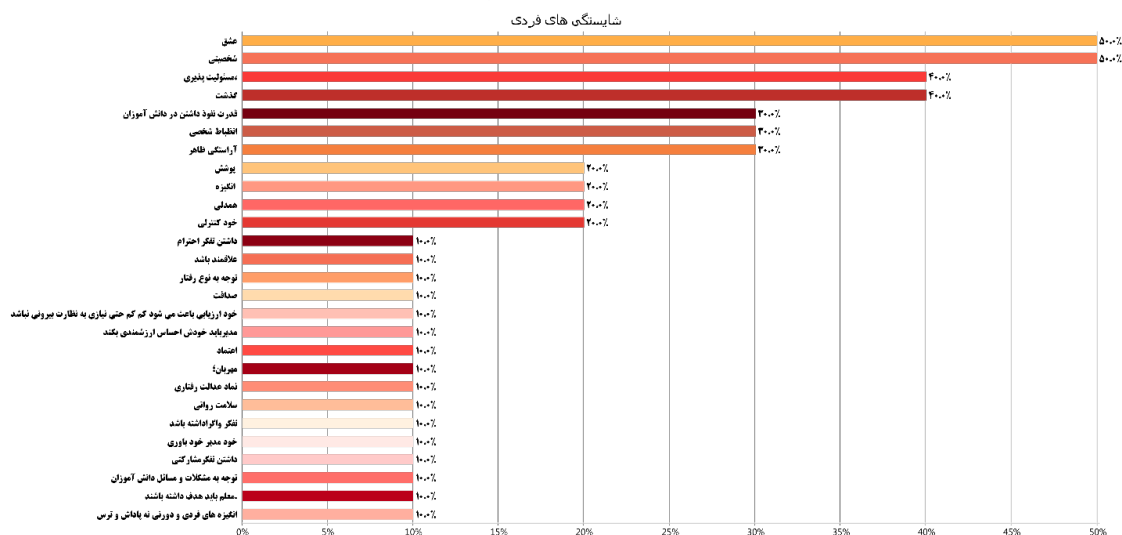
مدارس بدون شکست کدامند؟

باشد، داشتن تفکر احترام، علاقه‌مند به کار باشد، توجه به نوع رفتار خود در محیط کار داشته باشد، صداقت در کار، خودارزیایی که نظارت بیرونی را کاهش دهد، احساس ارزشمندی کند، اعتماد داشته باشد، مهربان باشد، نماد عدالت رفتاری باشد، سلامت روان داشته باشد، تفکر واگرا داشته باشد، خودباوری داشته باشد، تفکر مشارکتی، به مسائل و مشکلات دانش آموزان توجه کن، هدف داشته باشد، انگیزه‌های فردی و درونی داشته باشد نه صرفاً هدف و انگیزه‌های مانند پاداش‌ها و ترس.

شکل شماره ۴- مؤلفه‌های شایستگی‌های فردی مدیران



نمودار شماره ۴ - مؤلفه‌های شایستگی‌های فردی مدیران



مؤلفه‌های شایستگی علمی برای تحقق مدارس

بدون شکست کدامند؟

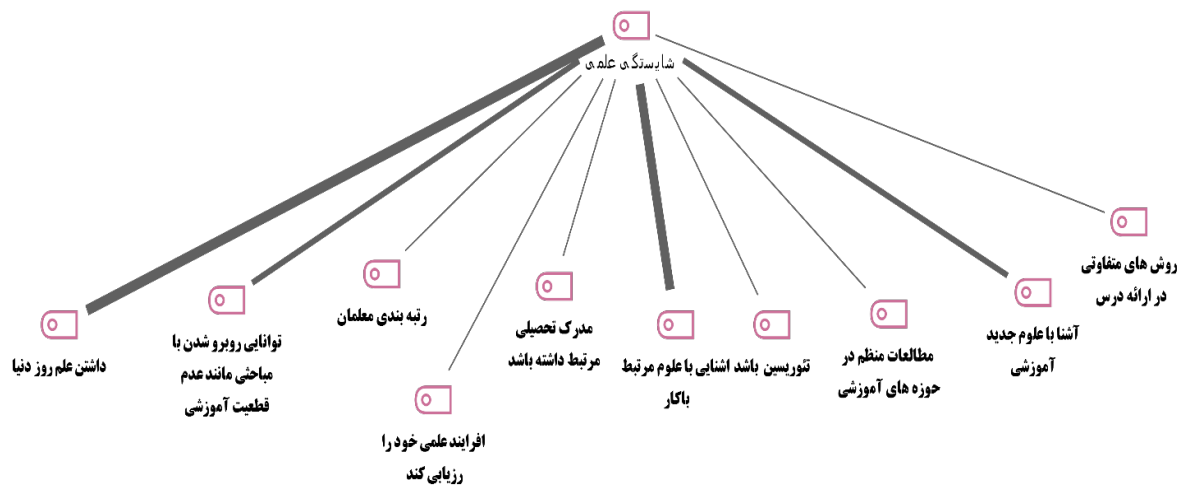
بدون شکست را در شهر کرمان باید داشته باشند؛ به ترتیب اولویت عبارت‌اند از توانایی روبرو شدن با مباحث مانند عدم قطعیت آموزشی را داشته باشد، علم روز دنیا را داشته باشد، آشنایی با علوم مرتبط با کار و محیط کار،

بر اساس یافته‌های مدل شماره ۵ نشان می‌دهد ۱۰ مورد شایستگی‌های علمی مدیران برای تحقق مدارس

باشد (بتواند از چالش‌های علمی گذر کند)، مطالعه منظم داشته باشد، ارزیابی علمی روند کار خود را انجام دهد، روش‌های متفاوتی در ارائه مطالب درسی بلد باشد.

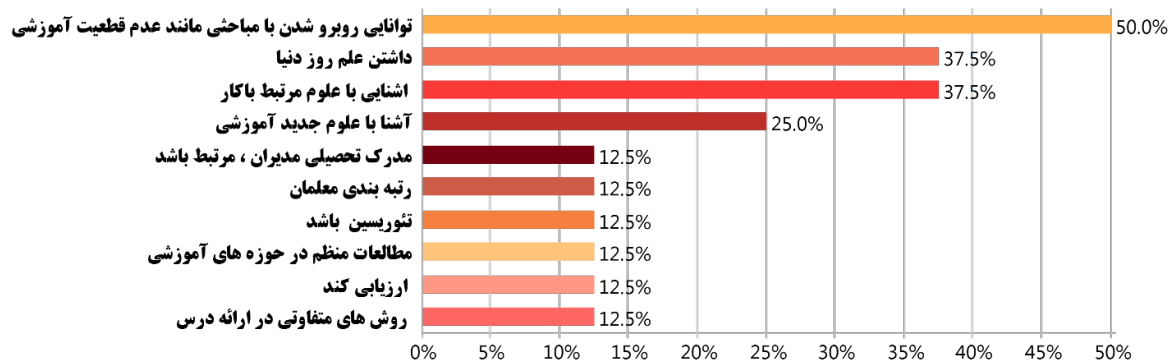
آشنایی با علوم جدید آموزشی مانند آپ های جدید آموزشی، مدرک تحصیلی مرتبط باکار داشته باشند، رتبه‌بندی معلمان باید مشخص شود، خود معلم تئورسین

مدل شماره ۵- مؤلفه‌های شایستگی‌های علمی



نمودار شماره ۵ - نمودار شایستگی‌های علمی مدیران

شایستگی علمی



شکست می‌برد برشمرد او با تکیه بر نظریه تئوری انتخاب که منشأ رفتارها، احساسات و انگیزه‌ها، انتخاب‌ها و رفتارهای هر فرد و تحلیل‌های درونی می‌داند معتقد است آنچه در مدارس ما نیز موجب ضعف و شکست شده است عدم توجه به تحلیل‌های درونی دانش‌آموزان را تحت تأثیر قرار دهد. از دیدگاه گلسر، آموزش یعنی انتقال دانش، مهارت و اطلاعات به کسانی که خواهان یادگیری هستند و برای ترفیع رشد بهینه‌ی دانش‌آموزان، معلمان باید محیطی در کلاس خلق کنند که دانش‌آموزان را به ارضای نیازهای روان‌شناختی‌شان یعنی: نیاز به عشق و احساس تعلق، آزادی، قدرت، ارزشمندی و تفریح ترغیب کند تأکید گلسر

بحث و نتیجه‌گیری:

در این پژوهش سعی شد شایستگی‌هایی که مدیران برای توسعه مدارس باید داشته باشند شناسایی شوند نتایج یافته‌ها نشان داد ۴ شایستگی فردی، مدیریتی، شغلی، علمی باید مدیران داشته باشند تا بتوانند این مفاهیم را در مدارس متوسطه شهر کرمان اجرا نمایند. نتایج یافته‌ها به‌دست‌آمده با تحقیقات محمدی و نورانی (۱۴۰۱) علم‌مردانی و همکاران (۱۴۰۱) بذرافشان و همکاران (۱۴۰۰)؛ محمدی و همکاران (۱۴۰۰) میر (۲۰۲۰) هم سو و هم‌جهت است. جهت تبیین باید گفت گلسر به‌عنوان یک نظریه‌پرداز در حوزه آموزشی به‌خوبی توانست ضعف‌هایی که یک نظام آموزشی را به‌سوی

بر اداره مدارس به شیوه راهبرانه است تا رئیس ما بانه. این همان نقطه اختلاف اصلی در شیوه اداره مدارس کرمان با شیوه اداره مدرسی که گلستر پیشنهاد می‌دهد البته این روش‌های راهبردی در مدارس غیرانتفاعی چند سالی موردتوجه قرار گرفته است اما به دلایلی مانند ضعف‌های فرهنگی، نداشتن هویت مدیریتی و آزادی عمل در بخش دولتی، نظام آموزشی رئیس ما بانه اجرای کامل آن‌ها ممکن نشده است؛ بنابراین مدل‌های شایستگی‌ها می‌تواند به‌مثابه شیوه‌ای برای یکپارچه اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود. این شایستگی موجب به وجود آمدن پارادایمی در مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش شهر کرمان شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود به استقلال عملکرد مدیران در مدرسه توجه بیشتری شود. شایستگی‌های فردی و شخصیتی مدیران موردتوجه خاص قرار گیرد

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش در شهر کرمان انجام شده است و تعمیم نتایج به شهرهای دیگر ممکن نیست
جمع‌آوری مطالب به شیوه مصاحبه بود؛ زمان بر بودن؛ عدم دسترسی به بعضی از کارشناسان از محدودیت‌های این پژوهش بود.

تشکر و قدردانی

این مقاله برگرفته شده از رساله دکترای نویسنده اول با همکاری اساتید محترم راهنما و مشاور است. بدین‌وسیله نویسندگان از کلیه کسانی که در این پژوهش همکاری داشتند تقدیر و تشکر می‌نمایند.

فهرست منابع:

- تحقق صدای دانش آموز بر اساس ادراک مدیران (با رویکرد آمیخته)، مجله پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۳)، ۶-۲۲. DOI.org/10.1001.1.23831324.1400.15.53.1.5
- محمدی، عباس؛ نورانی، حیدر (۱۴۰۱) الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف (مدارس) در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت در سند تحول بنیادین، فصلنامه مدیریت آموزش سازمان‌ها، ۱۱(۱)، ۱۵۵-۱۸۲.
- Ang, G. & Lynn E. E. (2019). Feeling schools, affective nation: The emotional geographies of education in Singapore, *Emotion, Journal Space and Society*, (23)1, PP121-136.
- Glaser, W. (2022). *Schools without failure*, New York: (Original work published 1814)
- Merry M, S (2018) *Equality and Educational Justice*, Encyclopedia of Educational Philosophy and Theory, published by Springer Nature, New York: ISBN 978-981. DOI 10.1007/978-981-287-588-4
- Meyer, K. (2021) Talents, abilities and educational justice, *Journal Educational Philosophy and Theory* (Online), (8)53.PP 799-809. DOI.org/10.13180/2020.1742696/10.1080
- Michael S. M. (2018) *Equality and Educational Justice*, New York: Publisher: Springe. DOI: 10.1007/978-981-287-532-7_549-1
- Pashiardis, P. & Brauckmann, S. (2009). Professional development needs of school principals. *Commonwealth Education Partnerships*, 3, PP120-124.
- Shubiri, L. (2021). Investigating the effectiveness of teaching Glaser's psychological theory of choice in foreign language teacher training courses on the evolution of teachers' attitudes towards teaching, *Journal of Linguistic Research in Foreign Languages*, (3), PP343 - 365.
- Yadalhi S, F. Ebrahimi, M. I. Zamani, N. & Sahibi, A. (2018). Determining the effectiveness of choice theory education on the responsibility and hope of female students, *Journal of Social Knowledge* (15), PP 165-174.
- بابایی زکیلی، محمدعلی، شیخ، ابراهیم (۱۳۹۱) مجموعه تعاریف و حکمت‌های فرهنگی و روش‌های توسعه شایستگی‌های مدیران: شایستگی‌های اجرایی مدیران، تهران: انتشارات سرآمد.
- بذرافشان مقدم، مجتبی؛ سعیده، اقبالی؛ کریمی، عصمت (۱۴۰۰) بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش، همایش مدیریت و صنعت؛ ۲، ۵۹۲-۶۰۶
- جعفری راد، علی؛ زاهد بابلان، عادل؛ مرادی، مسعود؛ ثمری، عیسی (۱۳۹۸) راهبرد زمینه و پیامد توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه (مطالعه کیفی)، مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴)، ۲۳۷-۲۶۲
- جوادی فر، فاطمه؛ امیرکبیر، علیرضا؛ دهگان؛ محمود (۱۴۰۰) طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران، مجله مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۱)، ۱۰۲-۱۲۶.
- صبوری مطلق، محمد؛ پور حسینی، ابراهیم؛ رحیمی کیا، امین؛ (۱۳۹۹) علل افت تحصیلی در مقطع تحصیلی متوسطه شهر سرباز؛ مجله روانشناسی و علوم رفتاری؛ ۲۲(۱۵)، ۱۲۲-۱۳۶.
- عباس پور، عباس، خورسندی طاس کوه، علی، خسروی، محبوبه، نقوی فرد، محمدتقی، عظیمی مقدم، حمید (۱۳۹۸) طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه، فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۲۴۶-۲۷۸
- علاقه بند، علی (۱۳۹۳). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، تهران، انتشارات روان
- علیمردانی، زهره؛ پورکریمی، جواد (۱۴۰۱) الگوی شایستگی‌های مدرسان آموزش مجازی در ایجاد یادگیری خود راهبر فراگیران، فصلنامه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۱۲(۳)، ۱۲۳ - ۱۴۴
- گلاس، ویلیام، (۱۹۲۰) مدارس بدون شکست، مترجمان: ساده حمزه، مؤده حمزه تبریزی (۱۳۸۸) تهران. انتشارات رشد.
- مجیدی، اردوان (۱۳۸۰). نظام برتر آینده آموزش و پرورش آینده، تهران، انتشارات ترمه.
- محمدی، طاهره، زاهد بابلان، عادل، خالق خواه علی، معینی کیا، مهدی (۱۴۰۰) طراحی و اعتبار یابی مدل