

ارائه مدلی برای ارتقای صلاحیت های شغلی معاونین پرورشی زن
بر مبنای تعالی مدیریت (EFQM)

ژیلا مرسلی^۱
جهانگیر یاری حاج عطالو^۲

چکیده

هدف از انجام این تحقیق ارائه مدلی برای ارتقای صلاحیت های شغلی معاونین پرورشی زن بر مبنای محورهای دهگانه EFQM بود. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل ۳۴ معاون پرورشی و روش نمونه‌گیری از نوع سرشماری بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود که بر اساس محورهای دهگانه EFQM طراحی شد. روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید اساتید حوزه مدیریت آموزشی قرار گرفت و برای محاسبه پایایی از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها در حیطه دانش ۰/۹۲ در حیطه مهارت ۰/۹۸ و در حیطه نگرش ۰/۹۸ بدست آمد. و از آزمون بارتلت برای تعیین کفایت نمونه‌گیری در تحلیل عاملی استفاده شد. در هر سه حیطه ضریب کفایت حجم نمونه بالای ۰/۶ بدست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و از آزمون بارتلت و از روش تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل مسیر و ماتریس همبستگی استفاده شد. یافته های تحقیق نشان داد که به ترتیب نگرش، سپس مهارت و در نهایت دانش در بین معاونین پرورشی نسبت به محورهای تعالی مدیریت مدرسه نقش تعیین کننده دارد و متغیرهای اثرگذار و دارای بار عاملی بالا عبارتند از: فعالیت های مکمل و فوق برنامه پرورشی، استقرار نظام یاددهی- یادگیری، تدوین برنامه عمل، خلاقیت، و سلامت و تربیت بدنی. افزایش کیفیت برنامه های پرورشی در مدارس مستلزم ارتقای صلاحیت های شغلی معاونین پرورشی مدارس می باشد. بر اساس یافته های تحقیق حاضر شایسته است دست اندرکاران نظام تعلیم و تربیت در جهت توانمندسازی معاونین پرورشی مدارس به دیدگاه آنان در خصوص ارتقای شایستگی های شغلی توجه ویژه نمایند.

واژگان کلیدی: ارائه مدل، صلاحیت های شغلی ، EFQM ، معاونین پرورشی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز - ایران

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز - ایران نویسنده مسئول

j.yari@iaut.ac.ir

مقدمه

هدف همه فعالیت های پرورشی در مدرسه این است که انگیزه ها و محرک های لازم برای ادامه رشد و تکامل طبیعی و سالم دانش آموزان فراهم شود و امکان کسب دانش و مهارت های ضروری و ارزش های مطلوب برای بهره مندی از زندگی سالم اجتماعی مهیا گردد. یکی از بندهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تحول در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر فلسفه لیم و تربیت اسلامی در جهت رسیدن به حیاط طیبه و رشد و شکوفائی استعداد های فطری و ارتقای کیفی در حوزه های بینش، دانش، مهارت، تربیت، سلامت روحی و جسمی، تربیت انسان های مومن و پرهیزکار و متخلق به اخلاق اسلامی، بلند همت، امیدوار، خیر خواه، با نشاط، حقیقت جو، قانونگرا، ایثارگر، دانا، شجاع، پاکدامن و باحیا، استقلال و ظلم ستیز، امیدوار و منتظر می باشد. در تبیین مفهوم تعلیم و تربیت در سند تحول بنیادین چنین بیان شده است: رسیدن به حیاط طیبه مستلزم کسب شایستگی های پایه می باشد (شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۶). مفهوم صلاحیت به برآورده شدن یک استاندارد و یا بطور ضمنی به مفهوم کیفیت دلالت می کند (اسدیان، ۲۰۱۷). صلاحیت به مجموعه ای از دانش، نگرش، مهارت و سایر خصوصیات شخصی وابسته که در یک بخش اصلی شغل تاثیرگذار است اطلاق می گردد و می تواند در مقایسه با استانداردهای کاملاً پذیرفته شده اندازه گیری شود و از طریق بازآموزی و تجربه توسعه و بهبود یابد (ماجدی و همکاران، ۱۳۹۸). بطور کلی شایستگی بر روی صفات و ویژگی های اساسی یک شخص تاکید دارد و این صفات می توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه ای از دانش باشند که فرد در انجام کارها و فعالیت ها از آنها استفاده می کند (تریگاف^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). صلاحیت های حرفه ای معلمان، مجموعه شناخت ها، گرایش ها و مهارت هایی است که معلم با کسب آنها می تواند در جریان تعلیم و تربیت به پرورش جسمی، عقلی، عاطفی، اجتماعی و معنوی فراگیران کمک کند (حکیم، ۲۰۱۵). صلاحیت معاون در ایجاد محیط یادگیری با کیفیت و در پی آن پیشرفت تحصیلی دانش آموز و نگهداشت معلم بسیار مهم می باشد (بورخاسور^۲، ۲۰۱۷ و هیت و توکر^۳، ۲۰۱۶). معاونین شایسته با ذی نفعان خود در تعامل هستند و از طریق برقراری ارتباط با والدین، خانواده ها و سایر افراد، به دانش آموزان در کسب تجارب یادگیری موفق کمک می کنند (لیبویتر و پورتر^۴، ۲۰۱۹).

طبق سند تحول بنیادین هدف وزارت آموزش و پرورش صرفاً علم آموزی نیست بلکه هدف آن تربیت است یعنی تربیت علمی، اخلاقی، ایمانی و عملی دانش آموزان. اما تا چه حد مدیران، معاونین و معلمان مدارس از مفاد، اهداف و راهکارهای سند تحول بنیادین که در اولین محور برنامه

1 Traicoff

2.. Burkhauser

3. Hitt & Tucker

4. Liebowitz & Porter

تعالی مدیریت مدرسه هم به آن اشاره شده است آگاهی دارند و طبق آن عمل می کنند؟ یکی از مهم ترین اهداف مطرح شده در سند تحول بنیادین رشد فضائل اخلاقی و تزکیه دانش آموزان بر پایه تعالیم عالیه اسلامی و تقویت بصیرت دینی و همچنین پرورش انسان های موحد، مومن و معتقد به معاد و آشنا به مسئولیت ها و وظائف در برابر خدا، خود و دیگران و طبیعت است. بدیهی است که در مدارس جهت نیل به این اهداف معاونین پرورشی به همراه معلمان نقش ایفا می کنند و نقش آنها برجسته تر نیز می باشد. مهم ترین مشکلی که امروزه شاهد آن هستیم فاصله تربیتی بین مدرسه و خانه هست و دانش آموزان مخصوصاً دانش آموزان مقطع ابتدائی در بین دو راهی مانده اند و وظیفه تربیتی معلمان و معاونین پرورشی پیچیده تر شده است. در این راستا ضروری است که با اتکا به شاخص های برنامه تعالی مدیریت مدرسه که همگی برگرفته از سند تحول بنیادین می باشند، کلیه عوامل مدرسه بصورت یکدست و با استفاده از روش ها نوین و علم روز به تربیت دانش آموزان پردازند و ایجاد محیط بانشاط و صمیمی در مدرسه را در اولویت کاری خود قرار دهند تا اثربخشی بیشتری داشته باشند.

یک سازمان برای تعیین عوامل اصلی موثر در شایستگی کارکنان خود با چالش های جدی مواجه می شود (برگمن^۱ و همکاران، ۲۰۱۷) چرا که حضور متغیرهای غیر مهم، ضمن افزایش هزینه های مالی و زمانی سنجش، ارزیابان را دچار خطای برآورد می نماید (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷). مسئله مهمی که می بایست در هر سازمان پیوسته مورد توجه مدیران قرار گیرد تقویت نیروی انسانی موجود می باشد؛ منظور از تقویت نیروی انسانی افزایش میزان مهارت ها، توانائی ها، انگیزه ها و گرایش های ذهنی کارکنان است که توسط آموزش می تواند مورد توجه قرار گیرد تا بهره‌وری افراد افزایش یابد (مرادی و زارعی، ۲۰۱۷). نقش منابع انسانی توانمند در مدل های تعالی سازمانی که همگی برگرفته از فلسفه مدیریت کیفیت جامع می باشند برجسته تر شده است و تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقاء سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست که شامل نیروی انسانی نیز می شود (آقاوردی و همکاران، ۱۳۹۵).

موفقیت هر نظام آموزشی به دانش و مهارت های حرفه ای معلم بستگی دارد. هر چقدر مدیران و کارکنان دانش بیشتری داشته باشند در گسترش مدیریت تعالی در مدارس و اثربخشی برنامه ها موفق تر خواهند بود. زایش بسیاری از موفقیت ها مرهون تغییر در نگرش و جهت است. در بسیاری از مواقع اگر جهت را عوض نکنید به رغم افزایش در ظرفیت ها و منابع، پیشرفتی نخواهید داشت. مهارت کارکنان نیز که متاثر از توسعه دانش و رویکرد می باشد کمک می کند تا به جزئیات کارها توجه شده و از ضایعات و هدر رفتن فرصت ها بکاهد. معلمان در صورتی قادر به همراهی با تغییرات

خواهند بود که با دانش، مهارت و نگرش لازم مجهز گردند. اگر معلمان دارای صلاحیت های حرفه ای (دانش، مهارت و نگرش) نباشند و اگر انگیزه و علاقه به تغییر و نوآوری نداشته باشند، آنها بزرگ ترین مانع برای پیشبرد هرگونه برنامه خواهند بود. کیمر^۱ و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که بهبود صلاحیت حرفه ای معلمان نه تنها باعث انگیزش بیشتر آنان نسبت به کار می شود بلکه موجب عملکرد بهتر دانش آموزان نیز می شود.

عشق به تربیت و جدی انگاشتن آن در تمامی فعالیت ها از تجلیات مورد انتظار از مدرسه در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش می باشد (محبی و همکاران، ۱۳۹۴) و اما معلمان در بهتر یا بدتر شدن ساختار اخلاقی جامعه ای که در آن زندگی می کنند نقش مهمی دارند (میثم و همکاران، ۲۰۱۸). هدف کلیه سیاست ها و برنامه های آموزش و پرورش این است که دانش آموزان به کسب علم پرداخته و از نظر شخصیتی، اخلاقی، دینی و اجتماعی نیز پرورش یابند؛ در این راستا فعالیت های پرورشی در مدارس برای تربیت دانش آموزان انجام می شود (مزیدی و همکاران، ۱۳۹۲). نظام های آموزشی در دوران مدرن به عنوان نهادهای تربیتی و فرهنگ ساز فقط به انتقال دانش به دانش آموزان محدود نبوده و جنبه هنجاری و ارزش بنیان آنها نیز مطرح بوده است (برکویتز و بلز، ۲۰۱۵). مدارس متعالی به منظور غنی سازی برنامه ها و تعمیق یادگیری در دانش آموزان، فعالیت های پرورشی، مکمل و فوق برنامه را با توجه به نیازها، استعدادها و علائق دانش آموزان پیش بینی و اجرا نموده تا ضمن ایجاد فرصت هایی برای کسب تجربه دانش آموزان در درون و بیرون مدرسه محیط آموزشی را به محیطی پرنشاط، پویا و تعالی بخش تبدیل نماید (محبی و همکاران، ۱۳۹۴). معاونین پرورشی مانند معلمان، یکی از ارکان مهم و اصلی در ساختار آموزش و پرورش هستند که افت کمی و کیفی آنها تاثیر مستقیمی بر اهداف و عملکرد آموزش و پرورش دارد. بدون داشتن شایستگی ها و صلاحیت های لازم، از معاونین پرورشی نباید انتظار کارهای خارق العاده و خلاق را داشت. شناسایی شایستگی ها و صلاحیت های شغلی معاونین پرورشی مدارس ابتدائی و ارتقای توانمندی های آنان به علت اهمیت و حساسیت فعالیت های آنان در رشد همه جانبه دانش آموزان از سنین پائین و بالندگی و شکوفائی استعدادها و شکل گیری شالوده فکری و اجتماعی دانش آموزان از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

مدل EFQM^۲ یکی از مدل هایی است که چارچوب و راهکارهای لازم جهت تدوین خط مشی، استراتژی و اهداف را بر اساس خواسته ها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان بیان می کند (کاواسوز و اواندو^۳، ۲۰۱۲). مدل EFQM با عنوان "مدل تعالی سازمانی مدرسه" در بخش آموزش ایران بکار برده می شود و مدل تعالی سازمانی مدارس در ایران شامل دو بخش است. بخش اول

1. Kimer
1. European Foundation for Quality Management
2. Cavazos & Ovando

توانمندسازها شامل مدیریت درون دادها و فرآیندها می باشد و بخش دوم شامل نتایج (دانش آموزان، معلمان، کارکنان، اولیاء و جامعه و عملکردی) می باشد (محبی و همکاران، ۱۳۹۴).

هاشم پور (۱۳۹۵) در مطالعه خود با عنوان " طرح تعالی مدیریت مدرسه چیست؟" به این نتیجه رسیده است که برنامه تعالی مدیریت مدرسه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی بخش، مدرسه محور، مشارکت جوی و کیفیت مدار ضمن تمرکز بر فرایندهای مدیریتی شرایطی را فراهم آورد تا کلیه عوامل موثر در مدیریت مدرسه ضمن شناسائی ظرفیت ها و توانائی های داخلی و پیرامونی خود با ایجاد رویکرد برنامه محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه عملیاتی مدرسه اقدام کند و با نگاهی تیز بین و نقاد به صورت مستمر عملکرد مدرسه خود را نسبت به نقشه راه یا برنامه عملیاتی و هدف های قصد شده بسنجد. همچنین به منظور جلوگیری از هر گونه اتلاف فرصت یا تشخیص خطاها و شکاف های عملکردی، راه های بهبود را شناسایی کند و با برنامه ریزی مناسب به اجرای راهکارهای بهبود اقدام نماید تا از این طریق کیفیت مدیریت مدرسه را ارتقاء بخشیده و افزایش بهره وری را ممکن سازد. مدارس متعالی ضمن ایجاد سازمان یادگیرنده توانائی کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت می کنند و زمینه ارتقای سطح صلاحیت های علمی و حرفه ای آنان را فراهم می سازند (جمال زاده، ۱۳۹۵).

اهداف کیفی برنامه تعالی مدیریت مدرسه عبارتند از: ۱ - زمینه سازی برای دستیابی به استانداردهای آموزشی و مدیریتی مدرسه ۲ - زمینه سازی به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدرسه ۳ - حرکت به سوی نهادینه سازی نگاه تعالی بخش در فرآیندهای مدیریتی ۴ - ایجاد وفاق سازمانی از طریق توسعه فرهنگ کار گروهی در مدرسه ۵ - ترویج و تقویت سیستم خودارزیابی در راستای بهبود و تعالی عملکرد مدیریت در مدرسه ۶ - افزایش انگیزه مدیر و دیگر کارکنان برای بهبود عملکرد ۷ - توسعه و تقویت مشارکت کارکنان، دانش آموزان و اولیا در امر راهبری و مدیریت مدرسه (بدری و صالحی، ۱۳۹۴).

در تعیین مجموعه ملاک ها و شاخص های برنامه تعالی مدیریت مدرسه و اهداف آن در مدارس مجری برنامه، سعی شده است ضمن توجه به کارکردها و ماموریت های مدرسه ۱۰ محور کلیدی مورد تاکید و توجه قرار گیرد. این ۱۰ محور عبارتند از: ۱ - تدوین برنامه عمل ۲ - توسعه توانمندا و مشارکت نیروی انسانی ۳ - استقرار نظام یاددهی یادگیری ۴ - توسعه مشارکت دانش آموزان در مدرسه ۵ - توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه ۶ - سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی ۷ - فعالیت های مکمل و فوق برنامه و پرورشی ۸ - برقراری نظام

رشد آفرین و انگیزشی ۹ - مدیریت امور اجرائی و اداری ۱۰ - خلاقیت و نوآوری (محبی و همکاران، ۱۳۹۴).

منظور از صلاحیت در تحقیق حاضر دانش، مهارت و نگرش افراد می باشد. دانش عبارت است از آگاهی ها، دانائی ها و معلوماتی که در دسترس یک فرد می باشد و بر اساس آن به قضاوت هایی دست می زند. مهارت توانائی های قابل پرورش شخص است که در عملکرد و ایفای وظایف او منعکس می شود؛ به عبارت دیگر توانایی بکار بردن دانش و تجربه شخصی است. نگرش یک حالت گرایش ذهنی در انسان برای عمل در جهت موافق یا مخالف با یک شیء معین و یا شیوه ای از آمادگی در جهت مخالف یا موافق با چیزهاست (احمدی و نریمانی زمان آبادی، ۱۳۸۶). نتایج تحقیق قاسمی و همکاران (۱۳۹۹) تحت عنوان "ارائه الگوی ارتقای صلاحیت های حرفه ای برای معاونین پرورشی مدارس متوسطه استان بوشهر" نشان داد که مولفه های تشکیل دهنده صلاحیت حرفه ای معاونین پرورشی استان بوشهر شامل: صلاحیت شناختی، مهارتی، صلاحیت نگرشی - رفتاری و صلاحیت مدیریتی بود. همچنین نتایج نشان داد که مولفه های تاثیرگذار بر صلاحیت حرفه ای معاونین پرورشی شامل: عوامل درونی (ویژگی های فردی، برنامه درسی، مدیریت، فناوری اطلاعات) و عوامل بیرونی (سیاست های تربیتی، رسانه و جامعه سالم) بود. نتایج تحقیق بابائی دارانی و همکاران (۱۳۹۹) تحت عنوان "برازش مدل صلاحیت های حرفه ای هانتلی در بین آموزگاران استان اصفهان" نشان داد که عمل حرفه ای بیشترین نقش را در صلاحیت های حرفه ای آموزگاران دارد. تعهد حرفه ای در جایگاه دوم اهمیت قرار دارد و دانش حرفه ای در جایگاه سوم اهمیت قرار گرفته است. نتایج تحقیق نادری و همکاران (۱۳۹۹) تحت عنوان "نقش صلاحیت و اخلاق حرفه ای در نگرش معلمان مقطع ابتدائی به شخصی سازی یادگیری" نشان داد که ارتقای صلاحیت و اخلاق حرفه ای معلمان موجب بهبود نگرش آنان نسبت به شخصی سازی یادگیری می شود نتایج تحقیق ماجدی (۱۳۹۸) تحت عنوان "صلاحیت های معلمی متناسب با ویژگی های جهانی و اعتبار سنجی آن از دیدگاه مدیران و معلمان" نشان داد که صلاحیت های حرفه ای در پنج بعد شامل: دانش حرفه ای، مهارت های حرفه ای، توانائی های حرفه ای، نگرش های حرفه ای و ویژگی های حرفه ای می باشد. نتایج تحقیق قاسم زاده و همکاران (۱۳۹۷) تحت عنوان "بررسی وضعیت ارتقای نقش معاونین مدارس ابتدائی استان مازندران به رهبری آموزشی" نشان داد که از بین حیطه های هشت گانه مورد بررسی (رهبری آموزشی، امور اداری، امور ساختمان و اموال، امور پرسنلی، امور والدین، ارتباط با اجتماع، امور انضباطی، امور ورزشی) به غیر از امور انضباطی در سایر حیطه ها بین وضع موجود و مطلوب فاصله زیادی وجود دارد. یافته ها بیانگر این بود که فعالیت های موجود معاونان باید نسبت به وضع مطلوب ارتقاء یابد و راهکاری که می تواند در این زمینه به معاونان کمک کند آموزش های مداوم و با کیفیتی است که مختص معاونان طراحی شده باشد. نتایج تحقیق سبحانی نژاد و تژادان

(۱۳۹۴) تحت عنوان " تبیین چارچوب صلاحیت های حرفه ای مربیان و استادکاران آموزش فنی و حرفه ای " نشان داد که صلاحیت های حرفه ای مربیان و استادکاران را می توان در سه بعد طبقه بندی کرد که شامل: صلاحیت های شخصی، صلاحیت های تخصصی / حرفه ای (دانش، بینش و مهارت) و صلاحیت های اخلاقی و اعتقادی. نتایج تحقیق سونیا و جری^۱ (۲۰۲۰) تحت عنوان " راهنمایی و آموزش معاونین برای سطح بعدی رهبری " مشخص کرد که چند مقوله در توسعه مهارت های رهبری معاونین مهم هستند که عبارتند از: شناسایی نقاط قوت و محدودیت های رهبری، تقویت مهارت های ارتباطی، شناسایی نیازهای یادگیری حرفه ای ویژه. اکثر معاونین مورد مطالعه اظهار داشتند که آنها برای تقویت مهارت های ارتباطی به آموزش های اضافی نیاز دارند. نتایج تحقیق لیبو ویتز و پورتر (۲۰۱۹) تحت عنوان " تاثیر رفتار معاونین بر دانش آموزان، معلمان و نتایج مدرسه " که بصورت فرا تحلیلی جدید از ۵۱ مطالعه انجام شد نشان داد که رفتارها و صلاحیت های معاونین در پیشرفت دانش آموزان، آرامش معلمان، فعالیت های آموزشی و سلامت سازمانی مدرسه تاثیر زیادی دارد. نتایج تحقیق بروس^۲ و همکاران (۲۰۱۷) تحت عنوان " استنباط معاونین از مشاوره هدفمند و فرصت های توسعه حرفه ای " نشان داد که معاونین بسیار مشتاق هستند در خصوص تقویت مهارت های تصمیم گیری، توسعه مهارت های ارتباطی، انعکاس توانایی های شخصی و بیان شفاف عقاید و ارزش هایشان از نظرات مشاوران استفاده کنند و آنها ترجیح می دهند از نظرات مدیران جدید و قبلی که به آنها اعتماد داشتند استفاده کنند. نتایج تحقیق جیمز و روسال^۳ (۲۰۱۴) تحت عنوان " نیازهای حرفه ای معاونین مدارس " نشان داد که نیازهای توسعه حرفه ای معاونین مدارس در حوزه های زیر می باشد: امور مالی مدرسه، بودجه بندی، مدیریت زمان، تعادل بین کار و زندگی، فرهنگ مدرسه، رهبری آموزشی و آموزش ویژه. نتایج تحقیق آن و ساندر^۴ (۲۰۱۳) تحت عنوان " بهترین شیوه برای استفاده از دانش و مهارت معاونین مدارس در مدرسه " گویای این بود که مدیران مدارس امروز نیاز دارند که بدانند چطور از دانش و مهارت معاونین مدارس استفاده کنند و رویکرد تیمی را بخوبی بکار ببرند. برای این کار مدیران باید روش های ارزیابی دانش و مهارت معاونین را یاد بگیرند و از دانش و مهارت آنها در رهبری آموزشی و همچنین امور مالی استفاده کنند.

از فوائد برنامه های پرورشی در مدارس می توان به رشد و تکامل شخصیت دانش آموزان، غنی سازی اوقات فراغت دانش آموزان و توجه به نیازهای فردی آنان و همچنین فرهنگ پذیری

-
1. Sonya & Jerry
 2. Bruce
 3. James & Rosal
 - 1 . Ann & Sandra

و آموزش مهارت های مختلف زندگی و تمرین مشارکت و شکوفائی استعدادهای آنها اشاره کرد (طهماسبی و علمی، ۱۳۹۳). با این اوصاف برای برخورداری از کیفیت بالای برنامه های پرورشی در مدارس نیاز به ارتقای صلاحیت های شغلی معاونین پرورشی بیشتر احساس می شود و در این راستا شناسایی مولفه ها و متغیرهای مهم و تاثیرگذار در ارتقای صلاحیت های شغلی آنان محقق را به انجام پژوهش واداشت. همچنین با مطالعه پیشینه تحقیقات انجام یافته آشکار شد که در مورد صلاحیت های شغلی معاونین پرورشی زن مجری طرح تعالی مدیریت تحقیقی انجام نگرفته است. تحقیق حاضر بدنبال آن است که با مطالعه دقیق، مولفه ها و شاخص های موثر در ارتقای صلاحیت های معاونین پرورشی مدارس ابتدائی مجری طرح تعالی مدیریت مدرسه را شناسایی نماید و به این سوال کلی پاسخ دهد که از دیدگاه معاونین پرورشی عوامل و ملاک های اصلی شایستگی های شغلی (دانش، نگرش و مهارت) معاونین پرورشی مدارس مجری طرح تعالی مدیریت بر اساس محورهای دهگانه تعالی مدیریت مدرسه کدامند؟

روش شناسی تحقیق

روش تحقیق در پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. در تحقیق حاضر کلیه معاونین پرورشی زن مدارس ابتدایی استان آذربایجان شرقی که در اجرای طرح تعالی مدیریت مدرسه همکاری می کردند جامعه آماری این تحقیق را تشکیل داد. بر اساس آمار دریافتی از مرکز آمار آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، ۳۶ مدرسه ابتدایی در سال تحصیلی ۹۶ - ۹۵ مجری طرح تعالی مدیریت بودند. جامعه آماری شامل ۳۶ نفر معاون پرورشی بود. جهت انتخاب نمونه آماری برای معاونین پرورشی بدلیل کم بودن تعداد آنان از روش کل شمار استفاده شد. تعداد ۳۲ نفر از معاونین پرورشی به پرسشنامه ها پاسخ داده و فرستادند. روش گردآوری داده ها بدین ترتیب بود که با توجه به شرح وظایف معاونین پرورشی و همچنین با توجه به محورهای دهگانه، ۵۱ ملاک و ۱۸۱ شاخص ارائه شده در طرح تعالی مدیریت مدرسه که از طرف وزارت آموزش و پرورش در جهت ارتقای سطح آموزشی مدارس ارائه شده بود و با مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور مرتبط با موضوع تحقیق پرسشنامه هایی طراحی شد. پرسشنامه ها از دویبخش تشکیل شد: بخش اول مربوط به ویژگی هایی دموگرافیک و بخش دوم پرسشنامه سوال هایی در خصوص میزان دانش، مهارت و نگرش معاونین پرورشی در محورهای دهگانه برنامه تعالی مدارس بود که با استفاده از طیف لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی پرسشنامه ها با توجه به نظرات اساتید رشته مدیریت آموزشی و متخصصان حوزه علوم تربیتی مورد تایید قرار گرفت و برای محاسبه پایایی پرسشنامه ها از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شد و پایایی پرسشنامه ها در سطح دانش ۰/۹۲، در سطح مهارت ۰/۹۸ و در سطح نگرش ۰/۹۸ بدست آمد. سپس پرسشنامه ها در بین افراد مورد مطالعه در سطح استان آذربایجان شرقی توزیع و جمع آوری شد. برای تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و از آزمون بارتلت و از روش تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل مسیر و ماتریس همبستگی استفاده شد.

یافته‌ها

بر اساس جدول (۱) از بین معاونین پرورشی مورد مطالعه ۶/۳ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۷۵ درصد لیسانس و ۱۸/۸ درصد دارای مدرک فوق دیپلم بودند و ۸۷/۵ درصد از آنان دارای سابقه ۲۰ سال به بالا بودند و ۱۲/۵ درصد سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال داشتند.

جدول ۱، ویژگی های دموگرافیک معاونین پرورشی مدارس ابتدائی مجری طرح EFQM

معاونین پرورشی	فوق دیپلم و پایین تر	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	کمتر از ۱۰ سال	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	بالای ۲۰ سال
فراوانی	۶	۲۴	۲	۰	۰	۴	۲۸
درصد	۱۸/۸	۷۵	۶/۳	۰	۰	۱۲/۵	۸۷/۵

آزمون کفایت نمونه گیری

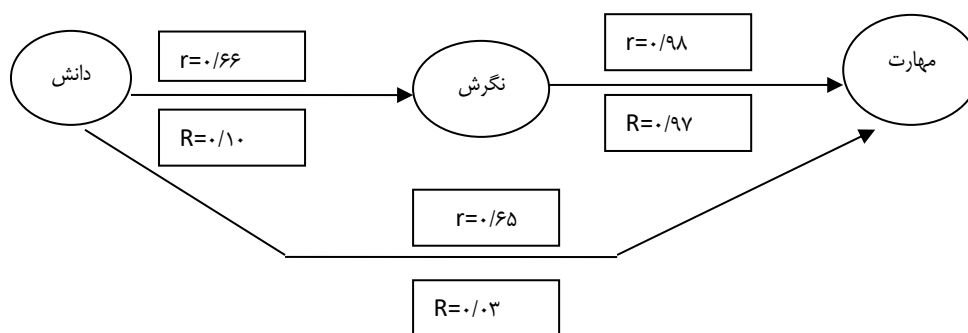
برای اطمینان از اینکه داده‌های موجود برای تحلیل مناسب است یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده در جدول (۲) در حیطه دانش ضریب کفایت نمونه برابر ۰/۷۵ در حیطه مهارت برابر ۰/۷۹ و در حیطه نگرش برابر ۰/۸۲ بود. شاخص KMO در هر سه حیطه بزرگتر از ۰/۶ بوده و حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی است.

جدول ۲، آزمون کفایت نمونه گیری

دانش	ضریب کفایت نمونه گیری	۰/۷۵۵
	آزمون بارتلت	۵۱۸/۳۴۶
	درجه آزادی	۴۵
	سطح معناداری	۰/۰۰۰
مهارت	ضریب کفایت نمونه گیری	۰/۷۹۷
	آزمون بارتلت	۶۱۷/۹۶۴
	درجه آزادی	۴۵
	سطح معناداری	۰/۰۰۰
نگرش	ضریب کفایت نمونه گیری	۰/۸۲۴
	آزمون بارتلت	۶۷۴/۸۶۹
	درجه آزادی	۴۵
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

تحلیل مسیر شایستگی های معاونین پرورشی مدارس

بر اساس مدل تحلیل مسیر علی انجام شده ملاحظه می شود ضریب همبستگی $r=0/65$ بین دانش و مهارت معاونین پرورشی تبدیل به $R=0/03$ با کنترل نگرش بدست آمده است که نشان می دهد نقش اصلی در ارتباط دو متغیر فوق نگرش معاونین پرورشی است. بین دانش و نگرش همبستگی خالص برابر $R=0/10$ بدست آمده است. بین نگرش و مهارت معاونین پرورشی نیز رابطه علی با کنترل دانش برابر $R=0/97$ بدست آمد که در تحلیل نهائی ملاحظه می شود به ترتیب نگرش سپس مهارت و در نهایت دانش در گروه معاونین پرورشی نسبت به محورهای تعالی مدیریت مدرسه نقش تعیین کننده دارد.



شکل ۱، تحلیل مسیر علی سه حیطه دانش، مهارت و نگرش معاونین پرورشی
جدول ۳، ماتریس همبستگی محورهای دهگانه در معاونین پرورشی در سه سطح دانش،

مهارت و نگرش

محورها	محور ۱	محور ۲	محور ۳	محور ۴	محور ۵	محور ۶	محور ۷	محور ۸	محور ۹	محور ۱۰
دانش محور ۱	۱									
دانش محور ۲	۰/۹۳۷	۱								
دانش محور ۳	۰/۹۴۳	۰/۹۲۳	۱							
دانش محور ۴	۰/۹۰۷	۰/۸۳۹	۰/۸۸۹	۱						
دانش محور ۵	۰/۸۰۹	۰/۷۴۰	۰/۸۵۲	۰/۸۰۸	۱					
دانش محور ۶	۰/۸۶۵	۰/۸۳۶	۰/۹۱۲	۰/۹۳۱	۰/۷۴۰	۱				
دانش محور ۷	۰/۶۹۴	۰/۶۲۶	۰/۶۵۶	۰/۷۰۷	۰/۵۶۳	۰/۵۵۵	۱			
دانش محور ۸	۰/۶۸۵	۰/۷۸۳	۰/۸۰۳	۰/۷۳۳	۰/۷۴۱	۰/۸۱۳	۰/۴۸۶	۱		

دانش محور ۹	۰/۸۵۲	۰/۸۵۹	۰/۸۷۹	۰/۸۵۹	۰/۷۱۹	۰/۹۳۸	۰/۵۶۱	۰/۸۶۷	۱
دانش محور ۱۰	۰/۸۷۳	۰/۹۲۹	۰/۸۹۹	۰/۸۲۹	۰/۶۹۵	۰/۸۸۲	۰/۵۸۶	۰/۸۱۷	۰/۸۸۸ ۱
مهارت محور ۱	۱								
مهارت محور ۲	۰/۹۴۴	۱							
مهارت محور ۳	۰/۹۶۶	۰/۹۴۴	۱						
مهارت محور ۴	۰/۹۲۵	۰/۸۶۱	۰/۸۹۱	۱					
مهارت محور ۵	۰/۸۳۰	۰/۷۶۲	۰/۸۴۰	۰/۸۱۹	۱				
مهارت محور ۶	۰/۸۷۱	۰/۸۵۵	۰/۹۰۳	۰/۹۱۲	۰/۷۳۰	۱			
مهارت محور ۷	۰/۹۴۸	۰/۹۳۸	۰/۹۶۱	۰/۹۲۴	۰/۷۹۹	۰/۹۴۱	۱		
مهارت محور ۸	۰/۷۴۹	۰/۸۲۲	۰/۷۹۵	۰/۷۳۷	۰/۷۵۱	۰/۸۱۳	۰/۸۶۶	۱	
مهارت محور ۹	۰/۸۵۶	۰/۸۷۲	۰/۸۹۰	۰/۸۶۴	۰/۷۳۴	۰/۹۴۰	۰/۹۵۵	۰/۸۸۳	۱
مهارت محور ۱۰	۰/۸۴۵	۰/۹۲۱	۰/۸۷۵	۰/۸۲۶	۰/۶۵۱	۰/۹۰۱	۰/۸۹۲	۰/۸۵۱	۰/۸۹۳ ۱
نگرش محور ۱	۱								
نگرش محور ۲	۰/۹۶۶	۱							
نگرش محور ۳	۰/۹۵۶	۰/۹۵۵	۱						
نگرش محور ۴	۰/۹۱۶	۰/۸۶۹	۰/۹۰۲	۱					
نگرش محور ۵	۰/۹۱۲	۰/۸۷۸	۰/۸۹۷	۰/۹۳۵	۱				
نگرش محور ۶	۰/۸۹۹	۰/۸۷۵	۰/۹۲۴	۰/۹۴۷	۰/۸۶۸	۱			
نگرش محور ۷	۰/۹۴۰	۰/۹۳۵	۰/۹۶۷	۰/۹۰۸	۰/۸۸۳	۰/۹۵۵	۱		
نگرش محور ۸	۰/۷۸۹	۰/۸۳۹	۰/۸۳۰	۰/۷۸۳	۰/۸۳۶	۰/۸۳۲	۰/۸۹۲	۱	

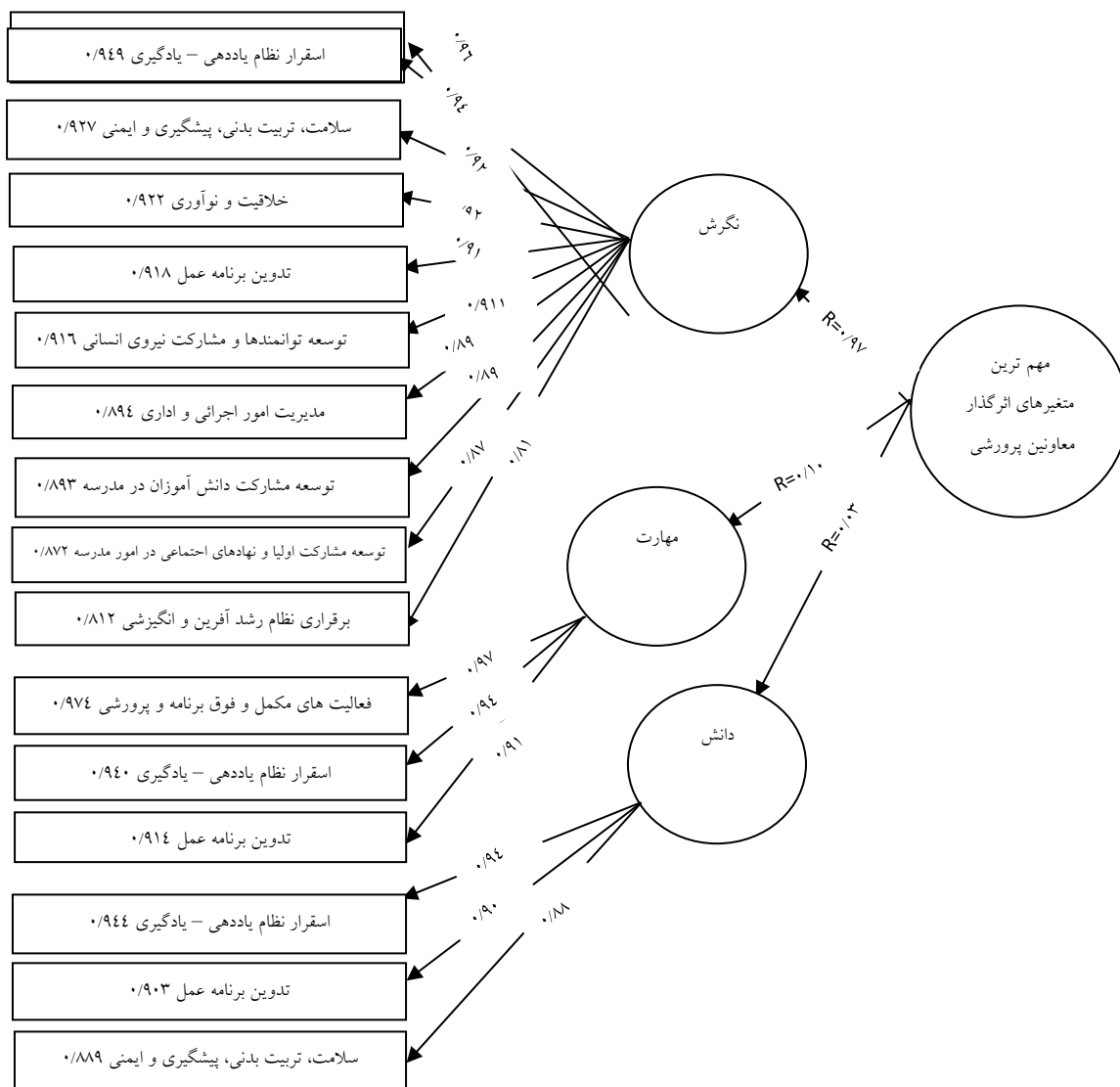
نگرش محور ۹	۰/۸۴۱	۰/۸۶۲	۰/۹۰۰	۰/۸۵۶	۰/۸۲۳	۰/۹۵۰	۰/۹۵۷	۰/۹۰۸	۱
نگرش محور ۱۰	۰/۸۹۸	۰/۹۳۱	۰/۹۳۹	۰/۸۸۰	۰/۸۶۲	۰/۹۱۵	۰/۹۲۶	۰/۸۸۳	۰/۹۰۷

بر اساس جدول ۴، بار عاملی هر یک از متغیرها تعیین شد. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. اگر بار عاملی بین ۰/۳ و ۰/۶ باشد قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. طبق اطلاعات جدول ۸ ملاحظه می شود که بجز محور ۷ (۰/۴) در حیطه دانش، کلیه متغیرها از بار عاملی بالای ۰/۶ و خیلی خوب برخوردار هستند.

جدول ۴، استخراج نتایج ماتریس همبستگی محورهای دهگانه در معاونین پرورشی در سه سطح دانش، مهارت و نگرش

نگرش	مهارت	دانش	محورهای دهگانه
۰/۹۱۸	۰/۹۱۴	۰/۹۰۳	محور ۱: تدوین برنامه عمل
۰/۹۱۶	۰/۹۱۱	۰/۸۸۵	محور ۲: توسعه توانمندا و مشارکت نیروی انسانی
۰/۹۴۹	۰/۹۴۰	۰/۹۴۴	محور ۳: استقرار نظام یاددهی یادگیری
۰/۸۹۳	۰/۸۷۸	۰/۸۸۷	محور ۴: توسعه مشارکت دانش آموزان در مدرسه
۰/۸۷۲	۰/۷۰۹	۰/۷۱۹	محور ۵: توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه
۰/۹۲۷	۰/۹۰۰	۰/۸۸۹	محور ۶: سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی
۰/۹۶۷	۰/۹۷۴	۰/۴۹۱	محور ۷: فعالیت های مکمل و فوق برنامه و پرورشی
۰/۸۱۲	۰/۷۷۸	۰/۷۳۴	محور ۸: برقراری نظام رشد آفرین و انگیزشی
۰/۸۹۴	۰/۹۰۲	۰/۸۷۶	محور ۹: مدیریت امور اجرایی و اداری
۰/۹۲۲	۰/۸۵۸	۰/۸۷۲	محور ۱۰: خلاقیت و نوآوری

بر اساس تحلیل مسیر انجام شده و نتایج حاصل از ماتریس همبستگی مدل طراحی شد. از تحلیل مسیر برای شناسایی اینکه کدامیک از سه حیطه دانش، مهارت و نگرش بیشترین تاثیر را در ارتقای صلاحیت های شغلی معاونین پرورشی دارند، استفاده شد و از ماتریس همبستگی برای شناسایی اینکه کدامیک از محورهای دهگانه تعالی مدیریت مدرسه بیشترین تاثیر را در ارتقای صلاحیت های شغلی معاونین پرورشی دارند، استفاده شد تا به ترتیب بار عاملی اهمیت و تاثیرگذاری آنها مشخص شود. در مدل ارائه شده با توجه به تحلیل مسیر انجام شده نخست نگرش معاونین پرورشی سپس مهارت و در آخر دانش آنان در اولویت قرار گرفتند و در حیطه نگرش به دلیل اهمیت این حیطه همه محورهای دهگانه تعالی به ترتیب بار عاملی شان آورده شدند و در دو حیطه دیگر تنها ۳ محوری که دارای بار عاملی بیشتری بودند در مدل ارائه شدند. جهت اعتبار سنجی مدل پیشنهادی از نظر متخصصان حوزه مدیریت آموزشی و اساتید حوزه علوم تربیتی استفاده شد.



شکل ۲، متغیرهای تاثیرگذار بر صلاحیت های شغلی معاونین پرورشی مدارس مجری

EFQM

بحث و نتیجه گیری

از دیرباز تربیت و بهسازی منابع انسانی و بهسازی و تعالی فرایندها در آموزش و پرورش به مثابه زیرساخت توسعه پایدار از حساسیت و اهمیت بالاتری نسبت به دیگر سازمان‌ها برخوردار بوده است؛ لکن اکنون که حال و روز دستگاه آموزش و پرورش کشور به جهت واقع شدن در آستانه تحول بنیادین (در افق ایران ۱۴۰۴)، متمایز و متفاوت از روزها و ایام گذشته است، انتظار می‌رود در فرآیند تربیت مدیران و کارکنان مدارس و بهسازی و تعالی مدیریت اقدامات ویژه‌ای انجام پذیرد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که بر اساس آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین دانش و نگرش، دانش و مهارت و همچنین بین مهارت و نگرش معاونین پرورشی زن مدارس مجری طرح تعالی مدیریت مدرسه همبستگی مستقیم و معنادار قوی وجود دارد ولی با کنترل هر یک از متغیرها همبستگی بین متغیرها تغییر پیدا کرد و مشخص شد که در روابط بین متغیرها نگرش معاونین پرورشی مجری طرح تعالی مدیریت مدرسه نقش مهم‌تری در ارتقای صلاحیت حرفه‌ای آن‌ها دارد. متغیر اثرگذار بعدی مهارت معاونین پرورشی و در نهایت دانش آنان در ارتقای شایستگی آنان مهم و اثرگذار است. نتایج تحقیق قاسمی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که مولفه‌های تشکیل دهنده صلاحیت‌های حرفه‌ای معاونین پرورشی عبارتند از: شناختی، مهارتی، نگرشی، رفتاری و مدیریتی است. در تحقیق بابائی دارانی و همکاران (۱۳۹۹) متغیرهای اثرگذار در صلاحیت‌های حرفه‌ای آموزگاران به ترتیب عمل حرفه‌ای، تعهد حرفه‌ای و دانش حرفه‌ای بود. در تحقیق حاضر و در تحقیق بابائی دارانی و همکاران کمترین متغیر اثرگذار در ارتقای صلاحیت، دانش می‌باشد. لذا نتایج تحقیق حاضر با تحقیق بابائی دارانی و همکاران در این حوزه همخوانی دارد. عباسی و همکاران (۱۳۹۷) اظهار داشته‌اند که حضور متغیرهای غیر مهم در ارتقای شایستگی‌های کارکنان هزینه‌های مالی را افزایش می‌دهد لذا با توجه به نتایج تحقیق حاضر در جهت ارتقای صلاحیت‌های معاونین پرورشی مدارس مجری طرح تعالی مدیریت مدرسه ابتدا باید به جنبه نگرشی و انگیزشی معاونین پرورشی توجه شود و سپس مهارت آنان ارتقا داده شود و در نهایت به دانش آنان در زمینه محورهای دهگانه تعالی مدیریت مدرسه توجه شود تا از اتلاف وقت و انرژی جلوگیری شود. سازمان‌های درآمد برای افراد (کارکنان) خود ارزش قائل هستند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که برای رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی مفید باشد. توانائی‌های افراد خود را بهبود می‌دهند و باعث ارتقای عدالت و برابری در سازمان می‌شوند. از برقراری ارتباط، پاداش و شناخت افراد از طریقی که باعث انگیزش آنها برای استفاده از مهارت‌ها و دانش‌شان برای رسیدن به سود و درآمد سازمان می‌شوند به خوبی مورد استفاده قرار می‌دهند (آدرسی و طرسکی، ۱۳۹۳). در تحقیق حاضر صلاحیت‌های حرفه‌ای معاونین پرورشی در سه حیطه دانش، نگرش و مهارت مورد مطالعه قرار گرفت. در تحقیق ماجدی و همکاران (۱۳۹۸) و سبحانی نژاد و تژدان (۱۳۹۴) نیز صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان شامل دانش، نگرش و مهارت می‌شد.

می باشد. نتایج تحقیق آن و ساندر (۲۰۱۳) گویای این بود که مدیران مدارس باید در مدارس از رویکرد تیمی استفاده کنند و از دانش و مهارت معاونین در انجام امور مدرسه استفاده کنند. نتایج تحقیق حاضر نقش توسعه مشارکت نیروی انسانی را در ارتقای صلاحیت های حرفه ای معاونین پرورشی مهم می داند و به نقش مهارت های برقراری ارتباط با کارکنان و مشارکت دادن آنان در جهت حل مشکلات تحصیلی و تربیتی دانش آموزان پرداخته است. نتایج تحقیق سونیا و جری (۲۰۲۰) و بروس و همکاران (۲۰۱۷) نیز تقویت مهارت های ارتباطی معاونین را جزو مقوله های مهم در توسعه حرفه ای معاونین می داند. نتایج تحقیق جیمز و روسال (۲۰۱۴) نشان داد که معاونین در حوزه رهبری آموزشی نیاز به توسعه حرفه ای دارند. در تحقیق حاضر نیز معاونین پرورشی اظهار داشتند که استقرار نظام یاددهی - یادگیری در ارتقای صلاحیت حرفه ای آنان تاثیرگذار است. براساس نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر مشخص شد که از دیدگاه معاونین پرورشی زن مدارس ابتدائی مجری طرح تعالی مدیریت مدرسه متغیرهای اثرگذار که بطور مشترک در هر سه حیطه جزو بیشترین اثر هستند شامل: فعالیت های مکمل و فوق برنامه، استقرار نظام یاددهی - یادگیری و سلامت، تربیت بدنی و تدوین برنامه عمل می باشد. در ادامه شاخص های مهم و اثرگذار محورهایی که در هر سه حیطه بطور مشترک در اولویت اهمیت بودند آورده شده است.

جهت مشخص کردن شاخص های مهم و اثر گذار در هر محور از ماتریس همبستگی استفاده شد و مشخص شد که در محور ۷ (فعالیت های مکمل و فوق برنامه پرورشی) شاخص های مهم به ترتیب بار عاملی عبارت بودند از: فراهم سازی شرایط و امکانات لازم برای اجرای فعالیت های مکمل و فوق برنامه پرورشی، برگزاری اردوهای تفریحی با حضور و مشارکت دانش آموزان و کارکنان، بکارگیری شیوه های جذب و مشارکت دانش آموزان در استفاده از برنامه ها و فعالیت های پرورشی، مکمل و فوق برنامه. در محور ۳ (استقرار نظام یاددهی - یادگیری) شاخص های مهم به ترتیب بار عاملی عبارت بودند از: تولید کارافزارهای فرهنگی هنری (پرورشی) توسط دانش آموزان و کارکنان، برگزاری نمایشگاهی از دست سازه ها و محتوای تولید شده دانش آموزان و کارکنان، ایجاد شرایط و استفاده از مراکز و محیط های یادگیری از جمله: اردوگاه ها، کانون های فرهنگی و تربیتی، نمایشگاه ها و ... در محور ۶ (سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی) شاخص های مهم به ترتیب بار عاملی عبارت بودند از: تولید محتوای آموزشی و فرهنگی و ارتقای توانمندی های دانش آموزان، مهارت های ارتباط جمعی، تصمیم گیری، مهارت نه گفتن و ... در کلاس های پرورشی، برقراری ارتباط دوستانه و محبت آمیز میان کارکنان و میان دانش آموزان. در محور ۱ (تدوین برنامه عمل) شاخص های مهم به ترتیب بار عاملی عبارت بودند از: تحلیل نتایج حاصل

از ارزیابی و بازنگری در برنامه سالانه پرورشی، تعیین وضع مطلوب در برنامه سالانه پرورشی با نگاه به سند تحول بنیادین و جایگاه مدرسه، تدوین و بهره گیری از ابزار مناسب نظارت و ارزیابی از برنامه سالانه پرورشی.

لذا در جهت توانمند کردن و ارتقای شایستگی معاونین پرورشی مدارس مجری طرح تعالی مدیریت مدرسه باید به متغیرهای اشاره شده بیشتر توجه شود و نگرش و مهارت و دانش آنها در این زمینه‌ها بهبود و ارتقا داده شود. امید است نتایج این تحقیق گامی هر چند کوچک در جهت کمک به دست اندرکاران تعلیم و تربیت در ارتقای صلاحیت های معاونین پرورشی و افزایش کیفیت برنامه های پرورشی و متعاقب آن کمک به رشد و تربیت همه جانبه دانش آموزان در مدارس باشد.

پیشنهادهای: بر اساس یافته های تحقیق، برای افزایش و ارتقای توانمندی معاونین پرورشی زن مجری طرح EFQM جهت نیل به اهداف و استراتژی های آموزش، برای دست اندرکاران آموزش نیروی انسانی آموزش و پرورش پیشنهاد می شود:

- در برگزاری کلاس های آموزشی جهت ارتقای صلاحیت های معاونین پرورشی به سرفصل های اولویت دار که بطور مشترک در هر سه حیطة (دانش، مهارت و نگرش) وجود دارند توجه نمایند که شامل: فعالیت های مکمل و فوق برنامه پرورشی، استقرار نظام یاددهی - یادگیری، سلامت و تربیت بدنی و پیشگیری از آسیب های اجتماعی، تدوین برنامه عمل می باشند.
- شیوه های صحیح برقراری ارتباط جهت به حداکثر رساندن جذب و مشارکت دانش آموزان در فعالیت های فوق برنامه و ایجاد ارتباط دوستانه با کارکنان و دانش آموزان آموزش داده شود.
- جهت آشنایی بیشتر با محیط های یادگیری مثل کانون ها و اردوگاه ها، کارگاه های آموزشی ویژه معاونین پرورشی در اردوگاه ها و یا کانون ها برگزار شود.
- تولید محتوای آموزشی در اولویت آموزش های معاونین پرورشی در نظر گرفته شود.
- در معاونین پرورشی ایجاد انگیزه نمایند و به تقویت نگرش آنان بیش از مهارت و دانش بپردازند در این زمینه هم مدیران مدارس مجری طرح تعالی مدیریت و هم دست اندرکاران آموزش و پرورش می توانند از طریق برقراری روابط دوستانه و یا پاداش در کارکنان خود ایجاد انگیزه نمایند.

References

Abbasi, R. A., Delavar, A., Farrokhi, N. A., Abbaspour, A., Salehnejad, S. A.(2018). Identification of Major Dimensions of

Official Job Competencies according to Multidimensional scaling, *Journal of Basij Strategic Studies*, Year 21, No. 78, Spring, PP: 151 – 172. [In Persian]

Aghavirdi, B., Moghaddasi, A. R., Sharifzadeh, F.(2016). The Effect of Human Resource Development on Organizational Excellence, *Journal of Human Resource Studies*, Year 5, No. 21, Autumn, PP: 45 – 70. [In Persian]

Ahmadi, GH. A., & Narimani, M.(2010). Knowledge, Attitude and Practices needed for Principals in Change Management, *Journal of Efficient Schools*, No. 8, PP: 50 – 55. [In Persian] www.ensani.ir
Ann, T. & Sandra, S.(2013). Value Add: Best Practices for the Utilizations of Assistant Principals Skills and Knowledge in Schools, *Journal of College Teaching and Learning* Second Quarter 2013, Vol. 10, No. 2, PP: 153 – 158.

Asadian, S., Ghasemzade, A. & Gholizade, H.(2017). The Role of Professional Ethics and Competence on Teachers Self- Efficacy Behiefs, *Ethics in Science and Technology*, 12(3), 33 – 34(Persian)

Babae Daranee, A., Daraee, M., & Farahbakhsh, S.(2020). Model Regression of Huntly Professional Competencies among Primary school Teachers In Isfahan, *Journal of Cultural Management*, Year 13, No. 47, Spring, PP: 83 – 98. [In Persian]

Badri, M., & Salehi, K.(2015). Improving Quality of Primary School based on EFQM Model, *National Conference Corners on Humanities*, Shiraz, Bahman. [In Persian]

Beikowitz, M. & Bieler, M. C.(2015). Research Based Character Education, *Annals of the American Accademy of Political and Social Science*, 591, PP: 72 – 85.

Bergman, L., Ferrer – wreder, L., & Zualauskiene, R.(2015). Career Out – comes of adolescents with Below Average IQ: Who Succeeded against the Odds, *Intelligence*, Vol. 52, PP: 9 – 17.

Bruce, G., Barnett, Alan, R., Shoho, Nathern, S. A., Okliwa(2017). Assistant Principals Perceptions of Meaningful Mentoring and Professional Development Opportunities, *International journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 6, Issue 4.

Burkhaser, S.(2017). How Much do School Principals Matter When it Comes to Teacher Working Conditions?, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 39(1), PP: 126 – 145.

Cavazos, A. J. & Ovando, M. N.(2012). Important Cometncies for the Selection of

Effective School Leaders, Principals, Perceptions, Paper Presented at the 2014 University Council of Educational Administration, The Future is Ours: Leadership Matters, November, PP: 15 – 18. <https://repositories.lib.utexas.edu>

Ghasemi, B., Khosravi, A. A., Rashadat, H., Khorshidi, a., & Nazem, f.(2020). Providing a Model for Promotion of Professional Qualifications for Secondary School Assistants in Bushehr Province, Jundishapur Education Development Journal, year 11, Special Issue 99. PP: 143 – 153.[In Persian]

Ghasemzadeh, K., Jafari, P., & Ghorchian, N.Gh.(2018). Investigation of Mazandaran Primary School Assistant Principals Development toward Educational Leadership, Vol. 12, Spring, PP: 95 – 110. [In Persian] www.jiera.ir

Hakim, A.(2015). Contribution of Competence Teacher(Pedagogical, Personality, Professional Competence and Social), on the Performance of Learning, The International Journal of Engineering and science, 4(2), 1 – 12.

Hashempour, R.(2016). What is the School Management Excellence, Journal of Tadbir, No. 13, PP: 56 – 58. [In Persian]

Hitt, D. H., & Tucker, P. D.(2016). Systematic review of Key Leader Practices Found to Influence student achievement: A Unified Framework, Review of Educational Research, 86(2), PP: 531 – 569.

James, G. Allen & Rosal, L. Weaver(2014). Learning to Lead: The Professional Development Needs of Assistant Principals, NCPEA Educational Leadership Review, Vol. 15, No. 2, Oktober 2014, PP: 14 – 32.

Jamalzadeh, J.(2016). Partnership is the Foundation of Excellence and school Management, Journal of Roshd School Management, Vol. 112, No. 3, Spring, PP: 60 – 62. [In Persian]

Kimer, K., Groschner, A., Kunter, M.(2018). Instructional and Motivational Classroom Discourse and their Relationship with Teacher Autonomy and Competence Support findings from Teacher Professional Development, European Journal of Psychology of Education, Vol. 33, No. 2, PP: 372 – 402.

Liebowitz, D. D. & Porter, L.(2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher and School Out – comes: A Systematic Review and Meta – analysis of the Empirical Literature, Review of Educational Research, 89(5), PP: 758 – 827.

Majedi, P. S., Naderi, E. A., Seif Naraghi, M.(2019). Teachers Competencies according to Global Features and Validation from the Viewpoint of Principals and Teachers, *Journal of School administration*, Vol. 7, No. 1, Spring 2019, PP:1 – 19. [In Persian]

Mazidi, M. , Iranpoor, M. M., & Khoshbakhat, F.(2013). The Pathology of Educational activities from the View point of Educators of different Grades in Shiraz, *Islam Va Pazhuheshhaye Tarbiatyati*, Vol. 5, No. 1., (Issue 9), Spring & Summer2013, PP: 127 – 148[In Persian]

Meysam, GH., Pourshafei, H., Ghorani Sirjani, s.(2018). The Effect of Hope on Professional ethics with Mediator Role of Happiness in the Teachers of Primary Schools, *Bioethics Journal*, 8(28), PP: 57 – 68.[In Persian]

Mohebbi, A., Mesgarzadeh, M. & Momen Kia, Z.(2015). *Schools in Excellence Future*, Tehran: Editor: Monadi Tarbiat.[In Persian]

Moradi Sarvestani, A. & Zarei, R.(2017). Needs Assessment of In – Service Training Courses of Education Staff in District 4 of Shiraz, *Journal of New Approach in Education and Management*, Vol. 8, No. 1, Spring 2017, Successive 29 (In Persian). <http://.jedu.miau.ac.ir>

Naderi, F., Ayati, M., & Khamesan, A.(2020). The Role of Professional Competence and Ethics in Primary School Attitude toward Personalization of Learning, *Bioethics Journal*, 10(35): e 1, PP: 1 – 11. [In Persian]

Shum, C. , Gatling, A. & Shoe maker, S.(2018). A Model of Hospitality Leadership Competency for Front line and director – level Managers which Competencies Matter More? *International Journal of Hospitality Management*, 74, PP: 57 – 64. <http://iranarze.ir>

Sobhaninejad, M., & Tejdani, A. M.(2015). Explanation of the Framework of Professional Qualifications of Coaches and teachers of Technical and Vocational Training, *Journal of Educational Planning Studies*, Vol. 4, No. 8, PP: 63 – 88. [In Persian]

Sonya, D. Hayes & Jerry, R., Burkett(2020). Almost a Principal: Coaching and Training Assistant Principals for the Next Level of Leadership, *Journal of School Leadership*, March 2020, PP: 1 – 24.

Tahmasebi, M. & Elmi, M. (2014). Sociability and its Relationship with Secondary school Students Social Discipline, *Sociology Studies*, Vol. 6, No. 24, Autumn 2014, PP: 67 – 83. [In Persian]

Supreme council of the Cultural Revolution (2017) [In Persian]

Traicoff, D. , Pope, A. , Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S. & Shamala, L (2019). Developing Standardized Competences to Strengthen Immunization Systems and Workforce. *Vaccine* 37(11), 1428 – 1435. <https://www.researchgate.net>

**female assistant principles Based on management excellence
(EFQM)**

Jila Morsali¹
Jahangir Yari Haj Ataloo²

Abstract

The purpose of this study was to provide a model for the improvement of job qualifications of female principle assistants based on the improvement of job qualifications of female principle assistants based on Based on management excellence (EFQM). The research method was descriptive survey. The statistical population of this study included 36 assistant Principals who were selected according to cencuc census sampling methods. The data collection tool was a researcher-made questionnaire based on the ten axes of EFQM. The validity of the questionnaires was confirmed by the professors of educational management and Cronbach's alpha coefficient was used to calculate the reliability. The reliability of the questionnaires was 0.92 in the field of knowledge, 0.98 in the field of skills and 0.98 in the field of attitude. Bartlett test was used to determine the adequacy of sampling in factor analysis. In all three domains, the adequacy ratio of sample size above 0.6 was obtained. Data were analyzed using SPSS software, Bartlett test and exploratory factor analysis, path analysis and the correlation matrix. It was found that attitudes, then Practice and finally knowledge among assistant principals towards the axis of school management excellence play a decisive role and from the view point of Assistant principals, the most effective axis on assistant's job qualifications are: extracurricular activities, establishing teaching – learning system, Compilation of Action Plan, creativity and physical Education and safety. Promoting the job qualification of assistant principals is necessary for the improvement of educational quality. The educationists should designate according to the view point of the assistant principals.

Keywords: Providing a model, job qualifications, EFQM, assistant principals

1. Ph.D. Student of Islamic Azad University, Tabriz branch, Iran

2.. Assistant Professor of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Iran.
Corresponding Author j.yari@iaut.ac.ir