



اعتبار یابی الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کشور (با رویکرد آمیخته)

نسیم پرگل

دانشجوی دکترای گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
nasimpargol@yahoo.com

مهدی شریعتمداری

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
mehdishariatmadari@yahoo.com

لطف اله عباسی سروک

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

عباس خورشیدی

استاد تمام گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۲

چکیده

پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کشور انجام شده است. روش پژوهش از لحاظ اهداف کاربردی و از نظر داده‌ها، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی، داده بنیاد از نوع خود ظهور است و در بعد کمی، پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری بخش کیفی کلیه خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و منابع انسانی تشکیل دادند. در بخش کمی کلیه مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به تعداد ۳۱۷ نفر، ۱۳۳ (زن) و ۱۸۴ (مرد) تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری آگاهانه هدفمند از نوع گلوله برفی، تعداد ۱۸ نفر خبره انتخاب شدند. که در خبره شماره ۱۵ به اشباع نظری رسیدیم. در بخش کمی، حجم نمونه بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه مورگان ۱۷۵ نفر انتخاب شدند. در پژوهش حاضر پس از کدگذاری باز و محوری ابزار سنجش حاصل شده، در قالب یک فرم تنظیم و برای خبرگان جهت کدگذاری انتخابی ارسال گردید و مورد اعتبار سنجی قرار گرفت و بر این اساس پرسشنامه محقق ساخته طراحی، و میان نمونه آماری انتخاب شده توزیع گردید و سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل واقع گردید و در پایان برای الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کشور، با ۴ بعد، ۲۱ مؤلفه و ۱۵۰ شاخص احصا شد. ابعاد شناسایی شده در یک ساختار متجانس، سازه‌های الگوی یک مفهوم تحت عنوان «الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در کشور» را حمایت می‌کنند. **واژه‌های کلیدی:** الگو، مدیر آموزشی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ایدئولوژی، توانایی علمی - حرفه‌ای، توانایی فرهنگی - اجتماعی، ویژگی‌های فردی.

۱- مقدمه

سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آن‌ها را از سازمان‌های غیر موفق متمایز می‌کند و آن ویژگی عبارت است از: مدیریت پویا و اثربخش؛ بنابراین از آنجاکه بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی به علت ضعف مدیریت بوده است، سازمان‌ها به‌طور مستمر در جستجوی مدیران اثربخش هستند (هر بست^۱، ۲۰۱۵).

به همین دلیل مسئله بسیار مهم در هر نظام، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران واجد شرایط به‌گونه‌ای است که بتواند در اداره و سرپرستی مؤسسات و سازمان‌ها مؤثر واقع شوند، یعنی رهبری اثربخشی داشته باشند. رهبری توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را بکار ببندد (رایت^۲، ۲۰۲۰).

درواقع مدیریت، یعنی استفاده بهینه از منابع انسانی و مادی تا حد ممکن، مدیر اثربخش در سازمان عامل اصلی و اساس در ایجاد همفکری و همدلی است و مدیران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی، جزئی و کم‌اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است (بالندر^۳، ۲۰۱۸).

از طرف دیگر، در جهان رقابتی امروز، بی‌شک یکی از ابزارهای مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن و اهداف و رسالت‌های موردنظر، برنامه‌ها و رویکردهای نوین آموزش است؛ در این میان، آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را تضمین می‌کند، عنصر انسان و توسعه منابع انسانی است. امروزه آموزش به‌عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مطرح هست. هر سازمانی به افراد آموزش‌دیده و باتجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. پرورش انسان‌های زبده و ماهر که از آن به‌عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند؛ به همین دلیل آموزش به‌عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و انتخاب مدیران آموزشی شایسته، همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به‌عنوان عامل مهم موردتوجه قرار می‌گیرد (گیانج و مزمز میت^۴، ۲۰۱۸).

به‌عبارت‌دیگر، اجرای امر آموزش به شکل صحیح مستلزم وجود یک مدیر آموزشی هست. مدیریت آموزشی، آن بخش از

فعالیت‌های مراکز آموزشی است که مستقیماً با امر آموزش و پرورش و یادگیری مرتبط است. به بیان دیگر مدیریت آموزشی هماهنگی بین متغیرها (عوامل درونی مانند کلاس، مراکز آموزشی، ادارات آموزش و پرورش و هدف‌های آموزش و پرورش) و پارامترها (عوامل بیرونی مانند سایر سازمان‌هایی که بیرون مراکز آموزشی هستند مثل: وزارت فرهنگ و ارشاد، قوه‌ی مقننه، مجریه، قضائیه و ...) است (علاقه بند، ۱۳۹۹).

اگر بپذیریم که آموزش و پرورش فرآیندی برای انتقال دستاوردهای دانش، فن‌آوری هنر، فرهنگ، ارزش‌ها و آرمان‌های بشری در حال رشد جهت بهتر زیستن در جهان آینده است و رسالت نهایی آن ایجاد مکارم اخلاقی و تربیت سرمایه‌های انسانی توسعه‌یافته است، بنابراین مدیر و رهبر آموزشی نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارد. وی باید دارای ویژگی‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های خاص و منحصربه‌فرد باشد تا بتوان باکمال اطمینان، تربیت فراگیران را به دست آن‌ها سپرد. به تعبیر دیگر مدیر یا رهبر آموزشی باید همه عوامل مؤثر بر تربیت و اداره آموزشگاه را بشناسد و قادر باشد چگونه با آن‌ها و روی آن‌ها کار کند و چگونه فرهنگ ورزش‌های فرهنگی را منتقل کند (خورشیدی، ۱۳۹۸).

فرهنگ و ارزش مباحث بسیار مهمی هستند که بی‌گمان یکی از تأثیرگذارترین پایه‌های تحقق اهداف در هر جامعه است. تأثیر این گزاره‌ها در استقلال و پیشرفت و اعتلای هر جامعه‌ای بسیار محسوس است؛ فرهنگ و اندیشه، چارچوب و بنیان همه رفتارهای فردی و اجتماعی انسان است. در تمامی عرصه‌ها و در تمامی جوامع، تمام افعال و مناسبات، اعم از مناسبات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و حتی نظامی، در گروی فرهنگ و اندیشه آن جامعه خواهند بود؛ با توجه به اینکه یکی از وظایف اساسی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری و توسعه کمی و کیفی آموزش در عرصه‌ی فرهنگ، هنر و تربیت هنرمند هست و توجه به اقتصاد هنر که به‌تازگی موردتوجه محافل هنری و اقتصادی قرار گرفته است و ارتباط مستقیم با آموزش هنر دارد؛ انتخاب، انتصاب و به‌کارگماری مدیران بخش آموزش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در کشور مسئله‌ای بالاهمیت است و برای حل این مسئله و مشکل نیاز به ارائه الگویی که همه جوانب را در انتخاب مدیران شایسته، خلاق و کارآمد در حوزه آموزشی فرهنگ و هنر را در بر بگیرد، بسیار زیاد است (وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۴۰۰).

Balendr³.

4. Jiang, & Messersmith

1. Herbest,

2. Wright

مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی و رهبری در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، ابعاد هوش مالیاتی و دانش مالیاتی در حوزه مهارت‌های تخصصی احصا گردید.

خوش‌نمک و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی شایستگی انتخاب مدیران در سازمان‌های خدماتی و تعیین شایستگی مدیران متناسب با پست سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد، شاخص «اصلاح و مدیریت فرآیندها و روش‌های انجام کار» برای پست‌های سازمانی مدیرکل استان، معاونت اداری و مالی استان و رئیس اداره‌ی تخصصی «رعایت حقوق شهروندی و تکریم مراجعین» برای پست سازمانی معاونت بیمه‌ای و «روحیه خدمت‌گذاری و مشتری‌مداری» برای پست سازمانی رئیس شعبه، رتبه‌های اهمیتی اول را کسب نمودند.

جبارزاده و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی انجام دادند. نتایج نشان داد: در این بین در دسترس قرار دادن منابع کافی و استفاده از نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و سازوکارهای انگیزشی، تأثیر بالایی بر ارتقای توانمندی دارد که در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و به‌کارگیری سیاست‌های سازمانی باید مدنظر قرار گیرند.

طلوعیان (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری انجام داد. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد: چهار معیار اصلی مدل شامل (ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی و عوامل سازمانی) و ۱۹ شاخص آن‌ها شناسایی شدند. در نهایت مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری ارائه گردید.

اسلام‌پناه و سبزیان پور (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت‌های مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون انجام دادند. بر اساس یافته‌های این پژوهش: صلاحیت‌های مدیران آموزشی در ۴ تم فراگیر دانایی، تعالی معنوی، پویندگی و پایستگی خلاصه گردید. مضمون دانایی شامل دو مضمون پیش سازمان دهنده (یاددهی- یادگیری و سازمانی) و ۸ مضمون پایه هست. مضمون تعالی معنوی شامل ۳ مضمون پیش سازمان دهنده (عشق به هستی، جهان‌بینی معنوی و ایمان و امید) و ۹ مضمون پایه است. مضمون پویندگی شامل ۴ مضمون پیش سازمان دهنده (پیشرویی، تشریک‌مساعی، مدیریت ارتباطات، دیدگاه جهانی) و ۸ مضمون پایه است. در نهایت مضمون پایستگی شامل ۵ مضمون پیش سازمان دهنده (مدیریت تکنولوژی، مدیریت مالی

لذا با توجه به حضور چندساله نگارنده در بخش آموزش‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و مشاهده ضعف‌های اساسی در بخش مدیریت آموزشی، این پژوهش در پاسخ به این سؤال اساسی است که الگوی مناسب انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در کشور کدام است؟

سؤالات پژوهش:

الف: سؤال اصلی

الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در کشور، کدام است؟

ب: سؤال‌های فرعی پژوهش

- ۱) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به ترتیب اولویت کدامند؟
- ۲) برزش الگوی مزبور از دیدگاه کاربران چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

در زمین انتخاب مدیران مطالعات ملی و جهانی انجام گرفته است که در ادامه، برخی از آن‌ها بیان شده است.

حنی فر وهم کاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد "توسعه شایستگی‌های اسلامی و توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریتی" به‌عنوان مقوله محوری، "جانشین پروری، ارزیابی مستمر، آموزش و یادگیری مستمر و مدیریت استعداد" به‌عنوان شرایط علمی، "یادگیرنده محور بودن سازمان (سازمان یادگیرنده)، عدالت‌گرایی در گزینش، انتصاب و ارتقاء، برنامه‌ریزی و برنامه محوری و توسعه کار راه‌های شغلی" به‌عنوان راهبردها، مقوله‌های "فرهنگ‌سازمانی و گروه کارکنان" به‌عنوان بستر، "نگرش اسلامی به مدیریت و منابع انسانی و ساختار سازمانی" به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مطرح شدند و توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی می‌تواند پیامدهای مثبت فردی و سازمانی در آموزش و پرورش داشته باشد.

صادقی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران و مقایسه با وضعیت موجود سازمان مالیاتی کشور انجام دادند یافته‌های پژوهش: ابعاد سلامت فکری، کمال‌گرایی، ارتباطات، تعهد، توانایی فردی، سلامت روانی و اجتماعی، در حوزه شایستگی‌های عمومی، ابعاد شخصیت مدیریتی، ارتباطات

پایدار، مدیریت نوآفرینی، مدیریت محیط‌زیست و مدیریت سلامت پایدار) و ۱۳ مضمون پایه هست.

فرحانی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیران با موفقیت سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان کرمان انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که: بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با موفقیت سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان کرمان رابطه خطی معنی‌داری وجود دارد و مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت سازمانی، مهارت فنی و مهارت انسانی هست.

مارتین^۱ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی مدیران اثربخش انجام داد. در این تحقیق، طیف گسترده‌ای از روش‌های مختلف علمی - تحقیقی بایگانی، تجزیه و تحلیل محتوا، تعمیم مواد علمی، روش قیاسی تجزیه و تحلیل و روش مشاهده غیرمستقیم استفاده شده است. پس از تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده ابعادی مانند بعد فردی-بعد اخلاقی-بعد فناوری-بعد ارتباطی/اجتماعی به عنوان مهم‌ترین ابعاد شناسایی شدند. لیو^۲ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان تأثیر هیئت‌مدیره در موفقیت بلندمدت یک سازمان انجام دادند. با وجود بررسی گسترده ارتباط بین هیئت‌مدیره و عملکرد سازمان، شواهد تجربی در مورد اینکه آیا و چگونه هیئت‌مدیره در موفقیت طولانی‌مدت سازمان نقش دارند، نادر است. شواهد ما نشان داد که پویایی و پتانسیل هیئت‌مدیره با کارایی سرمایه‌گذاری شرکت رابطه مثبت قوی دارد. این یافته‌ها این

دیدگاه را تأیید می‌کنند که منابع شرکت‌ها و فرآیندهای داخلی و توانایی حرفه‌ای که هیئت‌مدیره‌ها را قادر می‌سازد تا این منابع را برای حل موضوعات پیچیده همراهی کنند، برای موفقیت بلندمدت یک شرکت بسیار ضروری است. لذا جهت موفقیت یک سازمان لازم است به این مؤلفه‌های ذکر شده توجه کنیم.

روبرت^۳ (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان ارائه الگوی رهبران آموزشی انجام داد. در این پژوهش عوامل متعددی بررسی شد و تلاش گردید که مهم‌ترین ابعاد تأثیرگذار بر عملکرد رهبران آموزشی به دست آید نتایج نشان داد: بعد اخلاقی، بعد حرفه‌ای و علمی، بعد انگیزشی، بعد ارتباطات، از مهم‌ترین ابعاد احصا شده در این پژوهش است.

رامبه و ماخالمله^۴ (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان رابطه بین شایستگی‌های مدیریتی مدیران/مالکان شرکت‌های فناوری در حال ظهور و عملکرد تجاری (کسب و کار) شان: یک چارچوب مفهومی برای عملکرد کافی‌نت‌ها در آفریقای جنوبی، به موضوع شایستگی‌های مدیریتی پرداختند. مدل به دست آمده نشان می‌دهد: مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیریتی شامل: سرمایه انسانی موردنیاز، منابع و قابلیت‌ها، عوامل محیطی و محیط سازمانی در بهبود عملکرد کسب و کارهای اینترنتی کوچک مهم و حیاتی هستند.

در خصوص انتخاب مدیران تابعه حال الگوهایی تدوین شده است که در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. الگوهای انتخاب مدیران

سال	نام پژوهشگر	ابعاد احصا شده
۱	مارتین	بعد فردی-بعد اخلاقی-بعد فناوری-بعد ارتباطی/اجتماعی
۲	روبرت	بعد اخلاقی، بعد حرفه‌ای و علمی، بعد انگیزشی، بعد ارتباطات
۳	بایارستانوا	آموزش حرفه‌ای مدیران- صلاحیت‌های حرفه‌ای - صلاحیت‌های اخلاقی - صلاحیت‌های رفتاری
۴	ساگیر و دیگران	توانایی‌های شخصیتی - دانش مدیریتی - اخلاق حرفه‌ای - تجربه‌های مرتبط - الزامات حکومتی
۵	خورشیدی و عامری	صلاحیت مدیریت و رهبر آموزشی- صلاحیت توسعه‌ی حرفه‌ای و سازمانی- صلاحیت اجتماعی - صلاحیت نگرشی و بینشی- صلاحیت روابط انسانی- صلاحیت تربیتی
۶	خورشیدی	سلامت معنوی- توانایی‌های ویژه - سلامت روانی - توانایی تخصصی- توانایی رهبری- توانایی بلوغی
۷	زارعی	اعتقاد و التزام به احکام اسلامی - مقبولیت بین همکاران- بهره‌مندی از سلامت روانی و جسمی - دارا بودن سعه‌ی صدر و قدرت مدیریت - رسمی بودن- تأهل - مدرک تحصیلی- رشته تحصیلی - سابقه آموزشی- گذراندن دوره کارآموزی و داوطلب بودن جهت انتصاب در پست مدیریت
۸	قرآنی و کریمی طاهر	قابلیت رهبری - قابلیت فردی - قابلیت مشتری‌گرایی- قابلیت میان فردی - شریک استراتژیک - قابلیت حرفه‌گرایی

^۳ . Robert

^۴ . Rambe & Makhlemele

^۱ . Martin

^۲ LiyuHe

چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری پژوهش را الگوی مدیران برتر آموزشی (۱۳۹۷) تشکیل می‌دهد. برای دستیابی به این هدف، از روش پژوهش آمیخته و طرح کیفی- کمی استفاده شد.

نتایج نشان داد که مهم‌ترین ابعاد الگوی مدیران برتر آموزشی عبارت‌اند از: بعد عقیدتی-سیاسی (فلسفه سازمانی- ارزش‌های سازمانی و تعهد سازمانی)، بعد ارتباطات و جو سازمانی (سبک مدیریت-نفوذ-کاریزما) و بعد دانش علمی و حرفه‌ای مدیریتی (نظارت-ارزیابی-رشد حرفه‌ای و اخلاق حرفه‌ای) هست. که نمودار الگوی یادشده به شرح زیر است:



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش الگوی مدیران برتر آموزشی

(قاسمی نژاد و حیدری، ۱۳۹۷)

روش:

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی داده بنیاد خود ظهور است و در بعد کمی پیمایشی مقطعی است.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه خبرگان حوزه منابع انسانی است. در بخش کمی شامل کلیه مدیران آموزشی به تعداد ۳۱۷ نفر، ۱۳۳ (زن) و ۱۸۴ (مرد) تشکیل می‌دهد. ابزار سنجش بخش کیفی را یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تشکیل می‌دهد که به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. در بخش کمی: پس از اشیاع نظری خبرگان در مورد فرم مصاحبه بخش کیفی، فرم مذکور از طریق دادن پیوستار به شاخص‌ها به پرسشنامه تبدیل و بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش بخش کیفی به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش‌شناسی) به دست آمده است و در بخش کمی اعتبار با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار کل آن برابر با ۰/۹۱ هست. روش‌های گردآوری اطلاعات - بخش

کیفی: مشتمل بر مراحل زیر است: ۱- ابتدا پژوهشگر کلیه تئوری‌ها، الگوها، مدل‌ها و یافته‌های تحقیقات اعم از ملی و جهانی را مطالعه نموده است. ۲- شاخص‌های مرحله ۱ را به مدد کدگذاری باز احصاء نموده است. ۳- سپس شاخص‌های احصاء شده را به مدد کدگذاری محوری در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها دسته‌بندی نموده است. ۴- در این مرحله شاخص‌های مقوله‌بندی شده در قالب یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تنظیم و در اختیار خبرگان با فن دلفی و بارش مغزی قرار گرفت و این روند تا رسیدن به اشیاع نظری استمرار یافت. ۵- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی اولویت‌بندی شده و در قالب یک الگو ترسیم و در پایان توسط خبرگان اعتبار یابی شد. در بخش کمی: این بخش مشتمل بر مراحل زیر است: ۱- فرم مصاحبه اشیاع شده در مورد خبرگان از طریق وزن دهی به شاخص‌ها تدوین شد. ۲- پرسشنامه مذکور بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد. ۳- پاسخ آزمودنی‌ها به صورت دستی محاسبه و سپس در بسته نرم‌افزاری لیزرل به مدد آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ۴- به این ترتیب ابتدا، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان حوزه

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
فرهنگی- اجتماعی	گفتمان آموزشی	۶
	مدل‌سازی	۱۰
	توانایی‌های هنری	۱۱
	فرهنگ‌سازمانی	۴
	جو سازمانی	۴
	ارتباطات اثربخش	۶
ویژگی‌های فردی	نفوذ	۳
	بصیرت	۳
	چالش‌پذیری	۵
	روحیه بخشی	۱۰
	مصمم بودن	۳
	حساسیت	۵
	تفکر واگرا	۶
	انگیزه داشتن	۵

د: اعتبار یابی الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتبار یابی شد.

۲-بخش کمی: این خود مشتمل بر دو مرحله زیر است: الف-توصیف داده‌ها: که در قالب رسم جداول مشخصه آماری و رسم نمودارها انجام شد.

جدول (۳) مشخص‌های آماری نمرات ابعاد و مؤلفه‌ها به تفکیک اولویت (n=۱۷۵)

عامل‌ها	میانگین	کجی	کشیدگی
دینی	۵/۵۵	-۱/۶۲۳	۱/۶۱۶
سیاسی	۵/۴۳	-۱/۳۸۵	۰/۹۱۷
سواد رسانه‌ای	۵/۳۰	-۱/۲۹۳	۱/۰۱۸
ارزیابی	۵/۳۲	-۱/۱۵۰	۰/۴۷۳
نظارت	۵/۲۷	-۱/۲۲۶	۰/۶۴۵
فرایندهای یاددهی/یادگیری	۵/۲۳	-۱/۲۶۹	۰/۹۱۲
رشد حرفه‌ای	۵/۱۹	-۱/۵۲۶	۱/۶۷۹
گفتمان آموزشی	۵/۱۷	-۱/۵۱۵	۱/۴۲۸
مدل‌سازی	۵/۱۳	-۱/۶۵۱	۲/۵۱
توانایی‌های هنری	۴/۸۲	-۱/۵۷۲	۱/۷۴۸
فرهنگ‌سازمانی	۴/۷۸	-۱/۳۵۸	۱/۱۹۸
جو سازمانی	۴/۷۲	-۱/۶۹۷	۲/۰۰۲
ارتباطات اثربخش	۴/۵۶	-۱/۵۹۷	۱/۶۳۸
نفوذ	۴/۵۶	-۰/۶۴۴	۰/۴۳۲
بصیرت	۴/۵۰	-۰/۴۸۶	۲/۵۱

منابع انسانی موردسنجش قرار گرفت. ۵- سپس به مقایسه مرحله کمی و کیفی پرداخته شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی (مصاحبه، فن دلفی و بارش مغزی با خبرگان) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کمی: مشتمل بر سه روش زیر است: ۱- توصیف داده‌ها: در این بخش از روش‌های مرسوم آمار توصیفی مانند رسم جداول توصیفی، رسم مشخصه‌های آماری و رسم نمودارها، استفاده گردید. ۲- تحلیل داده‌ها: در این بخش از آزمون‌های موسوم به تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. ۳- یافته‌های جانبی: در این بخش از آزمون‌های آماری T مستقل و آنالیز واریانس یک‌راهه برای بررسی اطلاعات دموگرافیک استفاده شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در دو بخش انجام شد: ۱- مرحله کیفی

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی طی چهار مرحله انجام گرفت: الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۹۰ شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی و مصاحبه با خبرگان احصا شد. ب) کدگذاری محوری: در این مرحله ۴ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۱۲۹ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد. شایان ذکر است به منظور جلوگیری از طولانی شدن متن مقاله از بیان جدول کدگذاری‌های باز و محوری خودداری شد. ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت. در مجموع، برای الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به ترتیب اولویت ۴ بعد، ۲۱ مؤلفه و ۱۵۰ شاخص تعیین شد که در جدول ۲ بیان شده است. لازم به ذکر است: مؤلفه سواد رسانه‌ای در بعد علمی/حرفه‌ای با (۱۰) شاخص و مؤلفه (توانایی هنری) در بعد فرهنگی/اجتماعی (۱۰) شاخص در مرحله کدگذاری انتخابی اضافه شده‌اند.

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
ایدئولوژیکی	دینی	۱۲
	سیاسی	۸
توانایی علمی/حرفه‌ای	سواد رسانه‌ای	۱۰
	ارزیابی	۱۱
	نظارت	۵
	فرایندهای یادگیری/یاددهی	۱۳
	رشد حرفه‌ای	۱۰

عامل‌ها	میانگین	کجی	کشیدگی
چالش پذیری	۴/۳۱	-۰/۹۱۱	۰/۷۱۷
روحیه بخشی	۴/۳۰	-۰/۵۵۸	۱/۱۹۸
مصمم بودن	۴/۳۰	-۰/۳۸۸	۱/۳۲۲
حساسیت	۴/۲۸	-۰/۴۱۷	۰/۶۶۵
تفکر واگرا	۴/۲۶	-۰/۴۱۹	۲/۰۰۲
انگیزه داشتن	۴/۲۰	-۰/۵۷۴	۰/۰۷۶

سواد رسانه‌ای، ارزیابی، نظارت، فرایندهای یادگیری/یاددهی، رشد حرفه‌ای، گفتمان آموزشی، مدل‌سازی، توانایی‌های هنری، فرهنگ‌سازمانی، جو سازمانی، ارتباطات اثربخش، نفوذ، بصیرت، چالش‌پذیری، روحیه بخشی، مصمم بودن، حساسیت، تفکر واگرا، انگیزه داشتن می‌باشند؛ که در تدوین الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مؤثرند.

۳- چولگی مثبت بیانگر آن است که چولگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به راست و کشیدگی مثبت دهنده آن است که توزیع نرمال بلندتر است.

ب- **تحلیل داده‌ها:** به‌منظور تأیید توصیف داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده است از تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است که نتایج این آزمون به ترتیب در جدول زیر آورده شده است.

درمجموع جدول بالا بیانگر آن است که داده‌های کمی با داده‌های کیفی همسو می‌باشند. لازم به ذکر است که برای جلوگیری از اطناب متن مقاله از ذکر نمودارها خودداری شده است.

از ارقام جدول بالا می‌توان موارد زیر را استنتاج کرد:

- ۱- مقایسه میانگین‌های پنج‌گانه از دیدگاه گروه‌های نمونه به گونه کلی نشان می‌دهد که به ترتیب؛ از: ابعاد سازنده الگوی یادشده مشتمل بر چهار بعد که عبارت‌اند از: ۱-ایدئولوژیکی ۲-علمی/حرفه‌ای ۳-فرهنگی/اجتماعی ۴-ویژگی‌های فردی. می‌باشند؛ که در تدوین الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مؤثرند.
- ۲-مقایسه میانگین‌های ۲۱ گانه از دیدگاه گروه‌های نمونه به گونه کلی نشان می‌دهد که به ترتیب مؤلفه؛ دینی، سیاسی،

جدول (۵) نیکویی برازش ابعاد به ترتیب اولویت. (n= 175)

شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته		شاخص نیکویی برازش		مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب		نسبت خی دو به درجه آزادی		سطح معناداری		خی دو		ابعاد شاخص برازندگی	
میزان بدست آمده	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده	دامنه قابل پذیرش		
۰/۹۲	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۹	۰/۰۳	کمتر از ۰/۰۸	۲/۷۱	کمتر از ۳	۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	۱/۶۵	کمتر از ۰/۰۵	تفاوت fe و fo	ایدئولوژیکی
۰/۹۲	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳	بزرگتر از ۰/۹	۰/۰۶	کمتر از ۰/۰۸	۲/۶۹	کمتر از ۳	۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	۲/۶۵	کمتر از ۰/۰۵	تفاوت fe و fo	علمی/حرفه‌ای
۰/۹۳	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۹	۰/۰۵	کمتر از ۰/۰۸	۲/۴۱	کمتر از ۳	۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	۱/۲۴	کمتر از ۰/۰۵	تفاوت fe و fo	فرهنگی/اجتماعی
۰/۹۴	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳	بزرگتر از ۰/۹	۰/۰۵	کمتر از ۰/۰۸	۲/۶	کمتر از ۳	۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	۲/۱۷	کمتر از ۰/۰۵	تفاوت fe و fo	ویژگی‌های فردی

فرهنگی/اجتماعی ۴-ویژگی‌های فردی. این یافته با یافته‌های پژوهشگرانی مانند خوش‌نمک (۱۳۹۹)، طلوعیان (۱۳۹۸)، اسلام‌پناه و سبزیان پور (۱۳۹۸)، فرانی (۱۳۹۷)، مارتین (۲۰۲۰)، همخوانی دارد.

همچنین، ۲۱ مؤلفه برای الگوی یادشده به دست آمد که عبارت‌اند از: دینی، سیاسی، سواد رسانه‌ای، ارزیابی، نظارت، فرایندهای یادگیری/یاددهی، رشد حرفه‌ای، گفتمان آموزشی، مدل‌سازی، توانایی‌های هنری، فرهنگ‌سازمانی، جو سازمانی، ارتباطات اثربخش، نفوذ، بصیرت، چالش‌پذیری، روحیه بخشی، مصمم بودن، حساسیت، تفکر واگرا، انگیزه داشتن. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های خوش‌نمک (۱۳۹۹)، طلوعیان

بحث و نتیجه‌گیری

در نتیجه پژوهش الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به شرح شکل ۲ است.

بر اساس شکل ۲، الگوی یادشده از ۱۵۰ شاخص تشکیل شده است. در زمینه یافته‌های پژوهش از حیث همسویی با سایر پژوهش‌های انجام‌شده، می‌توان گفت با یافته‌های خنیفر و همکاران (۱۴۰۰)، صادقی (۱۴۰۰) خوش‌نمک (۱۳۹۹)، طلوعیان (۱۳۹۸)، اسلام‌پناه و سبزیان‌پور (۱۳۹۸)، فرانی (۱۳۹۷)، مارتین (۲۰۲۰)، لیو (۲۰۲۰)، روبرت (۲۰۱۹) همخوانی دارد. همچنین، ابعاد سازنده الگوی یادشده مشتمل بر چهار بعد که عبارت‌اند از: ۱-ایدئولوژیکی ۲-علمی/حرفه‌ای ۳-

(۱۳۹۸)، اسلام‌پناه و سبزیان پور (۱۳۹۸)، فرانی (۱۳۹۷)، درنهایت، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد هر یک از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده، از شاخص‌های تشکیل‌شده‌اند که در مجموع، پاسخ این پرسش در قالب جدول ۳ بیان شده است.



الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در کشور

شکل ۲. الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

جدول ۳. جدول نهایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

به ترتیب اولویت

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
(۱) داشتن ایمان توحیدی	دینی	ایدئولوژیکی
(۲) داشتن ایمان تشکیلاتی		
(۳) اعتقاد داشتن به فلسفه سازمان		
(۴) توجه به جنبه‌های مادی و معنوی به‌صورت توأمان		
(۵) وجود بصیرت خلق‌کننده آینده برتر		
(۶) دادن انگیزش، تعهد و عمل‌مبندی بر ارزش به کارکنان		
(۷) سهیم کردن کارکنان در رسالت سازمانی با مدیران		
(۸) ایجاد بصیرت در کارکنان		
(۹) ایجاد هویت جمعی در کارکنان		
(۱۰) ایجاد وحدت رویه، راهکار، خط‌مشی و اهداف بین گروه‌های کاری		
(۱۱) هدایت رفتار و عملکرد کارکنان به سمت آرمان‌های ارزشی سازمان		
(۱۲) تبدیل تفاوت‌ها به اشتراک و یگانگی و متعاقب آن انسجام فعالیت‌های سازمانی		
(۱۳) ولایت مداری	سیاسی	
(۱۴) پایبندی به ارزش‌های انقلابی		
(۱۵) مثبت‌اندیشی نسبت به افراد و وقایع		
(۱۶) معتقد به مبانی دینی و اصالت‌های میهنی و انقلابی		
(۱۷) عزم و نیت قاطع برای اقدام		
(۱۸) تشویق زیردستان در مسیر ارزش‌های جامعه اسلامی		
(۱۹) توجه به ارزش‌های رشدی انسانی و اخلاقی		
(۲۰) توجه به ارزش‌های روابط انسانی و مشارکت		
(۲۱) آشنایی با رسانه‌های مختلف بین‌المللی	سواد رسانه‌ای	
(۲۲) آشنایی با رسانه‌های مختلف ملی		
(۲۳) برخورداری از سواد تولید محتوای رسانه‌ای		

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	
توانایی علمی/حرفه‌ای	ارزیابی	۲۴) آشنایی با قوانین رسانه‌ها و تبلیغات	
		۲۵) برخورداری از اخلاق رسانه‌ای	
		۲۶) داشتن سواد اطلاعاتی	
		۲۷) توانایی استفاده از تکنولوژی روز از جمله کامپیوتر، برای پردازش و تولید اطلاعات؛	
		۲۸) توانایی تجزیه و تحلیل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی رسانه‌ها	
		۲۹) توانایی اتخاذ رژیم مصرف رسانه‌ای؛	
		۳۰) توانایی تشخیص تأثیر تحریف، کلیشه‌سازی، تبلیغات و خشونت در رسانه‌های دیداری؛	
		۳۱) ارزیابی مستمر کارکنان	
		۳۲) ارزیابی مستمر مدیران و کارکنان	
		۳۳) خودارزیابی و خودسازی مستمر	
	۳۴) شناسایی نقاط قوت و ضعف مربیان، کارکنان و ضعف‌ها به قوت‌ها		
	۳۵) ارزیابی برنامه درسی		
	۳۶) ارزیابی برنامه آموزشی		
	۳۷) تدوین و اجرای انتظارات از کارکنان		
	۳۸) تراز کردن برنامه‌های آموزشی		
	۳۹) تراز کردن ارزیابی‌های آموزشی		
	۴۰) ارزیابی و بهبود شیوه‌های آموزشی از طریق مشاهده هدفمند		
	۴۱) اطمینان از یکپارچگی ارزیابی مناسب روزانه به صورت منظم		
	نظارت	۴۲) توجه ویژه به تعالی آمد و منابع انسانی مرکز	
		۴۳) پیگیری مستمر پیشرفت آموزشی کارورزان	
		۴۴) نظارت بر اجرای طرح درس مربیان و اجرای صحیح برنامه آموزشی	
		۴۵) نظارت و کنترل بر کیفیت آموزش در مرکز	
		۴۶) نظارت بر تنظیم برنامه درسی و آموزشی	
		۴۷) داشتن دانش درباره برنامه‌ریزی درسی (روش‌های آموزش و تدریس، سنجش و ارزیابی و...)	
	فرآیندهای یاددهی-یادگیری	۴۸) توجه به ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در مرکز	
		۴۹) حمایت و کمک به مربیان در امر آموزش	
		۵۰) فراهم کردن بهترین محیط آموزشی برای کارورزان	
		۵۱) بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری	
		۵۲) استفاده اثربخش از زمان آموزش و به حداکثر رساندن زمان آموزش	
		۵۳) برخورداری از دانش آموزشی (یاددهی-یادگیری)	
		۵۴) فنی بودن اقدامات یاددهی-یادگیری	
		۵۵) ساخت محیط آموزشی	
		۵۶) ارتقاء کیفیت تدریس	
		۵۷) طراحی مجدد و غنی‌سازی برنامه درسی	
		۵۸) بالا بردن کیفیت مربیان (از جمله جانشین پروری)	
		۵۹) استفاده از تکنولوژی و منابع چندگانه اطلاعات برای بهبود آموزش	
		رشد حرفه‌ای	۶۰) تهیه و تدارک برنامه‌های مناسب جهت توسعه و رشد حرفه‌ای مربیان
			۶۱) تشویق مربیان جهت توسعه و رشد حرفه‌ای‌شان
	۶۲) فراهم آوردن فرصت‌هایی برای یادگیری انفرادی مربیان		
	۶۳) فراهم کردن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مربیان از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب آن‌ها		
	۶۴) فراهم کردن زمان لازم و مناسب برای توسعه حرفه‌ای مربیان		
۶۵) اهمیت دادن به انتقادات و پیشنهادهای دیگران و استفاده از آن‌ها در جهت بهبود عملکرد خویش			
۶۶) آموختن از دیگران به منظور بهبود عملکرد خویش			

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
گفتمان آموزشی		۶۷) تلاش مستمر برای بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خویش
		۶۸) توجه به نقاط قوت فردی و تعهد نسبت به توسعه حرفه‌ای
		۶۹) پشتیبانی از رشد حرفه‌ای
		۷۰) ساخت انجمن‌های یادگیری
		۷۱) درگیر کردن کارورزان و اعضای جامعه به‌عنوان شرکا
		۷۲) برقراری ارتباط با کارورزان و اعضای جامعه
		۷۳) به حداکثر رساندن مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای از طریق درگیر نمودن کارورزان
		۷۴) تعامل با همه ذینفعان در یک مسئولیت مشترک برای موفقیت کارورزان و مرکز
		۷۵) ارتباطات داخلی و خارجی
		۷۶) طرفداری و دفاع (وفاداری) از مرکز
		مدل‌سازی
۷۸) اهتمام و تلاش در بهبود مستمر		
۷۹) برخورداری از جاذبه شخصیتی و قدرت نفوذ		
۸۰) هدایت کردن فرصت‌های بهبود مرکز		
۸۱) هدایت‌گری		
۸۲) تعیین انتظارات بالا برای همه کارورزان با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی		
۸۳) تمرکز روشن بر معیارهای سطح بالا		
۸۴) نشان دادن حرفه‌ای‌گری در رفتار و عمل		
۸۵) تضمین ایمنی مرکز		
۸۶) شناخت انواع هنر سنتی و بومی		
توانایی‌های هنری		
		۸۸) شناخت تفاوت‌های فرهنگی و بومی
		۸۹) شناخت آمایش سرزمینی در زمینه‌ی آموزش فرهنگ و هنر
		۹۰) سواد بصری و زیبایی‌شناسی
		۹۱) احترام به تفاوت‌های فرهنگی
		۹۲) توانایی ایجاد ارتباط فرهنگی بین سازمان و جامعه
		۹۳) آشنایی با برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
		۹۴) آشنا با تاریخ و تمدن اسلامی و ملی
		۹۵) معتقد به ماهیت فرهنگی و پرهیز از مشتری‌محوری
		۹۶) شناخت هنجارهای فرهنگی حاکم بر جامعه
		فرهنگ‌سازمانی
۹۸) ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب و مساعد برای رشد مربیان		
۹۹) ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب و مساعد برای رشد کارورزان		
۱۰۰) تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مرکز		
جوسازمانی		۱۰۱) ایجاد یک محیط کاری حمایت‌کننده برای مربیان و کارورزان
		۱۰۲) ایجاد جو مطلوب در مرکز
		۱۰۳) ارتقاء جو آموزشی
ارتباطات اثربخش		۱۰۴) هم‌تراز قرار دادن تمام جنبه‌های فرهنگ مرکز به کارورزان
		۱۰۵) برقراری ارتباط شفاهی مناسب با همکاران
		۱۰۶) توانایی ارائه و صحبت کردن روشن درباره ایده‌ها و وقایع (ارائه سخنرانی روشن)
		۱۰۷) توانایی در میان گذاشتن ایده‌ها و افکار خود با مخاطبین مختلف (کارورزان، مربیان و ...)
		۱۰۸) برقراری ارتباط سازنده با دیگران
		۱۰۹) مردمی بودن اقدامات
		۱۱۰) ایجاد روابط خارج از مرکز
		۱۱۱) برخورداری از رفتار و سلوک صحیح و مناسب جهت جذب کردن ناخودآگاه دیگران

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
نقوذ	۱۱۲) همراه نمودن دیگران از طریق دلسوزی برای آن‌ها و محرم دانستن آن‌ها	
	۱۱۳) وابسته نمودن دیگران به خود از طریق تأثیر گفتاری و رفتاری	
بصیرت	۱۱۴) برخورداری از بینش عمیق درباره حق و حقیقت	
	۱۱۵) داشتن نگاهی مثبت به آینده	
	۱۱۶) داشتن آگاهی علمی همراه با نکته سنجی و عقلانیت و فهم	
	۱۱۷) پذیرش ریسک کارها (مدیریت ریسک)	
چالش پذیری	۱۱۸) پذیرش ناملايمات (سازگاری) غیرقابل اجتناب در طول کار	
	۱۱۹) پذیرش و قبول اقداماتی که ممکن است به شکست منجر شود	
	۱۲۰) شناسای فرصت های یادگیری نظیر موارد حساسیت ها، فعالیت ها، تلاش ها و تجربیات	
	۱۲۱) فراهم کردن (نیاز سنجی) زمینه های آموزش و یادگیری برای همکاران	
روحیه بخشی	۱۲۲) خلق امید در مرکز	
	۱۲۳) جلوگیری از یأس و ناامیدی در مرکز	
	۱۲۴) ارج نهادن به تلاش ها و کوشش های سازنده همکاران	
	۱۲۵) ترغیب نوآوری ها و ابتکارات همکاران و کارورزان	
	۱۲۶) دقیق و عدالت جو بودن در ارزشیابی های کارورزان (شایسته سالاری)	
	۱۲۷) ایجاد انگیزه های کاری مثبت در کارورزان	
	۱۲۸) اشاعه شادی و نشاط در محیط کار	
	۱۲۹) ایجاد جو مناسب برای پیشرفت و رشد کارکنان	
	۱۳۰) ایجاد جو مناسب برای رعایت احترام متقابل میان کارکنان	
	۱۳۱) ایجاد زمینه های همدلی بین همکاران	
	مصمم بودن	۱۳۲) توانایی تشخیص زمان اتخاذ تصمیم بدون توجه به کیفیت تصمیم
۱۳۳) پایبندی به تعهدات		
۱۳۴) درک درست و به موقع زمان تصمیم گیری		
۱۳۵) حساسیت نسبت به نیازها، خواسته‌ها و مشکلات شخصی کارکنان		
حساسیت	۱۳۶) حل تعارض بین همکاران	
	۱۳۷) رفتار و برخورد مناسب با کارکنان دارای زمینه‌ها و سوابق متفاوت	
	۱۳۸) آگاهی از نحوه برخورد با مسائل عاطفی	
	۱۳۹) بکار بردن اطلاعات مناسب در مواجهه به کارکنان مختلف	
	۱۴۰) توانایی کارکردن با همکاران در شرایط سخت	
تفکر واگرا	۱۴۱) تحمل عقاید مخالف همکاران	
	۱۴۲) آستانه توانایی فکر کردن در زمان وقوع مشکلات	
	۱۴۳) افزایش تحمل بالا	
	۱۴۴) توانایی نقد	
	۱۴۵) توانایی حل مسئله	
انگیزه داشتن	۱۴۶) توانایی و علاقه‌مندی جهت شرکت در موضوعات و وقایع مختلف	
	۱۴۷) توانایی مشارکت و مباحثه با همکاران در موضوعات آموزشی، سیاسی، وقایع جاری و ...	
	۱۴۸) برخورداری از نوعی نیاز به کسب موفقیت در تمامی فعالیت‌ها	
	۱۴۹) داشتن انگیزه شخصی مبنی بر اهمیت کار برای ارضاء نیازهای شخصی خود و همکاران	
	۱۵۰) توانایی پذیرش ایده‌ها و تغییرات جدید در محیط کار	

یافته‌های حاضر با یافته‌های پژوهش‌های خوش‌نمک (۱۳۹۹)، طلوعیان (۱۳۹۸)، اسلام‌پناه و سبزیان پور (۱۳۹۸)، فرانی (۱۳۹۷)، مارتین (۲۰۲۰)، لیو (۲۰۲۰)، روبرت (۲۰۱۹) همخوانی دارد. بدیهی است به مدد این الگو می‌توان به عوامل مهم انتخاب مدیران پی برد.

یافته بعدی: پژوهش حاضر؛ مبنی بر اینکه الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از دیدگاه کاربران چگونه است؟ بیانگر آن است که یافته‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی شامل ۴ بعد، ۲۱ مؤلفه و ۱۵۰ شاخص شناسایی شد که اولویت قرار گرفتن آن‌ها بر اساس اولویت هر مؤلفه تنظیم شده است و بار عاملی هر شاخص بالاتر بوده، آن شاخص اولویت بالاتری را به خود اختصاص داده است؛ بنابراین بر اساس ضرایب به‌دست‌آمده، می‌توان عنوان کرد که تمامی شاخص‌ها نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری ابعاد و مؤلفه‌های اینکه الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را دارا می‌باشند که مجموعاً یک عامل زیربنایی را در الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ارائه داده‌اند. یافته‌های به‌دست‌آمده با یافته‌های پژوهشگرانی همچون؛ خنیفر و همکاران (۱۴۰۰)، صادقی و همکاران (۱۴۰۰)، خوش‌نمک (۱۳۹۹)، طلوعیان (۱۳۹۸)، اسلام‌پناه و سبزیان پور (۱۳۹۸)، فرانی (۱۳۹۷)، مارتین (۲۰۲۰)، لیو (۲۰۲۰)، روبرت (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور بوده و عملکرد هر سیستم و نظام که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده‌دارند، نه‌تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات عام افراد جامعه، از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. همچنین سیستم‌های آموزشی، بهترین وسیله، برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمت‌های اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. از این رو، از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در بخش‌های آموزشی هر نوع سیستم و اداره و بدون تربیت مدیران آموزشی شایسته و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است؛ به‌عبارت‌دیگر، از مهم‌ترین بخش‌های هر سازمان بخش مدیریت آموزشی آن است که در واقع عنصر هدایت‌کننده و جهت‌دهنده به سایر عناصر سازمان و تلاش‌های آنان است. مدیران در اثربخشی سازمان (انتخاب و تحقق اهداف مناسب) و کارایی آن (تحقق اهداف با حداقل منابع) نقش مهمی دارند. چگونگی کارکرد مدیران در درون هر سازمان، بر

عملکرد جامعه تأثیر عمیقی می‌گذارد و منجر به تغییرات شگرف و بی‌سابقه در اقتصاد، سیاست علم، تکنولوژی و غیره می‌گردد. به‌نوعی می‌توان ادعا کرد توسعه هر سازمان در گرو نوع و چگونگی عملکرد مراکز آموزشی آن است. اگر مراکز آموزشی سازمان‌ها بتوانند به‌درستی رسالت خود که همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی است را انجام دهند، سرمایه‌های انسانی کارآمد در سازمان‌ها ایجاد می‌شود؛ بنابراین انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان به‌خصوص سازمان‌های فرهنگی که نقش حیاتی این‌گونه سازمان‌ها در انتقال ارزش‌ها از نسل به نسل دیگر و حفظ ارزش‌های یک جامعه بر عهده دارد بر کسی پوشیده نیست، و از اهمیت خاص برخوردار است.

درمجموع این پژوهش دارای محدودیت‌های مانند: ۱- این پژوهش در جامعه مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کشور انجام شده است لذا می‌توانست در سطح وسیع‌تری شامل کلیه مدیران در حوزه‌های مختلف اجرا شود. که در این صورت قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتری داشت.

۲. داده‌های تجربی این پژوهش در اثر اجرای یک مقیاس ۱۵۰ ماده‌ای در ۴ بعد و ۲۱ مؤلفه برای گروه نمونه به‌دست‌آمده لذا اگر از مقیاس‌های دیگری با مضمون متفاوت و طول زیادتر استفاده شود نتیجه آن قابل تعمیم‌تر است.

در پایان موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- ✓ سهیم کردن کارکنان در رسالت سازمانی از طریق برگزاری جلسات مستمر و استفاده از نظرات آن‌ها در انتخاب مدیران
- ✓ اهتمام جدی و مستمر به اجرا و ارزیابی استاندارد و الگوی انتخاب مدیران آموزشی توسط کارشناسان مجرب حوزه نیروی انسانی و در نظر گرفتن نتایج این استانداردها در انتخاب مدیران در راستای توسعه و تحقق اهداف سازمان
- ✓ تهیه بروشورهای مناسب جهت اطلاع‌رسانی از ایده‌ها و افکار توسط مدیران آموزشی با مخاطبین مختلف (کارورزان، مربیان و کارکنان حوزه مربوطه) برای ارتباط مثبت و استفاده از آن در جهت تحقق اهداف سازمانی
- ✓ شناسایی فرصت‌های یادگیری مختلف و استفاده از نتایج آن‌ها در جهت تحقق اهداف سازمانی با کمک متخصصان و فراهم کردن زمینه لازم جهت یادگیری روش‌های مدیریتی نوین در سازمان با استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات روز و برگزاری دوره‌های آموزش مداوم توسعه‌ای برای مدیران آموزش

فهرست منابع

- ۱) اسلام پناه، مریم و سبزیان پور، زهره. (۱۳۹۸). بازگشت به مدیریت: طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت‌های مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون، فصلنامه مدیریت مدرسه، دوره ۷، شماره ۱، بهار ۱۳۹۸، صص: ۲۲۹-۲۵۱.
- ۲) جبارزاده، یونس، شاه محمدزاده، علی، سروری، رحیم و حسینی، سید صمد. (۱۳۹۸). ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، دوره ۱۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۸، صص: ۲۶۱-۲۸۲.
- ۳) خورشیدی، عباس. (۱۳۹۸). مدیریت و رهبری آموزشی، تهران: نشر یسطرون.
- ۴) خورشیدی، عباس و عامری، اکرم. (۱۳۹۵). صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدرسه، رشد مدیریت مدرسه، شماره ۱۳، ۵۵-۵۲.
- ۵) خورشیدی، عباس. (۱۳۹۲). تشخیص عوامل سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۸(۳)، ۴۲۶-۴۴۲.
- ۶) زارعی، حسین و صالحی، مسلم. (۱۳۹۲). میزان انطباق مدیران مقطع ابتدایی ناحیه ۴ شیراز با شرایط مندرج در آیین نامه انتصابات مدیران، پایان نامه، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز.
- ۷) خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح الدین، محمد اسماعیلی، فائزه و غلامی، بهمن. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۳۰، دوره ۸ فصل پاییز، صص: ۳۸-۵۲.
- ۸) خوش‌نمک، بهروز، ایران‌زاده، سلیمان، خدیوی، اسداله و تقی‌زاده، هوشنگ. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی انتخاب مدیران در سازمان‌های خدماتی و تعیین شایستگی مدیران متناسب با پست سازمانی، فصلنامه تصمیم‌گیری و تحسین در عملیات، دوره ۵، شماره ۱، صص: ۸۳-۹۸.
- ۹) صادقی، احمد علی، محمد خانی، کامران و حسینی، محمد علی. (۱۴۰۰). شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران و مقایسه با وضعیت موجود سازمان مالیاتی کشور، آموزش و توسعه منابع انسانی، بهار ۱۴۰۰ - شماره ۲۸ علمی-پژوهشی/ISC (22)، صص از ۱۱۵ تا ۱۳۶.
- ۱۰) طلوعیان، غلامعباس. (۱۳۹۸). تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری، مجله: رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، پاییز ۱۳۹۸ - شماره ۱۹ (جلد سوم)، صص: ۴۶-۶۱.
- ۱۱) فرحانی، میلاد. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیران با موفقیت سازمانی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان کرمان، دومین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت و حقوق، کازرون، <https://civilica.com/doc/901061>
- ۱۲) قاسمی، مریم و حیدر نژاد، عباس. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیران برتر آموزشی، دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، ۸(۳)، صص: ۱۲۲-۱۵۴.
- ۱۳) قرآنی، سیدفرامرز و کریمی طاهر، رسول. (۱۳۹۱). تصمیم‌گیری برای انتخاب مدیران با اولویت بندی فازی، فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال دوم، ۸(۳)، ۴۱-۶۷.
- ۱۴) علاقه بند، علی. (۱۳۹۹). مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات روان.
- ۱۵) میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۹۷). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: یسطرون.
- 16) Balendr, Andrii. (2018). Current Status and Prospects for the Quality Assurance in Border Guards Training: European Experience.
- 17) Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 140, 427-431.
- 18) Herbest, Joel David. (2015). Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness, Doctoral Dissertation, Florida Atlantic.
- 19) Jiang, K., Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. International Journal of Human Resource Management, 29: 6-33.
- 20) Liyu He a*, Rong He b, Elaine Evans a(2020). Board influence on a firm's long-term success: Australian evidence. Journal of Behavioral and Experimental Finance. Volume 27, September 2020, 100327
- 21) Martin, G(2020). Designing an effective managers model. Human Resource Management Journal, 30(1):54-69
- 22) Rambe, Patient. Makhalemele, Naledi. (2015). Relationship between Managerial Competencies of Owners /Managers Of Emerging Technology Firms And Business Performance: A Conceptual Framework Of Internet Cafés Performance In South Africa. International Business & Economics Research Journal, 14(4), 568-577.

- 23) Robert J. Sternberg(2019). WICS: A Model of Educational Leadership. The Educational Forum • Volume 68 • Winter 2014.pp.108-114.
- 24) Sagır, M., Goksoy, S., & Ercan, O. (2014). Views of School Administrators Regarding Accreditation Implementations in Educational Inspection. *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*, 116, 1604-1609
- 25) Wright, P. M. (2020). Rediscovering the “human” in strategic human capital. *Human Resource Management Review*.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100781>



Model for Selecting Educational Managers of Ministry of Culture and Islamic Guidance

Abstract

The present study was conducted to present a model for selecting educational managers of Ministry of Culture and Islamic Guidance. The research method is exploratory (qualitative-quantitative) in terms of practical goals, and in terms of data, and in terms of the nature and type of study, in the qualitative dimension, the grounded theory is of its own kind, and in the quantitative dimension, it is a cross-sectional survey. The statistical population of the qualitative part was formed by all the experts in the field of educational administration and human resources. In the quantitative section, all educational managers of the Ministry of Culture and Islamic Guidance formed 317 people, 133 (female) and 184 (men). 18 experts were selected using the purposeful snowball sampling method. In expertise number 15, we reached theoretical saturation. In the quantitative section, 175 people were selected based on the Morgan sample size formula. In the present study, after open and central coding, the measurement tool was obtained in the form of a set form and was sent to experts for selective coding and was subject to validation. Based on this, a researcher-made questionnaire was designed and distributed among the selected statistical sample, and then the collected data was analyzed using descriptive and inferential statistics. At the end, for the selection model of educational managers of the Ministry of Culture and Islamic Guidance of the country, it was calculated with 4 dimensions, 21 components and 150 indicators. The dimensions identified in a homogeneous structure support the model structures of a concept under the title 'Model for the selection of educational managers of the Ministry of Culture and Islamic Guidance'.

Key words: model, educational managers, Ministry of Culture and Islamic Guidance, ideology, professional scientific ability, socio-cultural ability, personal characteristic

