

طراحی الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور (مورد مطالعه: مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران)

مژگان فرهادفر^۱

ابوالقاسم دلخوش کسمایی^۲

محمود صفری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۳۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۴)

چکیده

پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور (مورد مطالعه: مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران) است. روش این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و به روش اکتشافی انجام شده است. نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته (کمی و کیفی) صورت گرفته است و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه با خبرگان با انجام مصاحبه‌های تخصصی به روش دلفی، و پرسشنامه می باشد. پس از طریق اجرای پرسش‌نامه، تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به روش کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) و در بخش کمی تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS 16 و Smart PLS انجام شد. در این تحقیق برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و همچنین توصیف ویژگی‌های پاسخ دهندگان به پرسشنامه استفاده گردید. و در تحلیل استنباطی به روش تحلیل عاملی، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. نتایج نشان داد مولفه‌های: میان- فردی، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت عملیاتی، شناخت محیط، جذب اولیا، دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، و در نهایت دانش عمومی، به دلیل آنکه هیچ یک از مولفه‌ها بار عاملی کمتر از ۰.۳ نداشت، از روند تحلیل عاملی حذف نگردیدند و در نهایت هر ۸ مولفه، با شاخص‌های آن‌ها، تحت عنوان ابعاد و مولفه‌های الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران مورد پذیرش قرار گرفت. شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی، برازش الگو را تأیید می‌نمایند.

کلیدواژگان: توسعه مدیران مدارس، رویکرد شایستگی محور، مدارس مقطع متوسطه

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران.
۲. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، گروه علوم تربیتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
۳. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، گروه علوم تربیتی، تهران، ایران.

مقدمه

با شروع هزاره جدید، بسیاری از جوامع به ضرورت انجام اصلاحات آموزشی آگاهی یافته اند. یکی از عناصر کلیدی در بسیاری از این اصلاحات، توسعه حرفه‌ای^۱ مدیران است. محققان به این نکته اذعان می‌کنند که مدیران مهم‌ترین عوامل تغییر در این اصلاحات آموزشی می‌باشند و در جهت بهبود سیستم‌های آموزشی باید خود را تغییر دهند (۱). تغییرات مستمر لازم در ویژگی‌های مدیریت در سازمان‌ها می‌بایست به نوعی تضمین‌کننده شایستگی‌های مهم ایفای وظیفه خطیر مدیریت آموزش و پرورش باشد. مدیران آموزشی نیازمند برخی شایستگی‌های لازم جهت انجام هرچه بهتر وظایف مدیریتی خود در سازمان هستند، بسیاری به شایستگی‌های علمی و مهارتی و برخی دیگر نیز به شایستگی‌های شخصیتی و انگیزشی اشاره کرده‌اند (۲). مدیریت مدارس یکی از ارکان مهم و اصلی در ساختار آموزش و پرورش هستند که کیفیت رهبری مدیر تاثیر مستقیمی بر اهداف و عملکرد سازمان آموزش و پرورش دارد. از سوی دیگر توفیق برنامه‌های نظام آموزشی هر کشور، علاوه بر مدیران، بسته به وجود مدیرانی است که از شایستگی‌های علمی و مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای لازم برخوردار باشند، از روش‌های رهبری و مدیریتی، نوع تدریس و یادگیری آگاهی داشته باشند، دانش محتوایی را بدانند و به روش‌های ارزشیابی، مجهز باشند (۳). چراکه یکی از برجسته‌ترین و مهم‌ترین نقش در یادگیری دانش‌آموزان به عهده مدیریت مدرسه و حمایت وی از فرایند تربیتی است (۴). دومیتروویچ و همکاران^۲ (۲)، شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی را از شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران مدارس عنوان می‌کنند. آلن و همکارانش^۳ (۵)، نیز این نوع شایستگی را تایید می‌کنند. اختر و همکاران^۴ (۶) نیز، علاوه بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز برای مدیران مدارس، شایستگی دانشی و علمی را نیز مد نظر قرار می‌دهند. از طرفی، دوره متوسطه از دوره‌های مهم، حساس و موثر در زندگی فردی و اجتماعی دانش‌آموزان است. زیرا به سبب وضع زیستی، اجتماعی و روانی دانش‌آموزان با سایر دوره‌های تحصیلی، اشتراکات و تفاوت‌هایی وجود دارد و دارای طیف وسیعی است که ابتدای آن، دوران نوجوانی را در بر می‌گیرد و در انتهای طیف به دنیای جوانی یعنی، به مرحله ادراک ارزش‌های اجتماعی، اقتصادی و معنوی می‌رسند؛ از این رو، این دوره در نظام‌های تعلیم و تربیت کشورهای مختلف جهان اهمیت زیادی دارد (۷). با عنایت به نقش اساسی مدیران مدارس به کیفیت بخشی

1 - Professional development

2 - Domitrovich, et al

3 - Allen, et al

4 - Akhtar, et al

آموزش‌های عمومی و آماده‌سازی دانش‌آموزان جهت ورود به عرصه آموزش عالی، ضرورت دارد تا توجه خاصی به مسئولیت، مأموریت و رسالت این سطح مدیریتی نظام آموزشی بعمل آورد. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به شناسایی ابعاد شایستگی مدیران مدارس انجامیده و با تکیه بر آن به بهبود و افزایش دقت شاخص‌های گزینش و بکارگیری مدیران منجر شده و چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مدیران به وجود بیاورد. همچنین به شناسایی، ارتقا و جانشین پروری مدیران شایسته می‌انجامد که رشد و ارتقای تعهد سازمانی و رضایت مدیران و متعاقب آن تلاش روز افزون نیروی انسانی رده بالا را برای ارتقای اهداف سازمانی به دنبال خواهد داشت. در این راستا شناسایی الگو و مدل شایستگی‌های ضروری مدیران در جهت توسعه مدیران و با هدف کاهش تاثیر منفی فقدان صلاحیت‌های مدیران، جبران خلاءهای برنامه آموزشی و درسی تربیت مدیران، و بهبود توانمندی‌های مدیران سازمان آموزش و پرورش در جهت هرچه توانمندسازی و بهبود عملکرد سازمان آموزش و پرورش در تربیت نسل سالم و متخصص باشد. مدیریت شایسته ضرورت اساسی دنیای آموزشی امروز با این حجم وسیع اطلاعات و رشد تکنولوژی و چالش‌های نوظهور و سرعت بالای تغییرات در نظام جهانی است. تحقیق حاضر به منظور شناسایی مدل بهینه توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس با رویکرد شایستگی محور طراحی شده و می‌تواند مدلی بومی و مبتنی بر واقعیات بلافصل مدیریت آموزشی در کشور ایران، به شناسایی عوامل موثر علی، عوامل مداخله گر، راهبردهای اجرایی، بسترهای سازمانی و محیطی و همچنین پیامدهای توسعه شایستگی محور مدیران می‌پردازد. این تحقیق می‌تواند مبنای برنامه ریزی و اجرا و ارزشیابی برنامه‌های توسعه محور در مدیریت منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش باشد. لذا، با ادبیات برگرفته شده از مطالعات تطبیقی و مبانی نظری موجود و همچنین فقدان الگویی مناسب در نظام آموزش و پرورش جهت توسعه مدیران مدارس در تمام سطوح و بالاخص سطح متوسطه، محقق در صدد است تا الگویی مناسب جهت توسعه همه جانبه مدیران مدارس متوسطه نظام آموزش و پرورش کشور طراحی نماید. در پایان به طور اخص مسئله موجود عبارت است از اینکه الگوی مناسب توسعه مدیران مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تاریخچه: از زمانی که علم مدیریت و سازمان در اوائل سال ۱۹۰۰ به سرعت بسط یافت، تکاملی درباره ماهیت و وظیفه سازمان‌ها و معیار شایستگی در عملکرد سازمانی پدیدار گشت. این مفاهیم در تعامل پویا و همگام با موسسات و کمپانی‌های بزرگ جوامع جهانی رو به رشد، رشد نموده و تکامل یافت. در طول تاریخ یک صد ساله نیز مفاهیم ناب و اصلی در باره افراد، سازمان‌ها، کارگران، مدیران، سیستم‌ها و شبکه‌ها رشد پیدا نموده و باعث شکل دهی به اندیشه و رفتار مدیران، کارکنان و سیاست‌گذاران

گردید (۸). دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی، متولیان آن محسوب می‌شوند. سازمان‌ها از دیرباز به فکر افزایش و ارتقای تانمندی کارکنان خود بوده اند و از قرون ۱۹ و ۲۰ با روشن تر شدن نقش تعیین کننده مدیریت سازمان با آزمایش‌های معروف هاوشرن و همکاران و... بحث توسعه فردی و سازمانی مدیران سازمان‌ها به بحثی داغ در فضای پژوهش‌های مدیریت سازمان‌ها بدل گشته است.

مدیریت منابع انسانی : منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه هر کشور و به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های فناوری در قرن جدید مطرح هست و بسیار مورد توجه قرار گرفته، به طوری که امروزه بسیاری از کشورها در برنامه‌ریزی‌های خویش برای آینده، آن را در صدر همه امور قرار می‌دهند (۱). مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش عبارتست از: «فرایندهای طرح ریزی شده و اجراشده در سیستم مدرسه به منظور استقرار سیستمی کارآمد از منابع انسانی و ترویج جو سازمانی که نیل به ماموریت سیستم آموزشی را بهبود می بخشد، اهداف فردی و حرفه‌ای کارکنان را برآورده می‌سازد، و حمایت اجتماعی که مدرسه در آن قرار گرفته است را موجب می شود» (۹). آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در دانش و مهارت‌های ویژه کارکنان نقش به سزایی دارد بلکه باعث ارتقاء سطح نگرش کارکنان و همچنین ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان و شرکت‌ها شده و سازمان بهتر می‌تواند خود را برای رویارویی با تغییرات آماده سازد (۳). در این راستا یکی از اساسی‌ترین گام‌ها حرکت به سمت و سوی شناسایی الگوی کارآمد توسعه حرفه‌ای و بکارگیری آن در تربیت کارکنان، گزینش و آموزش ضمن خدمت برای آنان است. رایت^(۱۰) معتقد است توسعه فرآیندی است که از طریق آن نه تنها آموزش و یادگیری مهارت‌های جدید تحقق می یابد، بلکه علاوه بر آن نگرش‌ها نیز متحول می‌گردد. توسعه فرایند طبیعی رشد حرفه‌ای است که در آن کارکنان به تدریج اعتماد به نفس، رسیدن به دیدگاه‌های تازه، افزایش در دانش و مهارت‌ها، کشف روش‌های جدید و ایفای نقش‌های تازه را به عهده می‌گیرند (11). توسعه سازمانی به تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای گفته می‌شود که به‌وسیله یک سازمان برای تسهیل یادگیری رفتار مرتبط با شغل برای کارکنان انجام می‌گیرد تا سطح مهارت‌های فردی و شغلی افراد در حوزه مختلف افزایش یافته و منجر به بهبود عملکرد شود (۴). از دیدگاه سازمانی بهسازی به معنای برنامه‌ریزی دقیق جهت رشد و ارتقای گروهی از افراد برای به ثمر رسیدن مأموریت و اهداف سازمان به بهترین نحو است (۱۲). به عبارتی توسعه منابع انسانی شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که توانایی افراد را برای رسیدن به بالاترین پتانسیل افزایش می‌دهد. توسعه کلیه تلاش‌هایی است

که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی، حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و به آنها در انجام وظایف و مسئولیت های شغلی یاری می‌رساند (13). هوی^۱ (۱۴) از دید آموزش و پرورش و مدرسه به توسعه سازمانی نگاه و آن را چنین تعریف کرده‌اند: «فراگرد تغییر فرهنگی یا اقلیمی سازمان مدرسه با بکارگیری معلومات علوم رفتاری، جامعه شناختی و روانشناسی اجتماعی در طول یک دوره برنامه‌ریزی شده و تلاش برای اصلاح اثربخشی». البته در اینجا لازم است برخی از مفاهیم از یکدیگر تفکیک شوند. آموزش و توسعه دو مفهوم مرتبط به هم هستند که معمولاً در ادبیات مدیریت منابع انسانی آن‌ها را بایکدیگر به کار می‌برند؛ اما بین آن‌ها تفاوت وجود دارد. آموزش^۲ روی تعالی تمرکز دارد، با دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی که افراد بدان نیاز دارند تا شغل فعلی خود را به‌شيوه معمول و با سطح مسئولیت‌های موجود انجام دهند، ارتباط دارد؛ بنابراین به‌گفته برناردین^۳ (۱۵)، آموزش هرگونه کوششی است جهت بهبود عملکرد فرد در شغل فعلی او و این به معنای تغییر دانش و مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای خاص فرد است. حال آن‌که توسعه^۴، روی رشد تمرکز دارد و با دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی که افراد برای ارتقاء شغل آتی یا تغییر شغل فعلی‌شان با مسئولیت‌های بیش‌تر و بالاتر نیاز دارند، ارتباط دارد. آموزش و توسعه هم به تغییر رفتار فرد مربوط می‌شود و هم به تغییر عملکرد شغلی. هدف از آموزش اصلاح و بهبود سریع عملکرد شغلی است و هدف از توسعه، آماده ساختن فرد برای مسئولیت‌های شغلی آینده از طریق دست‌یابی به تجارب، دانش، مهارت و نگرش‌هاست (۱۶). به بیانی دیگر، آموزش بر ارائه مهارت‌های خاص به کارکنان متمرکز می‌شود و به آنان کمک می‌کند تا در شغل خویش کمبودهای عملکردی خود را اصلاح نمایند؛ درحالی‌که توسعه فرایند کمک به کارکنان است تا مهارت‌های خویش را در آینده گسترش دهند. پس آموزش کوتاه مدت است و روی مسائل خاص کنونی متمرکز می‌شود، درحالی‌که توسعه روی نیازهای بلندمدت متمرکز می‌شود؛ بنابراین هنگام ارزشیابی از آموزش باید هم بر فرایند و هم بر نتایج تغییر رفتار متمرکز شد؛ زیرا انتظار می‌رود تغییر رفتار در کوتاه‌مدت تحقق یابد و در زمینه شغل خاص و فعلی فرد باشد، درحالی‌که ارزشیابی از برنامه‌های توسعه نیاز به مطالعات و بررسی‌های طولانی‌مدت دارد (۷). بنابراین توسعه مفهومی وسیع‌تر و گسترده‌تر از آموزش دارد. به طور کلی می‌توان فعالیت‌های مربوط به رشد حرفه‌ای معلمان را به دودسته: الف) رشد حرفه‌ای سنتی^۵ و ب) رشد

1 -Hoy

2 -Training

3 - Bernardin

4 - Developement

5- Traditional Professional Development Activities

حرفه‌ای معاصر^۱، تقسیم کرد. پژوهشگران، بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰، فعالیت‌های رشد حرفه‌ای سنتی و فعالیت رشد حرفه‌ای معاصر را در چند ویژگی خلاصه کرده‌اند (۶)، که در زیر آمده‌اند.

جدول ۲-۱ مقایسه فعالیت‌های رشد حرفه‌ای سنتی و معاصر در آموزش و پرورش

فعالیت‌های رشد حرفه‌ای سنتی	فعالیت‌های رشد حرفه‌ای معاصر
۱. تاکید کافی بر نیازهای دانش‌آموزان ندارند.	۱. نیازهای دانش‌آموزان به عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها، در طراحی فعالیت‌های رشد حرفه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد.
۲. دلالت‌های کاربردی منابع برای معلمان و دانش‌آموزان و مدیران کافی نیست.	۲. برای یادگیری دانش‌آموزان و رشد حرفه‌ای معلمان و مدیران، استانداردهایی مورد توجه قرار می‌گیرد.
۳. میان طرح‌های توسعه مدرسه و فعالیت‌های رشد حرفه‌ای رابطه‌ای وجود ندارد.	۳. پی‌گیری مداوم و بازخورد فوری مهم هستند.
۴. برای یادگیری مستمر، تشویق و دلگرمی وجود ندارد.	۴. راهبردهای متفاوت در جریان فعالیت‌ها به کار می‌روند.
۵. همکاری میان معلمان و اعضای مدرسه وجود ندارد.	۵. از نتایج مختلف خارج از مدرسه استفاده می‌شود.
۶. بازخورد یا پی‌گیری برای فعالیت‌های رشد حرفه‌ای وجود ندارد.	۶. به معلمان و مدیران فرصت‌هایی داده می‌شود که برای یادگیری اندیشه‌های گوناگون و به دست آوردن تجارب جدید به خارج از مدرسه بروند.
۷. ارتباطی میان دانشگاه‌ها، دپارتمان‌های آموزشی، هیات علمی و مدارس وجود ندارد.	۷. مهارت‌های رهبری معلمان و مدیران افزایش می‌یابد.
۸. در جریان فعالیت‌ها، تنها از یک روش استفاده می‌شود.	۸. مهارت‌ها برای پژوهش و تحلیل داده‌ها افزایش می‌یابد.
۹. فعالیت‌های رشد حرفه‌ای از سیاست‌گذاران و برنامه ریزان نشأت می‌گیرد.	۹. در برنامه‌ریزی، بافت مدرسه برای فعالیت‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.
۱۰. فعالیت‌های رشد حرفه‌ای برای مدیران خیلی انتزاعی است، مدیریت بر دانش متمرکز است و رهبری آموزشی نادیده گرفته می‌شود.	۱۰. یادگیری بزرگسالان به عنوان حوزه مهم فعالیت‌های رشد حرفه‌ای و برنامه‌ها، مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

1- Contemporary Professional Development Activities

ابعاد و مؤلفه‌های توسعه مدیران: یکی از گام‌های اساسی در ادبیات توسعه مدیران شناخت ابعاد و مؤلفه‌های توسعه است. دفتر بهبود کیفیت و استراتژی^۱ (به نقل از ۴) اظهار می‌کند مؤلفه‌ها و استانداردهای توسعه مدیران باید طوری تدوین شود که هم درک صحیحی از نیازهای دانش‌آموزان در حوزه‌های مختلف عاطفی، اجتماعی و آموزشی در اختیار معلم قرار دهد و هم شایستگی و شایستگی معلم را در ابعاد دانش، مهارت و نگرش افزایش دهد (۱۷). در ادامه مهمترین نظرات متخصصان در خصوص مؤلفه‌های توسعه مدیران مورد بررسی قرار می‌گیرد. ساتو^۲ (۱۸)، توسعه مدیران را شامل ۴ بعد؛ آموزشی، سازمانی، حرفه‌ای و فردی می‌داند که مؤلفه‌های هر کدام عبارتند از: ۱- توسعه آموزشی: مهارت‌های مورد نیاز کیفیت بخشی به محتوی آموزشی، طرح برنامه درسی، ظرفیت سازی فرصت‌های یادگیری، استفاده از فناوری ارتباطات و روش‌های نوین آموزشی را در بر می‌گیرد. ۲- توسعه حرفه‌ای: توسعه توانایی معرفتی، نگرشی، مهارتی و روش‌های موثر ایفای نقش‌های شغلی و اجتماعی مرتبط با شغل معلمی. ۳- توسعه سازمانی: درک فرصت و چالش‌های موسسه و سازمان و درک نحوه توسعه تعاملات درون سازمانی برای کارایی بیشتر. ۴- توسعه فردی: در برگزیده مهارت‌هایی برای زندگی فردی، مهارت‌های بین فردی و کیفیت بخشی به کار انجام شده توسط مدرس و معلم (به نقل از ۵). بعد آموزشی دارای مؤلفه‌های (آموزش و مشاوره به دانش‌آموزان، ارزیابی دوره‌ها، کاربرد فناوری‌های آموزشی)، بعد فردی شامل مؤلفه‌های (مشاوره با همکاران، ارائه برنامه‌ها، ثبت تجربیات، طرح‌ریزی برنامه‌ها و پاسخگویی به درخواست)، بعد سازمانی دارای مؤلفه‌های (ارتباط و پیوند افراد با منابع مالی، همکاری با بخش‌های مختلف، نوشتن مقالات و خبرنامه) و بعد فردی (ارائه خدمات تخصصی حرفه‌ای، شبکه سازی، شرکت در همایش‌ها و پژوهش) را شامل می‌شود (۲).

نظریات رهبری (نظریه صفات مشخصه یا انسان بزرگ^۳): از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم تا دهه ۱۹۴۰، کاوش برای کشف رموز رهبری بر شناسایی صفات مشخصه‌ای که رهبران اثربخش را از رهبران ناموثر جدا سازد، متمرکز بود و چنین اعتقادی در میان صاحب‌نظران وجود داشت که رهبران نیازی ندارند تا برای منصب رهبری تحت آموزش و تربیت قرار گیرند بلکه از همان ابتدای امر، رهبر متولد می‌شوند و نیز چنین تصور می‌شد که افراد موردنظر دارای خصوصیتی ذاتی هستند که از آنها رهبرانی موفق می‌سازد (۱۱). شش صفت مشخصه‌ای که رهبران را از دیگران متمایز می‌سازد: نیاز به کسب موفقیت، انگیزه رهبری، صداقت و وحدت شخصیت، اعتمادبه‌نفس، توان شناختی و دانش

1 - Office of Improving quality and strategy

2 - Suato

3 -Great man / Trait Approach(Theory)

کسب و کار عنوان شده است. به هر حال هر چند ویژگی‌های شخصی مهم هستند، ولی صرفاً پیش‌شرطی برای رهبری به شمار می‌آیند. الگوهای رفتاری رهبر و سبک شناختی او نیز حائز اهمیت است و به‌طور گسترده مطالعه شده است (۱۹).

نظریات رهبری (نظریه رفتاری^۱): برخی از محققان در اواخر سال ۱۹۴۰ شروع به مطالعه رهبری به‌عنوان یک فرآیند قابل‌مشاهده رفتاری کردند. هدف این نگرش رفتاری شناسایی رفتارهایی بود که با رهبری اثربخش همراه هستند. نگرش‌های رفتاری در مطالعات رهبری شامل مطالعات میشیگان، مطالعات ایالت اوهایو و شبکه مدیریت می‌باشند (۱).

مطالعات میشیگان (مطالعات رهبری میشیگان): به رهبری رنسیس لیکرت^۲، دو نوع رفتار اصلی را برای رهبر شناسایی نمود که عبارت‌اند از: رفتارگرا و رفتار کارمندگرا. در رفتار رهبر کارگرا، رهبر توجه بیشتری به کار زیردستان دارد و به‌طور عمده توجه به عملکرد و انجام اثربخش وظیفه دارد. در رفتار رهبر کارمندگرا، رهبر علاقه‌مند است یک گروه کاری متحد به وجود آورد و توجه اصلی رهبر به رفاه کارکنان است (۱).

نظریات رهبری (مطالعات ایالت اوهایو): محققان دانشگاه ایالتی اوهایو به سرپرستی استاگدیل، پس از تهیه لیستی از رفتارهای ارائه‌شده توسط رهبران، سرانجام به این نتیجه دست یافتند که رفتار رهبر تنها از دو بعد مستقل برخوردار است و عبارت‌اند از: مراعات و ایجاد ساختار. مراعات، شامل آن دسته از رفتارهای رهبری است که به ایجاد احترام و اعتماد دوجانبه می‌پردازند و تأکید و توجه آنها بیشتر بر نیازها و خواسته‌های اعضای گروه است. ایجاد ساختار، نیز یک نوع رفتار رهبری است که به سازمان‌دهی و تعیین وظایف اعضای گروه می‌پردازد، به‌گونه‌ای که بالاترین بازده کاری حاصل شود. این دو بعد رفتار رهبری از زوایای مناسبی موردبررسی قرار گرفتند تا اینکه چهار سبک رفتاری رهبر به وجود آمد. این سبک‌ها عبارت‌اند از: ساختاردهی کم-مراعات زیاد، ساختاردهی زیاد-مراعات زیاد، ساختاردهی کم-مراعات کم، ساختاردهی زیاد-مراعات کم. در ابتدا چنین تصور می‌شد که سبک ساختاردهی زیاد-مراعات زیاد، یکی از بهترین سبک‌های رهبری است. در نهایت نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های مختلف نشان داد که هیچ سبک برتری در زمینه رهبری وجود ندارد. به‌علاوه اثربخشی یک سبک رهبری به عوامل موقعیتی بستگی دارد (۴).

1 - Behavioral theory

2 - Rnsis Likert

نظریات رهبری (شبکه مدیریت^۱): شبکه رهبری توسط رابرت بلیک و جین موتون توسعه یافت. این نظریه چنان بیان می‌کند که در رهبری، یک سبک برتر نسبت به سایر سبک‌ها وجود دارد. منظور از شبکه محل تلاقی دو بعد از سبک‌های رهبری است. بر روی محور افقی «توجه به تولید» و روی محور عمودی «توجه به افراد» قرار دارد. بلیک و موتون به واسطه درجه‌بندی هر یک از محورها از ۱ (کم) تا ۹ (زیاد)، توانستند پنج سبک رهبری را طراحی کنند. این سبک‌ها عبارت‌اند از: مدیریت ضعیف یا نامحسوس (۱-۱)، مدیریت باشگاهی (۱-۹)، مدیریت اقتدارگرایانه (۱-۹)، مدیریت میانه (۵-۵) و مدیریت تیمی (۹-۹). در این نظریه سبک رهبری تیمی، صرف‌نظر از موقعیت بهترین سبک به شمار می‌آید (۱۷).

پیشینه تحقیقات

فرحبخش و همکاران (۲۰)، در پژوهشی به تدوین صلاحیت‌های علمی- حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان پرداختند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج نشان داد که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به ترتیب عبارت بودند از: تخصص مدیریتی، تجربه‌ی معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، هنری، اخلاقی اجتماعی، انگیزشی.

عبداللهی و ریسی (۲۱)، در پژوهشی به بررسی ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه پرداختند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که در حال حاضر جهت ارزیابی عملکرد مدیران از دو روش کتبی و مشاهده و شفاهی استفاده می‌شود و ملاک‌های مختلفی از جمله: موارد ابلاغ شده، شرح وظایف مدیران بر اساس مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش در سه دسته مالی، آموزشی - پرورشی و ابتکار و خلاقیت، برای ارزیابی عملکرد مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرند. دیگر نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که از نظر مدیران بسیاری از معیارها و ملاک‌های ارزیابی تناسب چندانی با نحوه عملکرد آنها در مدارس ندارند و صرفاً باعث اجرای برنامه‌ها توسط مدیران و کاهش اختیار آنها می‌شود. این امر باعث کاهش انگیزه کافی جهت کیفیت بخشی به عملکرد مؤثر مدیران در سطح مدارس می‌شود. در پایان این مقاله پیشنهادهای جدیدی از جمله: توجه به مهارت‌های مدیران در روابط انسانی، ویژگی‌ها و مهارت‌های رفتاری و ذاتی مدیریتی، توجه به تفاوتها و بار علمی و تخصصی مدیران، ارزشیابی مکرر و مستمر، ارزیابی مدیران توسط معلمان، اولیای دانش-آموزان و... برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس دبیرستان می‌باشد که از نظر مدیران برای ارزیابی عملکرد آنان مناسب تر می‌باشند.

پورکریمی و همکاران (۲۲)، در پژوهشی به واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌های یک پژوهش ترکیبی پرداختند. این پژوهش از نوع آمیخته بوده و یافته‌ها نشان داد که صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش است. تحلیل‌ها نشان داد که تفاوت معناداری ($P \leq 0/05$) بین میانگین‌های مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای وجود دارد. درخصوص راهکارهای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران دبیران شرکت‌کننده در پژوهش، دراختیار گذاشتن لوح‌های فشرده و جزوات آموزشی را مهم‌ترین راهکار توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس دانستند.

حیات و همکاران (۲۳)، در پژوهش به بررسی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس خود پرداختند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج نشان داده است که نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل پنج مقوله اصلی رهبری آموزشی، دیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی است.

سایتیس و سایتی (به نقل از ۲۰)، در پژوهشی به بررسی مولفه‌های رهبری مدیران مدارس پرداختند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج آن نشان داد که شایستگی‌های فردی و اخلاقی و اجتماعی از مولفه‌های تاثیرگذار بر رهبری مناسب مدارس است.

دومیتروویچ و همکاران (۲)، در پژوهشی، به بررسی شایستگی اجتماعی-عاطفی مدیران مدرسه و نقش آن در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان پرداختند. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و نتایج پژوهش نشان داد که شایستگی اجتماعی-عاطفی مدیران مدارس، تاثیر بسزایی در پیشرفت دانش‌آموزان دارد.

رستون^۱ (۲۴)، در پژوهشی به بررسی استانداردهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، پرداختند. پژوهش آنها توصیفی تحلیل‌شده و نتایج حاصل از پژوهش نشان داده است که استانداردهای توسعه مدیران مدارس شامل ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق مدیری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه‌ی آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، بکارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش مدیری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه‌جانبه مدرسه است.

گالوزی^۲ (۲۵)، در رساله دکتری خود به بررسی درک مدیران از توسعه حرفه‌ای خود پرداختند. این

1 - Reston

2 - Galavzi

پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج نشان داده است که مهمترین نیازهای توسعه حرفه ای مدیران، حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر؛ ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی، همکارانه و حمایت همکاران؛ توسعه مشارکت؛ تسهیل توسعه حرفه‌ای؛ طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه درسی؛ توسعه و اجرای برنامه‌های عملی استراتژیک؛ برقراری ارتباط اثربخش؛ ایجاد سازمان یادگیرنده؛ فهم توسعه و یادگیری دانش-آموزان؛ توسعه اطلاعات و راهبردهای جمع‌اطلاعات؛ درک راهبردهای اندازه‌گیری، ارزیابی و ارزشیابی و توسعه چشم‌انداز، ارزشها و مأموریت با کارکنان مدرسه است.

روش پژوهش

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور (مورد مطالعه: مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران) است روش این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و به روش اکتشافی انجام شده است. و نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته (کمی و کیفی) صورت گرفته است و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه با خبرگان با انجام مصاحبه‌های تخصصی به روش دلفی و در بخش کمی نیز از روش تحلیل استنباطی و توصیف داده‌ها و استفاده از تحلیل عاملی، برای تحلیل داده‌های پرسشنامه و ارائه نتایج استفاده خواهد شد.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: در بخش کیفی جامعه آماری شامل خبرگان جامعه علمی دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش در شهر تهران بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده که تعداد ۱۸ تا ۲۰ نفر از آنها که با بحث آموزش و کارآفرینی آشنایی داشته باشند، برای نمونه انتخاب می‌شوند و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از هر مصاحبه عمیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ادامه خواهد یافت و تا سطح اشباع نظری ادامه می‌یابد. در بخش کمی جامعه آماری کمی شامل کلیه مدیران مقطع متوسطه (دوره دوم) شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۹۸ است که تعداد آنها ۷۲۳ نفر بوده است. در این بخش پرسشنامه توزیع شده جمعا جامعه آماری تعداد ۱۴۸۰ نفر را تشکیل می‌دهد. جهت محاسبه حجم نمونه از یکی از پر کاربردترین روش‌ها یعنی فرمول کوکران^۱ استفاده شد. لذا بر همین اساس، حجم نمونه به تعداد ۲۵۱ نفر از مدیران مقطع متوسطه (دوره دوم) شهر تهران، در این پژوهش همکاری کردند. برای انتخاب نمونه، ابتدا شهر تهران، از نظر بافت جغرافیایی به ۵ بخش «شمال، جنوب، غرب، شرق و مرکز» تقسیم شد. سپس از درون هر یک از مناطق جغرافیایی، چند مدرسه به روش تصادفی، انتخاب شد و در نهایت بر اساس اطلاعات گرفته شده از اداره آموزش و پرورش هر یک از این مناطق در مورد تعداد مدیران مقطع متوسطه به

^۱ Cochran formula

تناسب حجم آماری مدیران هر منطقه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی اعضای نمونه مورد نیاز انتخاب خواهند گردید.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها: در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ادبیات و مبانی نظری، تدوین فرضیه‌ها و ارائه الگوی اولیه موضوع از روش‌های کتابخانه‌ای (مطالعه‌ی کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی (اینترنتی) و همچنین دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها (روایی پرسشنامه): از آن جا که محتوای پرسشنامه، مولفه‌هایی را نشان می‌دهد که دارای بالاترین ضریب اهمیت می‌باشند، با توجه به تایید سوالات توسط خبرگان، روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه: در ابتدا جهت انجام آزمون‌های آماری، جهت تایید قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه کرونباخ آلفا محاسبه شده است. کرونباخ آلفا برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش‌ها، قضاوتها و سایر مقولاتی که اندازه‌گیری آنها آسان نیست به کار می‌رود. هر قدر همبستگی مثبت بین سوالات بیشتر شود، میزان کرونباخ آلفا بیشتر خواهد شد و بالعکس هر قدر واریانس میانگین سوالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا خواهد کرد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که ضریب آلفای کل پرسشنامه ۰/۹۴ می‌باشد که ابزار استفاده شده از پایایی مطلوبی برخوردار است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کیفی با استفاده از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS ۱۶ و Smart PLS انجام می‌شود. در این تحقیق برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و همچنین توصیف ویژگی‌های پاسخ دهندگان به پرسشنامه استفاده می‌گردد. و در تحلیل استنباطی به روش تحلیل عاملی، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته خواهد شد.

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل بخش کیفی

برای جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی ۲۲ نفر از خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران در تکنیک دلفی مشارکت کردند. نتایج جمع‌بندی پرسشنامه و پاسخ‌های خبرگان و صاحب نظران، در جداول ذیل آمده است:

مقوله ۱: توسعه شایستگی های مدیران	
توسعه شایستگی- های مدیران	توسعه دانش مدیریت و سازمان مدیران
	توسعه شایستگی رهبری و هدایت مدیران
	توسعه شایستگی شخصیتی مدیران
	توسعه شایستگی ادراکی و شناختی مدیران
توسعه شایستگی اجرایی مدیران	
مصاحبه های ۱، ۲، ۳، ۵، ۸، ۱۷؛ ۲۰	
مقوله ۲: توسعه صلاحیت ها و مهارت های مدیران	
توسعه صلاحیت ها و مهارت های مدیران	توسعه صلاحیت ارزشیابی مدیران
	توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران
	توسعه صلاحیت های علمی مدیران
	توسعه مهارت مربیگری مدیران
مصاحبه های ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۴، ۱۸	
مقوله ۳: مدیریت استعداد	
مدیریت استعداد	استعدادشناسی و استعدادگزینی
	ارزیابی و کشف استعداد
	توسعه و آموزش استعداد
	نگهداشت استعداد
مصاحبه های ۱، ۲، ۷، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۱، ۲۲	
مقوله ۴: توسعه مدیران	
توسعه مدیران	توسعه شناختی مدیران در راستای شایسته سالاری
	همسوسازی انتخاب و انتصاب مدیران با استراتژی ها و
	مأموریت های سازمانی
	افزایش انگیزه رشد و پیشرفت در مدیران
توانمندسازی و سازماندهی مناسب در راستای شایستگی	
محصوری و خلاقیت	
مصاحبه های ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۲	
مقوله ۵: الزامات سازمانی	
الزامات سازمانی	حمایت مدیریت عالی از شایستگی محوری
	حمایت سازمان از شایستگی محوری و شایسته گزینی
	بلوغ سازمانی
	مشارکت پذیری مدیران
مصاحبه های ۱، ۳، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۲۰	
مقوله ۶: منابع	
منابع	اختصاص منابع مالی و مادی کافی برای شایسته گزینی و
مصاحبه های ۲، ۳، ۴	

۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و	شایسته‌سالی	
۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶،	کانون (مرکز) های ارزیابی	
۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	نیروی انسانی مجرب	
	مدیران و رهبران شایسته	
مقاله ۷: بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی		
۱، ۲، ۴،	یادگیری سازمانی	بهسازی نظام منابع انسانی
۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و	آموزش و توسعه	
۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۹،	نیازسنجی آموزشی	
۲۰،	فرصت ارتقا و پیشرفت	
	کارگاه‌های و آموزش های ضمن خدمت	
مقاله ۸: استراتژی های آموزشی و مدیریتی		
	برنامه‌های آموزشی و تهیه بسته های آموزشی	استراتژی های آموزشی و مدیریتی
۱، ۲،	فناوری های اطلاعات و ارتباطات در راستای بهبود دانش و	
۴، ۷، ۹، ۱۲، ۱۴،	شایستگی کارکنان	
۱۶، ۱۸، ۲۰	مدیریت دانش	
	نهادینه سازی شایسته سالی و استعداد گزینی توجه به کارکردهای استراتژیک منابع انسانی	
مقاله ۹: ارشادگری		
	حمایت مدیران ارشد	ارشادگری
۱، ۲، ۳، ۴، ۶،	راهنمایی و هدایت	
۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴ و ۱۶،	تبادل تجارب	
۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۲	درگیر کردن مدیران در فعالیت های حرفه‌ای	
	حمایت سازمانی تسهیل اشتراک دانش	
مقاله ۱۰: نگاه به شایسته سالی و توسعه کارکنان		
	نگاه به منابع انسانی	نگاه به شایسته سالی و توسعه کارکنان
۱، ۲، ۳،	جهت گیری و دیدگاه استراتژیک	
۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۲،	تفکر استراتژیک	
۱۶	سلسله مراتب منابع انسانی پذیرش تمایز توانمندی ها	

	نگرش به شایستگی و صلاحیت ها	
	مقاله ۱۱: جو و فرهنگ سازمانی	
	فرهنگ شایسته سالاری	جو و فرهنگ سازمانی
مصاحبه‌های ۴، ۸،	فرهنگ مشارکتی و جو حمایتی	
۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۹،	یادگیری جمعی	
۲۲	تشکیل گروه های کاری و کار تیمی	
	بیان ایده ها و انتقادات	
	دانش محوری در سازمان	
	مقاله ۱۲: شرایط محیطی	
	عوامل اقتصادی	شرایط محیطی
مصاحبه‌های ۴، ۸، ۱۱،	عوامل اجتماعی - فرهنگی	
۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۹، ۲۲	عوامل سیاسی	
	مشغله های شغلی و سازمانی	
	سیاست های کلان توسعه حرفه ای و شایستگی مدیران	
	مقاله ۱۳: عوامل سازمانی	
	کاهش بروکراسی و سلسله مراتب پیچیده	عوامل سازمانی
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳،	اختیارات کافی مدیران	
۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱،	وجود مدیران شایسته	
۱۵، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۲	حذف آشنابازی و پارتی بازی در انتخاب و انتصاب مدیران	
	ساختار سازمانی منعطف	
	مقاله ۱۴: قوانین و مقررات	
	حذف مقررات دست و پاگیر	قوانین و مقررات
مصاحبه‌های ۱، ۲،	تدوین کانون و سند ارزیابی شایستگی مدیران در آموزش و پرورش	
۳، ۴، ۶، ۸، ۱۰،	حذف رویه های غیرضروری در سازمان	
	تدوین سند چشم انداز توسعه و شایستگی مدیران	
	حذف رفتارهای سیاسی بازدارنده	
	مقاله ۱۵: پیامدهای سازمانی	
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳،	اثربخشی سازمانی	پیامدهای
۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹،	رقابت پذیری و نوآوری سازمان	

۱۵، ۱۴، ۱۱، ۱۰	تخصص گرایی سازمان	سازمانی
۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶	اعتماد سازمانی	
۱۶: پیامدهای فردی		
۳، ۲، ۱	توسعه مهارتی مدیران	پیامدهای فردی
۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳	توسعه فردی و خودشکوفایی مدیران	
۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۱، ۱۰	بهره وری کارکنان	
۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷	رضایت شغلی و انگیزه کاری	

در این بخش اطلاعات حاصل از مصاحبه با ۲۲ نفر از خبرگان و مدیران متخصص در حوزه منابع انسانی که شامل ۷۵ مفهوم است که تحت ۱۶ مقوله قرار گرفته اند. در نهایت با توجه به پیشنهاد صاحب نظران و خبرگان و همچنین موافقت اساتید راهنما و مشاور، مولفه‌های استخراج شده با عناوین ذیل، جهت بررسی مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران، مورد ارزیابی قرار گیرد. در ادامه جمع‌بندی نظرات تخصصی خبرگان و صاحب نظران را به تفکیک ابعاد و مولفه‌های مختلف ملاحظه می‌کنید:

جدول ۱۹- جمع‌بندی نظرات تخصصی خبرگان و صاحب نظران به تفکیک مولفه‌ها

مقوله ۱: توسعه شایستگی‌های مدیران	حوزه فنی - مولفه دانش حرفه‌ای
مقوله ۲: توسعه صلاحیت‌ها و مهارت‌های مدیران	حوزه فنی - مولفه دانش حرفه‌ای
مقوله ۳: مدیریت استعداد	حوزه مدیریتی - مولفه مدیریت منابع انسانی
مقوله ۴: توسعه مدیران	حوزه فنی - مولفه دانش عمومی
مقوله ۵: الزامات سازمانی	حوزه مدیریتی - مولفه مدیریت عملیاتی
مقوله ۶: منابع	حوزه محیطی - مولفه شناخت محیط
مقوله ۷: بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی	حوزه مدیریتی - مولفه مدیریت منابع انسانی
مقوله ۸: استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی	حوزه فنی - مولفه دانش عمومی
مقوله ۹: ارشادگری	حوزه مدیریتی - مولفه مدیریت عملیاتی
مقوله ۱۰: نگاه به شایسته سالاری و توسعه کارکنان	حوزه فردی - مولفه ویژگی‌های شخصیتی
مقوله ۱۱: جو و فرهنگ سازمانی	حوزه محیطی - مولفه شناخت محیط
مقوله ۱۲: عوامل سازمانی	حوزه محیطی - مولفه جذب اولیا
مقوله ۱۳: قوانین و مقررات	حوزه محیطی - مولفه شناخت محیط

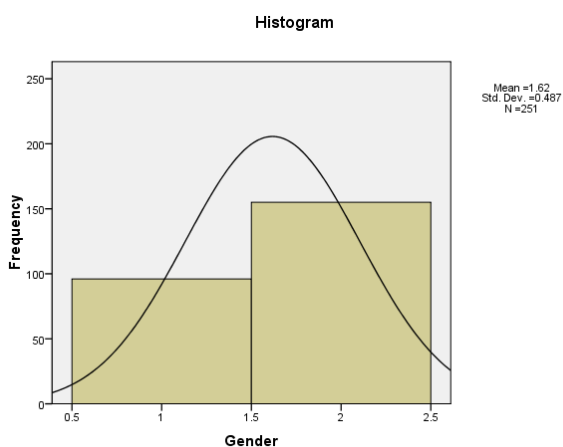
مقوله ۱۴: شرایط محیطی	حوزه محیطی - مولفه شناخت محیط
مقوله ۱۵: پیامدهای سازمانی	حوزه محیطی - مولفه جذب اولیا
مقوله ۱۶: پیامدهای فردی	حوزه فردی - مولفه میان - فردی

تجزیه و تحلیل بخش کمی

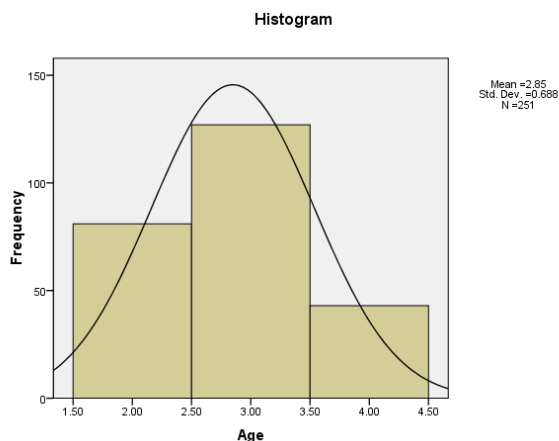
توصیف داده‌ها: تعداد آزمودنی در این تحقیق شامل ۲۵۱ نفر بوده است که ویژگی‌های جمعیت شناختی آنها به صورت زیر می باشد:

جنسیت

بررسی انجام شده در زمینه جنسیت پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد ۳۸,۲ درصد پاسخگویان (۹۶ نفر) پاسخ‌دهندگان زن و ۶۱,۸ درصد پاسخگویان (۱۵۵ نفر) پاسخ‌دهندگان مرد هستند؛ بنابراین پاسخ‌دهندگان مرد فراوانی بیشتری در این پژوهش دارند. جداول و شکل‌های زیر نشان‌دهنده توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب جنسیت است.



نمودار ۱- توزیع فراوانی نمونه برحسب جنسیت پاسخ‌دهندگان

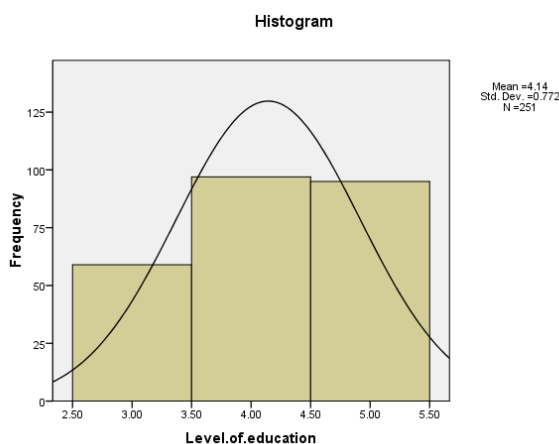


نمودار ۲- توزیع فراوانی نمونه برحسب سن پاسخ‌دهندگان

سن

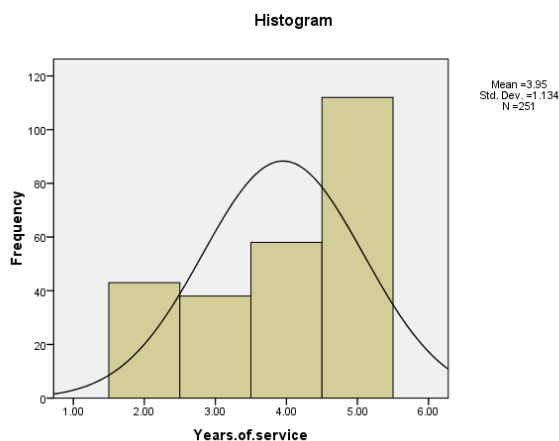
بررسی انجام‌شده در زمینه سن پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد: ۳۲,۳ درصد سن پاسخ‌دهندگان (۸۱ نفر) بین ۳۱-۴۰ سال، ۵۰,۶ درصد سن پاسخ‌دهندگان (۱۲۷ نفر) بین ۴۱-۵۰ سال، و ۱۷,۱ درصد سن پاسخ‌دهندگان (۴۳ نفر) ۵۰ سال به بالا می باشد. جداول و شکل‌های زیر نشان‌دهنده توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب سن است.

سطح تحصیلات



نمودار ۴- توزیع فراوانی نمونه برحسب سطح تحصیلات

بررسی انجام‌شده در زمینه سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد: ۳۷,۸ درصد پاسخ‌دهندگان (۹۵ نفر) دارای تحصیلات دکتری، ۳۸,۶ درصد پاسخ‌دهندگان (۹۷ نفر) دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۲۳,۵ درصد پاسخ‌دهندگان (۵۹ نفر) دارای تحصیلات لیسانس، می‌باشند. جداول و شکل‌های زیر نشان‌دهنده توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب سطح تحصیلات است.



نمودار ۴- توزیع فراوانی نمونه برحسب سابقه خدمت

سابقه خدمت

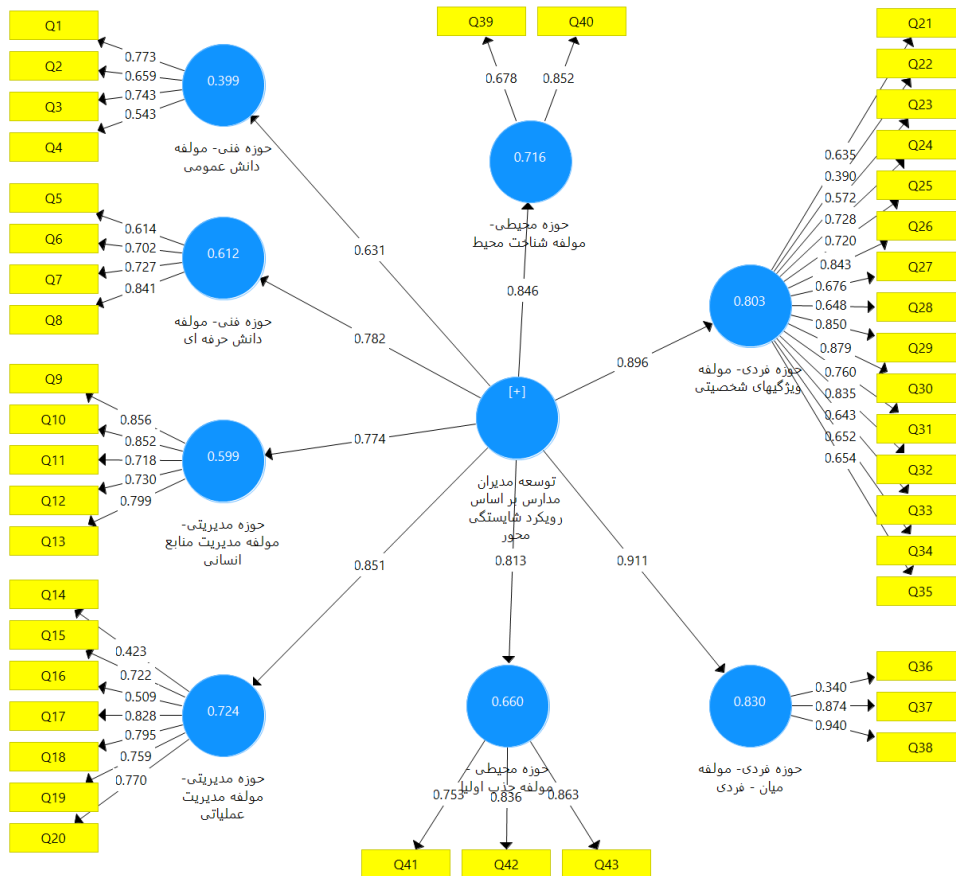
بررسی انجام شده در زمینه سابقه خدمت پاسخ دهندگان منتخب در نمونه نشان می دهد: ۱۷,۱ درصد پاسخ دهندگان (۴۳ نفر) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۵,۱ درصد پاسخ دهندگان (۳۸ نفر) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۳,۱ درصد پاسخ دهندگان (۵۸ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، و ۴۴,۶ درصد پاسخ دهندگان (۱۱۲ نفر) بیش از ۲۱ سال، سابقه خدمت دارند. جداول و شکل های زیر نشان دهنده توزیع فراوانی پاسخ دهندگان برحسب سابقه خدمت است.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها

جهت بررسی و تعیین مدلی مناسب برای تعیین الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران از روش تحلیل عاملی استفاده شد که فرآیند انجام کار و نتایج آن را در ذیل ملاحظه می فرمائید. اگر بار عاملی کمتر از ۰,۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است. (کلاین، ۱۹۹۴).

نمودار ۵- مدل تحلیل عاملی شاخص های تدوین الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، از بین ۸ مولفه هیچ یک از آن‌ها بارعاملی کمتر از ۰,۳ نداشتند لذا از روند تحلیل عاملی حذف نمی‌گردند و در روند تحلیل باقی می‌مانند.

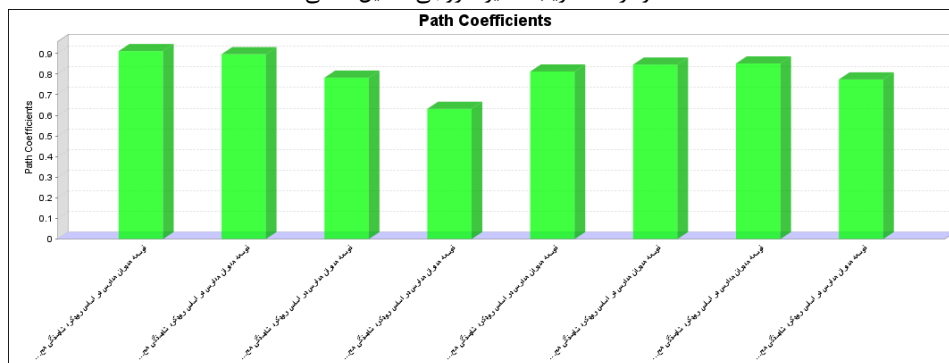


جدول ۳۶- معناداری بارهای عاملی و ضریب مسیر

معناداری	بارعاملی	ضریب مسیر	مولفه	ردیف
معنادار	۰,۳۹۹	۰,۶۳۱	حوزه فنی - مولفه دانش عمومی	۱
	۰,۶۱۲	۰,۷۸۲	حوزه فنی - مولفه دانش حرفه‌ای	۲
	۰,۵۹۹	۰,۷۷۴	حوزه مدیریتی - مولفه مدیریت منابع انسانی	۳
	۰,۷۲۴	۰,۸۵۱	حوزه مدیریتی - مولفه مدیریت عملیاتی	۴
	۰,۸۰۳	۰,۸۹۶	حوزه فردی - مولفه ویژگی‌های شخصیتی	۵
	۰,۸۳۰	۰,۹۱۱	حوزه فردی - مولفه میان - فردی	۶

۷	حوزه محیطی - مولفه شناخت محیط	۰,۸۴۶	۰,۷۱۶
۸	حوزه محیطی - مولفه جذب اولیا	۰,۸۱۳	۰,۶۶۰

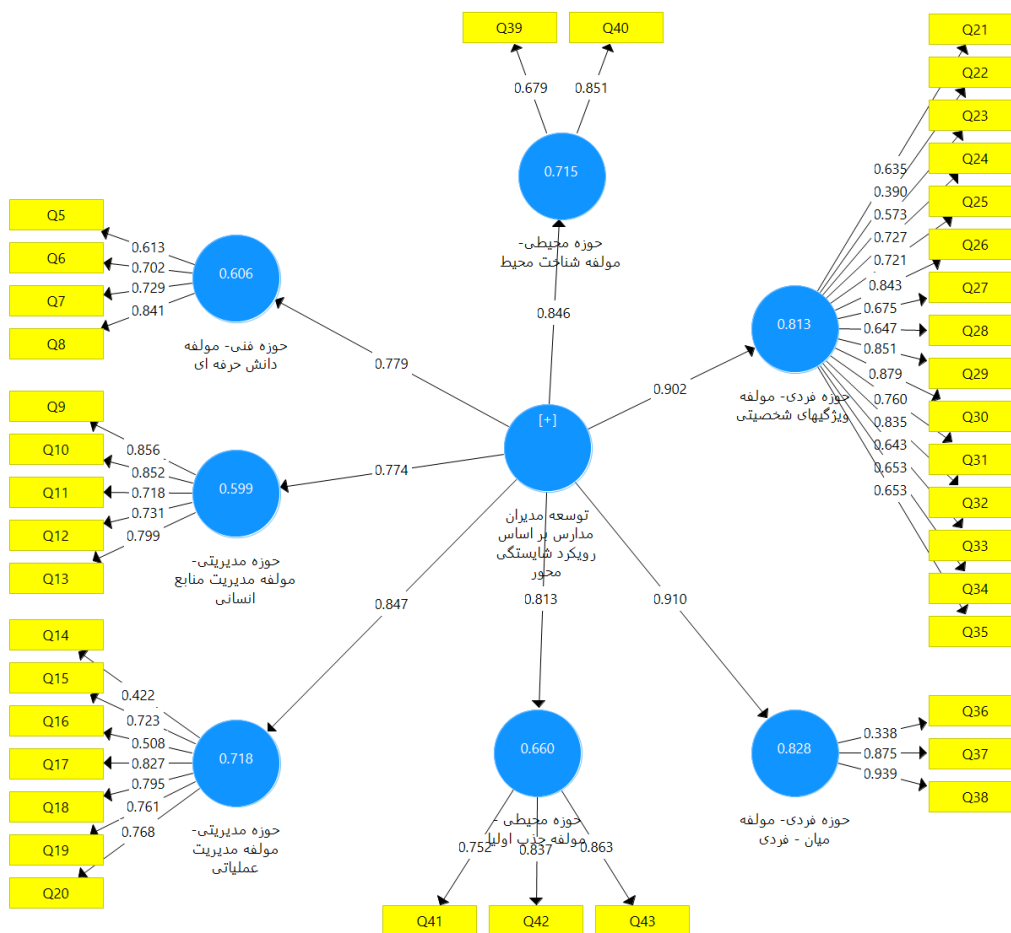
نمودار ۷- ضریب مسیر خروجی تحلیل عاملی



جدول ۳۹- اولویت مولفه‌ها بر اساس بارعاملی هر مولفه

همانگونه که در مدل تحلیل عاملی اکتشافی ملاحظه شد، از مولفه‌هایی که معرف شاخص‌های تعیین الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران بود، به دلیل آنکه هیچ یک از مولفه‌ها بار عاملی کمتر از ۰,۳ نداشت، از روند تحلیل عاملی حذف نگردیدند و با توجه به اینکه کلیه گویه‌های باقیمانده بزرگتر از ۰/۳ بود، مدل «مطلوب» است. در ادامه محقق با حذف مرحله‌ای مولفه‌های با بارهای عاملی ۰,۶ و کمتر، به دنبال رتبه‌بندی مجدد شاخص‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و دستیابی به مدل «خیلی مطلوب» می‌باشد. نتایج را در نمودارهای ذیل ملاحظه می‌فرمائید.

نمودار ۷- مدل تحلیل عاملی (تائیدی مرحله اول) شاخص‌های الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران، با حذف بارهای عاملی ۰/۳ و کمتر



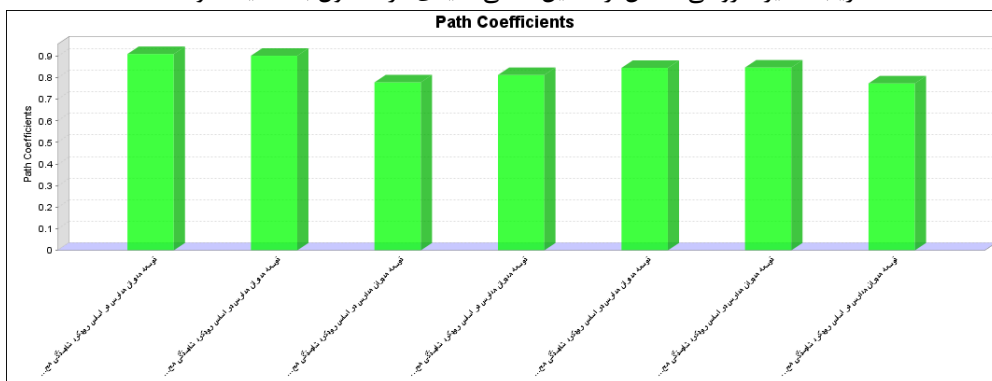
جدول ۴۰- مدل تحلیل عاملی تائیدی مرحله اول، بارعاملی، ضریب مسیر و اولویت مولفه‌ها بر اساس بارعاملی هر مولفه

ردیف	اولویت	مولفه	بارعاملی	ضریب مسیر	معناداری
۱	اولویت اول	روحیه کارآفرینی (ویژگی‌های روانشناختی هنرجویان)	۰,۹۱۱	۰,۹۵۵	معنادار
۲	اولویت دوم	مشاوره تحصیلی و شغلی	۰,۹۲۳	۰,۹۶۱	
۳	اولویت سوم	سبک رهبری و مدیریت هنرستان‌ها	۰,۹۴۸	۰,۹۷۴	
۴	اولویت چهارم	ارتباط با صنعت و تجارت	۰,۹۳۵	۰,۹۶۷	
۵	اولویت پنجم	محتوای آموزش کارآفرینی	۰,۹۲۲	۰,۹۶۰	
۶	اولویت ششم	توسعه مهارت‌های کارآفرینی در فراگیران	۰,۹۵۶	۰,۹۷۸	

ضریب مسیر خروجی حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول به تفکیک مولفه‌ها

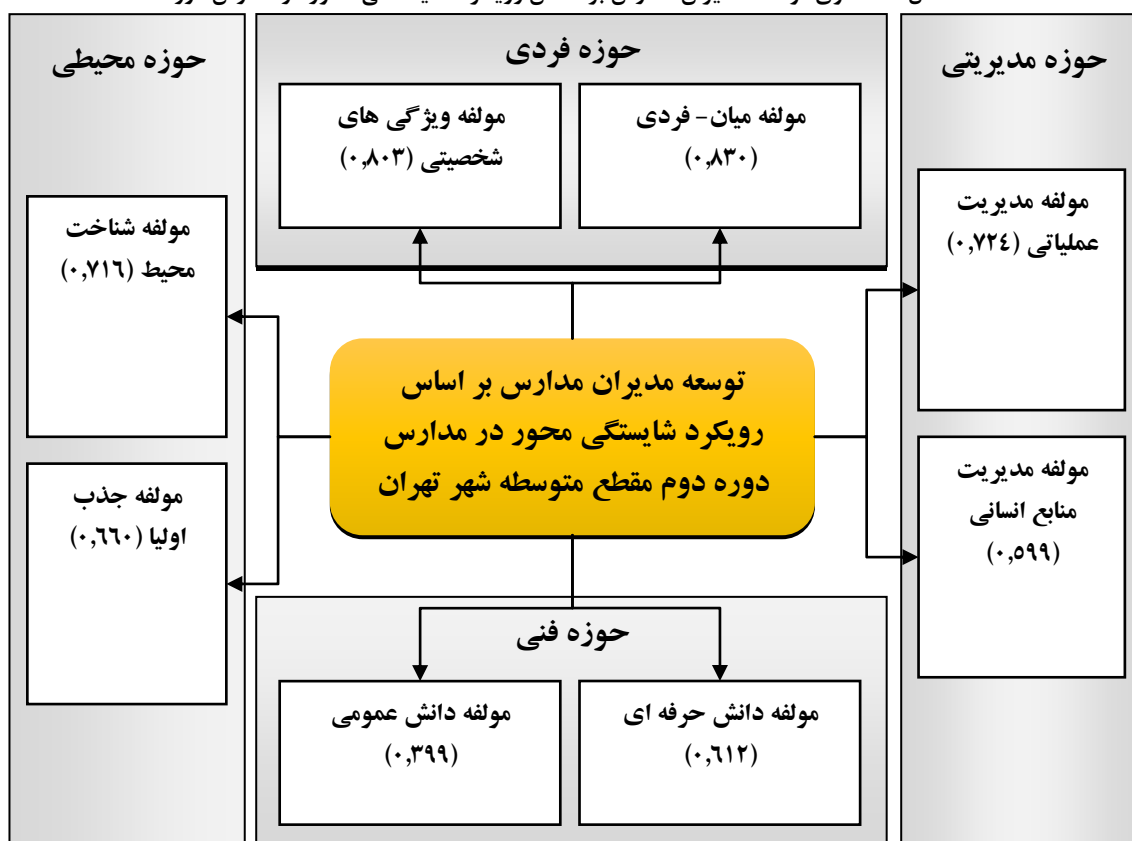
ردیف	مسیر	ضریب مسیر
۱	حوزه فردی- مولفه میان- فردی <<< حوزه فردی- مولفه ویژگی‌های شخصیتی	۰,۹۱۰
۲	حوزه فردی- مولفه ویژگی‌های شخصیتی <<< حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت عملیاتی	۰,۹۰۲
۳	حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت عملیاتی <<< حوزه محیطی- مولفه شناخت محیط	۰,۸۴۷
۴	حوزه محیطی- مولفه شناخت محیط <<< حوزه محیطی- مولفه جذب اولیا	۰,۸۴۶
۵	حوزه محیطی- مولفه جذب اولیا <<< حوزه فنی- مولفه دانش حرفه‌ای	۰,۸۱۳
۶	حوزه فنی- مولفه دانش حرفه‌ای <<< حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت منابع انسانی	۰,۷۷۹
۷	حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت منابع انسانی	۰,۷۷۴

ضریب مسیر خروجی حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول به تفکیک مولفه‌ها



در نهایت با توجه به مدل تحلیل عاملی شاخص‌های توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران در نمودار ذیل، «الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران»، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

شکل ۳- الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره



دوم مقطع متوسطه شهر تهران

جدول ۱۸ - شاخص‌های برازش الگو

شاخص	دامنه قابل قبول	مولفه ۱	مولفه ۲	مولفه ۳	مولفه ۴	مولفه ۵	مولفه ۶	مولفه ۷	مولفه ۸
خی دو (X ²)	-	۸,۷	۱۰,۳	۳,۳۴	۴,۰۱۷	۲,۳	۲,۵۴۸	۴۳	۲,۹۱۹
درجه آزادی	-	۲۹	۳۷	۱۹	۱۳	۳۷	۲۸	۳۳	۲۱
X ² /df	۳ ≤	۰/۳۰۰	۰/۲۸۱	۰/۱۷۶	۰/۳۰۹	۰/۴	۰/۰۹۱	۰/۱	۰/۱۳۹
RMSEA	۰/۰۸ ≤	۰/۰۳۸	۰/۰۹۷	۰/۰۱۳	۰/۰۷۳	۰/۰	۰/۰۲۸	۰/۰	۰/۰۰۳
RMR	۰/۰۸ ≤	۰/۰۱۹	۰/۰۴۳	۰/۰۱۹	۰/۰۳۵	۰/۰	۰/۰۰۹	۰/۰	۰/۰۰۹
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹
CFI	نزدیک به ۱	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۹
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۷	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۸
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹

* توضیحات: مولفه ۱- حوزه فردی- مولفه میان- فردی، مولفه ۲- حوزه فردی- مولفه ویژگی‌های شخصیتی، مولفه ۳- حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت عملیاتی، مولفه ۴- حوزه محیطی- مولفه شناخت محیط، مولفه ۵- حوزه محیطی- مولفه جذب اولیا، مولفه ۶- حوزه فنی- مولفه دانش حرفه‌ای، مولفه ۷- حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت منابع انسانی، و در نهایت مولفه ۸- حوزه فنی- مولفه دانش عمومی. همانگونه که ملاحظه شد RMSEA، RMR، NFI، CFI و در نهایت AGFI محاسبه شده برای کل مدل، نشان از برازش مدل دارد. در پایان لازم به توضیح است که مقدار^۱ RMSEA و^۲ RMR کمتر از ۰/۸، و^۳ GFI و^۴ AGFI بالای ۰/۹۰ و نزدیک به یک، همگی نشان‌دهنده اعتبار مدل هستند.

1 - Root Mean Square Error of Approximation

2 - Root Mean Square Residual

3 - Goodness of Fit Index

4- Adjusted Goodness of Fit Index

همه این شاخص‌ها از مقادیر مطلوبی برخوردارند. در الگوی حاضر مؤلفه‌های الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران (حوزه فردی- مولفه میان- فردی، حوزه فردی- مولفه ویژگی‌های شخصیتی، حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت عملیاتی، حوزه محیطی- مولفه شناخت محیط، حوزه محیطی- مولفه جذب اولیا، حوزه فنی- مولفه دانش حرفه‌ای، حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت منابع انسانی، و در نهایت حوزه فنی- مولفه دانش عمومی) به عنوان متغیرهای مشاهده شده ۱ و متغیر توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور به عنوان متغیر مکنون ۲ در نظر گرفته شده است. شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی، برازش الگو را تأیید می‌نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

برای جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی تعداد افراد مصاحبه شونده بر اساس اصل اشباع تعیین شد (۲۲ نفر) از خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران در تکنیک دلفی مشارکت کردند. در نهایت با توجه به پیشنهاد صاحب‌نظران و خبرگان و همچنین موافقت اساتید راهنما و مشاور، مولفه‌های استخراج شده با عناوین ذیل، جهت بررسی مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران، مورد ارزیابی قرار گیرد. در نهایت بر اساس نظر صاحب‌نظران و خبرگان مولفه‌های: حوزه فنی- مولفه دانش عمومی، حوزه فنی- مولفه دانش حرفه‌ای، حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت منابع انسانی، حوزه مدیریتی- مولفه مدیریت عملیاتی، حوزه فردی- مولفه ویژگی‌های شخصیتی، حوزه فردی- مولفه میان- فردی، حوزه محیطی- مولفه شناخت محیط، و در نهایت حوزه محیطی- مولفه جذب اولیا؛ به عنوان مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران، جهت ارزیابی در بخش کمی، مورد تأیید قرار گرفت. از جمله عوامل محوری بدست آمده مؤثر بر توسعه مدیران مدارس متوسطه در این تحقیق عبارت بودند از توسعه شایستگی‌های مدیران، توسعه دانش مدیریت و سازمان مدیران، توسعه شایستگی رهبری و هدایت مدیران، توسعه شایستگی شخصیتی مدیران مدیران، توسعه شایستگی ادراکی و شناختی مدیران، توسعه شایستگی حرفه‌ای مدیران، توسعه شایستگی اجرایی مدیران؛ از طرف دیگر برخی صلاحیت‌های مهم و مهارت‌های لازم برای مدیران مدارس عبارت بودند از: صلاحیت ارزشیابی مدیران، توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران، توسعه صلاحیت‌های علمی مدیران و توسعه مهارت مربیگری مدیران. لذا می‌توان گفت به صورت اساسی این

مولفه‌ها اجزای محوری توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس هستند و سازمان آموزش و پرورش می‌بایست به ارتقای آنها به منظور افزایش بازده علمی، اقتصادی و فرهنگی و... به آنها توجه ویژه‌ای داشته باشد. توسعه و رشد منابع انسانی در سازمان یکی از اهداف اساسی سازمان‌های مترقی است (۲۶). در این سازمانها فرض بر این است با افزایش توانمندی‌ها و صلاحیت‌های انسانی نیروی کار بالاخص مدیران، بازده سازمان افزایش یافته و هزینه‌های جبرانی کاهش پیدا می‌کند (۲۷) در سازمان آموزش و پرورش اما گاهی هزینه‌ها تنها هزینه‌های مالی نیست و با عدم صلاحیت و شایستگی‌های مدیران، دانش‌آموزان به عنوان انسان از شکوفایی استعداد هایشان باز می‌مانند و تبعات فراوانی همچون آسیب‌های اقتصادی، علمی و اجتماعی را به همراه خواهد داشت. از میان مقوله‌های موجود، "مدیریت استعداد، توسعه مدیران، الزامات سازمانی، و منابع" به عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور داشته و تا این عوامل مهیا نشوند توسعه مدیران مدارس به شیوه مناسب شکل نمی‌گیرد. در نهایت نتایج نشان داد عوامل علی بر توسعه شایستگی محور مدیران تاثیر گذارند از جمله مدیریت استعداد تحت مفاهیمی همچون استعدادشناسی، انعطاف پذیری برنامه‌های آموزشی و توسعه، استعدادگزینی و استعداد داری، ارزیابی و کشف استعداد، توسعه و آموزش استعداد و نگهداشت استعداد؛ توسعه مدیران تحت مفاهیمی همچون توسعه شناختی مدیران، همسوسازی انتخاب و انتصاب مدیران با استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمانی، راهنمایی حرفه‌ای در سازمان، توانمندسازی و سازماندهی مناسب در راستای شایستگی محوری و خلاقیت؛ الزامات سازمانی تحت مفاهیمی همچون حمایت مدیریت عالی از شایستگی محوری، حمایت سازمان از شایستگی محوری، شایستگی گماری و شایسته‌گزینی، بلوغ سازمانی و مشارکت پذیری مدیران و منابع به معنای اختصاص منابع مالی و مادی کافی برای شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، کانون (مرکز) های ارزیابی، نیروی انسانی مجرب، مدیران و رهبران شایسته. دلایل عمومی اهمیت و اولویت تأمین و نگه‌داشت استعداد عبارتند از: ۱. اقتصاد دانشی ۲. رقابت بسیار شدید ۳. جابه‌جایی و نقل و انتقال کارکنان. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبه‌رو می‌باشند (۲۸). مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهای طراحی شده است که تضمین می‌کند کارکنان به طور مناسبی در شغل‌های موجود سازمان گردش می‌کنند به بیان دیگر شخص مناسب، در زمان مناسب، در شغل مناسب باشد (۲۹). لذا سازمان برای اینکه بخواهد مدیرانی شایسته پرورش دهد و آنها را حفظ کند باید استعدادها را کشف، ارزیابی، مدیریت نموده و حفظ نماید. همچنین توانمندسازی و راهنمایی مدیران و توسعه شناختی آنها از دیگر عوامل علی تاثیرگذار بر توسعه مدیران است. و در نهایت این امر نیازمند امکانات و منابع مالی است که ممکن

است در دراز مدت بازدهی داشته باشد. سرمایه گذاری در منابع انسانی اگر چه دیر بازده ممکن است باشد لیکن از هزینه های دراز مدت و از دست رفتن فرصتها در آینده و افزایش هزینه های پنهان و درمانی جلوگیری خوبی به عمل می آورد (۳۰). لذا آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان و مدارس متوسطه به طور اخص می بایست با ایجاد فرهنگ شایسته محوری و مدیریت استعدادها و فراهم آوردن ملزومات و منابع مالی سازمانی به ایجاد توسعه مدیران با تاکید بر رویکرد شایستگی محور کمک کنند. مهمترین راهبردهای اتخاذ شده در این پژوهش عبارتند از: بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی، و استراتژی های آموزشی و مدیریتی؛ بهسازی شامل مواردی همچون یادگیری سازمانی، آموزش و توسعه، فرصت یادگیری، ارتباط با همکاران و مدیران ارشد، فرصت های ارتقا و پیشرفت و دوره ها و کارگاه های آموزشی و پروژه های یادگیری است. فراهم نمودن فرصت یادگیری و آموزش منابع انسانی همواره یکی از ویژگی های سازمان های موفق توسعه مدار است (۳۱). توانمندسازی مدیران به وسیله کارگاه های آموزشی و فراهم نمودن فرصت سفر های علمی و تحقیقاتی می تواند یکی از راه های گسترش شایستگی های مدیران باشد. آموزش ضمن خدمت و مستمر همواره در دنیای متری و در حال تغییر امروز به عنوان راهبردی اساسی و تاثیر گذار می تواند به ارتقای توانمندی های مدیران کمک کند (۳۲) بنابر این اگر قرار است یادگیری وجود داشت باشد جز آموزش و اشتراک تجارب علمی و سازمانی چه راهی دیگری وجود دارد، لذا آموزش و فراهم ساختن بستر و برنامه مدونی برای آن نیاز اصلی توسعه مدیران است. از طرف دیگر استراتژی های آموزشی و مدیریتی به معنای برنامه های آموزشی، فناوری های اطلاعات و ارتباطات در راستای بهبود دانش و شایستگی کارکنان، مدیریت دانش، تدوین نظام جامع ارزیابی و آموزش منابع انسانی، نهادینه سازی شایسته سالاری و استعداد گزینی، توجه به کارکردهای استراتژیک منابع انسانی و تهیه کتب و جزوات و بسته های آموزشی است و نهایتاً ارشادگری به معنای حمایت مدیران ارشد، راهنمایی و هدایت، تبادل تجارب، درگیر کردن مدیران در فعالیت های حرفه ای و حمایت سازمانی و اشتراک دانش از دیگر عوامل مهم بدست آمده از پژوهش حاضر بود. به طور کلی راهبرد های ایجاد توسعه در منابع انسانی به عنوان نیروی متفکر سازمان، به نوعی همه انسانی بوده و بحث از آموزش و تهیه ابزار های آموزشی و فراهم آوردن راهنمایی ها و مهارتهای لازم برای پاسخگویی به نیاز روز سازمان است. در پژوهش حاضر مقوله های "عوامل سازمانی، قوانین و مقررات" به عنوان شرایط مداخله گر الگوی پارادایمی مورد توجه قرار گرفته اند. عوامل سازمانی تحت مفاهیمی همچون مفهومی حذف بروکراسی و سلسله مراتب پیچیده، اختیارات کافی مدیران، وجود مدیران شایسته، حذف آشنابازی و پارتی بازی در انتخاب و انتصاب مدیران، ساختار سازمانی منعطف خود را نشان می دهند. تجربه نشان داده است که قوانینی که اختیار خلاقیت را از

مدیران می‌گیرند بر عادی سازی و روزمرگی در سازمان می‌افزایند (۳۳) فضای باز سازمانی توأم با انگیزه پیشرفت در سایه میل به برتری و اطمینان از عدالت سازمانی یکی دیگر از نیازهای سازمان برای توسعه مدیران است، در سازمان‌هایی که روابط به جای ضوابط و شایستگی محوری بر سازمان حکم فرماست تلاش‌های توسعه محور سازمان به بار نمی‌نشیند و انگیزه کار از مدیران و برنامه‌ریزان از بین می‌رود. وقتی کارکنان بدانند تلاش‌هایشان دیده و مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد و قوی و ضعیف یک سرنوشت دارند، تعهد خود را به سازمان از دست داده و انگیزه تلاش آنها از بین می‌رود (۳۴) از این رو این عوامل مداخله‌گر باید کنترل شوند. همچنین مقررات مداخله‌گر شامل حذف قوانین دست و پاگیر، تدوین کانون و سند ارزیابی شایستگی مدیران در آموزش و پرورش، حذف رویه‌های غیرضروری در سازمان، تدوین سند چشم‌انداز توسعه و شایستگی مدیران و حذف رفتارهای سیاسی و بازدارنده است. و می‌تواند اقدامات و راهبرهای مفید مطرح شده مذکور را در جهت توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس را به حاشیه براند. لذا سازمان آموزش و پرورش می‌بایست هر چه بیشتر در راستای شفاف سازی، عدالت محوری، کاهش بروکراسی و قوانین بی مورد قدم بردارد و شایسته سالاری و باند‌های غیر رسمی قدرت در سازمان را کنترل نماید. شرایط بستر در پژوهش کنونی مقوله‌های " نگاه به شایسته سالاری و توسعه کارکنان، و جو و فرهنگ سازمانی " هستند. که تحت مفاهیم زیر آمده‌اند. نگاه به شایسته سالاری و توسعه کارکنان به معنای نگاه به منابع انسانی، جهت‌گیری و دیدگاه استراتژیک، تفکر استراتژیک، سلسله مراتب منابع انسانی، پذیرش تمایز توانمندی‌ها و نگرش به شایستگی و صلاحیت‌ها همچنین مقوله جو و فرهنگ سازمانی به معنای فرهنگ شایسته سالاری، فرهنگ مشارکتی و جو حمایتی، یادگیری جمعی، تشکیل گروه‌های کاری و کار تیمی، بیان ایده‌ها و انتقادات و دانش محوری در سازمان و درنهایت شرایط محیطی به معنای عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی- فرهنگی، عوامل سیاسی، مشغله‌های شغلی و سازمانی و سیاست‌های کلان توسعه حرفه‌ای و شایستگی مدیران. بنابر این شرایط محیطی نیز به منظور توسعه مدیران باید فراهم باشند. سیاست-های کلان نباید با برنامه‌های سازمان مداخله‌ای داشته باشند، روحیه سازمان بر رشد و توسعه و احساس تعهد و به اشتراک‌گذاری دانش متکی باشد. در سازمان‌هایی که فضای رقابتی مبتنی بر احساسات منفی و بر کنار زدن یکدیگر متکی است آنچه پدید می‌آید محیطی مسموم و غیر قابل پیشرفت برای رشد و پیاده‌سازی آموزه‌ای توسعه محور است (۲۵) لذا طبیعی است که نگاه سازمان به نیروی انسانی خود به عنوان افرادی متعهد و دارای توقع عدالت و اعتماد به نیروی انسانی خود، و همچنین کنترل تعارضات سازمانی و افزایش فرهنگ رشد و توسعه و تشویق کارکنان مستعد و تلاشگر یکی از بسترهای مهم ایجاد توسعه مدیران است. لذا محیط و بستر سازمان و مسائل پنهانی همچون

تصویر سازمان و قوانین آن در ذهن کارکنان و مدیران در صورت منفی بودن، اجازه پیاده ساختن برنامه ها و راهبرد ها را نمی دهد لذا جو دوستانه و مبتنی بر همکاری و اهمیت دادن به نیاز های کارکنان و بستر سازی محیطی سازمان برای توسعه شایستگی های مدیران مدرسه بسیار ضروری است. پس از تصمیم به توسعه و فراهم نموده برنامه ها و عوامل علی و راهبرها و کنترل بستر محیط و عوامل مداخله گر نوبت به آن می رسد که منتظر پیامدهای مورد انتظار مثبتی باشیم که به توسعه شایستگی محور در مدیران نام دارد است. پیامدهای توسعه سازمانی در پژوهش حاضر سازمانی و فردی است. مهمترین پیامدهای سازمانی استخراج شده در این پژوهش عبارتند از: " اثربخشی سازمانی، رقابت پذیری سازمان، تخصص گرایی، اعتماد سازمان، توسعه مدیریت منابع انسانی و خلاقیت و نوآوری سازمان ". توسعه و رشد همواره با خود به روز بودن و توانمندی مبارزه با چالش ها را به همراه دارد و مهمترین پیامدهای فردی استخراج شده در این پژوهش عبارتند از: " توسعه مهارتی مدیران، توسعه فردی و نگرشی، بهره وری کارکنان، رضایت شغلی، انگیزه کاری و خبرگی و خودشکوفایی مدیران ". پر واضح است که توسعه شایستگی ها توان مدیران را برای انجام بهینه و درست مسئولیت ها را نوید می دهد (۲۳). این توانمندی ها می توانند با افزایش انرژی و انگیزه سازمانی لازم به بار نشسته و سازمان را به لحاظ فرهنگی، بازده علمی و اقتصادی کمک کند. مدارس متوسطه ای که مدیران آنها از رضایت شغلی و انگیزه کافی و صلاحیت لازم برخوردارند معمولاً دانش آموزان موفق تری هم به لحاظ شخصیتی و به لحاظ علمی پرورش می دهند (۲۴)، این می تواند به این دلیل باشد که احتمالاً مدیران پر انرژی و دارای احساس و انگیزه برنامه ریزی بهتری برای ارتقای راندمان مدرسه، کیفیت تدریس، رسیدگی به مشکلات کادر مدرسه و فراهم آوری امکانات لازم برای رشد دانش آموزان و اعتماد به توانمندی های خلاقانه مدرسه خود دارند. لذا هم در اداره و معرفی مدرسه خود به عنوان یک الگوی مترقی موفق اند و هم خود در سازمان راضی و خشنود و با انگیزه وظایف خود را انجام می دهند. لذا پیامدهای مذکور کافی است که مدارس و سازمان آموزش و پرورش به توسعه شایستگی محور مدیران پرداخته، در باب آن مطالعه کند و برای ایجاد و پرورش آن گام های اولیه و سالمی را بردارد.

ساز و کارهای مناسب و پیشنهادات مبتنی بر یافته ها

در نهایت با توجه به آنچه تا کنون گفته شد، از جمع بندی مطالعات و پژوهش های پیشین و همچنین تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات و نیز بررسی عوامل و مولفه های الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران، از جمله سازوکارهای مناسب برای الگوی توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران را بر اساس اولویت بندی مولفه های تأیید شده در الگو، می توان چنین برشمرد:

جدول ۱۰- سازوکارهای مناسب برای توسعه مدیران مدارس بر اساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران

سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های دانش عمومی (حوزه فنی)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ایجاد و توسعه آشنایی مدیر با نظام و اهداف آموزش و پرورش و اسنادی مانند سند تحول بنیادین، برنامه درسی ملی و ... ✓ ایجاد و توسعه آگاهی از علوم روانشناسی رفتاری و علوم تربیتی ✓ ایجاد و توسعه آشنایی با مهارت‌های کامپیوتر برای انجام دادن امور اداری، آموزشی و پرورشی
سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های دانش حرفه‌ای (حوزه فنی)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ایجاد و توسعه آشنایی با سامانه امور مالی، بایگانی اسناد و دفاتر، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها ✓ ایجاد و توسعه آشنایی با مسائل عمرانی، تعمیرات و تجهیزاتی مورد نیاز مدرسه ✓ ایجاد و توسعه آشنایی با نقاط ضعف و قوت آموزشگاه و برنامه‌ریزی بر اساس واقعیت موجود
سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های مدیریت منابع انسانی (حوزه مدیریتی)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارزیابی کردن صحیح و منصفانه همکاران بدون دخالت دادن نظرات شخصی ✓ تلاش در جهت برگزاری کلاس‌های آموزشی و تربیتی برای ارتقای علمی و تربیتی همکاران ✓ توجه به مشکلات دانش‌آموزان و ابراز همدردی با آن‌ها در هنگام بروز مشکلات
سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های عملیاتی (حوزه مدیریتی)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ایجاد و توسعه ارتقای بهداشت عمومی مدرسه، فراهم سازی شرایط ایمن، توسعه تربیت بدنی در مدرسه و پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی ✓ ایجاد و توسعه هدایت دبیران در جهت بهبود کیفیت آموزشی و پرورش و بهره‌گیری از فضا و تجهیزات مناسب آموزشی و پرورشی ✓ شناسایی و برقراری ارتباط و استفاده از توان فکری و مهارت‌های اولیا و نهادهای اجتماعی جهت ارتقای مدرسه
سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های ویژگی‌های شخصیتی (حوزه فردی)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ دارا بودن سلامت جسمی، سلامت روحی و داشتن تعادل عاطفی (نه بی عاطفه باشد و نه خیلی با عاطفه) ✓ ایجاد و توسعه خودآگاهی، خودکنترلی و اعتقاد قوی مدیر نسبت به مهارت‌ها و قوه قضاوت خود در

مواجهه با چالش‌ها

- ✓ ایجاد و توسعه توانایی تولید اندیشه‌ها و افکار نو و نگاه کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌های موجود و توانایی تبدیل اندیشه‌های نو به کاربردهای قابل استفاده در مدرسه
- ✓ ایجاد و توسعه تلاش و پشتکار در جهت انجام دادن فعالیت‌های مدرسه و علاقه به کار مدیریت

سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های میان - فردی (حوزه فردی)

- ✓ برقراری ارتباط خوب با اداره آموزش و پرورش و انجام دادن امور بر مبنای تعامل سازنده
- ✓ ایجاد و توسعه توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و اختلافات و تبدیل تعارضات مخرب به تعارضات سازنده
- ✓ ایجاد و توسعه توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران از طریق پیام‌های کلامی و غیرکلامی و ایجاد پیوندهای قوی ارتباطی

سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های شناخت محیط (حوزه محیطی)

- ✓ ایجاد و توسعه آگاهی از محیط جغرافیایی و ظرفیت‌ها و توانایی‌های محیط اطراف آموزشگاه، نهادهای اجتماعی و ...
- ✓ ایجاد و توسعه آگاهی از شیوه کار مدارس برتر به منظور بهره‌گیری از تجارب مفید آن‌ها و جلوگیری از آزمایش و خطا

سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های جذب اولیا (حوزه محیطی)

- ✓ معرفی موفقیت‌ها و توانایی‌های دانش‌آموزان مدرسه در زمینه‌های مختلف آموزشی، فرهنگی هنری، ورزشی، المپیادها و جشنواره‌ها با تبلیغات لازم توسط مدیر مدرسه
- ✓ ایجاد و توسعه فضایی شاداب، با رنگ‌آمیزی مناسب دیوارها، فضای سبز، نور کافی و تهویه مناسب که سبب آرامش دانش‌آموزان، افزایش تعلق خاطر در آنان نسبت به مدرسه و برقراری نوعی ارتباط دوستانه در محیط مدرسه می‌شود.
- ✓ جلب اعتماد اولیا از طریق اطلاع‌رسانی مناسب نسبت به حضور مرتب و منظم دانش‌آموز، اعلام وضعیت تحصیلی و تربیتی، تشکیل کلاس‌های فوق برنامه و غیره.

References

1. Reimers E. Teacher professional development: an international review of the literature. Paris: International Institute for Educational Planning; 2003 Feb 26.
2. Domitrovich CE, Durlak JA, Staley KC, Weissberg RP. Social-emotional competence: An essential factor for promoting positive adjustment and reducing risk in school children. *Child development*. 2017 Mar;88(2):408-16.
3. Chan CK, Ho DW. Unequal Vulnerability to Social Risks: Analysis of Hong Kong's Social Strata (1993–2013). In *Hong Kong 20 Years after the Handover 2018* (pp. 153-176). Palgrave Macmillan, Cham.
4. Feng Y, Richards L. A review of digital curation professional competencies: theory and current practices. *Records Management Journal*. 2018 Mar 19.
5. Allen K, Vella-Brodrick D, Waters L. School belonging and the role of social and emotional competencies in fostering an adolescent's sense of connectedness to their school. In *Social and emotional learning in Australia and the Asia-Pacific 2017* (pp. 83-99). Springer, Singapore.
6. Akhtar P, Khan Z, Frynas JG, Tse YK, Rao-Nicholson R. Essential micro-foundations for contemporary business operations: Top management tangible competencies, relationship-based business networks and environmental sustainability. *British Journal of Management*. 2018 Jan;29(1):43-62.
7. Khoroshi, Pouran . Teacher professional development strategies in developed countries with emphasis on the need to pay attention to it in Farhangian University. *Scientific Quarterly of Thought Teacher Training*, 2015, 1 (1), 66-53.
8. Baker, Kathryn A. and Branch, Kristi M. Concept underlying Organizational Effectiveness. Ch.2002, 1.
9. Norton, S. *Economic freedom of the world: 2008 annual report*. The Fraser Institute 2008.
10. Wright, Roger Card. Introduction to staff training and improvement. Translated by Mohammad Ghahremani and Marjan Arianfar. Tehran: Management Research and Training Institute Publications 2013.
11. Lee, A. Quality teaching for diverse students in schooling: Best evidence synthesis June 2003. Wellington, New Zealand: Ministry of Education.

12. Camblin, L. and Steger, J. "Rethinking Faculty Development"; *Journal of Higher Education*, 2000, 39(1), 35-38.
13. Whaley A, Gillis WE. Leadership development programs for health care middle managers: An exploration of the top management team member perspective. *Health care management review*. 2018 Jan 1;43(1):79-89.
14. Hoy, W. K. Toward an organizational model of achievement in high schools: The significance of collective efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 2002, 38(1), 77-93.
15. Hennessey Jr HW, Bernardin HJ. The relationship between performance appraisal criterion specificity and statistical evidence of discrimination. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*. 2003 Jun;42(2):143-58.
16. Noé, F. Innate and adaptive immunity during epileptogenesis and spontaneous seizures: evidence from experimental models and human temporal lobe epilepsy. *Neurobiology of disease*, 2008,29(1), 142-160.
17. Laei, G. Determination of the planting depth of potato seed tuber yield and yield components of two varieties agria and draga response curves seed. *Annals of Biological Research*, 2012, 3(12), 5521-5528.
18. Suato, M. Auto-catalytic ceria nanoparticles offer neuroprotection to adult rat spinal cord neurons. *Biomaterials*, 2007, 28(10), 1918-1925.
19. Rezaian, Ali. *Fundamentals of Organizational Behavior Management*. The tenth edition. Tehran: Samat Publications 2014.
20. Farahbakhsh, S.; Jafari Sarabi, M.; Siyah Kamary, a; Gholami, M. and Moradi, S. Development of scientific-professional competencies of primary school principals in Lorestan province. *Journal of School Management*, 2017, 5 (1), 127-113.
21. Abdullahi, H. and Raisi, n. Criteria for evaluating the performance of school principals. *Journal of Psychological Studies and Educational Sciences*, 2017, 2 (3), 12-1.
22. Pourkarimi, J .; Farzaneh, M. and Norouzi, M. Analysis of professional competencies of school principals; Findings of a combined study. *Journal of School Management*, 2015, 4 (1), 25-1.
23. Hayat, Ali Asghar, Abdollahi, Bijan, Zeinabadi, Hassan Reza and Arasteh, Hamidreza. Qualitative study of the needs and methods of professional

- development of school principals, education and learning studies, 2015, 7 (2), 62-41
24. Reston, N. D. Grading the strength of a body of evidence when assessing health care interventions: an EPC update. *Journal of clinical epidemiology*, 2015, 68(11), 1312-1324.
 25. Galavzi, P. Principals' Perceptions of Their Own Professional Development. Presented to the faculty of the Graduate School of the University of Texas at austain, in partial fulfillment of requirement for degree of doctor of education 2011.
 26. Amini Javid, Leila. The effect of promoting spiritual intelligence on depression and happiness of female first year high school students in Kermanshah in the academic year 2012-2013. Master's thesis, unpublished, Al-Zahra University 2013.
 27. Angelides, P. Forms of leadership that promote inclusive education in Cypriot schools", *Education Management Administration and Leadership*, 2012, 40 (1), 21-36.
 28. Brown, C. & Militello, M. "Principal's perceptions of effective professional development in schools", *Journal of Educational Administration*, 2016, 6(4). 56-67.
 29. Dehghani, Mohammad Mohsen. Investigating the relationship between moral intelligence and organizational commitment of the staff of welfare rehabilitation centers in Yazd in 2014. Master's thesis, unpublished, University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences 2015.
 30. Demirel, Y., & Yücel, İ. The effect of organizational justice organizational commitment: a study on automotive industry. *International Journal of Social Sciences*, 2011, 11(3), 26-37.
 31. Cowan, D.A. Translating Spiritual Intelligence into Leadership Competencies. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2010, 2(1), 112-118.
 32. Adeyemo, S. A. The relationship between effective classroom management and students' academic achievement. *European Journal of Educational Studies*, 2012, 4(3), 367-381.
 33. Alexander, P. M., Holmner, M., Lotriet, H. H., Matthee, M. C., Pieterse, H. V., Naidoo, S., Twinomurinz, H., & Jordaan, D. Factors Affecting Career Choice: Comparison Between Students from Computer and Other Disciplines. *Journal of Science Education and Technology*, 2010, 20(3), 300- 315.

34. Amram, Y. The seven dimensions of spiritual intelligence: An ecumenical grounded theory. Paper presented at the 115th Annual (August 2007) Conference of the American Psychological Association, San Francisco 2007.