

## مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه: یک پژوهش آمیخته

علی جعفری راد<sup>۱۲</sup>

مصطفی عزیزی شمامی<sup>\*۳۲</sup>

نیلوفر محرمی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۴)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مفهومی و اعتباریابی آن برای شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه انجام گرفت. بدین منظور از روش تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شد. بدین صورت که در بخش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد و با استفاده از رویکرد هدفمند و بکارگیری معیار اشباع نظری، به منظور آگاهی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس، مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از اعضای هیأت علمی، مدیران ستادی و برخی از مدیران مدارس که بطور بالقوه بیشترین اطلاعات را در خصوص شایستگی مدیران داشتند، صورت گرفت و جهت تحلیل اطلاعات از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. یافته‌ها به صورت ۶ مقوله اصلی شامل پدیده محوری، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها و ۱۷ مقوله کلی که در پژوهش بدان پرداخته شده است، مشخص گردید. بر مبنای یافته‌های کیفی پرسشنامه‌ای محقق ساخته طراحی و بر روی نمونه‌ای متشکل از ۳۳۶ نفر از مدیران مدارس متوسطه دوم شهر تهران اجرا شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در قالب تحلیل توصیفی داده‌ها، مدل معادلات ساختاری (رویکرد مبتنی بر حداقل مربعات جزئی) و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم با استفاده از نرم افزار smart PLS2 انجام گرفته و مقادیر ضریب تاثیر مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد در مقوله پدیده محوری مؤلفه دانش موردنیاز، در مقوله عوامل علی، تغییرات حاکم بر دانش و شغل، در مقوله عوامل زمینه‌ای، گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر، در مقوله عوامل مداخله‌گر، سیاسی‌کاری، در مقوله استراتژی‌ها، آموزش‌های ضمنی (تجربی) و در مقوله پیامدها بهبود کیفیت یادگیری بیشترین بار عاملی را در مقولات خود و در کل الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه کسب نمودند.

**کلمات کلیدی:** توسعه حرفه‌ای، شایستگی، مدل‌یابی، مدیران مدارس.

۱- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد خرم آباد، استان لرستان، ایران.

۲- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران، استان مازندران، ایران. مسئول مکاتبات: shomami85@gmail.com

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مطالعات برنامه درسی، دانشگاه مازندران. استان مازندران، ایران.

## ۱. مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان بسیار تاثیرگذار در امر آموزش و یادگیری در جامعه به طور عام و مدارس به طور خاص مستلزم بهره‌مندی از سیستم مدیریتی کارآمد و اثربخش است. در واقع رهبری و مدیریت آموزشی به عنوان یکی از عوامل مهم بهبود و اثربخشی مدارس و به تبع آن آموزش و پرورش کارآمد شناخته شده است. پژوهش‌ها به طور گسترده نشان داده‌اند، مدارس موفق مدارس هستند که به وسیله رهبران موفق هدایت می‌شوند. تمام فعالیت‌های مورد انتظار مدرسه از جمله: برنامه‌ریزی، تدریس، ارزشیابی و غیره باید تحت نظر مدیر انجام شود. اگر در ساختار مدرسه فقط امکانات سخت افزاری مانند ساختمان، حیاط مدرسه و غیره را فراهم نماییم اما مدیری ماهر و شایسته جهت بکارگیری این امکانات نداشته باشیم هیچ بهره و نتیجه‌ای نخواهیم برد. همانطور که مدارس تغییر می‌کنند، نقش‌های مدیران نیز تحت تاثیر قرار گرفته و دچار تغییر می‌شوند. به عبارتی دیگر، تا چندین دهه گذشته، مدیران اساساً به مسائلی از قبیل امور پرسنلی، تأمین سفارشات، بودجه، ایجاد ایمنی و روابط عمومی می‌پرداختند و در این زمینه‌ها عمل می‌کردند. اما امروزه علاوه بر این مسئولیت‌ها، مدیران باید رهبرانی باشند که به بهبود آموزش و یادگیری دانش‌آموزان کمک کنند (۱). در این راستا بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که مدیران مدارس نقش محوری در اثربخشی بر عهده دارند. بنابراین می‌توان گفت اثربخشی و کارایی مدارس به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران وابسته است و هرگونه شکست مدیر مدرسه هزینه‌های اجتماعی فراوانی بر دانش‌آموزان و خانواده آنها تحمیل می‌کند (۲).

به دلیل نقش مهم و اثرگذار مدیران مدارس، آنان باید براساس پارامترهای منطقی، علمی و اصولی انتخاب شوند. اولین گام در انتخاب مدیران مدارس و تفویض مسئولیت مهم رهبری به آنها، مشخص کردن شایستگی علمی، فنی و مهارت‌های در سطح فردی و اجتماعی آنها است. باید توجه داشت که اگر بر ظاهر مدیر، روابط شخصی و دیدگاه‌های فردی و مانند این موارد تاکید کنیم، جز مدیریت ناکارآمد و غیر اثربخش نصیبمان نخواهد شد (۳). انتخاب مدیران کارآمد باید براساس معیارها و ضوابط باشد و این ملاک‌ها باید به صورتی باشند که قابلیت اندازه‌گیری داشته باشند. بنابراین مشخص شدن ابعاد شایستگی مدیران، انتخاب مدیران و رهبران شایسته را آسان می‌سازد.

نتایج تحقیقات حاکی از آن است که اغلب رهبران، جهت دریافت مسئولیت مدیریت مدرسه، آموزش کافی را طی نکرده‌اند (۴). و بطور کامل برای چالش‌هایی که با آن مواجه هستند، آماده و تجهیز نشده‌اند (۵). مدیران نیز در بسیاری از موارد اذعان کرده‌اند که آموزش‌های ارائه شده در دانشگاه‌ها، آنها را برای رهبری مدرسه، آماده نکرده است. بنابراین نگرانی دیگری که وجود دارد این است که نقش‌ها و مهارت‌های مدیران مدارس که در برنامه‌های آماده‌سازی بر آن تاکید می‌شود خاص عصر صنعتی بوده و پاسخگوی چالش‌ها و پیچیدگی‌های مدارس عصر حاضر نمی‌باشد (۶). نقش ضروری و مهم مدیران مدارس در طول تغییرات بنیادی و آشفته و چالش‌هایی که مدارس با آن روبرو هستند، پیچیدگی بیشتری پیدا کرده و دشوارتر شده است (۷). در کشورهای زیادی داشتن مدرک کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی، سابقه کار بعنوان معاون مدرسه و

دریافت گواهینامه رهبری مدرسه جهت تصدی مدیریت مدرسه ضروری است(۴). اما با وجود این روندها و گرایشات معاصر، هنوز هم کشورهایی وجود دارند که هیچ گونه الزام خاص و مرتبطی برای تصدی پست مدیریت ندارند(۸). در همین راستا پاشاردیس و بروچمن (۲۰۰۹)، اظهار می‌کنند در برخی از مناطق، مدیران مداس بر اساس معیارهای نامربوط و ناکافی منصوب می‌شوند. برای مثال، بر اساس سابقه تدریس به جای مهارت‌های رهبری، بر اساس تجربه و بدون هیچ گونه مدرک تحصیلی قابل قبول و مرتبط و حتی بر اساس آشنایی و پارتی بازی(۹). در بسیاری از موارد، معلمان نیز بدون سپری کردن آموزش‌ها و آمادگی لازم برای نقش جدید، به مدیریت مدرسه گمارده می‌شوند(۱۰).

با نگاهی سیستمی به آموزش و پرورش حال حاضر در ایران، می‌توان اذعان داشت که مسائل و معضلات این سازمان دو چندان می‌باشد. از یک طرف هنوز مدیران مدارس در ایران بدون ضوابط حرفه‌ای و علمی انتخاب می‌شوند و از معلمی به مدیریت می‌رسند، از طرف دیگر استانداردهای حرفه‌ای منسجمی برای آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای آنان وجود ندارد. بر مبنای آمارهای موجود در ایران حدود ۸ درصد از مدیران مدارس مدرک مدیریت آموزشی دارند(۱۱). همچنین شواهد و قرائن حاکی از آن است که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش بیشتر بر دیدگاه‌ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضای شورا متکی بوده تا داده‌های پژوهشی و مطالعات تطبیقی(۱۲).

به نظر می‌رسد که نبود ملاک‌ها و استانداردهای مناسب برای انتخاب مدیران و شایستگی‌ها و مهارت‌های پایین مدیران مدارس موجب شده که بسیاری از مدیران در نقش‌های رهبری مدرسه کارایی پایین تری را داشته باشند(۱۰).

با در نظر گرفتن متون تخصصی و تحقیقات صورت گرفته در خصوص شایستگی مدیران که بیشتر در سازمان‌های صنعتی و غیر آموزشی انجام شده است، تحقیقات صورت گرفته در باب شایستگی مدیران در نظام آموزشی دارای ضعف‌های مطالعاتی است و کمبود یک مدل و الگوی جامع، اصیل و بومی برای نظام آموزشی در کشور یکی از انگیزه‌های اصلی پژوهش حاضر می‌باشد. در واقع در مطالعات قبلی بر روی عواملی که بر شایستگی تاثیر گذاشته بحث شده است اما بر روی مدیریت مدرسه کمتر کار شده و مطالعات انجام شده اکتشافی و داده بنیاد نیستند. از این رو پرداختن به عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس به صورتی جامع و مشخص کردن ارتباط این عوامل و عناصر و چگونگی آن در قالب یک الگو هدف اصلی پژوهش حاضر می‌باشد که بتوان آن را به صورت یک نمونه و الگوی کارآمد در نظام تعلیم و تربیت، اعمال نموده و از آن برای سنجش سطح شایستگی مدیران در نظام آموزشی بهره جست.

### مبانی نظری پژوهش

در ایران اهمیت و ضرورت مسأله شایستگی مدیران مدارس در سند چشم انداز توسعه بیست و سه ساله کشور ۱۴۰۴ و نیز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مورد تاکید قرار گرفته است.

در گزارش پونت<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) به این موضوع اشاره شده که تدوین شایستگی برای مدیران مدارس در جهت حصول اطمینان از اثربخشی آنان برای اعمال رهبری آموزشی و بهبود کیفیت مدارس، به طور فزاینده‌ای بخشی از سیاست‌های آموزشی شده است. این مسئله عمدتاً به دو دلیل است؛ اول اینکه بسیاری از کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته، تقویت استقلال و تفویض مسئولیت بیشتر به مؤسسات آموزشی را به عنوان پایه و اساس سیستم‌های آموزشی خود، هدف‌گذاری کرده‌اند. دوم اینکه، فرایند حرکت به سمت استقلال بیشتر، با انتظارات فزاینده‌ای برای افزایش عملکرد دانش‌آموزان دست به دست یکدیگر داده و گرایش رایجی را به وجود آورده است که سیستم‌های آموزشی را متعهد به برداشتن موانع و کاهش شکاف‌ها در میان دانش‌آموزان کرده است. هر دو این عوامل، چالشی مستقیم برای مدیران مدارس هستند، مدیرانی که با مجموعه فزاینده‌ای از مسئولیت‌ها در زمینه‌های: مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و مادی و مدیریت یادگیری در مدارس مواجه هستند (۱۳).

یک راه برای پاسخگویی به این چالش‌ها، تعریف دقیق مسئولیت‌های مرتبط با رهبری می‌باشد. در همین زمینه، تدوین شایستگی‌ها، عنصر کلیدی می‌باشد، چرا که آنها تمرکز و توجه را به عملکرد مدیران فراهم می‌کنند. بر طبق گزارش بانک جهانی سطح عملکردی ویژه، برای هر فردی که بخشی از زنجیره کیفیت آموزشی را برعهده دارد، باید مشخص گردد. به عنوان مثال، باید به روشنی و با وضوح، شایستگی‌های حرفه‌ای برای مدیران در هر سطح آموزشی تعریف گردد و آنچه را که آنها باید بدانند و قادر به انجام آن باشند را مشخص کرد (۱۳).

به اعتقاد سانچز<sup>۲</sup>، شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر فراوانی بر شغل افراد دارند. شایستگی‌ها با عملکرد افراد همبستگی دارند، می‌توانند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شوند و از طریق آموزش و توسعه، بهبود یابند. شایستگی‌ها فرد را قادر می‌سازند تا کار را ماهرانه (نظیر تصمیم‌های درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد، مانند کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی (۱۴). در بیان اهمیت تدوین و ارائه مدل برای شایستگی مدیران مدارس باید اذعان نمود که مدل شایستگی، نوع مهارت‌های مورد لزوم را ارائه می‌دهد و مقیاسی برای ارزیابی افراد و عملکرد آنان عرضه می‌کند. مدل مزبور موجب می‌شود سازمان‌ها به هنگام ارزیابی افراد از نظر توانایی‌های مورد نیاز آتی و حال با ابهام مواجه نباشند از سوی دیگر، سازمان‌ها از مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل به سهولت خواهند توانست نیازهای آموزشی افراد را تعیین نمایند (۱۵). دویوس و همکاران<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>. Pont

<sup>۲</sup>. Sanchez

<sup>۳</sup>. Dubios & et al

(۲۰۰۴)، مدل شایستگی را به عنوان «توصیف مکتوبی از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق و یا نمونه در یک طبقه شغلی، کار تیمی، گروه، بخش و یا سازمان تعریف کردند» (۱۶). مدل‌های شایستگی معمولاً شامل فهرستی از شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری هستند که شایستگی را برحسب آنچه باید در درون یک سازمان مشاهده شود، عینیت می‌بخشند.

یک مدل شایستگی از مؤلفه‌های مختلفی تشکیل شده است که صاحب نظران مختلف آن را به شکل‌های متفاوتی طبقه‌بندی کرده‌اند، از جمله غفاریان (۱۳۸۷)، مؤلفه‌های اصلی شایستگی را در شش گروه کلی شامل دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی طبقه‌بندی کرد (۱۷).

در نهایت یک مدل شایستگی کارساز و مؤثر باید شامل ویژگی‌های زیر باشد:

- منحصربه‌فرد: هر شایستگی به یک ویژگی خاص اختصاص یابد.
- یکنواختی یا همگنی داخلی: شایستگی‌ها و ویژگی‌های شبیه به هم ترکیب شده و از سایر شایستگی‌ها متفاوت باشند.
- جامعیت: مدل، اهم شایستگی‌ها را در برداشته باشد.
- ثابت یا پایدار: شاخص‌های رفتاری به سهولت بین شایستگی‌ها قابل نقل و انتقال نباشد.
- نام‌گذاری مرتبط: نام شایستگی‌ها با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند و همگان برداشت به نسبت یکسان از آن داشته باشند (۱۵).

در رابطه با شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در سازمان‌ها و مراکز آموزشی تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که در ذیل به آنها اشاره شده است.

جودکی، محمدخانی و محمد داودی (۱۳۹۸)، در پژوهش خود تحت عنوان "ارائه مدل مفهومی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه: نظریه‌ای داده بنیاد" دریافتند، ۱۸ مقوله کلی شامل: شرایط علی (قوانین و مقررات، بودجه و منابع مالی، احساس نیاز مدیران)، پدیده محوری (مشارکت در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزش و پرورش، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، بازدید از دیگر مدارس، مطالعه کتاب و مقالات، جلسات مربیگری، کمک گرفتن از هم‌تایان با تجربه)، شرایط واسطه‌ای (خصوصیات شخصیتی مدیران، سیاست‌های آموزشی)، شرایط زمینه‌ای (حمایت مدیران ارشد، استفاده از روش‌های مناسب بالندگی حرفه‌ای، دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران) و پیامدها (بالندگی مدرسه، بالندگی معلمان و بالندگی دانش‌آموزان)، مهم‌ترین عوامل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه محسوب می‌شود (۱۸).

خنیر و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود تحت عنوان "شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی" دریافتند، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در

کانون ارزیابی عبارتند از: دانش و آگاهی (تخصص، تجربه، دانش بروز، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، دانش محیطی و شناخت اسناد بالادستی)، هوش و استعداد (هوش منطقی، هوش میان فردی، هوش فرهنگی، هوش هیجانی، خلاقیت، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری)، مسائل اعتقادی و اخلاقی (اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌های جامعه، سعه‌صدر، مهربانی و مسئولیت‌پذیری) (۱۹).

محمدی، سادات فدوی و فرهادی (۱۳۹۷)، در پژوهش خود تحت عنوان "ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی" دریافتند، ۵ رویکرد مدیریتی-تکنیکی، انگیزشی-فوق انگیزشی، توانمندی‌های شخصی و معنوی، شناختی-فراشناختی و ساختاری-ارتباطی و ۱۵ مؤلفه رشد حرفه‌ای، بعد تخصصی مدیریتی، بعد فنی یاددهی-یادگیری، حمایت و اعتماد، افزایش رضایت شغلی، بهبود روابط انسانی، نقش الگویی مطلوب، توانمندی‌های فردی، اخلاق‌مندی و معنویت‌گرایی، خودمدیریتی و خودراهبری، تاثیرگذاری و نفوذ، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، مهندسی شغلی و ساختار سازمانی، ترسیم مأموریت و چشم‌انداز، اختیار و قدرت تصمیم‌گیری، مهم‌ترین مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی محسوب می‌شوند (۲۰).

قنبری و محمدی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود تحت عنوان "ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی" دریافتند، شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران، ۶ مقوله اصلی در مدل توسعه حرفه‌ای مدیران متوسطه محسوب می‌شود (۲۱). محمودی، زراعی متین و بحیرایی (۱۳۹۱)، پژوهشی با عنوان "شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه" انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیران دانشگاه باید دارای شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی باشند. شایستگی‌های مدیریتی شامل شایستگی‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی می‌باشد. شایستگی‌های اجتماعی شامل شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانشجو محوری و شایستگی‌های فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی می‌باشد (۲۲).

لبادی و آقاعلی خانی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد" به این نتیجه دست یافتند که مولفه‌هایی مانند شخصیت، آگاهی و دانش، نگرش و ارزش، مهارت و فرهنگ سازمانی از عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به شمار می‌روند (۳).

رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران" انجام داده‌اند که نوع پژوهش، کیفی با رویکرد تئوری زمینه‌ای بود. در این پژوهش با ۱۹ مشارکت‌کننده (۶ نفر از خبرگان علمی، ۶ نفر از مدیران ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ۷ نفر از رؤسای دانشگاه‌ها) در مجموع به مدت ۳۵ ساعت، مصاحبه عمیق انفرادی صورت گرفته، و برای تحلیل آنها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. به منظور اعتباریابی یافته‌های مصاحبه‌ها، نتایج به دست آمده، با استفاده از روش دلفی در دو مرحله برای مصاحبه شونده‌گان ارسال و از آنان خواسته شد شایستگی‌های مذکور را بر اساس اهمیت، اولویت‌بندی کنند. نتایج اجرای دو مرحله روش دلفی، با استفاده از آزمون دو جمله‌ای، تحلیل و در نهایت ۶۸ شایستگی به دست‌آمده در قالب هشت مولفه اصلی شامل: دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار طبقه‌بندی شد (۱۵).

اندرونیسینو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، پژوهشی با هدف "شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز رهبری برای مدیریت موفق مدرسه" انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شایستگی‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، توانایی غلبه بر چالش‌ها، درک نیازهای توسعه دیگران، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، داشتن چشم‌انداز استراتژیک برای مدیریت موفق مدارس ضروری است و مدیران باید در این زمینه‌ها خود را توانمند سازند (۲۳).

بیترو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان "شایستگی رهبران مدارس در حوزه مدیریت" نشان دادند که کیفیت رهبری و مدیریت مدرسه یکی از عوامل اساسی تاثیرگذار بر کیفیت فرایند تدریس و یادگیری در سطوح مختلف سیستم آموزشی است. در این پژوهش شایستگی‌هایی مانند ایجاد و توسعه محیط یادگیری موثر برای دانش‌آموزان، واگذاری مسئولیت و تقسیم وظایف، رهبری و کنترل همکاران برای مدیران و رهبران مدارس شناسایی شد (۲۴).

تانوموان و داتاگان<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی "رابطه بین شایستگی مدیران مدارس و تضمین کیفیت داخلی مدارس تایلند" را مثبت و معنادار ارزیابی کردند و نشان دادند که موفقیت کیفیت داخلی مدارس نتیجه سیاست‌های مدیریتی می‌باشد و پیشنهادات زیر را ارائه کردند:

مدیران باید به طور دائم خود را بازبینی کنند و نقاط ضعف و قدرت خود را بررسی کنند، مدیران باید همه کارکنان مدرسه را تشویق کنند که نقش خود را به خوبی بفهمند و وظایف خود را به خوبی بشناسند، مدیران باید نتایج پیشرفت کارکنان را ارزیابی کنند، مدیران باید اهدافی مانند ارتقا کارکنان مدارس، برقراری ارتباط و ایجاد و انگیزه و کارگروهی را مورد توجه قرار دهند (۲۵). کرج کویکوا و

1. Androniceanu & et al

2. Bitterová & et al

3. Thanomwan & Dhatthakan

کمبل<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، پژوهشی با "عنوان شایستگی‌های مدیریتی مدیران نمونه شرکت‌های صنعتی در اسلواکی" انجام دادند و هشت نوع شایستگی را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: توانایی ایجاد تغییر، مدیریت ریسک، برنامه‌ریزی، تمرکز بر نتایج، تصمیم‌گیری، ارتباطات، توسعه گروه و تیم و تمرکز بر خدمات مشتری (۲۶).

هربست و کندی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، پژوهشی با عنوان "اثر بخشی رهبری در آموزش عالی: خود ادراکی مدیریتی در مقابل ادراک دیگران" انجام دادند. نتایج نشان داد اختلاف معناداری بین خود ارزیابی و ارزیابی‌های دیگران وجود دارد، به این صورت که مدیران در تمامی پنج بعد رهبری، شایستگی‌هایشان را بالاتر ارزیابی کرده بودند (۲۷).

فانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان "توسعه شایستگی‌های مدیران میانی بهداشت و درمان تایوان" اهمیت شایستگی‌ها را به شرح زیر طبقه بندی کردند: شخصیت، برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی‌های حرفه‌ای و توانایی فردی. و نشان دادند که شخصیت و برنامه‌ریزی برای مدیران میانی بسیار مهم است (۲۸).

کوکران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، پژوهشی با عنوان "مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱" انجام داده است. چهارده مورد از شایستگی‌های محوری که شناسایی کرد، عبارتند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کارگروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع و خودفرمانی (۲۹).

کانور<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، در رساله دکتری خود در دانشگاه ایالتی آیووا با هدف "شناسایی شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مدیران پردیس دانشگاه‌ها" بر مهارت‌های ارتباطی، مهارت در تدارکات و مدیریت مالی تاکید کرد (۳۰).

دوره متوسطه از دوره‌های مهم، حساس و موثر در زندگی فردی و اجتماعی آدمی است. دوره‌ای است که به سبب وضع زیستی، اجتماعی و روانی دانش آموزان آن با سایر دوره‌های تحصیلی مشترکات و ممیزاتی دارد و دارای طیف وسیعی است که دوران نوجوانی را در بر می‌گیرد و در انتهای طیف به جوانی می‌رسد. در دوره متوسطه، قسمت اعظم استعداد‌های اختصاصی نوجوان و جوان بروز می‌کند، قدرت یادگیری آنان به حد اعلاء خود می‌رسد، کنجکاوی آنان جهت معینی می‌یابد و مسائل جدید

1. Krajčovičová & Čambál

2. Herbst & Conradie

3. Fang et al

4. Cochran

5. Conover



زندگی نظیر انتخاب رشته، انتخاب حرفه و شغل، اداره خانواده و گرایش به مردم و مسلک، ذهن آنان را به خود مشغول می‌دارد و به مرحله ادراک ارزش‌های اجتماعی، اقتصادی و معنوی می‌رساند؛ از این رو این دوره در نظام‌های تعلیم و تربیت کشورهای مختلف جهان اهمیت زیادی دارد. علاوه بر آن دوره متوسطه دوره‌ای است که آموزش عمومی را به آموزش عالی پیوند می‌دهد و گروه کثیری را برای ورود به جامعه و بازار کار مهیا می‌کند؛ از این رو هر نوع نارسایی و خلاء در این دوره مستقیماً بر عملکرد و کیفیت هر دو حلقه آموزشی، عمومی و عالی تاثیر بسزایی خواهد داشت. با توجه به مطالب بیان شده موفقیت دانش آموزان در این دوره تا حد زیادی به شایستگی و صلاحیت‌ها و مهارت‌های مدیران این دوره بستگی دارد. مدیرانی که از دانش و نگرش و مهارت‌های کافی برخوردار بوده و بتوانند این دوره را به خوبی مدیریت کرده و منجر به اثربخشی مدرسه، دانش‌آموزان، معلمان و کلیه ذینفعان نظام آموزشی شوند. به دلیل اهمیت بسیار این دوره و کمبود تحقیقات انجام شده در خصوص شایستگی‌های مدیران دوره متوسطه و ارائه الگویی از عوامل و مؤلفه‌های موثر بر شایستگی آنان، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و اعتباریابی مدل مناسب شایستگی برای مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران می‌باشد که جهت تحقق هدف مذکور سؤالات پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشد:

- مولفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران کدامند؟
- مدل مناسب شایستگی برای مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران چیست؟
- میزان اعتبار مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه برای هر یک از مؤلفه‌های مطرح شده چگونه است؟

## ۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است. زیرا پژوهشگر قصد دارد به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص تحت عنوان شناسایی و ارائه مدل مناسب شایستگی برای مدیران مدارس دوره متوسطه دوم شهر تهران بپردازد. برای پاسخ به سؤالات پژوهش روش آمیخته اکتشافی که ترکیب روش‌های کیفی و کمی است، به کار رفته است. در پژوهش آمیخته اکتشافی ابتدا داده‌های کیفی و سپس کمی جمع‌آوری و تحلیل می‌شود. الویت معمولاً با فاز کیفی است و داده‌های کمی برای تقویت داده‌های کیفی استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها معمولاً مرتبط بوده و ترکیب در مرحله تفسیر و بحث انجام می‌شود. این طرح برای تبیین ارتباطات وقتی که متغیرهای مطالعه شناخته شده نیست و همچنین اصلاح و آزمون نظریه و طراحی ابزارهای اندازه‌گیری استفاده می‌شود (۳۱). به طور کلی دلیل انتخاب روش تحقیق آمیخته برای تحقیق حاضر عبارتند از: (۱) دستیابی به شواهد تجربی بیشتر برای درک بهتر شایستگی مدیران مدارس، (۲) عدم وجود یک الگوی مناسب شایستگی مدیران مدارس و (۳) استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات متخصصان در خصوص طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس. با

استفاده از چنین روش پژوهشی می توان به خوبی شایستگی مدیران مدارس را مورد بررسی قرار داد. بنابراین برای انجام این طرح، در مرحله اول (فاز کیفی) برای شناخت عوامل شایستگی مدیران مدارس با استفاده از نظریه داده بنیاد و بر مبنای نمونه گیری انتخابی هدفمند از ۷ نفر از اعضای هیأت علمی به عنوان متخصصان این حوزه، ۵ نفر از مدیران ستادی وزارت آموزش و پرورش و ۵ نفر از مدیران مدارس به عنوان افرادی که بیشترین اطلاعات بالقوه را در رابطه با شایستگی های مورد نیاز مدیران داشتند، مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای بعمل آمد و تا مرز اشباع نظری ادامه داشت. روایی و پایایی ابزارهای پژوهش در بخش کیفی بر اساس معیارهای قابلیت اعتبار یا باور پذیری، بررسی توسط اعضاء (مصاحبه شوندگان)، سه سویه سازی منابع داده ها، تحلیل موارد منفی و قابلیت انتقال پذیری صورت گرفته است. نتایج حاصل از مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری باز (خواندن خط به خط داده ها، استخراج مفاهیم و جملات اصلی، تشکیل مقولات و طبقات اولیه)، محوری (طبقه بندی داده ها، مشخص نمودن زیر مقوله ها، تشکیل طبقات نهایی) و انتخابی (پیوند مقوله ها به یکدیگر) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مؤلفه های گوناگون شایستگی مدیران مدارس شناخته شد.

در مرحله دوم پژوهش (فاز کمی)، جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته که بر مبنای یافته های بخش کیفی آماده شده بود، استفاده شد. در واقع، مولفه ها و زیر مولفه های استخراج شده از مصاحبه ها در بخش کیفی پژوهش ساختار اصلی پرسشنامه را تشکیل داد. بعلاوه از مبانی نظری در بخش ادبیات تحقیق نیز جهت تکمیل و اصلاح گویه ها استفاده شد و مقیاس پرسشنامه بصورت طیف لیکرت ۵ درجه ای در نظر گرفته شد. جهت بررسی روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی استفاده شد. بدین صورت که نسخه اولیه پرسشنامه با ۱۸۶ گویه آماده شد و جهت اصلاح و تایید در اختیار تیم پژوهشی (۸ نفر از اعضاء هیأت علمی در رشته مدیریت آموزشی) قرار گرفت که بعد از اعمال بازخوردهای مناسب، به ۱۴۰ آیتم کاهش پیدا کرد. سپس، نسخه اصلاح شده در اختیار ۳ نفر دیگر از متخصصان قرار گرفت و از آنان تقاضا شد بازخوردهای خود را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و کفایت گویه های پرسشنامه بیان کنند. بعد از جمع آوری اصلاحات متخصصان، موارد اصلاحی با تایید تیم پژوهش در پرسشنامه اعمال شد و با ترکیب برخی از گویه ها با توجه به تعداد زیاد آنها؛ نهایتاً تعداد گویه ها به ۱۱۰ آیتم کاهش پیدا کرد. جهت بررسی پایایی پرسشنامه از روش انسجام درونی با ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در این خصوص، نسخه نهایی پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر از جامعه آماری بطور آزمایشی اجرا شد و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه برابر با ۰٫۹ تعیین شد که این مقدار مطلوب می باشد. از میان ۱۱۹۸ نفر از مدیران مدارس دوره دوم متوسطه دولتی شهر تهران براساس فرمول کوکران ۲۹۱ نفر (از مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران) به صورت نمونه گیری خوشه ای تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. بدین صورت که مناطق آموزش و پرورش به ۵ خوشه اصلی شمال، جنوب، مرکز، غرب و شرق تهران تقسیم شد و از هر خوشه ۱ منطقه جهت

نمونه‌گیری انتخاب گردید. با توجه به پیش‌بینی در خصوص عدم همکاری، ۲۰ درصد به این عدد اضافه گردید که در نهایت بعد از جمع آوری پرسشنامه‌ها ۳۳۶ نفر در پژوهش حاضر مشارکت داشتند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم با کمک نرم‌افزار smart PLS<sup>۲</sup> استفاده شد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

سؤال اول: مولفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران کدامند؟ به منظور پاسخگویی به سؤال مذکور، ابتدا با مراجعه به ادبیات نظری و مطالعات صورت گرفته در خصوص شایستگی‌های مورد نیاز رهبران و مدیران آموزشی در سازمان‌ها دریافتیم که یک مدیر شایسته جهت تصدی پست مدیریت و انجام وظایف خود به نحو احسن به مجموعه‌ای از دانش، نگرش، مهارت‌ها، شرایط زمینه‌ای و استراتژی‌های کاربردی نیازمند است. به همین خاطر پس از اطلاع از این موارد جهت جامعیت بخشی به موارد مطرح شده و کشف و استخراج مؤلفه‌های اثرگذار به طرح سؤالاتی مرتبط با شایستگی مدیران مدارس جهت مصاحبه با خبرگان اقدام نموده که سؤالات به شرح ذیل است:

۱. تلقی و برداشت شما از شایستگی چیست؟ مدیران مدارس چه شایستگی‌هایی را باید داشته باشند؟ کدام یک از این شایستگی‌ها مهم‌تر هستند و اولویت دارند؟ (پدیده محوری)
۲. چه دانش، مهارت‌ها و تجربیاتی بر شایستگی‌های مدیران مدارس دوره دوم متوسطه اثرگذار است؟ (پدیده محوری)
۳. عواملی که تدوین برنامه‌های مناسب برای شایستگی مدیران مدارس را ضروری ساخته و منجر به افزایش مشارکت مدیران در تدوین برنامه می‌گردد کدامند؟ (عوامل علی)
۴. روش‌ها و فعالیت‌های توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس کدامند؟ (راهبردهای تاثیرگذار)
۵. موقعیت‌ها و الزامات مورد نیاز در زمینه آسان سازی شایستگی مدیران مدارس کدامند؟ (عوامل زمینه‌ای)
۶. شرایط و عوامل مداخله‌گر در تدوین و اجرای شایستگی مدیران مدارس کدامند؟ (عوامل مداخله‌گر)
۷. پیامدهای حاصل از تدوین و اجرای مدل شایستگی مدیران کدامند؟ (پیامدها)

پس از انجام مصاحبه، پاسخ هر یک از صاحب نظران به دقت مورد بررسی قرار گرفت و ۶ مقوله اصلی شامل پدیده محوری، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها استخراج گردید. در هر مقوله، کدهای باز مورد مطالعه دقیق قرار گرفتند و موارد مطرح شده از سوی

مصاحبه شوندگان پس از غربال شدن و در نظر گرفتن نکات مهم در قالب کدهای محوری و سپس کد انتخابی تعیین شدند که در جدول شماره ۱ نتایج کدگذاری‌های انجام شده، نشان داده شده است.

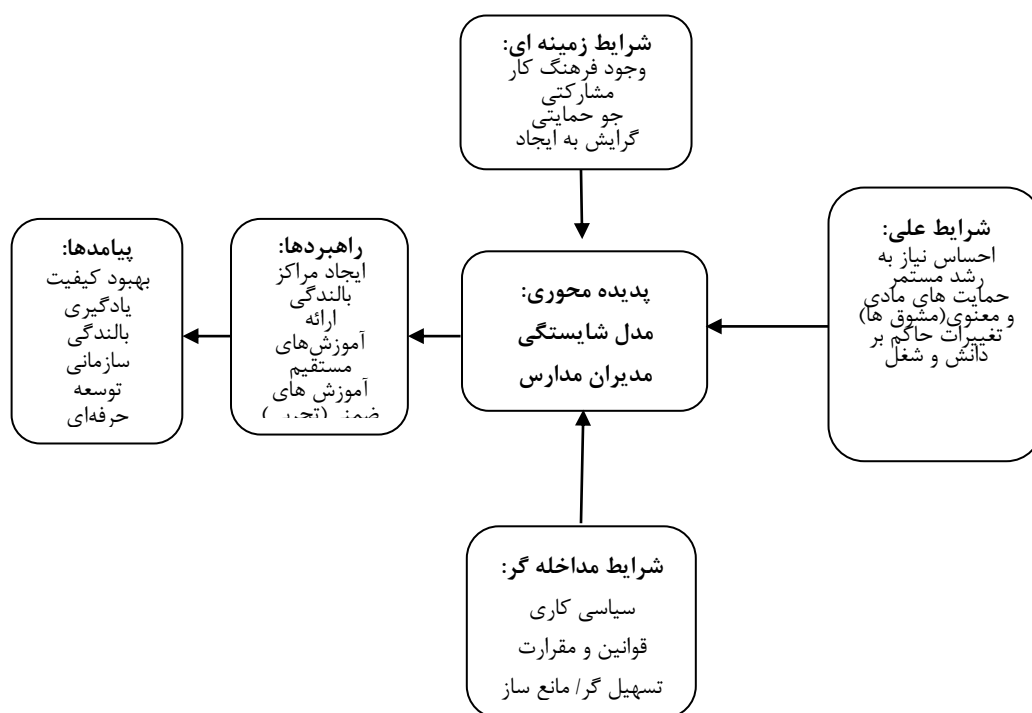
جدول ۱: نتایج سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده‌های پژوهش

مقولات انتخابی	مقولات محوری	کد باز
عوامل زمینه‌ای	وجود فرهنگ کار مشارکتی	فرهنگ سازی جهت شایسته سالاری در نظام مدیریتی، وجود فرهنگ یادگیری مشارکتی، وجود روحیه کار تیمی، وجود فرهنگ اجتماعی توفیق طلبی، کم رنگ شدن فرهنگ مقاومت در برابر تغییر
	جو حمایتی	نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی، وجود نظام ارزیابی عملکرد، حمایت های درون سازمانی، حاکمیت شایسته سالاری در جامعه، وجود دستور العمل‌ها مناسب، سیاسی نبودن مشاغل
عوامل علی	گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف پذیر	استقلال نسبی مدرسه از ساختارهای بوروکراتیک، تمرکززدایی، تفویض اختیار، حذف سیستم دستوری از بالا به پایین، وجود ساختار پویا در نظام آموزشی، انعطاف پذیر بودن سیستم مدرسه از ساختار کلان آموزشی، باز بودن نظام مدرسه‌ای، وجود ساختار اداری پویا
	احساس نیاز به رشد مستمر	احساس نیاز به پیشرفت، احساس شایسته سالاری در مشاغل، نیاز به دیده شدن شایستگی‌های مدیر، احساس مثبت نسبت به سازمان، پذیرش توانمندی‌های فرد توسط سازمان، احساس وجود سیستم شایسته‌گزینی
عوامل مداخله‌گر	حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها)	مشوق های مادی، پراخت حق مسولیت، اضافه کاری دادن برای مشاغل مرتبط با تدوین برنامه، مشوق و حمایت معنوی، امنیت شغلی، ارائه بسته های تشویقی
	تغییرات حاکم بر دانش و شغل	سیر تکاملی دانش مدیریت، تغییر و تحولات جامعه، تغییر فناوری، همنوایی با تغییرات، تغییرات محیط، همسویی با دنیای کوانتومی
پدیده محوری	سیاسی کاری	نگرش به بومی و غیر بومی بودن در فرهنگ اجتماعی، نفوذ سیاسی مسئولین، عرف‌ها و سنت‌های مرسوم، سیاسی کاری
	قوانین و مقررات تسهیل گر/ مانع ساز	قوانین و مقررات، بروکراسی اداری، آیین نامه ها، مقررات موجود، ضوابط حاکم بر ساختار نظام آموزشی، ساختارهای موجود
استراتژی‌ها	دانش مورد نیاز	داشتن تخصص، آشنایی با فن آوری اطلاعات و ارتباطات، دانش مالی، دانشهای عام اجتماعی، ذهنیت علمی، آشنایی و مسلط بودن به نظریه های مدیریت آموزشی، دانش مدیریتی، آشنا به فلسفه اجتماعی، آشنا به روانشناسی تربیتی، آشنا به بخش‌نامه های نظام اداری
	نگرش مورد نیاز	دارا بودن نگرش سیستمی، روحیه مشورت‌گرایی، علاقه به کار آموزشی، مسئولیت پذیری، پایبندی به اصول اخلاقی، جهان بینی مثبت به تعلیم و تربیت
ارائه آموزش‌های مستقیم	مهارت مورد نیاز	توانایی برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی، داشتن تجربه معلمی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت تحلیل‌گری، توانایی بکارگیری رایانه، هنر مدیریتی، تجربه کار آموزشی، توانایی سازماندهی، شهرت حرفه‌ای
	ایجاد مراکز بالندگی	ایجاد مراکز تعالی آموزش و پرورش، ایجاد مراکز یادگیری، بکارگیری مدیران شایسته در مراکز یادگیری، بکارگیری تجارب تطبیقی بین المللی، فراهم سازی پرورش استعدادها، تشکیل گروه‌های تبادل تجربه مدیران، تعیین ملاک‌ها و ویژگی‌های مدیران شایسته
آموزش‌های ضمنی	ارائه آموزش‌های مستقیم	آموزش‌های ضمن خدمت کاربردی، شیوه‌های آموزشی مستقیم، سمینارها، کارگاه‌های عملی
	آموزش‌های ضمنی	روش استاد شاگردی یا منتورینگ، معلمی کردن، مربیگری کردن

مقولات انتخابی	مقولات محوری (تجربی)	کد باز
پیامدها	بهبود کیفیت یادگیری	موفقیت تحصیلی دانش آموزان، رضایت والدین، کاهش نرخ افت تحصیلی، بهبود یادگیری، افزایش انگیزه دانش آموزان، مشارکت معلمان، پاسخ به نیازهای واقعی دانش آموزان، خروجی‌های مناسب دانش آموزی، غنای کیفیت آموزش، تربیت شهروند خوب، پرورش انسان کامل
	بالندگی سازمانی	همسویی نظام آموزشی با تحولات جهانی، شکل‌گیری شفافیت در نظام آموزشی، دستیابی به چشم‌اندازها، اجرای مناسب برنامه‌درسی، پویایی نظام آموزشی، دستیابی به اهداف آموزشی، تسهیل‌سازی اجرای صحیح برنامه‌های درسی، بالندگی سازمانی، بهره‌وری
	توسعه حرفه‌ای	ظهور مشارکت جمعی، علاقه مند شدن معلمان به فعالیت، بالندگی حرفه‌ای مدیران

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سؤال دوم: مدل مناسب شایستگی برای مدیران مدارس دوره متوسطه دوم شهر تهران چیست؟  
با توجه به تحلیل داده‌های بخش کیفی و استخراج کدهای باز، مقولات محوری و انتخابی می‌توان مدل زیر را به عنوان مدل کیفی پژوهش بر اساس طرح پارادایمی ارائه داد:



شکل (۱): مدل کیفی پژوهش منبع: (یافته‌های نگارندگان)

به منظور اعتبار سنجی مدل کیفی پژوهش و تعمیم نتایج از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول استفاده شده است که جدول شماره ۲ و ۳ به ترتیب نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرتبه اول را نشان می‌دهند.

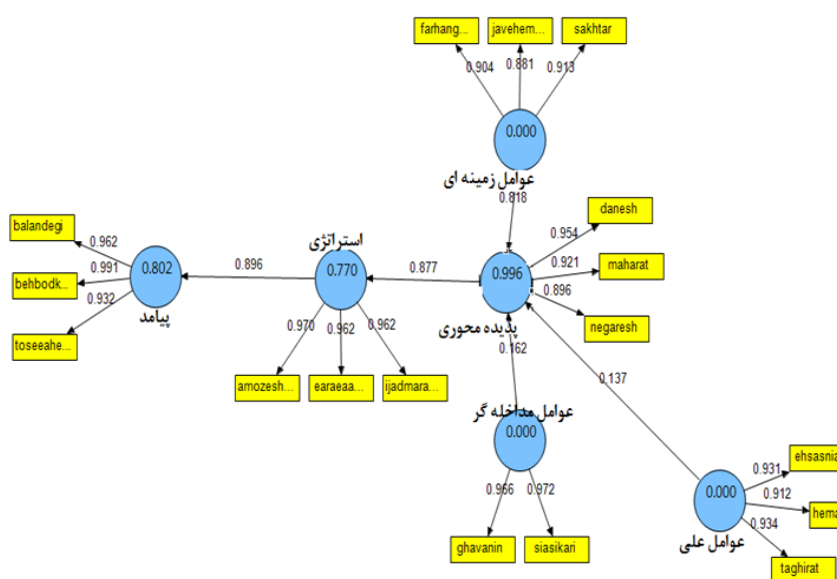
جدول ۲: مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده پذیر با متغیرهای پنهان متناظرشان (مدل شایستگی مدیران)

پیامدها	استراتژی‌ها	پدیده محوری	عوامل مداخله‌گر	عوامل علی	عوامل زمینه‌ای	متغیرها
					۰,۹۰۴	وجود فرهنگ کار مشارکتی
					۰,۸۸۱	جو حمایتی
					۰,۹۱۳	گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف پذیر
				۰,۹۳۱		احساس نیاز به رشد مستمر
				۰,۹۱۲		حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها)
				۰,۹۳۴		تغییرات حاکم بر دانش و شغل
			۰,۹۷۲			سیاسی کاری
			۰,۹۶۶			قوانین و مقررات تسهیل‌گر/ مانع‌ساز
		۰,۹۵۴				دانش مورد نیاز
		۰,۹۲۱				نگرش مورد نیاز
		۰,۸۹۶				مهارت مورد نیاز
	۰,۹۶۲					ایجاد مراکز بالندگی
	۰,۹۶۲					ارائه آموزش‌های مستقیم
	۰,۹۷۰					آموزش‌های ضمنی (تجربی)
۰,۹۹۱						بهبود کیفیت یادگیری
۰,۹۶۲						بالندگی سازمانی
۰,۹۳۲						توسعه حرفه‌ای
۰,۹۲۵	۰,۹۳۰	۰,۸۵۳	۰,۹۳۹	۰,۸۵۶	۰,۸۰۸	روایی همگرا (AVE)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

متخصصان عنوان می‌کنند متغیرهای مشاهده پذیری را که بار عاملی آنها زیر ۰,۴ باشد باید حذف نمود. همچنین چنانچه مقدار متغیرهای مشاهده‌پذیر کم (دو یا سه) بوده و AVE متغیر

مربوطه بالای (۰,۵) باشد، می‌توان متغیر مشاهده‌پذیر را در مدل اندازه‌گیری حفظ نمود (۳۲). در پژوهش حاضر مقدار بار عاملی قابل قبول ۰,۵ در نظر گرفته شده است همچنین مواردی که بار عاملی بالاتر از ۰,۴ باشد و مقدار AVE نیز بالاتر از ۰,۵ باشد این مقدار پذیرفته شده است. همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های مربوط به متغیر پنهان مولفه‌های شایستگی مدیران دارای بار عاملی بالاتر از ۰,۵ هستند و با توجه به اینکه مقدار شاخص روایی همگرا (AVE) نیز برای متغیر پنهان بالاتر از ۰,۵ می‌باشد مدل فوق تایید می‌گردد.



نمودار ۲: نمرات t مربوط به مدل اندازه‌گیری شایستگی مدیران منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۳: نتایج ضریب تاثیر و t در مدل شایستگی مدیران

R <sup>2</sup>	سطح معنی داری	مقدار t	ضریب تاثیر	مسیر
۰,۹۹۶	۰,۰۰۱	۳,۱۸۵	۰,۱۳۷	عوامل علی-پدیده محوری
	۰,۰۰۱	۴۰,۳۱۳	۰,۸۱۸	عوامل زمینه‌ای-پدیده محوری
	۰,۰۰۱	۴,۶۹۷	۰,۱۶۲	عوامل مداخله‌گر-پدیده محوری
۰,۷۷۰	۰,۰۰۱	۳۳,۰۷۵	۰,۸۷۷	پدیده محوری-استراتژی‌ها
۰,۸۰۲	۰,۰۰۱	۳۰,۸۱۶	۰,۸۹۶	استراتژی‌ها- پیامدها

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود و همچنین با توجه به نمودارهای ۱ و ۲، مقادیر ضریب تاثیر در مدل اندازه‌گیری شایستگی مدیران، مطلوب می‌باشد. از طرفی، مقدار  $t$  متناظر با هر ضریب بیشتر از مقدار بحرانی آن (۱,۹۶) در سطح ۰,۰۵ و معنادار است. ضریب تعیین ( $R^2$ ) ارتباط بین واریانس تبیین شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن مورد سنجش قرار می‌دهد. مقدار این ضریب بین صفر تا ۱ است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. مقادیر ۰,۱۹، ۰,۳۳، ۰,۶۷ و ۰,۳۳ به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است (۳۲). با توجه به جدول فوق، مقادیر  $R^2$  قابل توجه می‌باشند. مقادیر پایایی ترکیبی برای مقوله‌های پدیده محوری ۰,۹۴۶، عوامل علی ۰,۹۴۷، زمینه‌ای ۰,۹۲۷، مداخله‌گر ۰,۹۶۸، استراتژی‌ها ۰,۹۷۵ و پیامدها ۰,۹۷۳ و مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای مذکور به ترتیب ۰,۹۱۴، ۰,۹۱۶، ۰,۸۸۱، ۰,۹۳۵، ۰,۹۶۲ و ۰,۹۵۹ بدست آمد. از آنجایی که این مقدار باید بالاتر از ۰,۷۰ باشد، بنابراین پایایی ترکیبی (p دل‌بین- گلدشتاین) و آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مربوط به شایستگی مدیران در مدل اندازه‌گیری مورد تایید قرار می‌گیرد.

سوال سوم: میزان اعتبار مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه برای هریک از مؤلفه‌های مطرح شده چگونه است؟

به منظور اعتبارسنجی هریک از مؤلفه‌های مطرح شده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم برای عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران

سازه	بارعاملی	مقدار $t$	سطح معنی داری	$R^2$	پایایی کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
دانش مورد نیاز مهارت مورد نیاز نگرش مورد نیاز	۰,۹۵۱۷۷۸	۸۶,۷۵۸۰۵۳	۰,۰۰۱	۰,۹۰۷۸۳۹	۰,۹۱۴۱۵۵	۰,۹۴۶۰۲۳	۰,۸۵۳۹۱۸
	۰,۹۲۱۴۹	۴۳,۳۴۰۰۶۸	۰,۰۰۱	۰,۸۰۱۶۸۶			
	۰,۸۹۸۱۸۱	۳۸,۶۹۷۴۸۶	۰,۰۰۱	۰,۸۵۸۴۰۵			
احساس نیاز به رشد مستمر حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها) تغییرات حاکم بر دانش و شغل وجود فرهنگ کار مشارکتی جو حمایتی گرایش به ایجاد ساختار	۰,۹۱۸۹۸	۴۶,۸۹۲۹۴۷	۰,۰۰۱	۰,۸۳۵۸۷۳	۰,۹۱۶۸۵۱	۰,۹۴۷۴۹۸	۰,۸۵۷۴۶۹
	۰,۹۲۳۳۷۵	۵۳,۶۷۱۸۵۵	۰,۰۰۱	۰,۸۵۱۸۲۹			
	۰,۹۳۶۵۴	۶۶,۴۵۶۸۶۳	۰,۰۰۱	۰,۸۹۱۹۰۷			
وجود فرهنگ کار مشارکتی جو حمایتی گرایش به ایجاد ساختار	۰,۹۰۵۳۸۵	۴۰,۴۴۱۱۵۱	۰,۰۰۱	۰,۸۱۹۹۳۳	۰,۸۸۱۷۷۵	۰,۹۲۷۰۱۳	۰,۸۰۸۹۷۵
	۰,۸۷۸۰۶۹	۲۸,۱۷۰۰۳۱	۰,۰۰۱	۰,۷۷۱۵۲			
	۰,۹۱۴۴۳۹	۳۸,۱۷۳۴۷۴	۰,۰۰۱	۰,۸۳۴۲۰۷			



AVE	پایایی ترکیبی	پایایی کرونباخ	R <sup>2</sup>	سطح معنی داری	مقدار t	بارعاملی	سازه
							انعطاف‌پذیر
۰.۹۳۹۱۹۷	۰.۹۶۸۶۴۵	۰.۹۳۵۲۶۱	۰.۹۳۹۶۷۸	۰.۰۰۱	۱۴۴.۹۴۶۹۷۶	۰.۹۶۹۰۸۶	سیاسی کاری
			۰.۹۳۷۵۷۱	۰.۰۰۱	۱۴۷.۸۱۶۵۰۱	۰.۹۶۹۱۵۸	قوانین و مقررات تسهیل‌گر/ مانع ساز
۰.۹۳۱۱۰۶	۰.۹۷۵۹۲۹	۰.۹۶۲۹۹۴	۰.۹۲۱۵۸۶	۰.۰۰۱	۱۰۵.۷۷۹۹۰۳	۰.۹۵۹۲۶۳	ایجاد مراکز بالندگی
			۰.۹۳۲۶۲۳	۰.۰۰۱	۱۳۱.۹۴۵۹۷۹	۰.۹۶۵۵۰۶	ارائه آموزش‌های مستقیم
			۰.۹۵۳۳۲۴	۰.۰۰۱	۱۸۲.۲۵۶۱۰۱	۰.۹۷۰۰۱۶	آموزش‌های ضمنی (تجربی)
۰.۹۲۶۱۱	۰.۹۷۴۰۸۲	۰.۹۵۹۸۵۲	۰.۹۷۸۶۳۸	۰.۰۰۱	۵۴۷.۰۱۶۷۳۸	۰.۹۹۰۳۷۵	بهبود کیفیت یادگیری
			۰.۹۱۷۷۶۷	۰.۰۰۱	۹۹.۸۸۶۳۲۶	۰.۹۵۶۷۸۳	بالندگی سازمانی
			۰.۸۸۲۳۳۹	۰.۰۰۱	۷۱.۶۹۱۵۰۹	۰.۹۳۹۱۷۸	توسعه حرفه‌ای

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم، برای تمامی متغیرها مطلوب است. از طرفی، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۱,۹۶) در سطح ۰,۰۵ و معنادار است. همچنین، مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ می‌باشد که خود بیان‌گر همسانی درونی بالای متغیرها می‌باشد. همچنین مقدار AVE گزارش شده از میزان ۰,۵ بیشتر بوده و در نتیجه روایی همگرایی مدل نیز تایید می‌شود. با توجه به جدول فوق، مقادیر R<sup>2</sup> قابل توجه می‌باشند.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

نقش مدیر مدرسه در قرن بیست و یکم یکی از هیجان‌انگیزترین و با اهمیت‌ترین وظایفی است که بر عهده هر فرد در جامعه قرار دارد. مدیران به ساختن آینده کمک می‌کنند، مدیران مسئول و پاسخگوی توسعه کودکان و افراد جوان برای تبدیل شدن به یادگیرندگانی موفق، افرادی خلاق و با اعتماد به نفس و شهروندانی آگاه و فعال هستند. البته مدیران برای اینکه عملکرد موثری داشته باشند و بتوانند موفقیت نظام آموزشی و دانش‌آموزان را تضمین نمایند، نیازمند بهره‌مندی از مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای هستند. چرا که بدون بهره‌مندی از توانایی، دانش، نگرش و مهارت‌های فردی و اجتماعی نه تنها در اثربخشی و کارآمدی مدارس موفق نخواهند بود بلکه منجر به تحمیل هزینه‌های اجتماعی جبران‌ناپذیری بر دانش‌آموزان و جامعه خواهند شد. از طرفی دوره

متوسطه دوره‌ای مهم، حساس و موثر در زندگی فردی و اجتماعی آدمی است. دوره‌ای است که به سبب وضع زیستی، اجتماعی و روانی دانش آموزان آن با سایر دوره‌های تحصیلی تفاوت‌هایی دارد و در نظام‌های تعلیم و تربیت کشورهای مختلف جهان از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به اهمیت مباحث مطرح شده، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه الگوی مناسب برای شایستگی‌های مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران بود.

نتایج تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از ۶ مقوله اصلی شامل پدیده محوری، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها و ۱۷ مقوله محوری شامل دانش موردنیاز، نگرش موردنیاز، مهارت مورد نیاز، احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها)، تغییرات حاکم بر دانش و شغل، وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر، سیاسی‌کاری، قوانین و مقررات تسهیل‌گر/ مانع‌ساز، ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم، آموزش‌های ضمنی (تجربی)، بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه‌ای استخراج گردید و مدل کیفی پژوهش تدوین گردید. در این راستا قنبری و محمدی (۱۳۹۵) در پژوهش خود، ۶ مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران را شناسایی نمودند، همچنین جودکی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود، ۱۸ مقوله کلی شامل: شرایط علی (قوانین و مقررات، بودجه و منابع مالی، احساس نیاز مدیران)، پدیده محوری (مشارکت در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزش و پرورش، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، بازدید از دیگر مدارس، مطالعه کتاب و مقالات، جلسات مربیگری، کمک گرفتن از هم‌تایان با تجربه)، شرایط واسطه‌ای (خصوصیات شخصیتی مدیران، سیاست‌های آموزشی)، شرایط زمینه‌ای (حمایت مدیران ارشد، استفاده از روش‌های مناسب بالندگی حرفه‌ای، دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران) و پیامدها (بالندگی مدرسه، بالندگی معلمان و بالندگی دانش‌آموزان) را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران شناسایی نمودند که با پژوهش حاضر همسو می‌باشد.

یکی از مقولات مطرح شده در حوزه پدیده محوری، دانش موردنیاز است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این باور بودند که مدیران شایسته نیازمند دانش‌های خاصی هستند که آنها را از سایر مدیران تمیز می‌دهند، دانش‌هایی در حوزه مسائل عمومی جامعه یا دانش‌های تخصصی در حوزه آموزش و مدیریت از نمونه این دانش‌ها می‌باشد. یک مدیر به ویژه در مقطع متوسطه باید یک دانش عام اجتماعی در حوزه تعلیم و تربیت داشته باشد. به عبارت دیگر شناخت و بینش و جهان بینی مشخصی از این که کار تعلیم و تربیت در چه بستری است و در چه قالبی اتفاق می‌افتد باید داشته باشد، انسان را خوب بشناسد، فلسفه تعلیم و تربیت را باید خوب درک کند و همینطور باید مباحث

مربوط به تحولات اجتماعی و عوامل فرهنگی، علمی، سیاسی و اقتصادی که بر تعلیم و تربیت اثر می‌گذارد، مباحثی مانند جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن را خوب بداند. یکی دیگر از مقولات مستخرج از پدیده محوری، نگرش‌های مدیران مدارس است. یک مدیر مدرسه باید نگرش‌هایی مانند علاقه و شوق به کار خود داشته باشد و قلباً در راستای دستیابی به اهداف مدرسه تلاش کند. همچنین بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند مدیران مدارس باید یکسری مهارت‌هایی داشته باشند تا بتوانند به اهداف مورد نظر دست یابند. نتایج این بخش با نتایج پژوهش لبادی و آقاعلی‌خانی (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

عوامل علیّی موثر بر شایستگی مدیران مدارس متوسطه سه مقوله احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها) و تغییرات حاکم بر دانش و شغل را در بر می‌گیرد. احساس نیاز فرد در مورد رشد حرفه‌ای و فردی به عنوان یک عامل مستقیم در اجرای مدل شایستگی ایفای نقش می‌کند. یکی از دلایل عدم استقبال مدیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت آن است که این آموزش‌ها مرتبط با کارشان نیست چرا که اگر عکس این قضیه باشد قطعاً استقبال خواهند کرد. اگر احساس نیاز کنند و به یقین برسند که شرکت در چنین دوره‌هایی موجب پیشرفت در کارشان می‌شود، قطعاً استقبال خواهند کرد. از طرف دیگر مشوق‌های ارائه شده توسط سازمان می‌تواند یک نقش انگیزشی قوی را در توسعه مدل شایستگی مدارس ایفا کند. برخی از صاحب‌نظران معتقدند کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار، پاداش مناسب دریافت نمایند. بسیاری از پژوهش‌ها نشان می‌دهد عدم دریافت پاداش برای عملکرد شغلی، استمرار در انجام کارها به نحو مطلوب را کاهش می‌دهد. به همین خاطر مدیران باید با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های متنوع و مختلف عملکرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند. یکی دیگر از عوامل علیّی که به طور مستقیم بر مدل توسعه شایستگی مدیران اثرگذار است، تغییرات سریع در حال وقوع در حوزه دانش از جمله دانش مدیریت و همچنین تغییرات حاکم بر مشاغل است. در عصر کنونی دانش به سرعت کهنه می‌شود و مانند گذشته نیست که دانش‌های موردنیاز برای کار فرد به مدت طولانی معتبر باشد. در عصر حاضر اگر فرد دانش‌هایش را بروز ندهد ممکن است شغلی را از دست بدهد. فضای حاکم بر دانش به حدی فازی است که دانش‌های یک دهه قبل عملاً در حال حاضر منسوخ شده‌اند. بنابراین اگر مدیر به دنبال توسعه کارش باشد، نیاز دارد که مدام متناسب با تغییرات دانش خود را بروز کند. در همین زمینه شلیچر<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقد است که اغلب مدیران، برای به عهده گرفتن پست مدیریت مدرسه، نیاز به رشد مستمر دارند و اینکه به اندازه کافی آموزش ندیده‌اند آنها را دچار ضعف می‌کند. در برخی موارد نیز مدیران اذعان کرده‌اند که به علت تغییرات حاکم بر دانش و شغل، آموزش‌های ارائه شده در دانشگاه‌ها، آنها را برای رهبری مدرسه، آماده نکرده است (۶).

<sup>۱</sup>. Schleicher

**عوامل زمینه ای:** سه مقوله وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف پذیر را در بر می گیرد. بسیاری از صاحب نظران کلیدی پژوهش بر این باور بودند که وجود فرهنگ کار مشارکتی در جامعه و در سازمان امکان اجرای مدل شایستگی مدیران را مهیا می کند. شاید یکی از عامل هایی که بتواند در مدیریت آموزشی کمک کند که مدل شایستگی پیاده شود، فرهنگ مشارکت کردن باشد. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می شود به جای آنکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند، قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیری و مشارکت دخالت داشته باشند. مدیر با تفویض اختیار و مشورت با کارکنان خود، باعث ایجاد انگیزه در میان پرسنل شده و کارها به صورت منظم، دقیق و مطلوب پیشرفت می کند، مشارکت کارکنان به مدیر این امکان را می دهد که به راحتی از هوش، ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد تا کارها سریع تر انجام شود و مدیری که در تصمیم گیری ها از نظر کارکنان استفاده نماید کارکنان خود را در انجام امور سهیم دانسته و موجب می شود آنان کارها را با انگیزه ای بیش تری دنبال نماید. مدیریت مشارکتی باعث می شود کارکنان بی انگیزه و نظاره گر به کارها می گروهند و احساس مسئولیت نمایند. این شیوه باعث افزایش ارتقای میزان بهره وری، ابتکار، افزایش تحرک، اجتناب از جزئی نگری و تصمیم گیری جمعی می شود. منظور از جو حمایتی این است که توسعه شایستگی یک فرایند طولانی است و احتیاج به زمان دارد و یک شبه و یک ماهه حاصل نخواهد شد. اگر بخواهیم شایستگی در نظام آموزش و پرورش نهادینه شود باید زمینه را فراهم کنیم؛ یعنی فرهنگ سازی کنیم؛ یعنی شرایطی را ایجاد کنیم که ارتقاء و بکار گیری بر اساس شایستگی باشد. نظام پرداخت حقوق و ارزشیابی پایان دوره باید بر اساس شایستگی باشد. در ارزشیابی و رتبه بندی سالانه مدیران باید به رزومه علمی و سایر توانمندی ها توجه شود. باید نظام پرداخت حقوق و مزایا و ارتقا شغلی و نظام انگیزشی و نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای شایستگی صورت گیرد. در این صورت بستر و زمینه لازم برای توسعه شایستگی ها در سازمان ها به ویژه نظام آموزشی و مدیریت مدرسه فراهم خواهد شد. ساختار آموزش و پرورش هم عامل مهم دیگر است. اگر ساختار آموزش و پرورش انعطاف پذیر باشد و بیشتر حمایت گر باشد تا محدود کننده، در این ساختار مدیران شایسته می توانند خودشان را نشان دهند ولی اگر ساختار بسته باشد مدیران شایسته نمی توانند خیلی از توانایی هایشان را نشان دهند، به همین خاطر روال کار توسعه شایستگی باید به دور از بخشنامه های وزارت آموزش و پرورش باشد.

**عوامل مداخله گر:** دو مقوله سیاسی کاری و قوانین و مقررات تسهیل گر/ مانع ساز را در بر می گیرد. یکی از مقولاتی که به عنوان عامل مداخله گر در ظهور و بروز شایستگی یا مانعی برای ظهور مدل شایستگی در نظام آموزشی و مدارس مطرح می باشد، سیاسی کاری است. در واقع مشارکت کنندگان پژوهش بر این عقیده بودند که سیاسی کاری در نظام اداری مدارس منجر به عدم اجرای

شایستگی می‌شود. سیاسی‌کاری یعنی اینکه مدیران بر اساس روابط شخصی و ملاحظات سیاسی و نه بر اساس شایستگی و شاخص‌های مناسب و عملی و واقعی امتیازات لازم را کسب و مقام مدیریت را احراز نماید، همچنین بومی و غیر بومی بودن یا زن یا مرد بودن مدیریت مسأله‌ای است که بر روی آن تعصب خاصی وجود دارد و این فرهنگ‌های قومی و محلی می‌تواند در انتخاب و شایستگی مدیران مؤثر باشد. در رابطه با قوانین و مقررات نیز باید گفت سیستم آموزشی متمرکز و قوانین و مقررات دست و پاگیر و نیز بروکراسی اداری در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس مداخله‌گر به حساب می‌آیند. در این راستا پونت (۲۰۱۳) معتقد است مدارس در اجرای فرآیند شایستگی مدیران به هنجارهای قانونی پاسخ می‌دهند در واقع عوامل قانونی یکی از موارد مداخله‌گر در فرآیند شایستگی‌های مدیران مدارس می‌باشد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش حلیمی و فتحی آذر (۱۳۸۸)، مستری و سنگه<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، بوش (۲۰۰۸) و پاشاردیس و بروچمن (۲۰۰۹) همسو می‌باشد.

یکی از راهبردهای مناسب برای اجرای مدل شایستگی ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش می‌باشد. تغییر در سبک‌های آموزشی و یادگیری، الگویی از دیگران و سایر حرفه‌ها و ایجاد مراکز تعالی آموزش و پرورش می‌تواند در توسعه شایستگی مدیران مدارس مؤثر باشد. یکی از کارهایی که مراکز استان‌ها می‌توانند در این زمینه انجام دهند ایجاد مراکزی تحت عنوان مراکز یادگیری یا مراکز بالندگی مدیران است، این مراکز می‌تواند بازوی آموزشی ادارات آموزش و پرورش برای آموزش‌های مدیریتی محسوب شود. یکی دیگر از مقولاتی که در بخش راهبردها استخراج گردید، ارائه آموزش‌های مستقیم بود. در واقع مشارکت کنندگان پژوهش بر این عقیده بودند که یکی از اصلی‌ترین راه‌هایی که در مدل شایستگی می‌تواند ظهور کند ارائه آموزش‌های مستقیم در این زمینه می‌باشد. در سیستم‌های پیشرفته تعلیم و تربیت برای توسعه شایستگی‌های مدیران آموزش‌های مدرن دارند که منجر به اخذ مدرک و گواهینامه می‌شود. روش‌های مستقیم آموزشی مانند کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها و غیره. این روش‌ها تحت عنوان روش‌های آموزش مستقیم است که مدیر مستقیماً توسط فرد یا گروهی آموزش می‌بیند. همچنین آموزش‌های ضمن خدمت و دوره‌های خاص مدیریتی می‌تواند موجب توسعه شایستگی شود. از دیگر مقولات مطرح شده در بخش راهبردها، آموزش‌های ضمنی (تجربی) می‌باشد. از نظر برخی از مشارکت کنندگان یکی از راهبردهایی که می‌تواند در اجرای مدل شایستگی نقش ایفا کند، روش‌های تجربی یا استاد شاگری کردن می‌باشد. روش استاد شاگردی یا منتورینگ یعنی فرد را قبل از این که به سمت مدیریت مدرسه منصوب کنیم، بهتر است چند سال به عنوان معاون مدرسه و در کنار مدیر مجرب مدرسه رشد کند و از او فنون مدیریت را یاد بگیرد و این کار باعث می‌شود که خود فرد نیز اعتماد به نفس لازم را پیدا کند. اگر کسی دو سال در مدرسه‌ای معاون شود و با یک مدیر

<sup>۱</sup>. Mestry & Senge

مجرب کار کند برای انتخاب او به عنوان مدیر مدرسه آمادگی خواهد داشت و این یکی از بهترین راه‌هایی می‌باشد که در بسیاری از نظام‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش بهتر از کلاس درس و آموزش تئوری‌های مدیریت است. در این راستا گریفیث<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) تاکید می‌کند مربیگری، آموزش‌های مستقیم و ضمنی راهبردی ثابت شده برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی مدیران و رهبران می‌باشد. مدل‌های توسعه برای مدیران باید مجموعه مهارت‌های پویایی که آنها برای پاسخگویی به تقاضاهای چالشی و دشوار بدان نیازمند هستند را در نظر داشته باشد (۳۳). بوش<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نیز تاکید دارد ایجاد مراکز تعالی رهبری (مراکز بالندگی)، یکی از عناصر کلیدی برنامه‌های توسعه مدیران مدارس می‌باشد.

نهایتاً در خصوص پیامدهای اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس، بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه‌ای مورد نظر قرار گرفتند. اصلی‌ترین پیامد اجرای مدل شایستگی، بحث کیفیت آموزش و یادگیری است. طبیعی است که وقتی مدیرانی کاردان و شایسته در مدارس قرار می‌گیرند از طریق ایجاد فرایندهای تسهیل‌ساز یادگیری، به بهبود فرایند آموزش کمک می‌کنند. مدیر می‌تواند یک فضای حمایتی و همدلانه ایجاد کند و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان را فراهم کند. اجرای مدل شایستگی در راستای رشد و بالندگی سازمان مؤثر است و مدیران مسئولیت‌پذیر و پاسخ‌گویی را به بار می‌آورد، موجب اعتماد سازمانی می‌شود، تعهد سازمانی به وجود می‌آورد و موجب مشارکت جمعی اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. پیامد نهایی اجرای مدل شایستگی در مدرسه رشد معلمان و مدیر است. اگر مدیران ویژگی‌های تحول‌گرا داشته باشند، معلمان به راحتی می‌توانند قابلیت‌های خودشان را در آموزش پیاده کنند، طرح‌های خلاقانه‌شان را اجرا کنند و استقلال نسبی در اجرای برنامه‌درسی داشته باشند، در این فضا رشد حرفه‌ای معلمان صورت می‌گیرد. معلم احساس می‌کند، توانایی‌هایش با ارزش است و می‌تواند آنها را بروز دهد. البته این فضا برای خود مدیر نیز منجر به توسعه حرفه‌ای می‌شود. در همین زمینه یونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) معتقد است اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس دارای پیامدهای مهمی برای معلمان و رهبران آموزشی می‌باشد بطوری که موجب توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس خواهد شد (۳۴). پس از تحلیل داده‌های بخش کیفی مدل اولیه پژوهش در قالب مدل کیفی و مفهومی طراحی شد و سپس در مرحله دوم پژوهش پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر مبنای نتایج بخش کیفی طراحی و به منظور اعتباریابی مدل طراحی شده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد و نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرتبه اول نشان داد به ترتیب مقوله‌های پدیده محوری- استراتژی‌ها با بار عاملی (۰٫۸۷۷)، عوامل زمینه‌ای- پدیده

<sup>۱</sup>. Griffith

<sup>۲</sup>. Bush

<sup>۳</sup>. Young

محوری با بار عاملی (۰,۸۱۸)، عوامل مداخله‌گر-پدیده محوری با بار عاملی (۰,۱۶۲) و عوامل علیّ-پدیده محوری با بار عاملی (۰,۱۳۷) بیشترین سهم را در تبیین واریانس الگو داشتند. همچنین به منظور اعتبار سنجی هریک از مقولات مطرح شده تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام گرفت و مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم، برای تمامی متغیرها مطلوب بدست آمد. همچنین در مقوله پدیده محوری مؤلفه دانش موردنیاز، در مقوله عوامل علیّ، تغییرات حاکم بر دانش و شغل، در مقوله عوامل زمینه‌ای، گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر، در مقوله عوامل مداخله‌گر، سیاسی‌کاری، در مقوله استراتژی‌ها، آموزش‌های ضمنی (تجربی) و در مقوله پیامدها بهبود کیفیت یادگیری بیشترین بار عاملی را در مقولات خود و در کل الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه کسب نمودند.

اگر چه تحقیقاتی به بررسی پدیده شایستگی مدیران مدارس پرداخته است، اما تاکنون رویکرد جامعی در مورد این پدیده مطرح نشده و در هیچ یک از الگوهای ارائه شده، عوامل علیّ، مداخله‌گر، زمینه‌ای، استراتژی‌ها و پیامدهای شایستگی مدیران مدارس به صورت جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. مطالعات انجام شده یا به صورت مقایسه‌ای بوده اند و یا صرفاً به شناسایی ابعادی از شایستگی و عوامل موثر بر فرآیند شایستگی مدیران مدارس و در مواردی به نگرش‌سنجی مدیران و یا کارشناسان پرداخته‌اند با علم به این شکاف و فاصله تحقیقاتی در تحقیق حاضر، شایستگی مدیران مدارس و توجه به ابعاد گوناگون آن از دید تجربی متخصصان، مدیران ستادی و مدیران مدارس با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی، مدنظر بوده است. در نهایت دست اندرکاران و مسئولان آموزش و پرورش با استفاده از نتایج این پژوهش می‌توانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود شایستگی مدیران آموزشی، کاستی‌ها و مشکلات موجود در این زمینه را شناسایی کنند و در جهت رفع آن اقدام کنند. نتایج این پژوهش می‌تواند چارچوب و الگوی مناسبی برای گزینش و انتخاب مدیران در اختیار مسئولان آموزش و پرورش قرار دهد. همچنین تحقیق حاضر به محققان بعدی کمک می‌کند تا به بررسی اهمیت هر کدام از ابعاد و مولفه‌های شایستگی بپردازند که حاصل تحقیق حاضر هستند و همچنین به آنها کمک می‌کند تا تحقیق‌های آینده در خصوص شناخت بهتر و استقرار یک مدیریت مبتنی بر شایستگی در نظام آموزشی، موفق باشند.

### پیشنهادات پژوهش

۱. با توجه به نتایج تحقیق حاضر با در نظر گرفتن مدل پارادایمی تحقیق حاضر، طراحی و تدوین شایستگی‌های حرفه‌ای برای معاونان در مدارس نیز صورت گیرد.
۲. بر اساس شایستگی‌های بدست آمده در سه حوزه دانش، مهارت و نگرش؛ شایستگی‌های حرفه‌ای برای معلمان مدارس نیز طراحی و تدوین گردد.

۳. نیازسنجی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس در سایر استان‌ها و مناطق بر اساس مدل تحقیق حاضر صورت گیرد.
۴. مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس جهت گسترش یافته‌های تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد.
۵. بررسی عوامل تسهیل‌کننده آماده‌سازی در توسعه مدیران با توجه به استراتژی‌های بدست آمده در تحقیق حاضر برای توسعه شایستگی‌های مدیران پیشنهاد می‌گردد.
۶. به منظور افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌های این پژوهش، مرحله دوم این مطالعه را می‌توان با یک نمونه بزرگ‌تر و متنوع‌تر از مدیران مدارس، اعضای هیئت علمی و متخصصان آموزش و پرورش تکرار کرد.

#### پیشنهادات کاربردی

۱. پیشنهاد می‌گردد قوانین و مقررات تسهیل‌کننده شایستگی مدیران مدارس از طرف سیاست‌گذاران مورد توجه و تصویب قرار گیرند.
۲. بودجه لازم جهت اجرای برنامه‌های شایستگی مدیران توسط وزارت آموزش و پرورش اختصاص یابد.
۳. شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیر اثربخش در فرآیند انتصاب مدیران مدارس مورد توجه قرار گیرد.
۴. در آموزش‌های ضمن خدمت؛ دوره‌ها و سرفصل‌ها با توجه به شایستگی‌های مدیران مدارس طراحی و تدوین گردد.
۵. برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس در قالب ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی متنوع گردند.

#### ۵. منابع

1. Cox GS. Standards for school leaders: Considering historical, political, and national organizational influences. Dissertation for Degree of Doctor of Education. 2007. Alabama: Auburn University.
2. Knuth RK, Banks PA. The essential leadership models. NASSP Bulletin. 2006; 90(1): 14-18. available at <http://bulletin.sagepub.com>
3. Lebody Z, Aqha Ali Khani E. Factors Influencing the Competence and Qualifications of High School Principals and Secondary Schools in Mallard County. Journal of Behavioral Sciences. 2012; 4(12): 91-117. [in Persian]
4. Schleicher, A. Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World. 2012. Francais: OECD Publishing.



5. Farkas S, Johnson J, Duffett A. Rolling up their sleeves: Superintendents and principals talk about what's needed to fix public schools. 2003. New York: Public Agenda.
6. Bichsel JA. Professional Development Needs and Experiences of Secondary Principals in Southwestern Pennsylvania. Doctoral Dissertation (Unpublished). 2008. State of Pennsylvania: University of Pittsburgh.
7. Mestry R, Grobler BR. The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach, ISEA. 2004; 32(3): 2-19.
8. Bush T. Leadership and Management Development in Education. Translated by Abdul Mohammad Taheri. 2017. Tehran: Avai Noor Publications. [in Persian]
9. Pashiardis P, Brauckmann S. Professional development needs of school principals. 2009. Commonwealth Education Partnerships: Nexus Strategic.
10. Mestry R, Singh P. Continuing professional development for principals: A South African perspective. South African Journal of Education. 2007; 27(3): 477-490.
11. Halimi SM, Fathi Azar A. Identifying and Ranking Performance Standards of Educational Administrators; Case study: Tabriz Elementary Schools. Journal of Instruction and Evaluation. 2009; 2(8): 85-106. [in Persian]
12. Safi A. A review of school principals' standards in the context of Iranian education history. Proceedings of the First Standard Scientific Conference on Standardization in Education (Emphasizing on Human Resources Standards). 2004. Tehran: Ministry of Education, Office of Quality Improvement and Standards Strategy. [in Persian]
13. Pont B. Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study (99). OECD Working Papers. 2013.
14. Chyung SY, Stepich D, Cox D. Building a competency-based curriculum Architecture Educates 21ST century Bussiness practitioners. Journal of Education for to Bussiness. 2006; 106(1): 307-314.
15. Rezayat GH, Yemeni Doozi Sorkhabi M, Kiamnesh A, Naveh Ebrahim A. Designing a Competency Model for Heads of Iranian Public Universities, Journal of Iranian Higher Education. 2011; 4(1): 47-84. [in Persian]
16. Dubios DD, Rothwell WJ, Stern DJ, Kemp LK. Competency-based human resource management, Palo Aito. 2004. CA: Davies- Black publishing.
17. Ghafarian W. Managerial Competencies. How to better manage the organization. 2008. Tehran: Industrial Management Organization Publications.
18. Joodaki A, Mohammad khani K, Mohammad Davoudi A H. Presenting a Conceptual Model for Professional Development of High School Principals: Grounded Theory, Journal of School Administration. 2019; 7(2): 30-40. [in Persian]
19. Khannifar H, Naderi Beni N, Ebrahimi S, Fayazi M, Rahmati MH. identify the competency of schoolmasters for use in the assessment center. Journal of School Administration. 2019; 7(1): 105-125. [in Persian]
20. Mohammadi M, Fadavi MS, Farhadi H. Presenting a model of Empowering primary school managers. Journal of School Administration. 2018; 6(2): 204-223. [in Persian]
21. Ghanbari S, Mohammadi B. Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research, Journal of school Administration. 2016; 4 (2): 123-143. [in Persian]
22. Mahmoudi SM, Zarai Matin H, Bahiraei S. To Recognize and Clarify the Suitability of Managers in Universities, Journal of Management in Islamic University. 2012; 1(1): 114-143. [in Persian]
23. Androniceanu A, Ristea B, Mascu Uda M. Leadership competencies for project-based school management success. Social and Behavioral Sciences. 2015; 182(7): 232 – 238.
24. Bitterová M, Hašková A, Pisonova M. School Leader`s Competencies in Management Area. Social and Behavioral Sciences. 2014; 149(6):114-118.
25. Thanomwan P, Dhatthakan P. Relationship between Administrators' Competencies and Internal Quality Assurance. Social and Behavioral Sciences. 2014; 116(6): 808-814.

26. Krajčovičová K, Čambál M. Typical managerial competencies of successful managers in industrial enterprises. *Electronic International Interdisciplinary Conference*. 2012; 23(1): 1382-2304.
27. Herbst THH, Conradie PDP. Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2011; 37(1): 1-14.
28. Fang CH, Chang ST, Chen GL. Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach, *African Journal of Business Management*. 2010; 4 (13): 2845-2855.
29. Cochran GRBSMS. Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy. 2009. Ohio: Ohio state University.
30. Conover KS. Leadership competencies of branch campus administrators in multi-campus community college systems. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy. 2009. Iowa: Iowa State University.
31. Sajjadi M, Rassouli M, Abbaszadeh A, Alavi Majd H. Mixed Methods Research: Typology. *Journal of Disability Studies*. 2013; 3(2): 54-66. [in Persian]
32. Mohsenin S, Esfidani MR. Structural Equations Based on the Partial Least Squares Approach Using Smart-PLS Software: Educational and Practical, Second Edition. 2014. Tehran: Mehraban Book Institute. [in Persian]
33. Griffith HV. The California League of Middle Schools' Professional Development for Principals: A Model of Coaching and Mentoring. Dissertation for Degree of Doctor of Educational Leadership. 2012. California: San Diego State University.
34. Young TL. A qualitative phenomenological study of managers to reduce conflict between flight attendants after a merger. Doctoral dissertation. 2016. USA: University of Phoenix.