

Providing a Model for Attracting Competencies of Secondary School Principals in the Second Year of Education

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Maryam Gohari Moghaddam¹
Mehdi Shariatmadari^{2*}
Abbas Khorshidi³

How to cite this article

Maryam Gohari Moghaddam Mehdi Shariatmadari Abbas Khorshidi, Providing a Model for Attracting Competencies of Secondary School Principals in the Second Year of Education, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2021:5: 37-50.

1. PhD Student, Department of Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
3. Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

* Correspondence:

Address:
Phone:
Email: mehdishariatmadari@yahoo.com

Article History

Received: 2021/12/06
Accepted: 2022/01/23

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study is to provide a competency model for secondary school principals

Materials and Methods: The research method is applied in terms of purpose, qualitative in terms of data type and emerging data in terms of nature and type of data study. The study population consists of all experts. Based on the theoretical method of snowball sampling and based on the theoretical saturation of the data, 15 experts were selected for interview. The research tool was a semi-structured interview in which the dimensions, components and indicators of the competency model of secondary school principals were adjusted. For the interview form, first all national and global models, findings, studies and theories were reviewed, then, by open coding, the indicators were counted and categorized through dimensions, dimensions, components and indicators, and for 15 experts. The dimensions and components were identified by means of coding through interview, Delphi technique and brainstorming.

Findings: As a result, 5 dimensions, 17 components and 136 indicators for the competency model of secondary school principals were finalized.

Conclusion: After the final approval and prioritization of experts, the dimensions, components and indicators of the model were drawn, and the model was re-validated by experts.

Keywords: Model, Competence of managers, Belief, Rational, Personal, Managerial, Educational

ارائه الگوی جذب شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم آموزش و پرورش

مریم گوهری مقدم^۱،

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مهدی شریعتمداری^{۲*}،

استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

عباس خورشیدی^۳

استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش است

مواد و روش ها: روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد نوظهور است. جامعه مورد نظر پژوهش شامل کلیه خبرگان تشکیل می‌دهد که بر اساس روش نمونه‌گیری نظری از نوع گلوله‌برفی و بر اساس اشباع نظری داده‌ها، ۱۵ نفر خبره برای مصاحبه انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که در آن، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران دوره دوم متوسطه تنظیم شد. برای فرم مصاحبه یاد شده ابتدا همه الگوها، یافته‌ها، مطالعات و نظریه‌های ملی و جهانی بررسی شده، سپس، با کدگذاری باز، شاخص‌ها احصا شدند و از طریق کدگذاری محوری، در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مقوله‌بندی شد، و برای ۱۵ نفر از خبرگان ارسال و به کمک کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری ابعاد و مؤلفه‌ها شناسایی شد.

یافته ها: در نتیجه، ۵ بعد، ۱۷ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص برای الگوی شایستگی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش نهایی شد. **نتیجه گیری:** پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم شده، و مجدداً الگوی یاد شده توسط خبرگان اعتباریابی شد.

واژه‌های کلیدی: الگو، شایستگی مدیران، اعتقادی، عقلانی، شخصی، مدیریتی، آموزشی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۳

*نویسنده مسئول: mehdishariatmadari@yahoo.com

مقدمه

کیفیت آموزش و پرورش^۱ از مباحث مهم و قابل توجه در نظام های آموزشی دیده شده است و نگاه به تحولات نظام آموزش کشور در دو دهه گذشته از نظر جمعیت حاکی از عدم توجه کافی به کیفیت آموزش و بهبود ارتقای آن بوده است. پژوهشگران متعددی نیز معتقدند که یکی از مشکلات اصلی در نظام‌های آموزشی، عدم توجه به کیفیت آموزش و پرورش است (۱)

در واقع بهبود و ارتقای کیفیت آموزش مستلزم سازوکارهای مناسب است. یکی از ساز و کارها و رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش مدیران مطرح شده است، کاربرد شایستگی‌ها جهت طراحی برنامه های توسعه مدیریت است. در آموزش و پرورش اغلب به مسأله شایستگی مدیران توجه اندکی شده است، این مسأله با توجه به اهمیت آموزش و پرورش بالاخص مدیران در ایجاد محیطی مناسب جهت تعلیم و تربیت دانش آموزان که در آینده بسیاری از آن ها عناصر کلیدی سازمان های دیگر را تشکیل می دهند، جای بسی تأسف دارد. این مشکل در آموزش و پرورش استان گیلان به صورتی پر رنگتر دیده می شود، متأسفانه در طی این سال ها پژوهشی در مورد شایستگی مدیران در در این استان در خصوص شایستگی مدیران انجام نشده است و نقش کلیدی مدیران در امر ارتقاء مدارس نادیده گرفته شده است. (۲)

این در حالی است که پژوهش درباره کیفیت آموزش در نظام‌های آموزشی از جمله مهمترین مسائلی است که از یک سو بازخورد مناسب برای تجزیه و تحلیل مسائل آموزشی، تصمیم گیری‌های اساسی و برنامه ریزی‌های راهبردی در اختیار مسئولان و دست اندرکاران آموزش و پرورش قرار می‌دهد. امروز، بسیاری از نظام های آموزشی به ایجاد سیستم های تضمین کیفیت مبادرت ورزیده اند (۳).

مدیران آموزش و پرورش تأثیر چشمگیری بر پیامدهای مدرسه دارند، به اندازه‌ای که از نقش آنها به عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان یاد شده است. به عبارت دیگر مدیران آموزش و پرورش در مقام راهبران آموزشی و تربیتی دارای نقش و اهمیتی ویژه ای در مدرسه و نیل به اهداف تعلیم و تربیت هستند (۴).

از طرفی می توان گفت که مدیریت آموزش و پرورش در جهان امروز، صرفاً اداره کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست بلکه مدیران آموزش و پرورش در مدارس باید دارای ویژگی های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد دانش آموزان را داشته باشند. مدیران خلاق و نواندیشی که در محیط پیچیده، پر چالش و در حال تغییر، مدارس را برای رفع نیازهای جامعه در حال و آینده رهبری می‌کنند، تأثیر بسزایی بر یادگیری دانش آموزان دارند. نتایج تحقیقات نشان می دهد که شایستگی مدیریتی، تأثیر بسزایی بر بهبود عملکرد و کیفیت آموزش و پرورش دارند و

صدری ایوبی پژوهشی با عنوان شناسایی، اولویت بندی ابعاد و مولفه های ارزیابی شایستگی مدیران انجام داد (۸).

نتایج نشان داد، بعد مهارت ادراکی رتبه اول و ابعاد: هوش اجتماعی؛ نگرش های نوین در مدیریت شهری؛ توانمندی های فردی و رهبری افراد به ترتیب رتبه های دوم تا پنجم را کسب نمودند.

ابراهیم پور و همکاران، پژوهشی با عنوان شناسایی مولفه های موثر بر شایستگی حرفه ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش انجام دادند. یافته ها نشان داد که مولفه های موثر بر شایستگی حرفه ای مدیران مدارس شامل پنج مقوله اصلی و هفده مقوله فرعی (زیرمقوله) بود. مقوله های اصلی شامل مهارت های انسانی (یک زیرمقوله شاخص های انسانی)، مهارت های ادراکی (یک زیرمقوله اکتساب مهارت های ادراکی)، شاخص های روانی و ذهنی- اخلاقی (دو زیرمقوله شاخص های شناختی و ذهنی و اخلاقیات)، مهارت های مدیریتی (یازده زیرمقوله مدیریت ارتباطات درون سازمانی، مدیریت ارتباطات برون سازمانی، رهبری فرایندهای یاددهی و یادگیری، برنامه ریزی، رفتار سازمانی، نظارت بر پژوهش، منابع مالی و تجهیزات، توسعه کارکنان، نظارت بر تغییرات و تحولات درون سازمانی، ارزشیابی و کنترل و تخصص و مهارت فناوری) و دانش تخصصی (دو زیرمقوله دانش فنی و دانش عمومی) بودند.

نیز و پژوهشی با عنوان پیش بینی اثربخشی مدیران مدارس بر اساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین انجام داد (۱۰). نتایج تحلیل رگسیون چندگانه نیز نشان داد که مولفه های بهبود کارکنان، نیروبخشی، نظام کنترل، روابط بین فردی، پیشرفت مستمر، مشتری محوری، مدیریت تیم، فرهنگ-پذیری از توانایی پیش-بینی اثربخشی مدیران مدارس برخوردارند.

آسیکو^۲ پژوهشی با عنوان شناسایی شایستگی های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی انجام داد (۱۱). یافته ها: به منظور اثربخشی استقرار نظام تعالی منابع انسانی ۱۶ شایستگی کلیدی برای مدیران در پنج حوزه شایستگی های فردی، شایستگی های ارتباطی-اجتماعی، شایستگی های مدیریت و رهبری، شایستگی های استراتژیک و شایستگی های مکمل شناسایی شدند. نتیجه گیری: توسعه میزان برخورداری مدیران از این شایستگی های کلیدی می تواند به تسهیل پیشبرد طرح های تعالی منابع انسانی در سازمان یاری رساند.

ژو و همکاران^۳ پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل شایستگی متخصصین فناوری اطلاعات آموزش و پرورش انجام داد (۱۲). نتایج نشان داد بالاترین رتبه را در بین شاخص های شایستگی متخصصین فناوری اطلاعات دارد. شایستگی های تخصصی، شایستگی های فردی، شایستگی محل کار به ترتیب بالاترین رتبه های بعدی را دارند.

در خصوص شایستگی مدیران تا به حال الگوهای تدوین شده است که در جدول ۱ به برخی از آنها اشاره شده است.

عملکرد مناسب تأثیر مثبت بر بهبود نتایج اعتبار بخشی این سازمان دارد (۵).

بنابراین مسئله مهم این است که الگویی مشخص برای ارائه شایستگی های مدیران در مدارس استان گیلان ارائه شود. ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس می تواند راهگشای مناسبی در انتصاب و انتخاب مدیران شایسته در مدارس استان گیلان باشد تا با انتخاب و حضور مدیران شایسته در مدارس، به سمت پیشرفت و توسعه پایدار حرکت کرده و زمینه های دستیابی به اهداف سند تحول بنیادین را فراهم کرد.

بنابراین آنچه گفته شد پژوهشگر به دنبال پاسخ به سوالات زیر است:

- ۱- الگوی مناسب شایستگی برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان گیلان کدام است؟
- ۲- ابعاد سازنده الگوی شایستگی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان گیلان کدامند؟
- ۳- مولفه های سازنده هر یک از ابعاد مذکور کدامند؟
- ۴- شاخص های سازنده هر یک از مولفه های الگوی مذکور کدامند؟

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

خنیفر و همکاران پژوهشی با عنوان طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه انجام دادند (۶). نتایج پژوهش داد مولفه های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرای اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی. که هر کدام از این مولفه ها شامل زیرمولفه ها و شاخص هایی هستند که بیشتر آنها در بین مدیران مدارس، میانی و عالی آموزش مشترک است و در بعضی شاخص ها هم متمایز هستند.

پیری و همکاران پژوهشی با عنوان طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر بنیان آموزه های قرآن کریم: رویکردی ترکیبی انجام دادند (۷). نتایج پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی مدیران آموزشی دارای ۴ بعد، ۲۹ مؤلفه و ۱۳۱ شاخص است: الف- بعد ارزشی با ۵ مؤلفه: خدامحوری، حق مداری، عدالت خواهی و ظلم ستیزی، معادباوری و آخرت گرایی و ولایت مداری و ۲۵ شاخص. ب- بعد نگرشی با ۵ مؤلفه: نگرش به هستی، نگرش به انسان، نگرش به دنیا و آخرت، نگرش به مدیریت و نگرش به نظارت و ۲۵ شاخص. ج- بعد منشی با ۱۰ مؤلفه: اخلاص، اعتدال، امید، توکل، تقوا، ذکر خدا، شکرگزاری، وفای به عهد، شرح صدر و امانتداری و ۳۴ شاخص. د- بعد دانشی با ۹ مؤلفه: توانایی برنامه ریزی، توانایی سازماندهی، توانایی ایجاد انگیزش، توانایی رهبری، توانایی توانمندسازی، توانایی ارزیابی، توانایی ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی، توانایی تصمیم گیری و توانایی نظارت و کنترل و ۴۷ شاخص.

۵. Nyozov

۲. Acicgoz .

۳. Jeou-

جدول ۱. الگوهای شایستگی

عنوان الگو و پژوهشگر	نتایج
الگوی شایستگی مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (ره) و رهبری. بنیادی نایینی و تشکری (۱۳)	۱- «شایستگی های فردی ۲-، شایستگی های بین فردی ۳-» شایستگی های سازمانی» ۴- شایستگی های بینشی
الگوی شایستگی های رؤسای دانشگاه های دولتی ایران رضایت و همکاران (۱۴)	۱- دانش، ۲- توانایی ها، ۳- مهارت ها، ۴- بینش، ۵- نگرش، ۶- ویژگی های اخلاقی، ۷- ویژگی های شخصیتی
الگوی شایستگی فریدنبرگ (۱۵)	۱. استدلالی ۲- شغلی ۳- اثر بخشی شخصی ۴- ارتباطات ۵- بین فردی ۶- گروهی ۷- سازمانی
الگوی شایستگی ویتالا (۱۶)	۱- شایستگی های کسب و کار ۲- شایستگی های دانشی ۳- شایستگی های نظارتی ۴- شایستگی های اجتماعی ۵- شایستگی های بین فردی
الگوی قابلیت مدیریت مدرسه اسکات (۱۷)	۱- شایستگی های آموزشی ۲-، شایستگی های شخصی ۳-، شایستگی های راهبردی، ۴- شایستگی های سازمانی ۵- شایستگی های بین فردی
الگوی شایستگی افراد در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی کافمن (۱۸)	۱. ذهنیت فلسفی ۲. جذب منابع ۳. برنامه ریزی ۴. دسترسی به اطلاعات ۵. ثبات ۶. نیروی کار منسجم ۷. نیروی کار ماهر ۸. ترسیم آرمان ها ۹. آمایش سرزمین و واقعیت های منطقه ای و بین المللی ۱۰. تعیین استانداردهای ملی و منطقه ای و بین المللی در آموزش عالی ۱۱. تعیین قلمرو مدیریت کیفیت جامع در بخش بهره وری اعضای هیات علمی ۱۲. تعیین یک برنامه اصلاح مدیریت کیفیت جامع برای تحقق استانداردهای ملی و منطقه ای با توجه به امکانات و واقعیت ها بر اساس آرمان ها و استانداردهای ملی و منطقه ای ۱۳. تعیین راهبردهای مدار توسعه نیافتگی در مدیریت و رهبری کیفیت جامع در بخش دانشگاهی از طریق تشکیل پایگاه های اطلاعاتی.
الگوی شایستگی انجمن مدیریت منابع انسانی ^۲ (۱۹)	۱) دانش منابع انسانی (تخصص منابع انسانی) ۲) عمل اخلاقی ۳) رهبری و هدایتگری ۴) هوش تجاری ۵) مذکره و رایزنی ۶) ارزیابی بحرانی ۷) ارتباطات ۸) اثربخشی فرهنگی و جهانی ۹) مدیریت روابط.
الگوی شایستگی منابع انسانی در سازمان اسلومن ^۳ (۲۰)	۱- تعیین نیازهای آموزش و بهبود ۲- طراحی استراتژی ها و برنامه های آموزش ۳- بهبود نیروی انسانی در جهت ارائه فرصت ها، منابع و خدمات یادگیری ۴- کمک به سازمان ها و افراد در رسیدن به اهدافشان: ۵- ۶- ارزشیابی اثربخشی آموزش و بهبود ۷- حمایت از عمل و پیشرفت های آموزش و بهبود
الگوی رهبری شایسته دپارتمان آموزشی پنسیلوانیا ^۴ (۲۰۱۴)	۱- رهبری فرهنگی/راهبردی، ۲- رهبری نظام ها / سیستم ها، ۳- رهبری برای یادگیری و ۴- رهبری عمومی و حرفه ای

۱. Kaufman

۲. Society for Human Resource Management (SHRM)

۳. Slumen

۴. Pennsylvania Department of Education

این مولفه‌ها شامل زیرمولفه‌ها و شاخصهایی هستند که بیشتر آنها در بین مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی آموزش و پرورش مشترک است و در بعضی شاخصها هم متمایز هستند

چارچوب نظری پژوهش حاضر الگوی شایستگی مدیران آموزشی خنیفر و همکاران (۶) تشکیل می‌دهد، در این الگو شش نوع شایستگی بدست آمد که عبارتند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی. که هر کدام از



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از لحاظ اهداف کاربردی از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده‌بنیاد خودظهور است. جامعه پژوهش حاضر شامل همه خبرگان است که با روش نمونه‌گیری نظری از نوع گلوله‌برفی و بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند. ابزار سنجش پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس کدگذاری باز و کدگذاری محوری به دست آمد. سپس، کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری اجرا شد، که در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصها توسط خبرگان نهایی و اولویت‌بندی شدند. مجدداً الگو بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصها ترسیم و توسط خبرگان تأیید و اعتباریابی شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش به با روش اجماع سه‌سویه به دست آمد. روش‌های گردآوری اطلاعات از طریق مطالعه عمیق تئوری‌ها، مدل‌ها، یافته‌ها، الگوها، پژوهش‌ها اعم از ملی و جهانی در زمینه الگوهای شایستگی نیروی انسانی، سپس، از طریق اجرا کدگذاری باز از یافته‌های مرحله یک و بعد از آن، اجرای کدگذاری محوری به منظور مقوله‌بندی شاخصها در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها، و در مرحله بعدی، تنظیم این مهم به صورت یک فرم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تنظیم و از طریق مصاحبه عمیق، فن دلفی و بارش فکری به مدد خبرگان و استمرار آن تا اشباع نظری که در پایان احصای الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصها توسط خبرگان اعتباریابی و اولویت‌بندی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

یافته‌ها

تحلیل داده‌ها در چهار مرحله انجام گرفت:
الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۸۶ شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی، و مصاحبه با خبرگان احصا شد.
ب) کدگذاری محوری: در این مرحله ۶ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۱۲۳ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد. شایان ذکر است به منظور جلوگیری از طولانی‌شدن متن مقاله از بیان جدول کدگذاری‌های باز و محوری خودداری شد.
ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت. در مجموع، جهت الگوی شایستگی برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش ه ترتیب اولویت ۵ بعد، ۱۷ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص که در جدول ۲ بیان شده است.

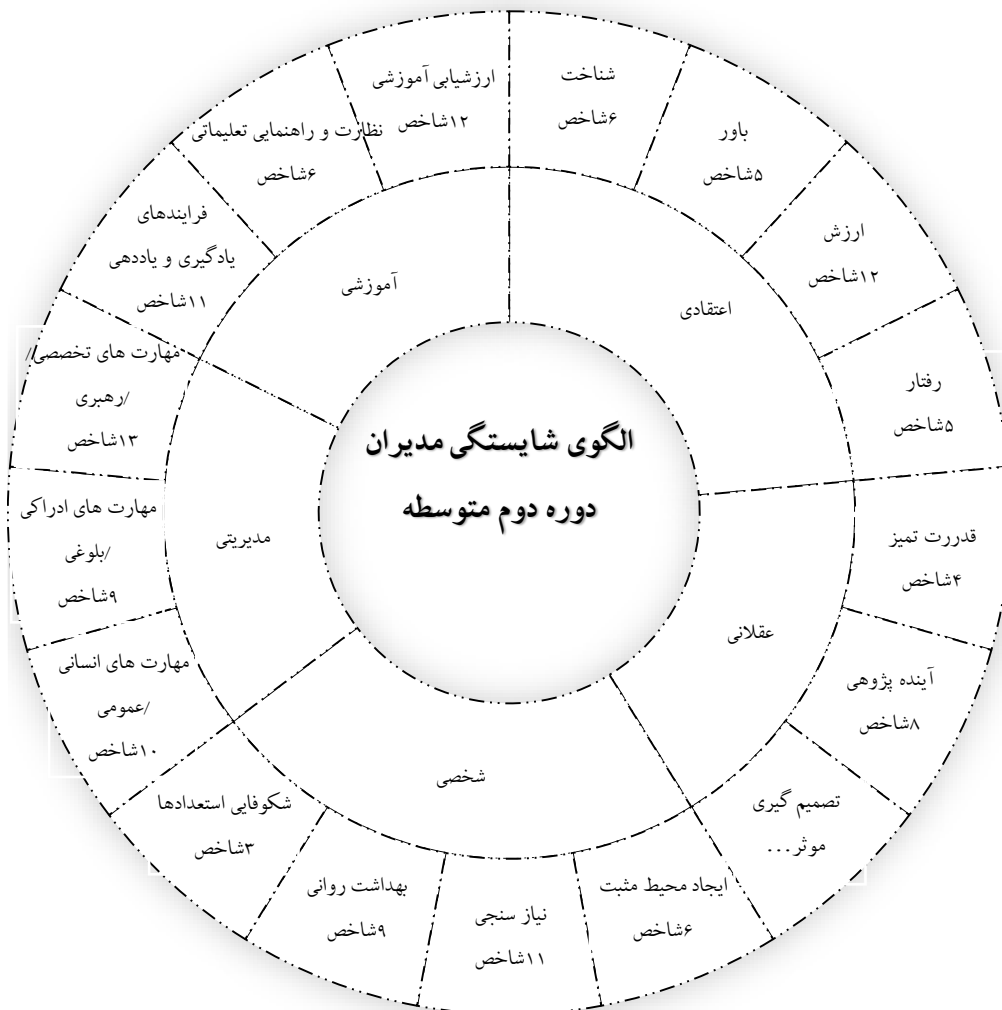
جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده الگوی شایستگی برای مدیران دوره دوم متوسطه

تعداد شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۶	شناخت	اعتقادی
۵	باور	
۱۲	ارزش	
۵	رفتار	
۴	قدرت تمیز	عقلانی
۸	آینده پژوهی	
۶	تصمیم‌گیری موثر	
۶	ایجاد محیط مثبت	شخصی
۱۱	نیازسنجی	
۹	بهداشت روانی	
۳	شکوفایی استعدادها	
۱۰	مهارت‌های انسانی/عمومی	مدیریتی
۹	مهارت‌های ادراکی/بلوغی	
۱۳	مهارت‌های تخصصی/رهبری	
۱۱	فرایند یادگیری و یاددهی	آموزشی
۶	نظارت و راهنمایی‌تعلیماتی	
۱۲	ارزشیابی آموزشی	

نتیجه‌گیری

در نتیجه پژوهش الگوی شایستگی مدیران دوره دوم متوسطه به شرح شکل زیر می‌باشد:

د: اعتباریابی نظری الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتباریابی شد.



شکل ۲. الگوی شایستگی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش

پژوهی ۷-تصمیم گیری موثر ۸-ایجاد محیط مثبت ۹-نیاز سنجی ۱۰-بهداشت روانی
 ۱۱-شکوفایی استعدادها ۱۲-مهارت های انسانی /عمومی ۱۳-مهارت های ادراکی /بلوغی ۱۴-مهارت های تخصصی /رهبری ۱۵-فرایند یادگیری و یاددهی ۱۶-نظارت و راهنمایی تعلیماتی ۱۷-ارزشیابی آموزشی
 این یافته ها با یافته های گذشته همسو بوده .
 در نهایت، یافته های پژوهش حاضر نشان داد هر یک از مؤلفه های به دست آمده، از شاخص های تشکیل شده اند که در مجموع، پاسخ این پرسش در قالب جدول ۳ بیان شده است.

بر اساس شکل ۲، الگوی یادشده از ۵ بعد، ۱۷ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص تشکیل شده است. در زمینه یافته های پژوهش از حیث همسویی با سایر پژوهش های انجام شده، می توان گفت با یافته های پژوهش های صدری ایوبی (۸)، رضوی سعیدی (۲۱)، پیری و همکاران (۷)، ابراهیم پور و همکاران (۹)، عباس پور و همکاران (۳) همسو بوده .

همچنین، ابعاد سازنده الگوی یادشده مشتمل بر پنج بعد که عبارتند از: ۱-اعتقادی ۲-عقلانی ۳-شخصی ۴-مدیریتی ۵-آموزشی می باشد. این یافته ها با یافته های گذشته همسو بوده.
 همچنین ۱۷ مؤلفه الگوی ابعاد مذکور به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱-شناخت ۲-باور ۳-ارزش ۴-رفتار ۵-قدرت تمیز ۶-آینده

ابعاد	مؤلفه ها	شاخص ها
اعتقادی	شناخت	شناخت نسبت به خدا خودشناسی نسبت به خدا شناخت مبدا، مسیر و مقصد

شناخت معاد	
شناخت نبوت	
شناخت رهبران دینی	
برخوردای مدیران از ایمان توحیدی و خداپرستی در گفتار و رفتار و اعمال	
اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران	باور
اعتقاد به ولایت فقیه	
اعتقاد به فلسفه سازمان (ایمان تشکیلاتی)	
آشنایی بر احکام دین مبین اسلام	
رعایت اصول اخلاق حرفه ای	
داشتن روحیه عدالت و برابری	
تعهد نسبت به جامعه	
داشتن سعه صدر در برخورد با دیگران	
داشتن روحیه تعاون و کار گروهی	
ایجاد وحدت رویه، راهکار، خط مشی و اهداف بین گروه های کاری	
مثبت اندیشی نسبت به افراد و وقایع	ارزش
توجه به ارزش های رشدی انسانی و اخلاقی	
داشتن بصیرت دینی/ انقلابی	
توجه به جنبه های مادی و معنوی بصورت توأمان	
هدایت رفتار و عملکرد کارکنان به سمت آرمانهای ارزشی سازمان	
تبدیل تفاوتها به اشتراک و یگانگی و متعاقب آن انسجام فعالیتهای سازمانی	
برخورداری از رفتار فضیلت گرایانه با ذی نفعان	
برخورداری از رفتار خیرخواهانه با ذی نفعان	
برخورداری از رفتار متعدهانه با ذی نفعان	رفتار
برخورداری از رفتار توانمند سازانه با ذی نفعان	
برخورداری از رفتار حمایت گرایانه با ذی نفعان	
توانایی تشخیص مسائل روز جامعه	
توانایی تشخیص وضعیت موجود	
توانایی تشخیص وضعیت مطلوب	
شناسایی عناصر کلیدی (ماهیت مسئله)	قدرت تمییز
منسجم کردن ایده ها	
توانایی دیدن نادیدنی هاست	
توانایی تبیین آینده مطلوب	
توانایی آوردن آینده به حال	
توانایی شناخت رویدادها	

<p>توانایی شناخت روندها</p> <p>توانایی شناخت پیش راندها</p> <p>توانایی شناخت عوامل بازدارنده ها</p> <p>توانایی شناخت ذی نفعان</p>	<p>آینده پژوهی</p>	<p>عقلانی</p>
<p>برخورداری از قدرت تصمیم گیری با کیفیت</p> <p>برخورداری از قدرت تصمیم گیری عقلانی</p> <p>برخورداری از قدرت تصمیم گیری اخلاقی</p> <p>برخورداری از قدرت تصمیم گیری به روز و به موقع</p> <p>برخورداری از قدرت تصمیم گیری اثربخش</p> <p>برخورداری از قدرت تصمیم گیری منطقی</p>	<p>تصمیم گیری موثر</p>	
<p>ایجاد همدلی بین ذی نفعان</p> <p>حمایت اعضای تیم</p> <p>توانایی همدردی با ذی نفعان</p> <p>داشتن قدرت انتقاد پذیری</p> <p>داشتن قدرت گسترش کار تیمی</p> <p>داشتن روحیه همکاری با دیگران</p>	<p>ایجاد محیط مثبت</p>	
<p>توانایی سنجش نیاز کارکنان</p> <p>توانایی سنجش نیاز معلمان</p> <p>توانایی سنجش نیاز دانش آموزان</p> <p>توانایی سنجش نیازهای آموزشی مدرسه</p> <p>توانایی سنجش نیاز پژوهشی مدرسه</p> <p>توانایی سنجش نیاز پرورشی مدرسه</p> <p>توانایی سنجش نیازهای رشد حرفه ای</p>	<p>نیاز سنجی</p>	
<p>توانایی سنجش نیازهای خدماتی</p> <p>توانایی درک نیازهای مدرسه</p> <p>توانایی درک انتظارات مدرسه</p> <p>توانایی ایجاد فرصت های رشد</p>		<p>خصیصیتی</p>
<p>فراهم کردن محیط سالم جهت رشد عاطفی دانش آموزان</p>		
<p>فراهم کردن محیط سالم جهت رشد عاطفی معلمان</p>		
<p>فراهم کردن محیط سالم جهت رشد عاطفی کارکنان</p>		
<p>فراهم کردن محیط سالم جهت رشد علمی دانش آموزان</p>		
<p>فراهم کردن محیط سالم جهت رشد حرفه ای معلمان</p>		
<p>فراهم کردن محیط سالم جهت رشد حرفه ای کارکنان</p>		
<p>فراهم کردن محیط سالم جهت رشد جسمی دانش آموزان</p>	<p>بهداشت روانی</p>	
<p>فراهم کردن محیط سالم جهت رشد جسمی معلمان</p>		

فراهم کردن محیط سالم جهت رشد جسمی کارکنان	
توانایی رشد و شکوفایی استعداد های کارکنان	
توانایی رشد و شکوفایی استعداد های معلمان	
توانایی رشد و شکوفایی استعداد های دانش آموزان	
شکوفایی استعدادها	
توانایی و علاقه مندی جهت شرکت در موضوعات و وقایع مختلف	
توانایی مشارکت و مباحثه با همکاران در موضوعات آموزشی، سیاسی، وقایع جاری و ...	
برخورداری از نوعی نیاز به کسب موفقیت در تمامی فعالیتها	
داشتن انگیزه شخصی مبنی بر اهمیت کار برای ارضاء نیازهای شخصی خود و همکاران توانایی پذیرش ایده ها و تغییرات جدید در محیط کار	مدیریتی
مثبت اندیشی نسبت به افراد و وقایع جلوگیری از یاس و ناامیدی در مدرسه ارج نهادن به تلاشها و کوششهای سازنده همکاران	مهارت های انسانی/عمومی
ترغیب نوآوری ها و ابتکارات همکاران و دانش آموزان	
داشتن دقت و عدالت در ارزشیابی های کارکنان(شایسته سالاری)	
ارزیابی روند محیطی و تحلیل تاثیر آن بر عملکرد آتی مدرسه	
تدوین برنامه هایی جهت شناسایی نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت	
هماهنگ کننده اهداف درون بخشی با اهداف استراتژیک	
شناسایی گروه های ذینفع و انتظارات آنها	
شناسایی عناصر کلیدی موثر در افزایش عملکرد	
منسجم کردن ایده ها و شیوه های مختلف برای تحقق اهداف	مهارت های ادراکی/بلوغی
واکنش مثبت نسبت به تغییرات جدید بررسی گام به گام مشکلات در یک موقعیت	
به چالش کشیدن فرضیه های خود و دیگران	

ترسیم چشم‌انداز و تصویری مطلوب از آینده
مدرسه با همکاری و مشارکت معلمان
و کارکنان

تعیین مأموریت‌ها و اهداف روشن و مشخص

تشریح چشم‌انداز برای تمامی کارکنان،
دانش‌آموزان و همچنین برای والدین

ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم
انداز، مأموریت‌ها و اهداف مدرسه در میان
دیگران

تشویق دیگران در جهت حرکت در راستای
مأموریت‌ها و اهداف مدرسه

داشتن برنامه ریزی راهبردی

تعیین انتظارات سطح بالا، شفاف و روشن
برای معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان

تعیین استانداردهای سطح بالا برای عملکرد
مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان

توانایی رسیدن به نتیجه‌گیری‌های منطقی
اتخاذ تصمیمات بر کیفیت بر پایه اطلاعات
موجود

داشتن مهارت در تشخیص نیازهای آموزشی
و تعیین اولویت بین آنها

دارا بودن توان ارزشیابی انتقادی از ارتباطات
کتابی

داشتن دانش درباره برنامه درسی،

روش‌های آموزش و تدریس و ارزیابی،

سنجش و غیره

توجه به ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری
در مدرسه

حمایت و کمک به معلمان در امر آموزش

فراهم کردن بهترین محیط آموزشی برای
دانش‌آموزان

بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری

استفاده اثربخش از زمان آموزش و به

حداکثر رساندن زمان آموزش

برخورداری از دانش آموزشی (یاددهی-
یادگیری)

فنی بودن اقدامات یاددهی-یادگیری

ساخت محیط آموزشی مناسب

تلاش برای ارتقاء کیفیت تدریس

طراحی مجدد و غنی‌سازی برنامه درسی

بالا بردن کیفیت معلم (از جمله جانشین
پروری)

اهمیت به موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان

پیگیری مستمر پیشرفت دانش‌آموزان

بررسی و پیگیری کیفیت تدریس معلمان

مهارت‌های تخصصی/رهبری

فرایند یادگیری و یاددهی

آموزشی

نظارت بر اجرای طرح درس معلمان و اجرای صحیح برنامه درسی	نظارت و راهنمایی تعلیماتی
نظارت و کنترل بر کیفیت آموزش در مدرسه	
نظارت بر تنظیم برنامه درسی و آموزشی	ارزشیابی آموزشی
ارزیابی مستمر دانش آموزان	
ارزیابی مستمر معلمان و کارکنان	
خودارزیابی و خودسازی مستمر	
شناسایی نقاط قوت و ضعف معلمان ، کارکنان و تلاش برای تبدیل ضعف به قوت	
ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی	
تدوین و اجرای انتظارات از دانش آموزان و کارکنان	
تراز کردن برنامه های درسی، آموزشی و ارزیابی	
ارزیابی و بهبود شیوه های آموزشی از طریق مشاهده هدفمند	
اطمینان از یکپارچگی ارزیابی مناسب روزانه کلاس درس بصورت منظم	
برگزاری دوره های آشنایی با ارزشیابی ملاک مرجع	
برگزاری دوره های آشنایی با ارزشیابی نرم مرجع	
برگزاری دوره های آشنایی با یادگیری بامعنا	

است و دست یافتن به مدارس موفق و کارآمد بدون مدیرانی شایسته و توانمند هدفی دست نیافتنی و دور از واقع است. بنابراین گزینش و تربیت مدیرانی شایسته و کارآمد از ضروری ترین اقدامات برای اصلاح نظام مدیریت آموزش و پرورش است. ضرورت به کارگیری مدیران شایسته و استقرار نظام شایسته سالاری در اسناد مختلف از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و نقشه جامع علمی کشور مورد تأکید و تصریح قرار گرفته است.

در مجموع، پژوهش محدودیت‌های در اجرا داشت که به شرح زیرند:

- پژوهش حاضر برای طراحی الگوی شایستگی مدیران دوره دوم متوسطه انجام شد. بنابراین، می‌توانست در سطح وسیع‌تری شامل مقاطع دیگر آموزش و پرورش اجرا شود، که در این صورت قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتری داشت.

- دسترسی سخت به خبرگان این حوزه به دلیل شرایط بهداشتی کشور و اعمال محدودیت‌های کرونایی.

در پایان، بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

- اجرای پژوهش در سطح وسیع‌تر، تا قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج نیز افزایش یابد. از راه مقیاس استاندارد و جامع‌تر که مورد استفاده گسترده باشد.

یافته‌های حاضر با یافته‌های قبلی همسو بوده. بدیهی است به مدد این الگو می‌توان به عوامل مهم شایستگی مدیران مدارس پی برد. وجود نظام شایسته سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در راس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر امروز، بر پایه قانون مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی، به گونه‌ای که در داخل، پاسخگوی نیازهای معنوی و مادی جامعه و در سطح منطقه‌ای و جهانی، توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی بر می‌آید که در زمره نخبگان، نواندیشان و به بیان دیگر، استقرار نظام شایستگی به عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی کشور در سند چشم‌انداز بیست ساله و قانون برنامه چهارم مورد تأکید قرار گرفته است. در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت اند تا شایسته ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه های توسعه قابلیت های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت های آنان انجام می گیرد، مهم ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می شود. این در حالی است که مدرسه مهم‌ترین سازمان در آموزش و پرورش

validation of the competency model of school principals based on the teachings of the Holy Quran: A combined approach, *School Management Quarterly*, Volume 8, Number 1 Spring 1399, Pp. 191-127.

8. Sadri Ayoubi, Hourieh (2016), Identification, Prioritization of Dimensions and Components of Assessment of Managers (Case Study of District 5 Municipality) *Quarterly Journal of New Research in Management and Accounting* Spring 2016, New Volume - Number 36, pp: 58-82

9. Ebrahimpour, Mehrdad, Charabin, Muslim, Akbari, Ahmad, Zandedel, Ahmad (2016), Identifying the components affecting the professional competence of school principals from the perspective of education specialists, *Quarterly Journal of Educational Research*, Volume 15, Number 64, Fall 1399

10. Nyozov, S. (2020). Predicting the effectiveness of school principals based on the competency model of Cameron and Quinn, Stockholm: Stockholm University

11. Acikgoz Y. (2019) Identify the key competencies of managers in order to achieve human resource excellence in home appliance manufacturing companies. *Human Resource Management Review* 2019; 29 (1): 1-13. [DOI: 10.1016 / j.hrmmr.2018.02.009]

12. Jeou-Shyan Horng H. H. Liu C-H. Lin L & Tsai C-Y (2019) Identify and prioritize the competency factors of education IT specialists. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1044-1054

13. Bonyadi Naeini, Ali, Tashkari, Mahmoud. (1391). Designing a model of competencies of NAJA managers and commanders from the perspective of Imam Khomeini and the Supreme Leader. *Supervision and Inspection Quarterly*, 2012 (19), 7-30.

- انجام پژوهش‌هایی که بتواند آثار سیاست‌ها و برنامه‌های کلان را بر تقویت ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده بررسی کنند.

References

1. Kurland, H. et al., (2017). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, *Journal of Educational Administration*, 48 (1), 7-30.

2. Hashemi, Seyed Ahmad, Rahmani, Mahmoud; Bagheri, Mehdi; (1398); Explaining the competency model of managers based on entrepreneurial behavior and organizational trust of educational managers. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management* Summer 1398 - No. 48, pp: 111-128

3. Abbaspour, Abbas, Khorsandi Taskooh, Ali, Khosravi, Mahboubeh, Taghavifard, Mohammad Taghi, Azimi Moghadam, Hamid (1399), Designing a Competency Model for High School Principals, *Quarterly Journal of School Management*, Volume 8, Number 2, Summer 1399, pp. 224- 278

4. Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160

5. Rahardja, U., Moein, A., & Lutfiani, N. (2018). Leadership, Competency, Working Motivation and Performance of High Private Education Lecturer with Institution Accreditation B: Area Kopertis IV Banten Province. *Man India*, 97 (24), 179-192.

6. Khanifar, Hossein, Ebrahimi, Salahuddin, Seifi, Ali, Fayazi, Bibi Marjan (1399), Designing a Competency Model for Educational Managers to Use in the Assessment and Development Center, *Quarterly Journal of School Management*, Volume 8, Number 2, Summer 1399, pp: 119- 138.

7. Piri, Ramadan, Abbaspour, Abbas, Rahimian, Hamid, Maleki, Hassan, Eskandari, Hossein (1399), Rahi and

14. Satisfaction, Ghulam Hussain; Yemeni embroidery Sorkhabi, Mohammad; Kiamanesh, Ali Reza and grandson of Ibrahim, Abdul Rahim. (1391). Designing a competency model for the presidents of Iranian public universities. Higher education in Iran. 4 (1), 47-84.
15. Freudenberg, R. & Lavy, H. (2004). Competency Modeling.
16. Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. Journal of workplace learning, 17 (7), 436-451.
17. Scott, Geoff. (2015). School Leadership Capability Framework. State of NSW, Department of Education and Training- Professional Learning and Leadership Development Directorate.
18. Kaufman, R. E (2010). The competent manager: a model for effective performance In High education. London: John Wiley & Sons.
19. Society for Human resource management. (2016). The SHRM competency model. Retrived form, shrm.org/learningandcareer/competency-model
20. Slumen.dibare (2018). Human resource competency model in the organization. Journal of Retailing and Consumer Services 14, 35-44.
21. Razavi Saeedi, Seyed Reza; (2016), Designing a Model of Competencies of Middle Managers in Tehran Municipality and Its Accreditation with the Structural Equation Model, Journal: Training and Development of Human Resources »Summer 2016 - Issue 25 / ISC, pp: 68- 92.