

الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در سند تحول بنیادین

* عباس محمدی، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

حیدر تورانی، استاد سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پژوهش، تهران، ایران.

 10.52547/MEO.11.1.155

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در سند تحول بنیادین بود. این پژوهش از نوع طرح‌های ترکیبی و با رویکرد اکتشافی است. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و با تکنیک شبکه متخصصان انجام شد که ۲۲ نفر (شامل: نه نفر از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین، هفت نفر از کارشناسان و مجریان زیرنظام راهبری و مدیریت و شش نفر از اعضای هیأت علمی رشته مدیریت آموزشی) در مصاحبه شرکت کردند. همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل ۵۹۹۴۸ نفر از مدیران مدارس شهر تهران بودند که تعداد ۳۸۲ نفر با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری خوش ای انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی، مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه‌ی محقق ساخته بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل مضمون و با روش نظریه داده بنیاد از نوع ساختارگرای چارمرز مورد تحلیل قرار گرفته است. داده‌های بخش کمی نیز با روش همبستگی پیش‌بین و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی از طریق نرم‌افزار Smart PLS ۳ مورد تحلیل قرار گرفت. جهت بررسی پرسشنامه از روش روای محتوایی و روای صوری استفاده شده و نتایج طی چندین مرحله تعدیل شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که در بخش کیفی بر مبنای مصاحبه‌ها در مجموع ۸۰ شایستگی به عنوان شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس شناسایی و تعلق گرفت، در ادامه بخش کمی نیز کیفیت کلی مدل اندازه‌گیری در مجموع با ۷۵ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. نهایتاً، شاخص‌های تأیید شده در قالب ۱۷ زیر مقوله، ۶ مقوله اصلی و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند.

واژگان کلیدی: شایستگی، گزینش و انتصاب مدیران، سند تحول بنیادین، زیرنظام راهبری و مدیریت.

نویسنده مسئول: Abas_1357@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۱۸ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

competency model for the selection and appointment of queue managers (schools) at the level of leadership and management subsystem in the Fundamental Reform Document of Education

* **Abbas Mohammadi**, Assistant Professor of Educational Administration, Faculty Member, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Heidar Toorani, Professor of Educational Administration, Curriculum Studies Group, Educational Research and Planning Organization, Educational Research and Planning Organization, Ministry of Education, Tehran, Iran.

 10.52547/MEO.11.1.155

Abstract

The purpose of this study was to design and validate a competency model for the selection and appointment of queue managers (schools) at the level of leadership and management subsystem in the Fundamental Reform Document of Education (FRDE). It is a mixed-method research using an exploratory approach. Sampling in the qualitative section was done purposefully with the technique of a network of experts and 22 people (including: nine drafters of the Fundamental Reform Document, seven experts and executives in the leadership and management subsystem and six members of the faculty of educational management) participated in the interview. Also, in the quantitative part of the statistical population, there were 599,948 school principals in Tehran, of whom 382 people were selected using the Cochran's formula and cluster sampling. A semi-structured interview was used in the qualitative part and a researcher-made questionnaire in the quantitative part. The data obtained from the interviews were thematically analyzed and are studied using the structure-based data theory of Chalmers structural type. Quantitative data were also analyzed by predictive correlation method and by using confirmatory factor analysis using Smart PLS 3 software. Content validity and face validity methods were used to examine the questionnaire and the results were adjusted in several stages. Findings indicate that in the qualitative part, a total of 80 competencies were identified and assigned as competencies required by school principals, based on the interviews. In the quantitative part, the overall quality of the measurement model was confirmed with a total of 75 indicators. Finally, the approved indicators were defined in the form of 17 subcategories, 6 main categories and finally in two specialized and general dimensions.

Keywords: Competence, Selection and Appointment of Managers, Fundamental Reform Document, Leadership and Management Subsystem

* Corresponding author: Abas_1357@yahoo.com

Receiving Date: 13/9/2021 Acceptance Date: 9/3/2022

مقدمه

کارآمدی نظام تعلیم و تربیت در انجام بهینه مأموریت، در وله اول به برخورداری از منابع انسانی بالغیزه، فکور، خلاق، توانمند و مسئولیت‌پذیر بهویژه در سطح مدیران وابسته است (Higher Education Council, 2018). از این منظر، دقت و توجه در انتخاب و انتصاب مدیران در سطوح مختلف آموزش و پرورش از اهمیت بسزایی برخوردار است، چرا که تأثیر مدیران در جهت‌دهی و برانگیختن نیروها بسیار فراتر از سایر کارکنان می‌باشد، و به زعم Peter Drucker (2001)، با اطمینان قریب به یقین، چالش‌های ما در فرآیند تغییر، چالش‌های مدیریتی خواهد بود. به همین دلیل بحث «راهبری و مدیریت تربیتی» از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار می‌شود (Drucker, 2001).

در این بین و به طریق اولی، تعیین و تعریف شایستگی‌های لازم برای مدیران نظام آموزشی و بویژه مدیران مدارس به عنوان مهمترین عنصر که در خط مقدم مدیریت و راهبری تربیتی دانش آموزان قرار دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به طوری که نتایج حاصل از پژوهش‌ها عموماً حاکی از این است که قابلیت‌های مدیران در ایفای نقش‌های مؤثر رهبری، یکی از مؤلفه‌های اساسی مدارس اثربخش می‌باشد (Hallinger & Heck, 2012). بنابراین، هرقدر مدیران در آموزش و پرورش از شایستگی، مهارت و توانمندی بیشتری برخوردار باشند، سهم و نقش بیشتر و مؤثرتری در ارتقاء و دستیابی نظام تعلیم و تربیت به اهداف آن خواهند داشت. شایستگی، ترکیبی است از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های فردی که به یک فرد امکان می‌دهد تا وظایف مربوط را پس از احراز سمت‌های مدیریتی یا ارتقاء به سطوح بالاتر به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (Instructions on how to evaluate and develop the competence of professional managers, 2017).

با این وجود، نگاهی به شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در کشور حکایت از آن دارد که نهادهای اصلی سیاستگذار در نظام آموزشی، نگاهی جدی و عملی به این موضوع مبذول نداشته‌اند. این در حالی است که مطالعات بین‌المللی مؤید جایگاهی کاملاً حرفة‌ای برای مدیریت مدارس است. به عنوان مثال در آلمان مدیران مدارس از بین معلمانی که حداقل ۲۳ سال تحصیلات دارند و مشاغل معلمی، مشاوره تحصیلی، نظارت تعلیماتی و مشاور مدیریتی را تجربه کرده و یک دوره آموزشی صلاحیت مدیریتی را گرفتار نیده‌اند، انتخاب می‌شوند (Brauck, ann, 2016). یا در ژاپن، معلمان خوش‌نامی که دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی ارشد بوده، و تأییفات و آثار علمی و تربیتی قابل قبول داشته باشند، با گذراندن آزمون تعیین صلاحیت حرفة‌ای و دریافت تأییدیه بعضی نهادهای مدنی، به عنوان مدیران مدارس انتخاب می‌شوند (Yamamoto, 2016).

1. competency

مدیریت بر آموزش سازمانها

سنگاپور نیز گویای وجود شرایط خاص برای گرینش مدیران مدارس است (Torkzadeh, Mohammadi, and Mohtaram, 2013).

براین اساس، مدیریت و راهبری آموزش و پرورش، به دلیل نقش، ماهیت، احاطه و جایگاه سازمانی خود، به مثابه یک «نظام» قلمداد می‌شود و آموزش و پرورش مطلوب، برای تحقق آرمان‌ها و اهداف خود نیازمند مدیریت و راهبری جامع، روشن و روان در سطوح مختلف مدیریت و راهبری کلان، عالی، میانی و اجرایی است (Higher Education Council, 2018).

نظر به اهمیت کلیدی موضوع شایستگی در انتخاب مدیران و نقش الگوهای شایستگی در انجام این مهم چند سالی است که این موضوع مورد توجه سیاستگذاران و مدیران آموزش و پرورش قرار گرفته است، و در برخی از استاد و سیاست‌های ابلاغی فرابخشی به طور عام؛ از جمله سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی و استاد بالادستی نظام آموزشی به طور خاص؛ همچون سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان سند پایه بر مبنظر قرار دادن این مهم برای انتخاب و انتصاب مدیران موردنأکید قرار گرفته است.

در این راستا، "زیرنظام راهبری و مدیریت" به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرنظام‌های سند تحول بنیادین برای تأمین این هدف ایجاد شده است و به طور مشخص راهکار ۲۲-۶ موضوع گرینش مدیران در سطوح مختلف را مدنظر قرار داده و "بازنگری ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران از ستاد تا مدرسه با رویکرد شایسته‌سالاری" را به عنوان یکی از برنامه‌های راهبردی زیرنظام تعیین کرده است (جدول شماره ۱).

جدول (۱). راهکار ۲۲-۶ زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین برای غلبه بر چالش انتخاب و انتصاب مدیران آموزش و پرورش

ردیف	راهکار شماره ۲۲-۶
۱	عنوان برنامه‌ها
۲	بازنگری ضوابط انتخاب، انتصاب مدیران از ستاد تا مدرسه با رویکرد شایسته‌سالاری، کارآمدی و اثربخشی
۳	طرایی و استقرار شبکه ارتباطی مدیران مدارس برای دسترسی به اطلاعات و تجربیات مدیریتی (سیستم مدیریت داش)
۴	رتیب‌بندی حرفه‌ای مدیران سطوح مختلف (از ستاد تا مدرسه) با رویکرد بالندگی شغلی
	طرایی و اجرای نظام آموزشی مدیران در دانشگاه فرهنگیان و جذب استعدادهای برتر و وارد شرایط در مشاغل مدیریتی

.(Higher Education Council, 2018)

در این راستا استقرار "نظام شایسته‌سالاری" برای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس با شعار شایسته گزینی و ایجاد "سامانه الکترونیکی" برای تسهیل این فرایند از جمله گام‌هایی هستند که از سال ۱۳۹۶ برای تحقق هدف‌های این زیرنظام در زمینه انتصاب مدیران بر اساس "شایستگی" برداشته شده‌اند. اکنون، پیرو مصوبه مذکور، و در راستای تحقق راهکار ۲۲-۶ برنامه اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین، و دستورالعمل شماره ۱۳۹۶/۱۱۰۳ مورخ ۲۰۶۵۲ انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، به شیوه الکترونیکی در حال انجام است.^۱ ولی با این وجود در زیرنظام راهبری و مدیریت، جزئیات دقیقی از مؤلفه‌های شایستگی که بتوان به عنوان شابلونی برای انتخاب و انتصاب مدیران استفاده نمود، ارائه نشده است. همچنین، مصوبه‌ی دقیق و علمی در خصوص تعیین این خواص و شرایط در انتخاب مدیران صف (مدارس) وجود ندارد.

بر اساس تحلیلی که محقق از استاد مرتبط به عمل آورده، آنچه در این استاد با عنوان شایستگی تبیین شده بسیار کلی و عام هستند و عملاً تبیین دقیق از شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی مدیر به دست نمی‌دهند. همچنین تمرکز اصلی محتوای این سند بر شایستگی‌های عمومی است و برای تعیین شایستگی و اجاد شرایط بودن مدیران مدارس در بُعد تخصصی مؤلفه‌های دقیقی تعیین نکرده است، به همین دلیل متولیان امور گریش نمی‌توانند از آن به عنوان معیاری برای ارزیابی و انتخاب مدیران در سطوح و مقاطع مختلف استفاده نمایند. به عبارتی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و در نتیجه شایسته‌گزینی در سند زیرنظام راهبری و مدیریت همچنان به عنوان کاستی باقی مانده است.

در راستای مرتفع‌سازی این کاستی، مطالعات متعدد داخلی و خارجی نیز در زمینه شناسایی این شایستگی‌ها و ضرورت شایستگی مدیران آموزشی انجام شده‌اند. لیکن اغلب این پژوهش‌ها به استاد بالادستی در نظام آموزش و پرورش کشور همچون؛ «سند تحول بنیادین» و «زیرنظام راهبری و مدیریت تربیتی» توجهی به عمل نیاورده‌اند. بطور مثال:

Khanifar et al(2019) به شاخص‌هایی همچون IQ بالا و آشنایی با سند تحول بنیادین؛ Najafi et al (2018)، آشنایی با فرهنگ اسلامی- ایرانی؛ Boniadi et al (2017)، مهارت ICDL و آینده نگری و تفکر راهبردی؛ Abdollahi et al (2015)، برنامه ریزی استراتژیک و دانش مدیریت آموزش؛ Arefnejad (2017)، نظم و آراستگی؛ Ghaffarian(2011)، آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ Khorshidi & Ameri (۲۰۱۶)، شخصیت کاریزمه، آشنایی با قوانین و مقررات، مهارت نظارت و کنترل؛ Pourkarimi et al (2017)، Agha Mohammadi؛ قانون گرایی؛ Zeinabadi& Abdul Husseini(2017)، خودباوری و اعتماد به نفس؛ (2016)

1 . Entekhab.medu.ir

مدیریت بر آموزش سازمانها

مثبت‌اندیشی؛ Rezayat et al (2011)، آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت، پژوهش محوری، برنامه‌ریزی آموزشی؛ (Kin, T. M., & Kareem(2019)، تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری، هوش هیجانی بالا؛ آموزش و پرورش (Alberta (2018)، آشنایی با شرایط بومی و محلی، مدیریت منابع مادی؛ (Evans(2015)، یادگیری مدام، آینده نگری و تفکر راهبردی؛ (Oates(2016)، انعطاف پذیری؛ (Melling et al (2014)، هدایت و رهبری، ریسک پذیری، داشت مدیریت، مدیریت عملکرد؛ Bouchamma, Basque & Marcotte(2014) مدیریت منابع انسانی، در زمینه شایستگی دست یافته اند.

بدین منظور، با توجه به اهمیت کلیدی شایسته‌گزینی و برجسته شدن آن در اسناد بالادستی نظام آموزشی، همچنین با توجه به کاستی‌های موجود در سند زیرنظام راهبردی و مدیریت و شکاف دانشی موجود در پژوهش‌های پیشین، این پژوهش قصد دارد تا با رویکردی آمیخته به شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های شایستگی مدیران صف (مدارس) مبادرت ورزد. به طور مشخص هدف این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف (مدارس) در تراز زیرنظام راهبردی و مدیریت و بررسی اعتبار الگوی به دست آمده از نظر مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران است. بر اساس مطالعات انجام شده، ابعاد مفهومی و مستندات موجود، پژوهش حاضر حول محور پرسش زیر طراحی شده است:

الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبردی و مدیریت سند تحول بنیادین چیست؟

پاسخگویی به این سوال اصلی، ابتدا مستلزم تدوین و بررسی سؤالات فرعی زیر می‌باشد:

۱. بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش در حوزه صف (مدیران مدارس)، در تراز زیرنظام راهبردی و مدیریت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟
۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده از دیدگاه مدیران صف (مدارس) از چه اعتباری برخوردار است؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) صورت گرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه بوده است که بدین منظور، ابتدا شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی مدیران صف (مدارس) از مبانی نظری و همچنین اسناد بالادستی آموزش و پرورش استخراج شد. سپس بر اساس اطلاعات اولیه با ۲۲ نفر شامل سه گروه؛ الف - تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین (۹ نفر)، ب - کارشناسان اجرای زیرنظام راهبردی و مدیریت (۷نفر) و ج - اعضای هیأت‌علمی در

رشته مدیریت آموزشی (۶ نفر) مصاحبه بعمل آمد. با این توصیف انجام نمونه گیری هدفمند به شیوه نظری استفاده شد. (Farasatkahah, 2016) با تأیید نیاز هدفمند و نظری بودن چارچوب نمونه در نظریه برخاسته از داده‌ها، می‌افزاید که نظری بودن نمونه به این معنی است که کفايت لازم برای اینکه ما را به سطح انتراع نظری برساند، دارا باشد. به بیانی دیگر در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند. در پژوهش حاضر داده‌های بدست آمده در مصاحبه ۲۲ به اشباع رسید. که برای انتخاب این افراد از روش نمونه گیری غیر احتمالی و هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد؛ یعنی، تمرکز بر افرادی بوده که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته که بتوانند پاسخ‌های غنی‌تری به سؤال پژوهش بدهند.

جهت انجام مصاحبه‌ها، روش نظریه برخاسته از داده‌ها و از طرح سازنده‌گرایی چارمز^۱ برای بررسی موضوع پژوهش انتخاب گردید. برخلاف پارادایم اشتراوس و کوربین^۲ که بسیار تجویزی بوده و به شدت بر روش و رویه تدوین نظریه تمرکز دارد و همچنین برخلاف طرح نوظهور^۳ گلیسر که بر حساسیت نظری و اجتناب از روش خاص تمرکز دارد، طرح سازنده‌گرایی گراندد تئوری چارمز در میانه این طیف قرار دارد و از ویژگی‌های پارادایم اشتراوس و کوربین همچون کدگذاری باز و محوری و همچنین ویژگی‌های طرح نوظهور گلیسری همچون حساسیت نظری و مقایسه مداوم استفاده می‌کند (Charmaz, 2014)، البته از آنجایی که هدف این این تحقیق ارائه و تدوین نظریه نیست، صرفاً کدگذاری اولیه و ثانویه بر روی داده‌ها صورت گرفته و تحلیل مضمون‌ها تا سطح طبقه بندی مفهومی ادامه پیدا کرد. به عقیده اشتراوس و کوربین روش نظریه داده بنیاد می‌تواند سه برونداد عمده داشته باشد: توصیف، طبقه بندی مفهومی و نظریه سازی. در پژوهش حاضر داده‌های جمع آوری شده براساس مضمون‌های مشارک دسته بندی شدند تا مفاهیم اصلی شکل گیرند (Bazargan, 2016, p.169). به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی می‌باشد (Willig, 2017). در ادامه، برای اعتبار سنجی مدل (بخش کمی) با استفاده از توزیع پرسشنامه در جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش برای جامعه آماری، شامل کلیه مدیران صفت در رده‌های عملیاتی آموزش و پژوهش شهر تهران بوده، که بر اساس گزارش دفتر منابع انسانی اداره کل آموزش و پژوهش تهران تعداد کل جامعه آماری در پژوهش حاضر، برابر با ۵۹۹۴۸ نفر بوده است. که با توجه به تعداد جامعه آماری و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۸۲ نفر برآورد شد. منظور از مدیران صفت، شامل آن دسته از

1. Charmaz constructivist design

2 . Strauss and Corbin

3. emerging

مدیریت بر آموزش سازمانها

واحدها، گروه‌ها و افرادی است که فعالیت آن‌ها، مستقیماً به تأمین هدف سازمان کمک می‌کند. در پژوهش حاضر منظور از مدیران صف؛ کلیه مدیران مدارس شهر تهران در مقاطع مختلف (ابتدایی، متوسطه اول و دوم، و متوسطه فنی و حرفه‌ای و کار و دانش) می‌باشند.

برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) داده‌ها، از روش بررسی توسط اعضاء^(۱) (اصحابه‌شوندگان)، روش سه سو نگری متابع داده‌ها^(۲) و تحلیل مواد (شواهد) منفی / مخالف^(۳) استفاده شد. همچنین، برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی باز آزمون^(۴) و پایایی توافق بین دو کدگذار^(۵) (توافق درون موضوعی) استفاده شد. در پایایی باز آزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه (م، ۴، ۸، م ۱۹) انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر کُدگذاری شد. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش ۹۲ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی باز آزمون مورد تأیید است (Khastar, 2009).

Wile، 1996). همچنین جهت انجام پایایی توافق بین دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پس از آموزش نحوه کدگذاری، خواسته شد تا سه مصاحبه انتخاب شده را کدگذاری نماید. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۶ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی توافق بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است.

یافته‌ها

سؤال اول: بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش در حوزه صفت (مدیران مدارس)، در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌های قابل تبیین است؟ این سؤال مربوط به بخش کیفی پژوهش می‌باشد. جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از تحلیل مضمون استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آنها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. درنتیجه، ۸۰ کد در راستای ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران صفت(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. درنهایت، با توجه به میزان فراوانی شاخص‌های شناسایی شده؛ ابعاد و

1. Member checking
2. Data source triangulation
3. Negative/deviant case analysis
4. re-test reliability
5. intercoder reliability

الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف(مدارس) در... محمدی، تو(انی

مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت شناسایی گردید. طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از شاخص‌ها اشاره کردند؛ که در ادامه اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هریک از صاحب‌نظران به این سؤالات توسط پژوهشگر تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد که بعد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت از منظر خبرگان، شامل ۸۰ شاخص می‌شود. در جدول شماره (۲) و (۳) شاخص‌ها، زیرمقولات و مقولات مربوط به شایستگی مدیران صف(مدارس) در دو بعد عمومی و تخصصی آورده شده است.

الف) عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در بعد عمومی

جدول (۲). عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس تراز سند تحول بنیادین در بعد عمومی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌های شناسایی شده
ارزش‌ها و نگرش‌ها	ارزش‌های اجتماعی		اخلاق‌مداری؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی- اسلامی؛ آشنایی با معارف دینی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل اعتماد بودن؛ عزت نفس؛ مسئولیت اجتماعی
	ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی		عدالت محوری؛ قانون گرایی؛ تمهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب رجوع؛ مسئولیت‌پذیری؛ مدیریت جهادی
	مهارت‌های ادراکی		بیش اقتصادی؛ بینش فرهنگی؛ تفکر تحلیلی و حل مسأله؛ تفکر انتقادی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی
	مهارت‌های انسانی		مدیریت منابع انسانی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مدیریت مشارکتی؛ مدیریت تعارض؛ مذاکره و مقاودسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مهارت ارتباطی
مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی	مهارت‌های فنی		سازماندهی؛ برنامه‌ریزی عملیاتی؛ کارآفرینی؛ خلاقیت و نوچویی؛ مدیریت تغییر؛ تصمیم‌گیری؛ مهارت ICDL؛ مدیریت داش
	توانمندی‌های فردی		IQ بالا؛ سلامت جسمانی؛ اطلاعات عمومی؛ آشنایی با شرایط محل و بومی منطقه
	برونگرایی		نشاط و سرزنشگی؛ قاطعیت
	روان رنجوری		صبر و برداشتی؛ هوش هیجانی بالا؛ سلامت روانی
ویژگی‌های شخصیتی	بذریش تجربه‌های جدید		انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری؛ واقع‌بینی؛ یادگیری مداوم؛ پژوهش محور بودن
	و جاذبی بودن و مسئولیت‌پذیری		کمال طلبی؛ نظم و آراستگی؛ عمل‌گرای حس رقابت‌پذیری؛ همت و سخت‌کوشی
	سازگاری		خودباوری و اعتمادبه نفس؛ مثبت اندیشه؛ انتقاد پذیری

مدیریت بر آموزش سازمانها

(ب) عوامل اثرگذار بر شایسته گزینی مدیران مدارس در بُعد تخصصی

جدول (۳). عوامل مؤثر بر شایسته گزینی مدیران مدارس تراز سند تحول بنیادین در بُعد تخصصی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌های شناسایی شده
تخصصی	دانش و مهارت شخصی	دانش تخصصی کاربردی	آشنایی با اصول کتابداری؛ آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ دانش بهداشت و تغذیه؛ دانش مالی و حسابداری
	دانش و مهارت سازمانی	دانش پایه	دانش مدیریت؛ دانش روانشناسی؛ دانش انسان‌شناسی
	دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	آشنایی با اصول تعلیم و تربیت؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات؛ آشنایی با نظام آموزش کشور
	نظارت و کنترل	دانش و مهارت تخصصی آموزش	آشنایی با فناوری‌ها و شیوه‌های نوبن آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی؛ دانش مدیریت آموزش؛ مهارت هنری و فوق برنامه؛ مدیریت استعداد؛ تجربه و مهارت آموزش
نظرات و کنترل	نظارت		مهارت در تدوین و ارائه گزارش؛ مهارت نظارت و کنترل؛ مدیریت بحaran
	مدیریت منابع		مدیریت عملکرد؛ مدیریت زمان؛ مدیریت منابع مادی؛ توسعه مشارکت‌های ذینفعان

سؤال دوم: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده از دیدگاه مدیران صف(مدارس) از چه اعتباری برخوردار است؟

این سؤال مربوط به بخش کمی پژوهش می‌باشد. قبل از پرداختن به سوالات پژوهش در بخش کمی، نرمال بودن توزیع فراوانی متغیرهای پژوهش از آزمون نیکویی برازش کولموگروف- اسمیرنف (K-S) استفاده شد، تا نرمال بودن توزیع آن مشخص گردد. آزمون نیکویی برازش کولموگروف- اسمیرنف (K-S) نشان داد که بعضی از توزیع داده‌های پژوهش، از توزیع نرمالی برخوردار نیستند، همچنین با توجه به تعداد کم نمونه آماری، تعداد کم گویه‌های پرسشنامه در بعضی از مؤلفه‌ها (مثلًاً نظارت)، عدم نرمال بودن بعضی از توزیع داده‌ها و اکتشافی بودن مدل از نرم‌افزار Smart PLS جهت

تحلیل داده‌ها استفاده شد. به منظور بررسی این سؤال پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. تمامی آزمون‌ها که در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود، به بررسی اعتبار ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده مدیران آموزش و پرورش در حوزه صفت می‌پردازد.

تحلیل عاملی تأییدی (مرحله اول): مقادیر بار عاملی و مقدار α برای نشانگرهای هر سازه نشان داد که همه شاخص‌ها (به جزء شاخص‌های مربوط به: آشنایی با معارف دینی، مدیریت جهادی، مدیریت تغییر، کمال طلبی، مدیریت استعداد) به دلیل اینکه بارهای عاملی آنها بالای ۰/۵ بود، تأیید و در مدل آورده شدند. همچنین، تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی بر متغیر مکنون مربوط به خود بودند، و این بارهای عاملی با توجه نمره t در سطح ۰/۱ معنی دار می‌باشند. به عبارتی دیگر، مقدار α متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۰/۵۸) در سطح ۰/۱ است. در نتیجه، می‌توان گفت این نشانگرهای از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود برخوردار هستند، لذا وارد تحلیل نهایی گردیدند.

آزمون پایایی: برای بررسی پایایی مدل از دو معیار پایایی ترکیبی (Dایلون-گولدشتین^۲) و آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به اینکه میزان تمامی مؤلفه‌های مربوط به متغیر شایستگی‌ها بالاتر از ۰/۷۰ بودست آمد، لذا پایایی مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت.

آزمون روایی: برای بررسی اینکه آیا اجزای مقیاس مورد نظر توانایی تشکیل مقیاس را دارند یا برخی از آنها نامرتباند از روایی سازه‌ای^۳ (عاملی) استفاده گردید. سازه نامناسب سازه‌ای است که توافق نظری در محتوای آن وجود ندارد. روایی سازه‌ای به دو دسته روایی همگرایی^۴ و روایی افتراقی^۵ تقسیم می‌شود:

(الف) روایی همگرایی: روایی همگرایی به همگرایی (همسو بودن یا همبستگی) آیتم‌های تشکیل‌دهنده یک مقیاس اشاره دارد. اعتبار همگرا بر اساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج(AVE) بررسی می‌شود. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر شاخص AVE در مورد متغیر اول از میزان ۰/۵۰ بیشتر است، خود دلیلی بر روایی همگرایی مناسب مدل اندازه‌گیری متغیر شایستگی‌های مدیران صفت(مدارس) می‌باشد.

(ب) روایی واگرا یا تشخیصی: این بخش از روایی سازه‌ای به این موضوع اشاره دارد که آیتم‌های مربوط به سازه‌های مختلف به صورتی بسیار قوی با یکدیگر همبستگی نداشته باشند تا براساس آن توان

-
- 1 . composite reliability
 - 2 . Dillon-Goldstein
 - 3 . Construct validity
 4. divergent Validity
 - 5 . Discriminant Validity

نتیجه گرفت که دو سازه یک هدف را اندازه‌گیری می‌کنند. این موضوع زمانی رخ می‌دهد که بین دو سازه به لحاظ تعریف هم پوشانی وجود داشته باشد. برای ارزیابی این روایی از روش‌های متوسط واریانس بیان شده (فورنر - لارکر^۱) استفاده شده، با توجه به اینکه جذر میانگین واریانس استخراج شده (\sqrt{AVE}) در هر متغیر پنهان از شایستگی‌های مدیران صفت(مدارس) بیشتر از حداقل همبستگی آن با متغیرهای پنهان دیگر می‌باشد، بیان کننده روایی تشخیصی مناسب مدل اندازه‌گیری مورد بررسی می‌باشد.

آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری: کیفیت مدل اندازه‌گیری توسط شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CV Com) محاسبه گردید. در واقع این شاخص توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظر شان می‌سنجد. چنانچه این شاخص عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری انکاسی از کیفیت لازم برخوردار است. با توجه به اینکه در مدل اندازه‌گیری مورد بررسی، مقادیر شاخص اشتراک با روایی متقاطع مثبت و بالا می‌باشد، کیفیت مدل اندازه‌گیری را تأیید می‌نماید.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم: یکی از قابلیت‌های نرم‌افزار Smart PLS تحلیل مدل‌هایی است که دارای عامل‌های مرتبه دوم هستند. مدل عاملی مرتبه دوم را به عنوان نوعی از مدل‌های عاملی تعریف می‌کنند که در آن عامل‌های مکنون که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری می‌شوند خود تحت تأثیر یک متغیر زیرینایی‌تر و به عبارتی متغیر مکنون، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند (Pashouli, 2014). چون در تحقیق حاضر، هر کدام از متغیرهای (ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی؛ ارزش‌های اجتماعی؛ مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های فنی؛ توانمندی‌های فردی؛ برونقراصی؛ روان‌رنجوری؛ پذیرش تجربه‌های جدید؛ وجودانی بودن و مسئولیت‌پذیری؛ سازگاری؛ دانش تخصصی- کاربردی؛ دانش پایه؛ آشنایی با مبانی و اصول؛ دانش و مهارت تخصصی آموزش؛ نظارت و مدیریت منابع) می‌توانند به عنوان نشانگر یا ابعاد متغیر اول (شایستگی‌های مدیران مدارس) عمل کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم انجام شده است. جداول (۴)، (۵)، (۶)

۱ . Fornell-Larcker

جدول (۴). نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای متغیر شایستگی‌های مدیران صف(مدارس)

R2	سطح معنی داری	مقدار t	بار عاملی	مفهوم	
0/956	0/01	231/331	0/978	شاپرکی‌های عمومی	شاپرکی‌های مدیران صفی
0/853	0/01	80/761	0/923	شاپرکی‌های تخصصی	

جدول (۵). نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای هر یک از متغیرهای شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران صف (مدارس)

R2	سطح معنی داری	مقدار t	بار عاملی	مفهوم	
0/737	0/01	40/637	0/859	ارزش‌ها و نگرش‌ها	شاپرکی‌های عمومی
0/951	0/01	328/309	0/976	مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی	
0/896	0/01	146/557	0/947	ویژگی‌های شخصی	
0/742	0/01	63/439	0/861	دانش و مهارت شخصی	شاپرکی‌های تخصصی
0/883	0/01	123/434	0/940	دانش و مهارت سازمانی	
0/849	0/01	90/461	0/921	نظرارت و کنترل	

مدیریت بر آموزش سازمانها

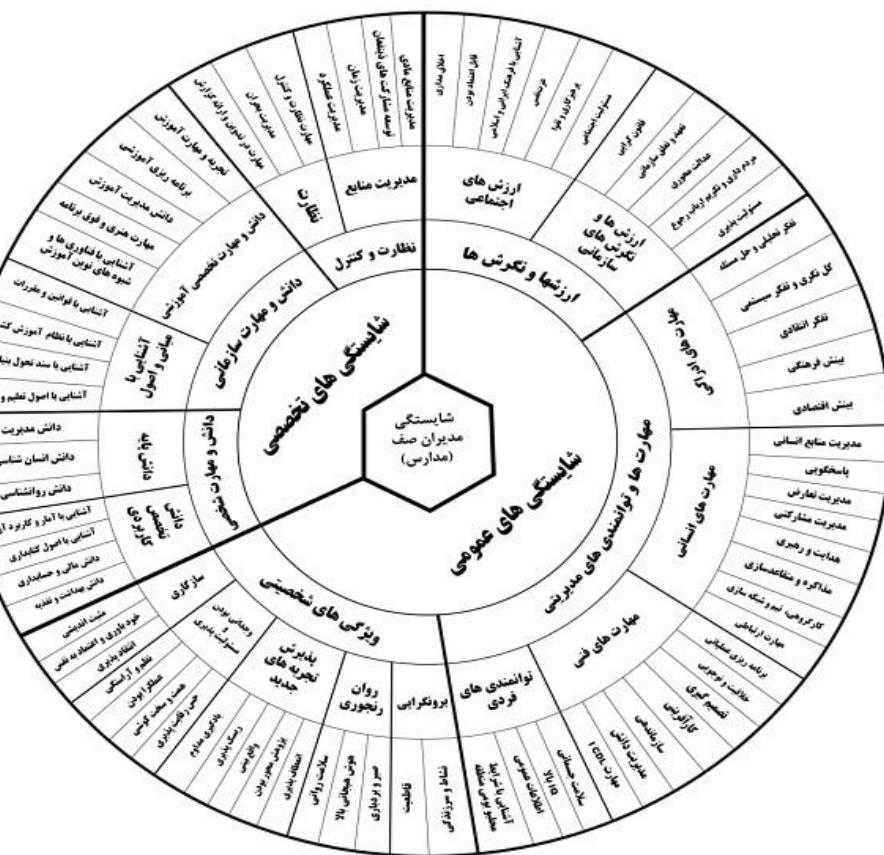
جدول (۶). نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم برای هر یک از مقوله‌های متغیر شایستگی‌های مدیران صف(مدارس)

R2	سطح معنی داری	مقدار t	بار عاملی	زیر مقوله	مفهوم
0/854	0/01	94/439	0/919	ارزش‌های اجتماعی	ارزش‌ها و نگرش‌ها
0/737	0/01	42/602	0/858	ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی	
0/828	0/01	53/998	0/853	مهارت‌های ادراکی	مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی
0/770	0/01	54/171	0/877	مهارت‌های انسانی	ویژگی‌های شخصیتی
0/881	0/01	116/152	0/939	مهارت‌های فنی	
0/629	0/01	39/331	0/793	توانمندی‌های فردی	
0/589	0/01	37/372	0/767	برونگرایی	
0/659	0/01	40/510	0/834	روان رنجوری	
0/817	0/01	96/104	0/904	پذیرش تجربه‌های جدید و جدایی بودن و مسئولیت	دانش و مهارت شخصی
0/796	0/01	67/497	0/892	پذیری	
0/711	0/01	38/370	0/843	سازگاری	
0/862	0/01	128/484	0/928	دانش تخصصی - کاربردی	دانش و مهارت سازمانی
0/753	0/01	87/955	0/868	دانش پایه	
0/843	0/01	127/599	0/918	آشنایی با مبانی و اصول	
0/898	0/01	160/914	0/948	دانش و مهارت تخصصی آموزش	نظرات و کنترل
0/855	0/01	53/512	0/924	نظرات	
0/915	0/01	196/260	0/957	مدیریت منابع	

همان‌طور که در جدول بالا (۴، ۵، ۶) مشخص است که مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم، مطلوب است. از طرفی، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۰/۵۸) در سطح ۰/۰ و معنادار است. همچنین ضریب تعیین (R^2) ارتباط بین واریانس تبیین شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن را مورد سنجش قرار می‌دهد. مقدار این ضریب بین صفر تا ۱ است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. مقادیر $0/19$ ، $0/33$ ، و $0/67$ به ترتیب ضعیفه، متوسط و قابل توجه توصیف شده است (Hensler et al, 2009). با توجه به جداول بالا مقادیر R^2 قابل توجه و مطلوب می‌باشد.

الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف(مدارس) در.... محمدی، تم(ان)

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش، الگوی شایستگی های مدیران آموزش و پرورش در سطح مدیران صف(مدارس)، دارای ۷۵ گویه، ۱۷ زیرمقوله، ۶ مقوله اصلی، نهایتاً در ۲ بعد عمومی و تخصصی مورد تأیید قرار گرفت.



شکل (۱). الگوی نهایی مدیران صف (مدارس)

بحث و نتیجه گیری

بهزعم محققین، از جمله صعفهایی که نظام آموزشی کشور ما با آن مواجه است؛ واقعی نبودن فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران و نداشتن معیاری که بتواند به عنوان الگویی کارآمد، ملاکهای لازم برای احراز

پستهای مدیریتی در سطوح مختلف نظام آموزش و پرورش را به دست دهد، می‌باشد. در این بین و به طریق اولی، تعیین و تعریف شایستگی‌های لازم برای مدیران نظام آموزشی و بویژه مدیران مدارس به عنوان مهمترین عنصر که در خط مقدم مدیریت و راهبری تربیتی دانش آموزان قرار دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لذا، پژوهش حاضر با هدف کلی، طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صفات(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین مندرج در سند تحول بنیادین صورت گرفت.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) و متون مصاحبه‌های ۲۲ گانه و اعتبارسنجی در مجموع با ۷۵ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه، این شایستگی‌ها به همراه ابعاد، مقولات، زیرمقولات و شاخص‌ها توضیح داده می‌شود.

۱- شایستگی‌های عمومی

شااستگی‌های عمومی یکی از دو بعد اصلی تشکیل‌دهنده شایستگی مدیران صفات و تضمین‌کننده عملکرد شغلی اثربخش است. این شایستگی از مقولاتی چون؛ ارزش‌ها و نگرش‌ها، مهارت‌های و توانمندی‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی تشکیل شده است:

۱-۱- ارزش‌ها و نگرش‌ها

یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد مدیران صفات ارزش‌ها و نگرش‌ها است. درواقع، آموزش و پرورش یک سازمان اجتماعی است و متأثر از فلسفه اجتماعی حاکم بر جامعه است؛ بنابراین، به‌منظور عملکرد اثربخش، مدیران صفات باید در چارچوب ارزش‌ها، قوانین و رسوم اجتماعی حاکم بر جامعه عمل کنند. بدین منظور، مدیران صفات باید از: ۱) ارزش‌های اجتماعی و ۲) ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی آگاه باشند.

۱-۱-۱- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله ارزش‌های اجتماعی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صفات(مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "ارزش‌های اجتماعی" عبارتند از: آشنایی با معارف دینی؛ مسئولیت اجتماعی؛ اخلاق‌مداری؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوی؛ قابل اعتماد بودن؛ عزت نفس. بطور مثال، یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین معتقد است: «مدیران و مسئولانشان باید نماینده این فرهنگ باشند، مدیری که با فرهنگ ایرانی، فرهنگ اسلامی و فرهنگ جهانی آشنا باشد این مدیر موفقی است». این یافته‌ها با یافته‌های به دست Rezayat et al (2017) در رابطه با عامل "آشنایی با معارف دینی" و (2011) در رابطه با عامل "قابل اعتماد بودن" همخوانی داشته و تأیید‌کننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۱-۲- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صفت (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی" عبارتند از: عدالت‌محوری؛ مدیریت جهادی؛ قانون‌گرایی؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ مسئولیت‌پذیری. بطور مثال، یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه معتقد است: «مدیران با شخصیت کاربیزما نگاهشون را عادلانه بین مخاطبانشون تقدیم می‌کنند». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Alsaman et al (۲۰۱۵) در رابطه با عامل "عدالت‌محوری" و Evans (2015) در رابطه با عامل "مسئولیت‌پذیری" همخوانی داشته و تأیید‌کننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲- مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی

به منظور پیشبرد فعالیت‌های مدرسه و تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش مدیران صفت به مجموعه‌ای از مهارت‌های مدیریتی نیاز دارند. این مهارت‌ها عبارت‌اند از: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، و توانمندی‌های فردی.

۱-۲-۱- شاخص‌های مرتبط با زیرمقوله مهارت‌های ادراکی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صفت (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "مهارت‌های ادراکی" عبارتند از: تفکر تحلیلی و حل مسئله؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی. بطور مثال یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت معتقد است: «مدیر باید دارای قدرت تجزیه و تحلیل مسائل آموزش و پرورش را داشته باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Pourkarimi et al (2016)، Rezayat et al (2011)، در رابطه با عامل "تفکر تحلیلی و حل مسئله" و به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-۲- شاخص‌های مرتبط با زیرمقوله مهارت‌های انسانی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صفت (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "مهارت‌های انسانی" عبارتند از: مدیریت مشارکتی؛ مدیریت تعارض؛ مدیریت منابع انسانی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعده‌سازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مهارت ارتباطی. یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید: «به نظر من یک مدیر باید به کارگروهی باور داشته باشد. کلید موفقیت مدیر به ویژه در عصر جدید در تقسیم قدرت و مسئولیت خود با اعضای تیم کاریش است».

مدیریت بر آموزش سازمانها

این یافته‌ها با دست آمده در مطالعات (Zeinabadi & Abdul Husseini, 2017) در رابطه با عامل "مدیریت مشارکتی"; (Bolden et al, 2004) در رابطه با عامل "کار گروهی، تیم و شبکه‌سازی"; (Oates, 2016) در رابطه با عامل "مهارت ارتباطی" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۳-۱-۳- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله مهارت‌های فنی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "مهارت‌های فنی" عبارتند از: برنامه‌ریزی عملیاتی؛ کارآفرینی؛ مدیریت تغییر؛ خلاقیت و نوجویی؛ سازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ مهارت ICDL. بطور مثال، یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه بیان می‌دارد که: «اینکه که مدیران آموزش و پرورش در وهله اول فلسفه کارآموزی را دریافت کنند، و در وهله دوم این روحیه کارآفرینی در دانش‌آموزان به‌خصوص در دانش‌آموزان فنی حرفة‌ای ایجاد کنند». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات (Pourkarimi et al, 2016) در رابطه با عامل "برنامه‌ریزی عملیاتی"؛ (Melling et al, 2014) در رابطه با عامل "سازماندهی"؛ (Khanifar et al, 2019) در رابطه با عامل "ICDL" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۳-۲-۴- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله توانمندی‌های فردی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "توانمندی‌های فردی" عبارتند از: سلامت جسمانی؛ اطلاعات عموم؛ IQ بالا؛ آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه. بطور مثال، یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت معتقد است: «یک مدیر مدرسه باید با شرایط داخلی و محلی خودش آشنایی داشته باشد، و با سیاست‌های منطقه‌ای هماهنگ باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات (Najafi et al, 2018) در رابطه با عامل "سلامت جسمانی" و (Abdollahi et al, 2015) در رابطه با عامل "IQ بالا" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۳-۱-۵- ویژگی‌های شخصیتی

پست مدیریت مستلزم تصمیم‌گیری است و ویژگی‌های شخصیتی همچون نقدبذیری، صبر و بردازی، مشیت‌اندیشی، واقع‌بینی، قاطعیت و غیره به مدیر صفت امکان می‌دهد فعالیت‌های مدیریتی خود را به با دقت و خلافت انجام دهد. ویژگی‌های شخصیتی از زیرمقولات زیر تشکیل شده است: برون‌گرایی، روان‌رنجوری، پذیرش تجربه‌های جدید، وجودی بودن و مسئولیت‌پذیری، و سازگاری.

۱-۳-۱- شاخص‌های مرتبط با زیرمقوله برونگرایی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پژوهش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "برونگرایی" عبارتند از: نشاط و سرزندگی؛ قاطعیت. یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید: « بر اساس سند تحول بنیادین، مدیر مدرسه باید نشاط را به سازمان تزریق کند، و....». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات (Zeinabadi & Abdul Husseini 2017) عامل "نشاط و سرزندگی" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۳-۲- شاخص‌های مرتبط با زیرمقوله روان‌رنجوری

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پژوهش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "روان‌رنجوری" عبارتند از: صبر و برداشتم؛ هوش هیجانی بالا؛ سلامت روانی. یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه در رشتۀ مدیریت آموزشی معتقد است: «یک مدیر مدرسه ممکن والدین عصبی داشته باشد، دانش‌آموز مضطرب داشته باشد، کارمند خاطری داشته باشد، اگر قرار باشد صبر و حوصله و تاب‌آوری داشته باشد، نمی‌تواند در واقع به خوبی آن نقش را ایفاد بکند، فلذا تابع معیارهای است». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Mosazadeh and Adli (2014) در رابطه با عامل "صبر و برداشتم" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-۳- شاخص‌های مرتبط با زیرمقوله پذیرش تجربه‌های جدید

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پژوهش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "پذیرش تجربه‌های جدید" عبارتند از: واقع‌بینی؛ انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری؛ پژوهش محور بودن؛ یادگیری مدام. در این خصوص یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت بیان می‌کند: «به نظر من یک مدیر باید دارای روحیه انعطاف‌پذیری لازم در برخورد با مسائل و مشکلات مرتبط با سازمان باشد، که این انعطاف‌پذیری می‌تواند در برگیرنده انعطاف‌پذیری شناختی و رفتاری باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Abdollahi et al (2015) در رابطه با عامل "واقع بین": Oates (2016)، در رابطه با عامل "انعطاف‌پذیری" و Abdollahi et al (2015) در رابطه با عامل "ریسک‌پذیری" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-۴- شاخص‌های مرتبط با زیرمقوله وجودی بودن و مسئولیت‌پذیری

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پژوهش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "وجودی بودن

و مسئولیت‌پذیری " عبارتند از: عمل‌گرایی؛ حس رقابت‌پذیری؛ همت و سخت‌کوشی؛ کمال طلبی؛ نظم و آراستگی. یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید: «از نظر من مدیر باید در امر مدیریت خویش نیز توانا باشد، رعایت انضباط و آراستگی توسط شخص مدیر، الگویی برای کارکنان در امر رعایت انضباط است». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Abdollahi et al (2015) در رابطه با عامل "عمل‌گرایی" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-۵- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله سازگاری

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پژوهش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "سازگاری" عبارتند از: خودباعری و اعتمادبه نفس؛ مثبت‌اندیشی؛ انتقادپذیری. به نظر یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی: «مدیر و بهویژه مدیر آموزشی باید قدرت تحمل نظرات مخالف یا متفاوت را داشته باشد، و بتواند از دیدگاه دیگران در تصمیمات و اقدامات خود بهره‌گیری نماید». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Rezayat et al (2011)، در رابطه با عامل "خودباعری و اعتماد به نفس" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۲- شایستگی‌های تخصصی

علاوه بر شایستگی‌های عمومی، مدیران صف به شایستگی‌های تخصصی برای انجام موقفيت‌آمیز کارکردهای مدیریتی نیاز دارند. این شایستگی‌ها از مقولات زیر تشکیل شده است: دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل.

۱-۱- دانش و مهارت شخصی

انجام کارکردهای مدیریتی در مدرسه مستلزم این است که مدیران صف از مجموعه اصول و قواعد تخصصی این حوزه آگاه باشند. دانش و مهارت شخصی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: دانش تخصصی - کاربردی و دانش پایه

۱-۱-۱- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله دانش تخصصی کاربردی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پژوهش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "دانش تخصص کاربردی" عبارتند از: دانش مالی و حسابداری؛ آشنایی با اصول کتابداری؛ دانش بهداشت و تغذیه؛ آشنایی با آمار و کاربرد آن. یکی از اجرایکنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت در مورد شایستگی مدیران آموزش و پژوهش بیان می‌کند که: «یک مدیر آموزشی بهویژه در سطح مدرسه باید آشنایی و

حساسیت لازم به رعایت اصول تعذیه و بهداشت دانش آموزان داشته باشد و در صورت نیاز خانواده ها را نیز در این زمینه آگاه ساخته و ترغیب نماید». این یافته ها با یافته هایی به دست آمده در مطالعات Najafi et al (2018)، در رابطه با عامل "دانش مالی و حسابداری"؛ همخوانی داشته و تأیید کننده نتایج به دست آمده در این پژوهش ها می باشد.

۲-۱-۲- شاخص های مرتبط با زیر مقوله دانش پایه

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی های مورد نیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیر نظم راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "دانش پایه" عبارتند از: دانش روانشناسی؛ دانش انسان شناسی؛ دانش مدیریت. به اعتقاد یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی: «به نظر من یک مدیر باید با مراجعه روزانه به آدرس پایگاه های اطلاعات مدیران کشور، مرتباً از آخرین تحولات و تغییرات در اصول مدیریت آگاهی یابد». این یافته ها با یافته هایی به دست آمده در مطالعات (Najafi et al 2018)، در رابطه با عامل "دانش روانشناسی" و Abdollahi et al (2015) دست آمده در این پژوهش ها می باشد.

۲-۲- دانش و مهارت سازمانی

فعالیت های آموزشی مدرسه مبتنی بر اصول، معیارها، قواعد و قوانین مشخصی است؛ بنابراین، مدیر صف باید از این اصول و قوانین و مبانی آموزشی و قانونی آگاه باشد. این مقوله از دو زیر مقوله تشکیل شده است: آشنایی با مبانی و اصول، و دانش و مهارت تخصصی آموزش.

۲-۱-۲- شاخص های مرتبط با زیر مقوله آشنایی با مبانی و اصول

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی های مورد نیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیر نظم راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "آشنایی با مبانی و اصول" عبارتند از: آشنایی با اصول تعلیم و تربیت؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات؛ آشنایی با نظام آموزش کشور. به اعتقاد یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین: «مراجعة قانون گذار و سیاست گذار خودش را بشناسد، بتواند قوانین و مقررات را استنباط کند، تجزیه و تحلیل کند، بشناسد، منبعش را شناسایی کند». این یافته ها با یافته هایی به دست آمده در مطالعات (2016) Khanifar & Hoshyar Ekrami et al (2019)، در رابطه با عامل "آشنایی با سند تحول بنیادین" و دست آمده در این پژوهش ها می باشد.

۲-۲-۲- شاخص های مرتبط با زیر مقوله دانش و مهارت تخصصی آموزش

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی های مورد نیاز مدیران صف (مدارس)

آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "دانش و مهارت تخصصی آموزش" عبارتند از: آشنایی با فناوری‌ها و شیوه‌های نوین آموزش؛ مهارت هنری و فوق برنامه؛ برنامه‌ریزی آموزشی؛ مدیریت استعداد؛ دانش مدیریت آموزش؛ تجربه و مهارت آموزش. یکی از اضای هیأت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی معتقد است: «مدیر باید از آخرین تهولات مثبت صورت گرفته در عرصه جهانی در زمینه تعلیم و تربیت به خصوص مدیریت آموزشی آگاهی داشته باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Pourkarimi et al (2016) و Najafi et al (2018) در رابطه با عامل "برنامه‌ریزی آموزشی"؛ همچنین، در مطالعات (2018) در رابطه با عامل "دانش مدیریت آموزش" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۳-۲- نظارت و کنترل

به منظور حفظ فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مدرسه بر مدار اهداف تعیین شده نظام آموزشی، مدیران صف باید این فعالیت‌ها و منابع مدرسه را مورد نظارت و کنترل قرار دهند. این مقوله از دو زیرمقوله تشکیل شده است: نظارت، و مدیریت منابع.

۳-۲-۱- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله نظارت

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "نظارت" عبارتند از: مهارت در تدوین و ارائه گزارش؛ مدیریت بحران؛ مهارت نظارت و کنترل. یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت در این خصوص بیان می‌کند: «مدیر مدرسه باید دائمًا رفتار خودش را و تیم خودش را در مسیر تحول ارزیابی بکند». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Abdollahi et al (2015) تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۳-۲-۲- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله مدیریت منابع

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "مدیریت منابع" عبارتند از: توسعه مشارکت‌های ذی‌نفعان؛ مدیریت عملکرد؛ مدیریت زمان؛ مدیریت منابع مادی. یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید: «همه‌ترین سرمایه‌ای که خانواده‌ها و دانش‌آموزان در سر کلاس درس صرف می‌نمایند مقوله «زمان» است مدیران آموزش و پرورش از بالاترین تا پایین‌ترین ردّه‌ها باید با توجه به این امر امورات محوله را طوری برنامه‌ریزی کرده و انجام دهند که نهایت استفاده بهینه از زمان برای دانش‌آموزان محقق گردد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Khoshoei et al (2013) در ارتباط با عامل "مدیریت عملکرد"؛ آموزش و

پرورش (Alberta 2018)، در ارتباط با عامل "مدیریت منابع مادی" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

بنابراین، نتیجه یافته‌های پژوهش نشان داد، الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صفت(مدارس) در تراز زیرنظرنظام راهبری و مدیریت شامل ۸۰ مولفه فرعی، ۱۷ زیر مقوله (ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، توانمندی‌های فردی، برونقراطی، روان‌رنجوری، پذیرش تجربه‌های جدید، وجودانی بودن و مسئولیت‌پذیری، سازگاری، دانش تخصصی- کاربردی، دانش پایه، آشنایی با مبانی و اصول، دانش و مهارت تخصصی آموزش، نظارت، مدیریت منابع)؛ شش مقوله اصلی یعنی؛ ارزش‌ها و نگرش‌ها، مهارت‌هایها و توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند. در نهایت در بخش کمی نتایج مدل اندازه‌گیری نشان داد که فقط شاخص‌های ۱، ۹، ۱۳، ۵۲ و ۷۰ بارهای عاملی پایین‌تر از ۰/۵ داشتند، بنابراین ۷۵ شاخص توسط جامعه آماری مورد تأیید و در مدل قرار گرفت. پایابی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ بود. روایی همگرا نیز بالاتر از ۰/۵ به دست آمد. روایی و اگرا نیز که با استفاده از شاخص فورنر- لارکر سنجیده شد مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت کیفیت کلی مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت.

از جمله پیشنهادها در راستای نتایج حاصل از این پژوهش، با توجه به اینکه الگوهای شایستگی قلب تپنده رویکرد مبتنی بر شایستگی منابع انسانی می‌باشند و نیز اینکه مدیران و رؤسای مدارس به عنوان برنامه ریزان اصلی بخش عمده و حساس سازمان آموزش و پرورش را تشکیل می‌دهند. از لحاظ کاربردی پیشنهاد می‌گردد که الگوی حاصل از این پژوهش در پیاده‌سازی نظام‌های مبتنی بر شایستگی به‌ویژه جانشین پروری که اخیراً مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی قرار گرفته است، مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، از آنجایی که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی در این تحقیق مبتنی بر "زیرنظرنظام راهبری و مدیریت" مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و بر اساس اجماع و نظر سه گروه؛ تدوین کنندگان سند تحول بنیادین، کارشناسان اجرای زیرنظرنظام راهبری و مدیریت و همچنین اعضاي هیأت علمي دانشگاه‌ها در رشتہ مدیریت آموزشی شناسایی شده‌اند، سازمان آموزش و پرورش می‌تواند با انکا بر یافته‌های این پژوهش فرآیند گزینش و انتصاب مدیران مدارس را با اندکی تأمل در پیش بگیرند. به عبارتی، طراحی این چارچوب می‌تواند گام مؤثری در جهت انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در سطح خرد(عملیاتی) آن گونه که مدنظر و توجه سند تحول بنیادین، به‌ویژه راهکار ۶/۲۲ زیرنظرنظام راهبری و مدیریت می‌باشد، صورت گیرد. همچنین مسئولان آموزش نیز به راحتی می‌توانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش در جهت آموزش و بهسازی مدیران برآیند، چیزی که امروزه نوعی

سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. همچنین چارچوب پیشنهادی می‌تواند در ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات نیز اساس کار قرار گیرد.

به منزله پیشنهادی برای پژوهش‌های بعدی نیز، توصیه می‌شود: با توجه به اینکه در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، به لحاظ علمی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های دیگری نیز انجام شود تا اینکه عواملی که احیاناً در این پژوهش مغفول مانده‌اند نیز شناسایی شوند. با توجه به اینکه تمرکز این پژوهش تنها بر ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران صف(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت معطوف بوده، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی سایر منابع انسانی در آموزش و پرورش همچون معلمان، کارشناسان و... نیز مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی الگوی برای مدیران مدارس متناسب با دوره‌های تحصیلی ابتدایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و فنی و حرفه ای نیز طراحی شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی بر فرآیند پیاده‌سازی نظام جانشین پروری مدیران آموزش و پرورش در سطوح مختلف توجه ویژه شود. به پژوهشگران علاقه‌مند در زمینه شایسته‌گزینی مدیران آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود نسبت به بررسی وضعیت موجود در خصوص معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران صف(مدارس) و فاصله آن با نتایج حاصل از این پژوهش به عنوان ملاک‌ها و معیارهای مورد نیاز یا وضعیت مطلوب و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه اقدام نمایند.

در پایان، با توجه به آن که هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی جهت گزینش و انتصاب مدیران صف در نظام آموزش و پرورش می‌باشد، کاربرد یافته‌های آن محدود به مدیران مدارس بوده، و به کارگیری آن در سایر سطوح سازمان همچون مدیران ستادی آموزش و پرورش نیاز به بازنمایی متغیرهای اثرگذار و اتخاذ روش تحقیق متناسب و نهایتاً تحلیل و بررسی یافته‌های پژوهش، متناسب با ویژگی‌های لازم تصدی هر کدام از پست‌های مربوطه در رده‌های مختلف عالی، میانی و پایه متناسب با زیرنظام راهبری و مدیریت موجود در سند تحول بنیادین و شرح وظایف مربوط به آنها خواهد بود. همچنین، در بخش کیفی پژوهش عدم امکان دسترسی مناسب و نبودن فرصت کافی به دلیل مشغولیت‌های مصاحبه‌شوندگان و بعض‌اً عدم تمایل به همکاری توسط برخی از آنان، در هنگام اجرای پژوهش از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود. علاوه بر محدودیت‌های ذکر شده فراگیری ویروس کووید ۱۹ و بیماری کرونا که همه عرصه‌های زندگی اجتماعی مردم دنیا را متأثر ساخته در کلیه مراحل نهایی تحقیق حاضر نیز محدودیت‌هایی را در دسترسی به افراد ذیربیط یا مراجعه جهت تهیه منابع تکمیلی لازم به همراه داشت.

تعارض منافع/حمایت مالی

این مقاله از پایان نامه دکتری نویسنده اول با عنوان « طراحی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران آموزش و پرورش در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین» از دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن الهام گرفته است.

منابع

- Abdollahi, M., Fathi Vajargah, K. , Taghi Pourzahir, A., & Rahimian, H. (2015). Competencies of the managers of human resource education and development. New Approach in Educational Management. Vol. 6, No. 4; Consecutive 24, 23-54.
- Agha Mohammadi, J. (2017). Providing a framework for explaining the characteristics of managers based on Islamic criteria via synthesis research method. Islam and Management. Volume 6, Fall and Winter, No. 12: pp. 41-62.
- Alberta Education. (2018). Alberta Education Leadership Quality Standard. Retrieved from Alberta Education. <https://education.alberta.ca/professional-practice-standards/new-professional-standards/everyone/standards-documents/>
- Altman, J., Kaplan, S., Elisa Villanueva Beard, S., & Pastorek, P. (2015). Teacher leader competency framework. Washington. University of Washington Center for Educational Leadership (CEL).
- Arefnejad, M. (2017). Identifying and prioritizing the competencies of school principals with an emphasis on Islamic management. School management. 5(1), 151-172.
- Bazargan, A. (2016). Qualitative and mixed research methods. Tehran: Didar publication (in Persian).
- Bolden Richard, Gosling Jonathan, (2004), Leadership and Management Competencies: Lessons from the National Occupational Standards, Paper prepared for SAM/IFSAM VIIth World Congress: Management in a World of Diversity and Change. 5-7 July, Göteborg, Sweden. Academic stream: Management education.
- Boniadi, Hojjatullah; Faani, Ali Asghar and Seyed Reza Seyed Javadin. (2018). Designing and explaining the competency model of school principals based on the document of fundamental change in education and other upstream documents. Scientific-research quarterly journals of

educational and school studies. 7(19).

- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. Creative education, 2014.
- Brauckmann. Stefan, Geißler. Gert, Feldhoff. Tobias, Pashiardis. Petros. Instructional Leadership in Germany: An Evolutionary Perspective. ISEA . Volume 44, Number 2, 2016.
- Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory. Sage.
- Drucker, P. F. (2001). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. California management review, 41(2).
- Ekrami, Hamid and Hoshyar, Vajihe. (2016). Identify and explain the competencies of high school principals. Family and Research Quarterly, 32.
- Evans, Matt H. (2015). Competency Model. Retrieved form, http://www.exinfrm.com/board/competency_models.htm.
- Farasatkah, M. (2016). Qualitative research method in social sciences with emphasis on theory based (grounded theory). Tehran: Agah publication (in Persian).
- Ghaffarian V. Management competencies: How to better manage an organization. 2011. Tehran: Industrial Management Organization Publications.
- Hallinger, Philip (2012). Leadership for 21st Century Schools: From instructional leadership to leadership for learning. Hong Kong, Instituteof Education.
- Henseler, J. a. R., Christian M. and Sinkovics, Rudolf R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. Advances in International Marketing (AIM), 20, 277-320. doi: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2176454>.
- Higher Education Council (2018). The program of governing and managing the public formal education system. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.
- Khanifar, H., Naderi Bani, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. H. (2019). Identify the competence of school principals for use in the assessment center. School Management. 7(1), 105-125.
- Khasdar, H. (2009). Providing a method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews. Humanities Methodology, 15 (8), p. 161-174.
- Khorshidi, A., & Ameri, A. (2016). Professional qualifications of school

- principals. School Management Development. 113, 52-55.
- Khoshoei, Mahdieh Sadat; Arizi Samani, Seyed Hamidreza; and Abu al-Qasim Nouri (2013). Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for 21st Century Managers Iranian Journal of Management Studies, 6 (2).
 - Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(4).
 - Melling, Aidan. Morales, Stephen. Lightman, Brian. (2014). School business management competency framework. National College for Teaching & Leadership. National Association of School Business Management.
 - Mosazadeh, Zohreh and Maryam Adli. (2009). Criteria for selection and appointment of managers with merit-based approaches in Nahj al-Balaghah. Management Thought. Third year, No. 1.
 - Najafi, M. , Qahramani, M. , Abolghasemi, M., & Arefi, M. (2018), Designing and Explaining the Model of Professional Competencies of Preschool Centers Managers. New Approaches in Educational Management, Vol. 9, Issue 2, Summer, Consecutive 34, 26-1.
 - Oates, K. (2016). Our school leadership competencies. Retrieved from Ambition School Leadership: <https://www.ambitionschooleadership.org.uk/blog/leadership-competencies/>
 - Pashoui, Qasim; Amani, Javad; Seyed Abbaszadeh, Mir Mohammad and Khezri Azar Heiman. (2014). Introduction to Equivalence of Structural Equations by PLS Method and Its Application in Behavioral Sciences. Urmia University Press.
 - Pourkarimi J, Farzaneh M, Azizi M, Kurdi, E. Presenting a model of manager's professional competencies for educational departments of Tehran University.2016.
 - Rezayat G. H, Yamani Dozie Sorkhabi M, Kiamanesh A, Naveh Ibrahim I. Competency model of heads of public universities in Iran. Iranian Higher Education Association. 2011.;4(1): 84-47.
 - Supreme Council for Cultural Revolution. (1390). Document of fundamental transformation of education. Secretariat of the Supreme Council.

- Supreme Council for Cultural Revolution. (1390). Theoretical foundations of fundamental change in the formal public education system of the Islamic Republic of Iran. Tehran. Secretariat of the Supreme Council.
- Supreme Council for Cultural Revolution. (1392). Collection of approvals of the Higher Education Council. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.
- Torkzadeh, Jafar; Mohammadi, Mahdi; and Masumeh Mohtaram (2013). Evaluation of the effectiveness of internal evaluation projects implemented in the educational groups of Shiraz University. Educational Measurement and Evaluation Studies, 4 (34); 169 – 202.
- Willig, C. (2017). Interpretation in qualitative research. The SAGE handbook of qualitative research in psychology.
- Yamamoto, Yukiko. Enomoto, Naoko. Yamaguchi, Shinobu. (2016). Policies and Practices of School Leaderships in Japan: A Case of Leadership Development Strategies in Akita. Vol. 43, No. 3, Summer 2016.
- Zeinabadi, H. R., & Abdul Husseini, B. (2017). Successful School, Successful Manager: A Comparative Study of International Successful School Principalship Project (ISSPP) Findings. Educational Innovation. 16(1), 21-42.