

واکاوای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌های یک پژوهش ترکیبیجواد پور کریمی¹، محمد فرزانه^{2*}، میترا نوروزی³

دریافت مقاله: 94/10/23 پذیرش مقاله: 95/2/31

چکیده

پژوهش حاضر با هدف مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن انجام شد. روش پژوهش، آمیخته و از نوع متوالی است. در بخش کیفی، پانزده نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده و به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری، تمامی دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار در سال تحصیلی 93-94 بودند که 275 نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از نوع انتساب متناسب استفاده شد. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته بهره‌برده شد. روایی بخش کیفی از نوع محتوایی و بخش کمی روایی محتوایی و سازه بود. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ 0/91 ارزیابی شد. یافته‌ها نشان داد که صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش است. تحلیل‌ها نشان داد که تفاوت معناداری ($P \geq 0/05$) بین میانگین‌های مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای وجود دارد. در خصوص راهکارهای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران دبیران شرکت‌کننده در پژوهش، در اختیار گذاشتن لوح‌های فشرده و جزوات آموزشی را مهم‌ترین راهکار توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس دانستند.

کلید واژگان: صلاحیت‌های حرفه‌ای، مدیران مدارس، مدارس متوسطه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران

2. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی تهران

3. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

مقدمه

در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، مهم‌ترین و تأثیرگذارترین رکن برای رسیدن به اهداف سازمانی و به تعبیر دیگر اثربخشی، مدیریت است (رنجبر و دیگران، 1392). می‌توان شکست هر سازمان را تا حدود زیادی به مدیریت و رهبری غیرکارآمد آن سازمان مربوط دانست. به همین دلیل امروزه تلاش می‌کنند افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که برای رهبری اثربخش، توانایی و شایستگی‌های لازم را داشته باشند (آهنچیان و بابادی، 1392).

کارکرد مدیران نیز بسته به نوع سازمان متفاوت است. در سازمان‌های آموزش‌محور، همانند آموزش و پرورش، مدیریت، نقش و جایگاهی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر دارد و به‌تعمیری، عملکرد سازمان بیشتر تحت‌تأثیر عملکرد مدیران آن است (ابطحی و عباسی، 1386). بررسی خصوصیات، روحیات و... مدیران آموزش و پرورش نیز به‌عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد و تعیین میزان اهمیت آن‌ها می‌تواند راهگشای بسیاری از تصمیم‌گیری‌های راهبردی باشد (موسی‌خانی و همکاران، 1389). مدارس به‌منزله واحدهای عملیاتی رسمی نظام آموزشی و پرورشی، نقش و جایگاه مهمی در تحقق اهداف آموزشی و نیل به آرمان‌های آموزش و پرورش ایفا می‌کنند و بدین سبب کیفیت نیروی انسانی مدرسه، به‌خصوص مدیر مدرسه در مقام طراح و پردازنده‌ی فرایندها و رویه‌ها، عاملی اساسی است. مسلح‌شدن مدیران آموزشی به مهارت‌ها، فنون و دانش لازم‌ه‌ی تغییر است (زارعی‌متین و همکاران، 1382). در محیط کار کنونی، به‌مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخ‌گو باشند؛ علاوه‌براین، گسترش همه‌جانبه‌ی سازمان‌های آموزشی، لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به‌کارگیری دانش و تجربه‌ی تخصصی دوجندان کرده است (سامر،¹ 2007) بر همین اساس، وظایف و عملکردهای مدیران آموزشی در قالب مهارت‌ها و صلاحیت‌های آنان یکی از اصلی‌ترین مواردی است که از مدت‌ها پیش، مورد توجه مدیران و متخصصان علوم مدیریت قرار گرفته است. امروزه سازمان‌های مختلف به‌ویژه سازمان‌های خدماتی، به‌طرزی چشمگیر، با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار، نرخ ترک خدمت بالا، ناکافی بودن مهارت‌ها و شکاف‌های شایستگی، به‌خصوص در سطوح مدیریتی مواجه‌اند. شکاف شایستگی یعنی افرادی که مشاغل را احراز کرده‌اند، از سطح مطلوب شایستگی‌های موردنیاز شغل برخوردار نیستند (مارتین و همکاران،² 2006: 381). دستیابی به این مهم به درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش نیاز دارد. از موارد قابل‌بررسی در این زمینه، قراردادن افراد در جایگاه‌های متناسب با توانایی، تجارب و قابلیت آن‌ها و همچنین اهمیت نقش

1. Samer

2. Martin et al

مدیران است. مدیران به واسطه وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی را در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرند. به واسطه همین اهمیت بوده است که از دهه‌های آغازین تولد علم مدیریت، همواره از وظایف، نقش‌ها و ویژگی‌های مدیران سخن به میان آمده است (هورتون،¹ 2002). فلیپ کومبز² معتقد است که چون سیستم آموزش و پرورش پیچیده‌تر و گسترده‌تر شده، مدیرانی که برای این پست انتخاب می‌شوند، لازم است که از نظر حرفه‌ای آموزش دیده باشند (به نقل از جهانیان، 1387: 58). بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدارس در ایران به شکل سنتی و به دست افرادی اداره می‌شوند که سابقه معلمی دارند و فاقد تخصص در مدیریت آموزشی یا مدیریت هستند. در کنار آن، واقعیت‌ها نشان می‌دهد که مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزش، کلی و مبهم است و پاسخ‌گوی نظام آموزش و پرورش نیست؛ همچنین در اجرا تحت تأثیر اعمال سلیقه‌ها قرار می‌گیرد. نارسایی‌ها و مشکلات مربوط به مدیران مدارس در ایران ناشی از این است که به رغم وجود شرح وظایف تصویب شده برای مدیران آموزشی و وجود نظام ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس «استانداردهای سنجش عملکرد» یا «شایستگی‌های عملکرد» شفاف برای ارزشیابی عملکرد مدیران آموزشی در کشور وجود ندارد. به علاوه مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش فاقد الگوی مناسب برای استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی است تا براساس آن الگو، استانداردهای عملکرد متناسب با انتظارات، اهداف و نیازهای ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان‌های آموزشی و با توجه به تحولات عصر جدید تعیین شده و در راستای الگوی اجرایی، راهبری و بهسازی شود (قورچیان و محمودی، 1383).

اگر در انتصاب مدیران آموزشی به مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها توجه شود و ملاک‌گزینش آن‌ها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد؛ و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در درازمدت، بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (دوبویس و راسول،³ 2004). بنابراین پژوهش حاضر سعی دارد وضعیت مدیران مدارس را از لحاظ وضعیت صلاحیت‌ها و تخصص‌های موردنیاز کندوکاو کند. از طرف دیگر، صاحب‌نظران حوزه‌ی ارزیابی عملکرد مدعی هستند که در بررسی کیفیت مدارس، باید انواع آن‌ها اعم از دولتی و غیرانتفاعی مورد توجه قرار گیرد، ابعاد گوناگونشان از زوایای مختلف بررسی شده، قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها مشخص شود تا با ارائه

1. Horton

2. Combes

3. Dubois & Rothwell

راهکارهای مناسب، زمینه‌ی بهبود و توسعه کیفیت مدارس فراهم آید (سنجری و همکاران، 1385). نتایج حاصل از پژوهش‌ها و بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد کیفیت فعالیت‌های آموزشی دبیرستان‌های دولتی و غیردولتی تفاوت دارد و بیشتر شواهد حاکی از این است که مدارس غیرانتفاعی از کیفیت آموزشی و پرورشی بهتری برخوردارند (کفاش، 1376؛ قاسمی‌پویا، 1380؛ گل‌پرور، 1382؛ لازمی‌بیلی و پنگ‌تان،¹ 2003؛ سنجری و همکاران، 1385؛ ربیعی و صالحی، 1385). همچنین در پژوهش مقایسه‌ای دیگری، موسوی (1389) به این نتیجه دست یافت که بین مدیران مقطع متوسطه دولتی و غیرانتفاعی از نظر میزان انگیزه موفقیت‌طلبی و قدرت‌طلبی تفاوتی معنادار دیده می‌شود. بنابراین با توجه به مطالب ذکرشده، شکل‌گیری و توسعه کمی و کیفی مدارس غیردولتی در ایران از ابعاد مختلفی قابل بررسی است؛ لذا با توجه به مطالب مطرح‌شده و اهمیت صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران، این سؤال مطرح می‌شود که آیا صلاحیت‌های مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار تفاوتی دارد؟

واژه صلاحیت تا سال 1986، در فهرست و نمایه اکثر کتاب‌های مدیریتی وجود نداشت؛ اما در طول دهه 1990، مدل‌های مبتنی بر صلاحیت و شایستگی رفته‌رفته جای خود را در ادبیات مدیریتی پیدا کردند. در طول زمان، رویکردهای مبتنی بر شایستگی به ابزارهای اساسی و حیاتی در کارکردهای سازمانی همچون برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی و ارزیابی عملکرد تبدیل شدند؛ تا اینکه پس از طرح شایستگی مک کلند، بویاتزیس این اصطلاح را متداول و مشهور کرد و سپس وودروف در سال 1991، شایستگی را ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش دانست که این خود، مجالی برای بحث و مناظره درباره شایستگی‌ها به‌وجود آورد (بویاتزیس،² 2009). صلاحیت در لغت معمولاً به‌عنوان مناسب برای مقصود، درخور و سزاوار، کفایت‌کننده، درست کیفیت‌یافته، قابل‌پذیرش یا به معنای «توانا» است و در حالتی نیز به آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه‌ای خاص برمی‌گردد و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی یا تأییدیه خاص در آن حرفه دارد (ملکی، 1384: 10). صلاحیت مجموعه‌ی دانش، مهارت و توانایی در شغلی خاص است که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف، به موفقیت دست یابد. این تعریف، مؤلفه توانایی را نیز به مؤلفه‌های شایستگی افزوده است (بیهم،³ 2002). شایستگی‌ها ویژگی‌های قابل‌اثبات یک فرد هستند که امکان عملکرد، دانش، مهارت و رفتارهای لازم جهت دستیابی به نتایج را برای کارکنان فراهم می‌سازند (دسلر،⁴

1. Lassibilie & Pengtana

2. Boyatzis

3. Byham

4. Dessler

2009: 362). در تعریفی دیگر، صلاحیت را شامل خصوصیات و رفتارهایی می‌دانند که به اثربخشی فرد در محیط شغلی منجر می‌شود و شامل عناصر (مبانی) دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، بینش و ویژگی‌های شخصی و رفتاری بوده که مرتبط با اهداف سازمانی است و در دستیابی به این اهداف نقش کلیدی دارد (میرسپاسی، 1390: 33). مدل شایستگی به‌عنوان نقطه‌ای مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیعی در زمینه‌های ارزیابی، انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی دارد (بیست،¹ 2009). اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت نیز هر روز بیشتر می‌شود؛ چراکه این رویکردها بسیاری از مسائل و مشکلات موجود در روش‌های سنتی را حل می‌کنند (احدزی و همکاران،² 2009). بلانچارد³ (2005) در پژوهش خود از ده صلاحیت حرفه‌ای برای مدیران نام می‌برد که موارد زیر را دربرمی‌گیرند:

1. چارچوب یا فلسفه مدیریتی جامع؛
2. رهبری و تیم‌سازی؛
3. مدیریت فراگیر؛
4. ایجاد شبکه‌ای هماهنگ؛
5. مدیریت یکپارچه‌ی سازمانی؛
6. عملکرد مناسب مدیریتی؛
7. بسترسازی اجتماعی، بوروکراتیکی و سیاسی؛
8. استانداردهای و ایجاد سیستم‌های فنی؛
9. رویکرد کاهش آسیب‌پذیری اجتماعی؛
10. تجربه.

انجمن ملی مدیران آموزش و پرورش آمریکا دوازده ویژگی را برای مدیران آموزشی در چهار موضوع مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های بین‌فردی، ارتباط و سایر جنبه‌های مدیریتی لازم می‌داند (میرکمالی، 1389: 138).

همچنین در تقسیم‌بندی دیگری صلاحیت‌های موردنیاز مدیران سازمان‌های آموزشی به پنج مورد به شرح زیر تقسیم شده است: 1. توانایی‌های فردی - حرفه‌ای؛ 2. هدف و جهت‌گیری؛ 3. رهبری آموزشی؛ 4. مدیریت سازمانی؛ 5. روابط واحد آموزشی - اجتماعی (علیزاده تبریزی، 1388).

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش‌های متعددی در زمینه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران انجام شده است. در ادامه، پژوهش‌هایی که به‌نوعی با پژوهش حاضر مرتبط هستند، بررسی شده‌اند:

عبادی و قایمی (1385) پژوهشی را با عنوان «ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش مهارت‌های حرفه‌ای مدیران دوره متوسطه استان خوزستان» انجام دادند. براساس شواهد

1. Bissett
2. Ahadzi
3. Blanchard

به‌دست آمده، مقياس 62 ماده‌اي به سه عامل استخراج و با عنوان «مقياس مهارت‌هاي حرفه‌اي مدير» نام‌گذاري شد. در اين مقياس، عامل اول ويژگي‌هايي از قبيل نفوذ در ديگران، خلاقيت و هوش، روابط بين‌فردی و درون‌سازماني، توانايي حل مسئله و تصميم‌گيري به‌موقع و مهارت‌هاي رهبري، انساني و ادراكي مدير را مورد ارزيابي قرار مي‌دهد. عامل دوم توانايي مدير را در برقراري ارتباط مؤثر با کارکنان، دانش‌آموزان و والدين، مشاوره‌ي تحصيلي، آگاهي از روش‌هاي تدریس دبيران، توجه به بهداشت، نگهداري و توسعه‌ي محيط فزيكي و آزمايشگاه‌هاي مدرسه، مهارت در مديريت دانش‌آموزان و بهبود آموزش بررسی مي‌کند. عامل سوم مهارت‌هاي فني از قبيل توانايي در انجام امور مالي، ارزشيبي، تقسيم وظايف و اجراي آيين‌نامه‌ها را مي‌سنجد.

سهندي طرق (1388) پژوهشي با عنوان «بررسي شايستگي حرفه‌اي مديران آموزشي» انجام داد و شايستگي را در چهار مؤلفه‌ي دانش، ارزش، مهارت و ويژگي‌هاي شخصيتي در نظر گرفت. او به نتايج زير دست يافت: الف) بالاترين ميزان پاسخ‌گويي همه گروه‌ها به زيرمؤلفه دانش مربوط به آشنايي با روش‌ها و فنون تدریس بود. ب) بالاترين ميزان پاسخ‌گويي همه گروه‌ها به زيرمؤلفه ارزش مربوط به مورد اطمينان و اعتمادبودن مدير بود. ج) بالاترين ميزان پاسخ‌گويي همه گروه‌ها به زيرمؤلفه مهارت‌ها مربوط به برقراري روابط انساني مطلوب با معلمان و دانش‌آموزان و اوليا بود. د) بالاترين ميزان پاسخ‌گويي همه گروه‌ها به زيرمؤلفه ويژگي‌هاي شخصيتي مربوط به برخورداري از سلامت رواني و تفکر سالم و سازنده بود.

موسوي (1389) در پژوهشي نشان داد که بين مديران مقطع متوسطه دولتي و غيرانتفاعي از نظر ميزان انگيزه موفقيت‌طلبي و قدرت‌طلبي، تفاوتی معنادار ديده مي‌شود. بين مديران زن و مرد با سابقه مديرتي مختلف از نظر انگيزه‌هاي موفقيت‌طلبي و قدرت‌طلبي تفاوت ديده نمی‌شود. سروندي (1390) پژوهشي با هدف تعيين مؤلفه‌هاي مؤثر و اهداف فرعي نيز تأثير مؤلفه‌ها، اولويت‌بندی آن‌ها و تفاوت بين دیدگاه مديران و معلمان در مورد هر يك از مؤلفه‌هاي مؤثر بر صلاحيت حرفه‌اي مديران انجام داد. نتايج نشان داد که تأثير هر چهار مؤلفه بر صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران از دیدگاه معلمان و مديران بالاتر از حد انتظار است. همچنين در مورد تفاوت دیدگاه مديران و معلمان بين نظرات اين دو گروه، تفاوت معناداري وجود داشت و در تمامی مؤلفه‌ها، نظرات مديران، بيشتري و بالاتر از نظرات معلمان است.

عباسي (1392) پژوهشي با عنوان «تشخيص صلاحيت‌هاي سازنده حرفه‌اي مديران مدارس ابتدائي آموزش و پرورش ناحیه دو شهرري ۹۲-۹۱» انجام داده است. هدف اين پژوهش تشخيص و تعيين صلاحيت‌هاي سازنده حرفه‌اي مديران مدارس در دوره ابتدائي و بيان اصلي‌ترين اولويت‌هاي موجود در وظايف و مسؤوليت‌ها بود. بالغ بر صد صلاحيت شناساي شده در قالب پرسش‌نامه‌اي تنظيم شدند و براي پاسخ‌گويي در اختيار مربيان قرار گرفتند و با

استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که همه عوامل از بار عاملی مناسب و بالاتر از 0/3 برخوردارند. نتایج آزمون فریدمن در تعیین معناداری تفاوت میانگین‌های به‌دست‌آمده نیز حائز اهمیت است و به ترتیب، عواملی چون عوامل مدیریتی، انسانی، رهبری، آینده‌نگری، ارتباطی، موقعیت، مسئولیت، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان و دانش‌آموزان را شامل می‌شود. هوشیار و همکاران (1394) پژوهشی را با هدف ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه انجام داده‌اند. در حوزه فنی، ابعاد شایستگی دانش عمومی و دانش حرفه‌ای؛ در حوزه مدیریتی، ابعاد شایستگی مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملیاتی؛ در حوزه فردی، دو بُعد ویژگی‌های شخصیتی و بین‌فردی و در حوزه محیطی، ابعاد شایستگی شناخت محیط و جذب دانش‌آموز مشخص شدند که 44 مؤلفه شایستگی احصاء شده از مصاحبه با مدیران در این ابعاد قرار می‌گیرند.

در تحقیقی که اراسموس و همکاران¹ (2010) با عنوان «شایستگی‌هایی برای مدیران توسعه منابع انسانی» انجام دادند، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی در سازمان‌های منتخب آفریقای جنوبی بررسی شد. همچنین این تحقیق سطح اهمیت و رضایت از این شایستگی‌ها را در میان مدیران توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: توسعه شغلی و حرفه‌ای، شایستگی کسب و کار، اصول و تئوری‌های یادگیری، شایستگی فردی و بین‌فردی، شایستگی توسعه منابع انسانی، مهارت‌های تحقیق، طراحی و توسعه یادگیری، شایستگی ذهنی و هوشی، اجرای آموزش، ارزیابی کیفیت، تسهیل‌گری، راهنمایی و حمایت و تحلیل نیازها.

یانگ و دالویکز² (2009) نیز در پژوهشی با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیریت و رهبری اثربخش، چهار دسته از شایستگی‌های برتر مدیران را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: شایستگی‌های اداری شامل تفکر استراتژیک و چشم‌انداز، تحلیل انتقادی و قضاوت، نوآوری و توجه به تغییر؛ شایستگی‌های تنظیم منابع و افراد شامل مدیریت منابع، توانمندسازی و توسعه افراد، توانایی تفکر و کنترل؛ شایستگی واکنش متقابل شامل تأثیرگذاری، سازگاری، مهارت ارتباطی، تشویق، نشان هیجان‌ات و احساسات و شایستگی‌های ایجادکننده موفقیت شامل انگیزش و خودآگاهی.

ریشتر³ و همکاران (2011) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و رفتارهای حمایتی مثبت پرداختند و برای این منظور چند هدف را دنبال کردند: شناسایی

1. Erasmuse et al.

2. Young & Dulewicz

3. Richter

مهارت‌های اصلی مدیران آموزشی در ارتباط با محیط پویای بیرونی مرکز آموزشی، ارزیابی رابطه بین مهارت‌های مدیران مدارس و رفتارهای حمایتی مثبت، آزمون رابطه بین این مهارت‌ها و رضایت شغلی کارکنان و بررسی متغیرهای مدیریتی مرتبط با رفتارهای حمایتی مثبت. پس از جمع‌آوری داده‌ها به کمک روش‌های آماری، نتیجه گرفته شد که از نظر کارکنان و مدیران، اهمیت هر 31 مهارت در حد بالاست. رفتار مدیران مدرسی که مهارت‌های مدیریتی را اجرا می‌کنند، کاملاً اثربخش بوده؛ در حالی که این میزان در مورد سایر مدیران کم بوده است. در مرحله سوم، پاسخ کارکنان نشان داد که مهارت‌های مدیریتی در رضایت شغلی آن‌ها نقش ویژه‌ای دارد. در مرحله چهارم، طرح رفتار مدیران مدارس که بر پایه مهارت‌های مدیریتی تعیین شده است، از نظر آماری رابطه معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد. بیتروا¹ و همکاران (2014) در پژوهش خود با عنوان «صلاحیت حرفه‌ای رهبران مدارس در حوزه‌ی مدیریتی» نشان دادند که رهبران مدارس از چهار صلاحیت کلیدی عمده یعنی توانایی برای خلق استراتژی‌های مؤثر یادگیری، صلاحیت ایجاد و توسعه محیط یادگیری مؤثر برای دانش‌آموزان، توزیع و نشان دادن حوزه‌های تحت کنترل و حوزه‌های مسئولیتی و صلاحیت راهنمایی و کنترل فرایندهای آموزشی بهره‌مندند.

هدف اصلی پژوهش حاضر، مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار بوده و بر این اساس سؤالات زیر تدوین شده است:

- 1) از دید مدیران برای مدیریت مدارس، کدام صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم است؟
- 2) وضعیت موجود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی شهرستان شهریار چگونه است؟
- 3) آیا تفاوتی بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار وجود دارد؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به روش «ترکیبی اکتشافی²» انجام شده است. در این پژوهش، در بخش کیفی، مهم‌ترین صلاحیت‌های حرفه‌ای مربوط به مدیران مدارس شناسایی و سپس در بخش کمی، وضع موجود صلاحیت‌ها ارزیابی شد. با توجه به اینکه هدف از پژوهش حاضر، مقایسه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن است، از روش ترکیبی از نوع متوالی استفاده شده است. بدین معنا

1. Bitterova
2. Exploratory Mixed-method

که به جهت شناسایی ایده‌های جدید و ملموس از دیدگاه مدیران راجع به صلاحیت‌های حرفه‌ای از روش پژوهش کیفی استفاده کردیم و در این بخش تصمیم گرفتیم از مصاحبه‌های فردی نیمه‌ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی سود بجوییم. در بخش کمی نیز پژوهش حاضر به جهت توصیف، ضبط و تجزیه و تحلیل شرایط موجود، در زمره تحقیقات توصیفی و به دلیل بررسی نظر دبیران در مورد صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران، پیمایشی است. در بخش کمی با استفاده از پیمایش^۱ به گردآوری داده‌های کمی اقدام شده است؛ لذا در طبقه‌ی کلی روش‌های تحقیق غیرآزمایشی^۲ قرار می‌گیرد.

محقق کوشیده است تا به صورت هدف‌دار، بر مبنای اینکه در پی یافته‌های اولیه، چه نوع اطلاعات خاصی مورد نیاز است، مشارکت‌کنندگان را انتخاب کند. بر این اساس، در پژوهش حاضر، جهت انتخاب مدیران از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند^۳ و گلوله‌برفی^۴ استفاده شد. بدین منظور کوشیدیم تا از میان مدیران آگاه نسبت به شایستگی‌ها و الزامات مدیریت مدرسه، نمونه‌هایی را انتخاب و بررسی کنیم. گفتنی است پس از انجام پانزده مصاحبه، اشباع^۵ داده‌ها حاصل شد. در بخش کمی، جامعه آماری تمامی دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار در سال تحصیلی 93-94 است. طبق آخرین آمار و اطلاعات منتشر شده از سوی مدیریت آموزش و پرورش شهرستان‌های تهران، تعداد کل دبیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار، 950 دبیر (زن و مرد) بود که از این تعداد، 275 نفر به صورت تصادفی انتخاب و مطالعه شدند. تعداد مورد اشاره، براساس فرمول کوکران و با در نظر گرفتن فاصله اطمینان 95 درصد و خطای مجاز 5 درصد در نظر گرفته شده است. پس از تعیین حجم، نمونه به روش طبقه‌ای از نوع انتساب متناسب انتخاب شد. بدین ترتیب که به منظور کمتر شدن تغییرات واحدهای مورد مطالعه (دبیران) در درون گروه‌ها (مدارس دولتی و غیردولتی) دبیران به شیوه انتساب متناسب بین گروه‌ها تقسیم شدند؛ لذا سهم دبیران مدارس دولتی 232 نفر و سهم دبیران مدارس غیردولتی 43 نفر است. سپس به طور متوسط از هر مدرسه 10 دبیر انتخاب شد؛ بنابراین دبیران 23 مدرسه دولتی و 5 مدرسه غیردولتی مورد بررسی قرار گرفتند.

ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با مشارکت مدیران اجرا شد. در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد. در بخش کمی پژوهش حاضر از دو پرسش‌نامه بهره برده‌ایم. پرسش‌نامه اول بر اساس صلاحیت‌های

1. Survey
2. Non Experimental
3. Purposeful Sampling
4. Snowball sampling
5. Saturation

حرفه‌ای مدیران در چهار مؤلفه‌ی ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها، دانش و نگرش توسط محقق تنظیم و طراحی شده است. تعداد گویه‌های پرسش‌نامه‌ی اول 78 عدد است. همچنین این پرسش‌نامه در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده (از خیلی کم تا خیلی زیاد) است.

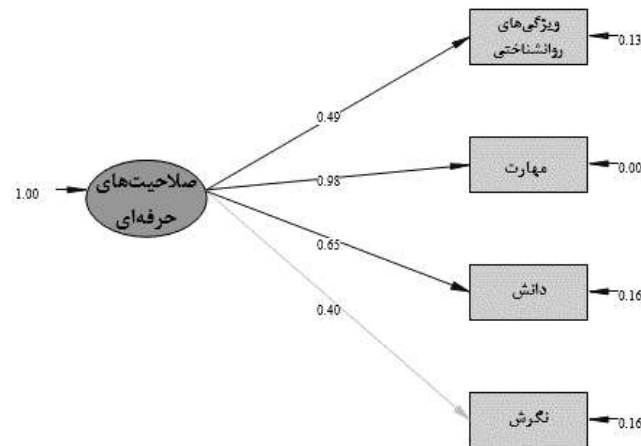
جدول (1): مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده پرسش‌نامه صلاحیت‌های حرفه‌ای و سؤال‌های مربوطه

شماره سؤال‌ها	تعداد گویه	زیر مقیاس
1 تا 13	13	ویژگی‌های روان‌شناختی
14 تا 28	15	مهارت‌های فنی
29 تا 42	14	مهارت‌های انسانی
43 تا 51	9	مهارت‌های ادراکی
52 تا 66	15	دانش
67 تا 78	12	نگرش

پرسش‌نامه‌ی دوم براساس راهکارهای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران توسط محقق تنظیم و طراحی شده که تعداد سیزده سؤال به آن اختصاص داده‌ایم. همچنین این پرسش‌نامه در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده (از خیلی کم تا خیلی زیاد) است.

ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار: در بخش کیفی پژوهش حاضر، از چهار معیار قابل‌قبول بودن، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری برای ارزیابی روایی داده‌های کیفی استفاده شد. برای اطمینان از قابل‌قبول بودن داده‌ها، نمونه‌گیری با حداکثر تنوع از مدیران صورت گرفت. علاوه‌براین، کدهای تهیه‌شده از مصاحبه‌ها در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت و بعد از اعمال اصلاحات موردنظر به تأیید آن‌ها رسید. برای اطمینان از قابلیت انتقال، سعی شد مراحل اجرای پژوهش، محیط و زمینه اجرا، به‌طور کامل برای خوانندگان شرح داده شود. برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرایند انجام مطالعه در اختیار استادان باسابقه در زمینه پژوهش‌های کیفی قرار گرفت. آن‌ها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج بخش کیفی را مورد تأیید قرار دادند. با توجه به اینکه در این مطالعه، سه معیار قبلی بررسی روایی پژوهش‌های کیفی تأمین شد، می‌توان استنتاج کرد که تأییدپذیری نیز خودبه‌خود رعایت شده است.

در بخش کمی نیز جهت تعیین روایی آزمون علاوه‌بر روایی محتوایی از روایی سازه نیز بهره گرفته شد؛ بنابراین برای مشخص کردن اینکه آیا صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌درستی توسط عوامل فرعی سنجیده می‌شوند، از تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول استفاده شد که نتایج آن در نمودار 1 گزارش شده است:



Chi-Square=2.04, df=2, P-value=0.36105, RMSEA=0.009

نمودار (1): تحلیل عاملی مرتبه اول عامل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران

برای مشخص کردن میزان برازش مدل از شاخص‌های قابل ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که این شاخص‌ها در جدول 2 ارائه شده‌اند.

جدول (2): شاخص‌های برازش الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران

میزان به دست آمده	دامنه قابل قبول	شاخص
2/04	-	خی دو (χ^2)
1/02	کمتر از 5	نسبت خی دو به درجه آزادی
0/009	کمتر از 0/08	RMSEA
0/99	نزدیک به 1	NFI
0/87	نزدیک به 1	CFI
1/00	نزدیک به 1	IFI
0/93	نزدیک به 1	RFI
1/00	نزدیک به 1	GFI
0/95	نزدیک به 1	AGFI

بر اساس نتایج جدول شماره 2، عوامل فرعی شکل دهنده صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در الگوی طراحی شده عوامل مناسبی است؛ زیرا شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی تأییدی برازش الگو را فراهم می‌کنند. نسبت خی دو به درجه آزادی 1/02 است. مقدار RMSEA برابر با 0/009 است که میزان قابل قبولی در برازش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی

مانند AGFI، GFI، IFI و RFI نيز مقادير بالاي 0/9 را به خود اختصاص داده‌اند كه به‌عنوان شاخص‌هاي مطلوب برازندگي الگو تلقى مي‌شوند. همچنين شاخص‌هاي NFI با ميزان 0/99 و شاخص CFI نيز با ميزان 0/87 الگوي صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران را تايد مي‌كنند. جهت تعيين پايابي يا قابليت اعتماد¹ روش برآورد ضريب آلفاي كرونباخ مورد استفاده قرار گرفت كه يكي از روش‌هاي محاسبه پايابي و همساني دروني ابزار اندازه‌گيري است. در اين پژوهش، پس از جمع‌آوري داده‌ها از نمونه اوليه (35 نفر)، داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS 21 شده و ضريب آلفاي كرونباخ محاسبه شد. در جدول 3 ميزان آلفاي كرونباخ پرسش‌نامه اول (متغير صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران) آورده شده است.

جدول (3): ميزان آلفاي كرونباخ مربوط به متغير صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران مدارس و ابعاد آن

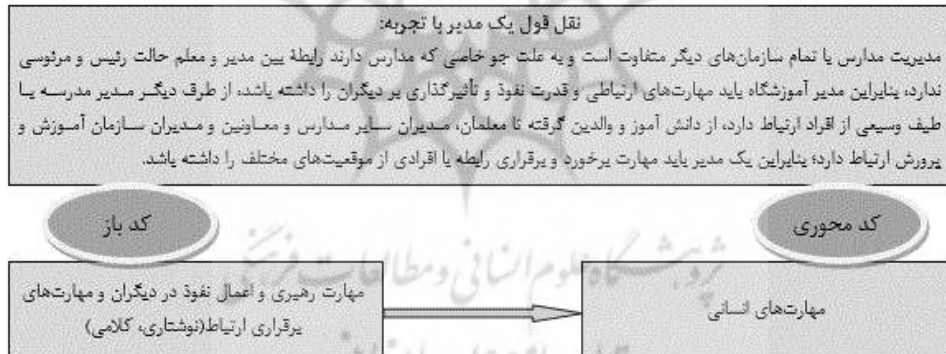
متغير	آلفاي كل	ابعاد	تعداد گويه‌ها	آلفا
صلاحيت‌هاي حرفه‌اي	0/913	دانش	15	0/939
		مهارت	38	0/921
		ويژگي‌هاي روان‌شناختي	13	0/956
		نگرش	12	0/947

براساس جدول مذکور، كل پرسش‌نامه صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران مدارس داراي آلفاي كرونباخ مناسب ($\alpha=0/913$) است و نشان مي‌دهد كه پرسش‌نامه انسجام دروني مطلوبی دارد. همچنين به‌منظور حصول ارتباط پرسش‌نامه دوم (متغير راهكارهاي ارتقاي صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران) با موضوع مورد اندازه‌گيري از روايي محتوايي استفاده شد و پرسش‌نامه در چندين مرحله مورد بازنگري و اصلاح قرار گرفت. به‌منظور محاسبه پايابي اين پرسش‌نامه نيز از روش آلفاي كرونباخ استفاده شده و ميزان آن ($\alpha=0/963$) برآورد شد. اين موضوع خود بيانگر انسجام دروني مطلوب و مناسب پرسش‌نامه مذکور است.

شيوه تجزيه و تحليل داده‌ها: در بخش كيفي از روش تحليل محتوا براي بررسي سؤالات مصاحبه استفاده شد. در پژوهش حاضر، داده‌هاي حاصل از يادداشت‌برداري‌هاي به‌عمل آمده از مصاحبه‌ها، خط به خط خوانده شد، سپس مفاهيم و جملات اصلي استخراج و مقولات و طبقات تشكيل و در نهايت دسته‌بندي شدند. داده‌هاي كيفي فراهم شده در دو مرحله شامل كدگذاري

باز¹ و محوری² تحلیل شد. گفتنی است که کد انتخابی³ همان عبارت «صلاحیت‌های حرفه‌ای» بود. پس از شناسایی کدهای باز، مرحله خوشه‌بندی و طبقه‌بندی کدهای باز انجام شد؛ به این ترتیب که با بررسی چندباره کدهای باز و کنار هم گماری کدهای مشابه که به مطلب یا موضوع خاصی اشاره می‌کردند، طبقات اولیه از کدهای محوری شناسایی شدند. در این مرحله نیز با حساسیت بسیار طبقات شناسایی شده مورد ارزیابی قرار گرفتند؛ به نحوی که تمامی کدهای باز مرتبط به هر کد انتخابی، ارتباط مفهومی مستقیمی با عنوان کد محوری داشتند (نمودار 2). در بخش کمی از فنون آمار توصیفی شامل جدول فراوانی برای توصیف داده‌های جمعیت‌شناسی نمونه آماری نظیر جدول توزیع فراوانی، درصد و... استفاده شده است. همچنین با استفاده از روش‌های آماری استنباطی شامل آزمون‌های t تست تک‌نمونه‌ای و t با دو نمونه مستقل به تجزیه و تحلیل و پاسخ به سؤال‌های پژوهش پرداخته شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. همچنین برای مشخص کردن اینکه آیا صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به درستی توسط عوامل فرعی سنجیده می‌شوند، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و برای مشخص کردن میزان برازش مدل از شاخص‌های قابل ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

نمودار (2): یک نمونه از کدگذاری بر اساس بخشی از یک مصاحبه

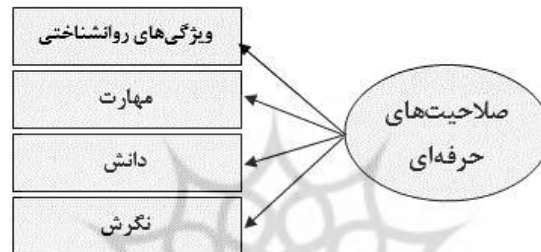


یافته‌ها

1) مدیران کدام صلاحیت‌های حرفه‌ای را برای مدیریت مدارس لازم می‌دانستند؟ این سؤال، شناسایی ایده‌های جدید و ملموس و ضروری از دیدگاه مدیران با سابقه بالای 25 سال و رشته‌های تحصیلی مرتبط از جمله گرایش‌های علوم تربیتی و به‌ویژه گرایش مدیریت آموزشی راجع به صلاحیت‌های حرفه‌ای بود. در این بخش با پانزده نفر از مدیران باتجربه

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

مصاحبه شد و سپس مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفت؛ داده‌های حاصل از یادداشت‌برداری‌های به‌عمل‌آمده از مصاحبه‌ها، خط به خط خوانده شده و سپس مفاهیم و جملات اصلی استخراج و مقولات و طبقات تشکیل شد و در نهایت دسته‌بندی شدند. پس از کدگذاری، طی چندین مرحله، کدهای تهیه‌شده از مصاحبه‌ها موردبازنگری پژوهشگر قرار گرفت و در اختیار شرکت‌کنندگان گذاشته شد و بعد از اعمال اصلاحات موردنظر به تأیید رسید و پرسش‌نامه نهایی ساخته شد. الگوهای مفهومی پژوهش برای کمک به درک بهتر مخاطبان ارائه می‌شوند. الگوی مفهومی احصاء‌شده از یافته‌های مصاحبه به‌صورت نمودار 3 مفروض شده است.



نمودار (3): الگوی مفهومی پژوهش

2) وضعیت موجود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار چگونه است؟
به‌منظور بررسی مناسب یا نامناسب بودن وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به مؤلفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دولتی متوسطه، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول (5): تعیین وضعیت صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دولتی برحسب آزمون t تک نمونه‌ای (میانگین فرضی = 3)*

سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف استاندارد	میانگین	شناختن‌ها	نوع مدرسه
0/110	220	1/605	0/409	3/04	ویژگی‌های روان‌شناختی	
0/728	220	0/349	0/282	3/00	مهارت	
0/891	220	-0/137	0/375	2/996	دانش	مدارس دولتی
0/002	220	-3/074	0/445	2/90	نگرش	
0/344	220	-0/949	0/231	2/98	صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران	

*توضیح: با توجه به دامنه نمره‌گذاری سؤال‌ها (1 تا 5) و محاسبه نمره کلی این بُعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه 3 در نظر گرفته شد.

با توجه به نتایج جدول 5، وضعیت مدیران مدارس متوسطه دولتی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای در حد متوسط ارزیابی شده است. همچنین، وضعیت مدیران مدارس متوسطه دولتی از نظر مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت و دانش در حد متوسط و از نظر مؤلفه‌ی نگرش، پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است.

جدول 6: تعیین وضعیت صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس غیردولتی برحسب آزمون t تک نمونه‌ای (تعداد نمونه 39)

نوع مدرسه	شاخص‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
	ویژگی‌های روان‌شناختی	3/12	0/404	1/94	38	0/059
مدارس غیردولتی	مهارت	2/93	0/286	-1/216	38	0/917
	دانش	2/94	0/422	-0/834	38	0/410
	نگرش	2/97	0/340	-0/533	38	0/597
	صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران	2/99	0/214	-0/085	38	0/933

در جدول 6، وضعیت مدیران مدارس متوسطه غیردولتی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای در حد متوسط و میانگین فرضی ارزیابی شده است. وضعیت مدیران مدارس متوسطه غیردولتی از نظر مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرش در حد متوسط ارزیابی شده است.

3) آیا تفاوتی بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار وجود دارد؟

به‌منظور بررسی مقایسه‌ای هر یک از پارامترهای مربوط به مؤلفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دولتی و غیردولتی متوسطه، از آزمون t برای دو گروه مستقل استفاده شده است.

جدول (7): آزمون t برای دو گروه مستقل برای بُعد ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران

متغیر	شاخص‌ها	آزمون لوین (همگنی واریانس‌ها)		آزمون t برای برابری میانگین‌ها		
		F	سطح معناداری	t	درجه آزادی	سطح معناداری
ویژگی‌های روان‌شناختی	همگنی واریانس‌ها	0/000	0/994	1/156	258	0/082
	عدم همگنی واریانس‌ها			1/165	52/681	0/082
دانش	همگنی واریانس‌ها	0/383	0/537	-0/797	258	0/426
	عدم همگنی واریانس‌ها			-0/733	49/13	-0/52
مهارت	همگنی واریانس‌ها	0/064	0/800	-1/271	258	0/205
	عدم همگنی واریانس‌ها			-1/257	51/85	-0/062
نگرش	همگنی واریانس‌ها	1/601	0/207	0/841	258	0/401
	عدم همگنی واریانس‌ها			1/014	63/42	0/063
صلاحیت‌های حرفه‌ای	همگنی واریانس‌ها	0/158	0/691	0/299	258	0/765
	عدم همگنی واریانس‌ها			0/316	54/905	0/011

همان‌طور که در جدول 7 مشخص است، میانگین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دولتی ($M=2/98$ و $SD=0/231$) تفاوت معناداری ($P=0/765$ دو دامنه، $df=258$ و $t=-0/299$) با مدیران مدارس غیردولتی ($M=2/99$ و $SD=214$) ندارد؛ به عبارت دیگر، به دلیل اینکه معناداری آزمون لوین بیشتر از 0/05 است، از ردیف اول جدول استفاده شد. نتایج بیانگر آن است که تفاوت معناداری ($P \geq 0/05$) بین میانگین‌های این دو گروه در متغیر صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاهده نمی‌شود. همچنین، تفاوت معناداری بین هیچ‌کدام از مؤلفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای (ویژگی‌های روان‌شناختی، دانش، مهارت، نگرش) مدیران مدارس دولتی با مدیران مدارس غیردولتی وجود ندارد.

5) برای بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شهریار چه راهکارهایی می‌توان ارائه کرد؟

برای پاسخ به این سؤال، پژوهشگر در مراحل اولیه کار از طریق مصاحبه با تعدادی از مدیران جهت ارائه راهکار مناسب برای بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس، نظرات آن‌ها را

جويا شد. بعد از اجراى مقدماتى كار، پژوهشگر نظرات مطرح‌شده مديران را درباره راهكارهاى مؤثر بهبود صلاحيت‌هاى مديران مدارس (دانش، نگرش، مهارت، ويژگى‌هاى روان‌شناختى) كدگذارى و آن‌ها را در سيزده سؤال بسته‌پاسخ جهت اجراى نهايى پرسش‌نامه خلاصه كرد. سيزده سؤال مذكور كه بخش دوم پرسش‌نامه پژوهش را تشكيل مى‌دهد، نظرات دبيران را درباره راهكارهاى مطرح‌شده جهت ارتقاى صلاحيت‌هاى حرفه‌اى مديران، جويا مى‌شود. گفتنى است كه اين توصيف براساس واحد مدرسه است؛ يعنى آمارهاى گزارش‌شده، ميانگين نمره هر يك از گويه‌ها بعد از تركيب پرسش‌نامه‌هاى مدارس دولتى و غيردولتى با يكديگر است. با توجه به تحليل انجام‌شده درخصوص راهكارهاى ارتقاى صلاحيت‌هاى حرفه‌اى مديران نتايج بيانگر آن است كه دبيران شركت‌كننده در پژوهش، دراختيارگذاشتن سى‌دى‌هاى آموزشى را مهم‌ترين راهكار توسعه شايستگى‌هاى مديران مدارس مى‌دانند. همچنين دبيران، شركت مديران مدارس در كلاس‌هاى ضمن خدمت و دوره‌هاى آموزشى، توجه به امر يادگيرى مستمر مديران از سوى مسئولان، تبادل تجربه بين همكاران و مطالعه و كسب دانش‌هاى جديد در حوزه‌هاى آموزش و پرورش را جزو عوامل مؤثر در بهبود صلاحيت‌هاى مديران مدارس قلمداد كرده‌اند. دبيران شركت‌كننده در پژوهش، برگزارى دوره‌هاى آموزش بدو خدمت و بدو انتصاب براى مديران را جزو عوامل دانسته‌اند كه تاثير آن‌چنانى در توسعه شايستگى‌هاى مديران مدارس ندارد.

بحث و نتيجه‌گيرى

هدف اصلى پژوهش حاضر مقايسه صلاحيت‌هاى حرفه‌اى مديران مدارس متوسطه دولتى و غيردولتى شهرستان شهريار و ارائه راهكارهاى جهت بهبود آن بود. در پاسخ به سؤال اول پژوهش، يافته‌هاى حاصل از انجام مصاحبه گويابى آن است كه پاسخ‌دهندگان به موارد بسيار زيادى در مورد صلاحيت‌هاى حرفه‌اى موردنياز مديران اشاره كرده‌اند كه پس از چندين مرحله بررسى و تحليل‌هاى محتوايى، 78 مهارت و قابليت در قالب چهار صلاحيت كلّى ويژگى‌هاى روان‌شناختى، دانش، مهارت و نگرش تقسيم‌بندى شد و به‌عنوان سؤال‌هاى پرسش‌نامه مورداستفاده قرار گرفت. اين يافته‌ها به‌طور كامل با پژوهش سروندي (1390) و لبادى و آقاعلى‌خانى (1391) همخوانى دارد. برخى از اين يافته‌ها با نتايج ساير پژوهش‌ها همخوانى دارد؛ به‌طور مثال در مورد مؤلفه ويژگى‌هاى روان‌شناختى با پژوهش‌هاى حاتمى (1383)، كريمى و نيكنامى (1388)، عبداللهى و همكاران (1393)، هوشيار و همكاران (1394) و

هونگ^۱ و همکاران (2008)؛ در مورد مؤلفه‌های مهارت با نتایج پژوهش‌هایی چون واعظی و همکاران (1387)، سهندی طرق (1388)، عبادی و قایمی (1385)، ویلا^۲ و همکاران (2014)؛ در مورد مؤلفه‌های دانش با نتایج پژوهش کریمی (1388)، هوشیار و همکاران (1394)، کاستر^۳ و همکاران (2005) و هانتلی^۴ (2008) و در مورد مؤلفه‌های نگرش با نتایج پژوهش اکوری و همکاران^۵ (2011) همخوانی دارد. این نتایج حاکی از این واقعیت است که در کنار اهمیت و ضرورت برخورداری مدیران از مهارت‌ها و قابلیت‌های اساسی همچون مهارت در برقراری روابط با طیف مختلفی از افراد (دانش‌آموزان، معلمان، والدین، مدیران سایر مدارس و مدیران بالادستی)، مهارت استفاده از فناوری، مهارت مدیریت مالی، مهارت مذاکره و متقاعدسازی، مهارت مدیریت اطلاعات، مهارت همکاری و مشارکت و... باید صلاحیت نگرشی و ویژگی‌های شخصیتی مدیر نیز مورد توجه قرار گیرد؛ چراکه داشتن نگرش مثبت و علاقه‌مندی به رشد و یادگیری و محیط‌های آموزشی، داشتن نگرش و اعتقاد خادمانه، نگرش مثبت به حاکمیت کشور و... و همچنین برخورداری از ویژگی‌هایی همچون انتقادپذیری، تفکر حل مسئله، انعطاف‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، درک تفاوت‌های فردی، نظم و انضباط و... بر فعالیت‌ها و سطح عملکرد مدیر تأثیرگذار است. علاوه بر این، برخورداری از صلاحیت دانشی نیز بسیار لازم و اساسی است؛ چراکه آگاهی و دانش در زمینه‌هایی همچون برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، سازمان‌دهی، نظارت و ارزیابی، روان‌شناسی تربیتی، روان‌شناسی رشد، مدیریت مالی و بودجه و... لازمی اداره یک سازمان آموزشی است. این نکته از این جهت حائز اهمیت است که در نظام آموزش و پرورش ایران، معمولاً مدیران مدارس براساس داشتن تجربه و برخورداری از مهارت‌های نسبی فنی، تعیین و انتصاب می‌شوند و گاهی به همین ملاک‌ها و معیارها اکتفا شده و ویژگی‌های روان‌شناختی، نگرش و دانش افراد کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ در حالی که اداره یک مدرسه علاوه بر تجربه و مهارت‌های فنی، به ویژگی‌های شخصیتی مناسب، دانش لازم و نگرش‌های اساسی و همچنین مهارت‌های انسانی و ادراکی نیاز دارد.

در سؤال دوم، یافته‌ها گویای آن بود که وضعیت مدیران مدارس متوسطه دولتی در بُعد ویژگی‌های روان‌شناختی، بالاتر از حد متوسط و میانگین فرضی ارزیابی شده است. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت مهارت مدیران در حد متوسط و میانگین فرضی ارزیابی شده است. (به طوری که وضعیت زیرمؤلفه مهارت فنی بالای متوسط، زیرمؤلفه مهارت ادراکی در

1 . Hong
2 . Vila
3 . Koster
4 . Huntly
5 . Ekuri

حد متوسط و زيرمؤلفه مهارت انساني زير متوسط ارزيابي شد). همين طور وضعيت اين مديران در بُعد دانش، در حد متوسط و از نظر نگرش، پايين تر از حد متوسط و ميانگين فرضي ارزيابي شده است. طبق اين يافته‌ها مشخص مي‌شود كه مديران مدارس متوسطه دولتي شهرستان شهريار در مؤلفه ويژگي‌هاي روان‌شناختي نسبت به ساير مؤلفه‌ها، وضعيت بهتري داشته‌اند. به‌طوركلي، مديران مورد مطالعه از نظر صلاحيت‌هاي حرفه‌اي وضعيت ميانه‌اي داشته و در حد متوسط قرار دارند و براي ارتقا، به آموزش‌هاي لازم نياز دارند. اين يافته‌ها تا حدودي با يافته‌هاي پژوهش سروندي (1390)، واعظي و همكاران (1387) همخواني دارد. پژوهش‌هاي مذکور نيز وضعيت صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران را در سطح متوسط ارزيابي کرده‌اند.

يافته‌ها حاكي از آن بود كه وضعيت مديران مدارس متوسطه غيردولتي در بُعد ويژگي‌هاي روان‌شناختي در حد متوسط است. همچنين با توجه به نتايج به‌دست آمده، وضعيت مهارت مديران نيز در حد متوسط قرار دارند. همين طور وضعيت اين مديران در بُعد دانش و نگرش هم در حد متوسط و ميانگين فرضي ارزيابي شده است. طبق اين يافته‌ها، مشخص مي‌شود كه مديران مدارس متوسطه غيردولتي شهرستان شهريار در تمامي مؤلفه‌ها در حد متوسط قرار دارند.

در سؤال سوم، يافته‌ها گوياي آن است كه تفاوت معناداري بين ميانگين‌هاي اين دو گروه در مؤلفه ويژگي‌هاي روان‌شناختي وجود ندارد. همچنين تفاوت معناداري بين ميانگين‌هاي اين دو گروه در بُعد مهارت مشاهده نشد. (تفاوت معناداري بين ميانگين‌هاي اين دو گروه در زيرمؤلفه مهارت فني، انساني و ادراكي نيست). همچنين يافته‌ها گوياي آن است كه تفاوت معناداري بين ميانگين‌هاي اين دو گروه در مؤلفه دانش و نگرش نيز وجود ندارد. طبق اين يافته‌ها مشخص مي‌شود كه به‌طوركلي، مديران مورد مطالعه در دو بخش دولتي و غيردولتي، از نظر صلاحيت‌هاي حرفه‌اي تفاوتی باهم ندارند. با توجه به اينكه پژوهشي يافت نشد كه به‌طور مستقيم به مقايسه صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران مدارس پرداخته باشد، امكان مقايسه نتايج و يافته‌ها وجود ندارد. با اين حال، پژوهش‌هايي در زمينه مقايسه بين مدارس دولتي و غيردولتي در زمينه‌هاي مختلف در اختيار داريم؛ از جمله پژوهش سنجری و همكاران (1385) در زمينه كيفيت آموزشي و پرورشي، پژوهش ربيعي و صالحی (1386) در زمينه نرخ‌هاي آموزشي و كيفيت آموزش و پرورش و پژوهش موسوي (1389) در زمينه انگيزش موفقيت‌طلبي و قدرت‌طلبي كه اين پژوهش‌ها نتايج مختلف و متفاوتي را نشان داده‌اند. بنا بر اين شواهد كافي وجود ندارد تا بگويم مدارس دولتي و غيرانتفاعي از نظر صلاحيت‌هاي حرفه‌اي مديران باهم متفاوت‌اند. به نظر مي‌رسد يكي از عمده‌ترين دلایل متفاوت نبودن مدارس دولتي و غيردولتي به اين مسئله بازمي‌گردد كه نظام

آموزش و پرورش فلسفه وجودی، اهداف، مأموریت‌ها و برنامه‌های انواع مدارس را با دقت و حساسیت تعریف نکرده است و دقیقاً به همین علت است که بعضی شواهد حاکی از برتری مدارس غیردولتی هستند و برخی دیگر از ضعف و مشکلات این مدارس حکایت دارند؛ بنابراین، نظام آموزش و پرورش باید با نگاه دقیق‌تر و کارشناسی‌شده‌تری فرایند تأسیس و اداره مدارس غیردولتی را مورد بررسی قرار دهد و برنامه‌ها، اهداف و مأموریت این‌گونه مدارس را به‌صورت دقیق، درست و حساب‌شده تعیین کند. علاوه‌براین، به نظر می‌رسد که در وضعیت کنونی، صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران بیشتر به کیفیت نظام آموزشی برمی‌گردد؛ بدین معنا که دبیران مدارس غیردولتی نیز پرورش‌یافته‌ی همین نظام آموزشی هستند و تفاوتی با دبیران مدارس دولتی ندارند. از طرف دیگر چنانچه دوره‌های ضمن خدمت در راستای بهبود صلاحیت مدیران برگزار شود، هم مدیران مدارس دولتی و هم غیردولتی در آن شرکت می‌کنند.

در سؤال چهارم، یافته‌ها گویای آن است که دبیران شرکت‌کننده در پژوهش، در اختیار گذاشتن لوح‌ها و جزوات آموزشی را مهم‌ترین راهکار توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس می‌دانند. همچنین دبیران، شرکت مدیران مدارس در کلاس‌های ضمن خدمت و دوره‌های آموزشی، توجه به امر یادگیری مستمر مدیران از سوی مسئولان، تبادل تجربه بین همکاران و مطالعه و کسب دانش‌های جدید در حوزه‌های آموزش و پرورش را جزو عوامل مؤثر در بهبود صلاحیت‌های مدیران مدارس قلمداد کرده‌اند. دبیران شرکت‌کننده در پژوهش، برگزاری دوره‌های آموزش بدو خدمت و بدو انتصاب برای مدیران را جزو عواملی دانسته‌اند که تأثیر آن‌چنانی در توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس ندارد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود: نخست آنکه بررسی وضع موجود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی با نظرسنجی از معلمان انجام شده و از سایر منابع؛ مانند مدیران و معاونان آموزش و پرورش، دانش‌آموزان، اولیا و همچنین خود مدیران مدارس استفاده نشده است. همچنین، با وجود اینکه در پژوهش حاضر سعی شد تا با استفاده از سنجش نظر معلمان به‌جای خود مدیران، از اثرات منفی پرسش‌نامه‌های خودگزارشی کاسته شود، مشاهده عینی پژوهشگران از پدیده مورد نظر صورت نگرفته و سنجش متغیر صلاحیت‌های حرفه‌ای به‌صورت ذهنی و از طریق پرسش‌نامه انجام شده است و احتمال دارد سوگیری مطلوبیت اجتماعی مداخله کرده باشد. علاوه‌بر این، داده‌ها در یک دوره خاص و در یک دوره زمانی کوتاه‌مدت جمع‌آوری شده‌اند که این امر می‌تواند بر تعمیم نتایج به شرایط زمانی بلندمدت و در دوره زمانی دیگر تأثیرگذار باشد.

منابع

ابطحی، سید حسین و عباسی، سعید. (1386). *توانمندسازی کارکنان*. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- انستیتو مدیریت پروژه. (2004). گزارش رسمی سازمان یونسکو. *مجله راهبردهای آموزش*. دانشگاه بقیه
 اعظم. 164-180.
- آهنچیان، محمدرضا و بابادی، امین. (1392). تهیه و اعتباریابی پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران
 گروه‌های آموزشی دانشگاه. *پژوهش‌های آموزش و یادگیری*، 2(3)، 147-162.
- جهانیان، رمضان. (1387). *مدیریت آموزشی و آموزشگاهی*. کرج: انتشارات سرفراز.
- جهانیان، رمضان. (1389). صلاحیت‌های موردنیاز مدیریت آموزشی. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، 1(3)،
 121-142.
- حانمی، حسین. (1383). *طراحی یک مدل ارزشیابی عملکرد معلمان دوره ابتدایی*. رساله دکتری
 مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- خواجeh‌ای، سعید. (1381). ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی جهت
 طراحی مدل مناسب مدیریت. *فصلنامه تعلیم و تربیت*. نشریه پژوهشکده تعلیم و تربیت، 18(1 و 2)،
 133-164.
- ربیعی، محمد و صالحی، رضوان. (1385). مقایسه نرخ‌های آموزشی و کیفیت آموزش و پرورش نمونه‌های
 برتر مدارس دولتی و غیرانتفاعی استان چهارمحال و بختیاری. *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*،
 6(19)، 109-140.
- رنجبر، منصور؛ خائف‌الهی، احمد؛ دانایی‌فرد، حسن و فانی، علی‌اصغر. (1392). ارزیابی الگوی
 شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. *مجله دانشگاه علوم
 پزشکی مازندران*، 23(109)، 117-126.
- زارعی‌متین، حسن؛ جندقی، غلام‌رضا و معینی، بشری. (1382). بررسی و مقایسه‌ی میزان یادگیری
 سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر قم در سال 81-82. *فصلنامه فرهنگ مدیریت*، 1(3)،
 47-67.
- سروندی، اکرم. (1390). *بررسی صلاحیت حرفه‌ای مدیران از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی
 آموزش و پرورش شهرستان پاکدشت*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی
 و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
- سنجری، پروین؛ سلیمی، قربان‌علی و احمدی، سید احمد. (1385). مقایسه کیفیت آموزشی و پرورشی
 دبیرستان‌های غیرانتفاعی با دبیرستان‌های دولتی شهر اصفهان در سال تحصیلی 83-84. *مجله
 پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، 20(10 و 11)، 147-166.
- سهن‌دی طرق، سکینه. (1388). *بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای از دیدگاه مدیران و معلمان و
 کارشناسان دوره‌های آموزشی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
- عبادی، غلامحسین و قایمی، ناصر. (1385). ساخت و اعتباریابی مقیاس سنجش مهارت‌های حرفه‌ای
 مدیران دوره متوسطه استان خوزستان. *مجله پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، 9(9)، 26-1.

- عباسی، فرهاد (1392). تشخیص صلاحیت‌های سازنده حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه دو شهری ۹۲-۹۱. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر.
- عبدالهی، بیژن؛ دادجوی توکلی، عطیه و یوسلیانی، غلامعلی. (1393) شناسایی و اعتبار سنجی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان اثربخش. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، 13(49)، 25-48.
- علیزاده تبریزی، آنا. (1388). بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مراکز پیش‌دبستانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.
- فقهی فرهمند، ناصر. (1381). مدیریت پویای سازمان. تبریز: نشر فروزش.
- قاسمی پویا، اقبال. (1380). مشارکت‌های مردمی در آموزش و پرورش. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- قورچیان، نادرعلی و محمودی، امیرحسین. (1383). تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارایه الگوی مناسب. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، 8(3)، 107-134.
- کریمی، فریبا و نیکنامی، مصطفی. (1388). صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان، آموزش عمومی و چارچوب ادراکی مناسب. دانش و پژوهش در علوم تربیتی-برنامه‌ریزی درسی، 23، 1-22.
- کفاش، حمیدرضا. (1376). مقایسه وضعیت آموزش و پرورش مدارس غیرانتفاعی و مدارس دولتی شهر تهران. شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان تهران.
- گل‌پرور، محسن. (1382). بررسی نگرش افراد جامعه نسبت به مدارس غیرانتفاعی در شهر اصفهان. شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان.
- لبادی، زهرا و آقاعلی‌خانی، الهام. (1391). عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد. فصلنامه علوم رفتاری، 4(12)، 91-117.
- ملکی، حسن. (1384). صلاحیت‌های حرفه معلمی. تهران: انتشارات مدرسه.
- موسوی، سید محمد. (1389). مقایسه‌ی انگیزش موفقیت‌طلبی و قدرت‌طلبی در بین مدیران مدارس غیرانتفاعی و دولتی مقطع متوسطه شهر اهواز. مجله علوم تربیتی، 17(3 و 4): 129-142.
- موسی‌خانی، مرتضی؛ حمیدی، ناصر و نجفی، زهرا. (1389). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران آموزش و پرورش با استفاده از فنون تصمیم‌گیری چندگانه (تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی و تخصیص خطی بردار). فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، 9(24)، 127-156.
- میرسپاسی، ناصر. (1390). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.
- میرکمالی، سید محمد. (1389). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسپرون.
- واعظی، مظفرالدین؛ حسینی، سید رسول و موسوی، مهدی. (1387). تعیین رابطه نظرات مدیران درباره محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و مهارت‌های حرفه‌ای آنان در دبیرستان‌های پسرانه شهرستان کرمانشاه. مجله روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، 38(4)، 123-145.
- هوشیار، وجیهه؛ رحیم‌نیا، فریبرز و اکرامی، حمید. (1394). ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه 4 مشهد). کنفرانس بین‌المللی روانشناسی و علوم تربیتی، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی. شیراز.

- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., Olomolaiye, P.O., & Ankrah, N. A. (2009). Competencies required by project managers for housing construction in Ghana: Implications for CPD agenda. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(4), 353-375.
- Bissett, R. L. (2009). An Assessment of the Research Chefs Associations Core Competencies for Practicing Culinologists. Dissertation for degree Master of Science, The College of Health and Human Services of Ohio University.
- Bitterova, M., Haskova, A., & Pisonova, M. (2014). School Leaders Competencies in Management Area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114-118.
- Blanchard, B. W. (2005). Top ten competencies for professional emergency management. Emmitsburg, Maryland, USA: Department of Homeland Security-Federal Emergency Agency.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Byham, M. (2002). Competency based human resource system. *Dev dimens journal*, 12(4), 11-46.
- Dessler, G. A. (2009). *Framework for Human Resources Management* Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Nicholas Brealey Publishing.
- Dubois, D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. Nicholas Brealey Publishing.
- Erasmus, B., Loedolff, V. P., & Hammann, F. (2010). Competencies for human resource development practitioners. *The International businesses & economics research journal*, 9(8), 113-126.
- Ekuri, E. E., Egbai, J. M., & Ita, C. I. (2011). Teacher factors and perceived assessment practices needs of social studies teachers in Cross River State, Nigeria. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23 (4), 307-319.
- Hong, J. C., Jeou S. H., Chan, L. L. & Lih, J. C. L. (2008). Competency disparity between pre-service teacher education and in-service teaching requirements in Taiwan. *International Journal of Educational Development*, 28(1), 88-97.
- Horton, S. (2002). *Competency management in the public sector*. International Institute of Administrative Sciences Monographs.
- Huntly, H. (2008). Teachers' Work: Beginning Teachers' Conceptions of Competence. *The Australian Educational Researcher*, 35 (1), 125-145.
- Koster, B., Brekelmans, M., Korthagen, F., & Wubbels, T. (2005). Quality requirements for Teacher Educators. *Teaching and Teacher Education*, 21 (2), 157-176.
- Lassibilie, G., Pengtana, J. (2003). Student Learning in public and private primary schools in Madagascar. *Economic Development and cultural change*, 51, 699-717.
- Martin, A., Mactaggart, D., & Bowden, J. (2006). The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 380-383.
- PMBOK. Guide, A. (2001). *Project management body of knowledge (Pmbok® Guide)*. In Project Management Institute.

- Richter, M. M., Lewis, T. J., & Hagar, J. (2011). The relationship between principal leadership skills and school-wide positive behavior support: An exploratory study. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 12(5), 115-122.
- Samer, K. T. (2007). Competency Based Human Resource Management Program. MEIRC Consultant and Training Company.
- Vila, L. E., Perez, P. J., & Coll-Serrano, V. (2014). Innovation at The Workplace: Do Professional Competencies Matter? *Journal of Business Research*, 67 (5), 752-757.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2009). A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. *Journal of Management Development*, 28(9), 794-820.

