

## تعیین سلسله مراتب معیارهای شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی در آموزش و پرورش استان اصفهان

ناصر عصار<sup>۱</sup>، سید علی سیادت<sup>۲\*</sup>، یاسمین عابدینی<sup>۳</sup> و سید امیر حسن منجمی<sup>۴</sup>  
تاریخ دریافت: ۹۷/۷/۱۱ صص ۱۹۰-۱۵۹ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۱۰

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر به عنوان بخشی از رساله دکتری، تبیین معیارهای شایستگی برای مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی است. این پژوهش از نوع پژوهش‌ها ترکیبی به شمار می‌رود و طرح پژوهش از نوع اکتشافی است. همچنین از نظر هدف و ماهیت، کاربردی است. برای این منظور ابتدا با مطالعه عمیق ادبیات موضوع، معیارهای اولیه شایستگی استخراج و مدل اولیه تدوین گردید. ۲۵ نفر (۲۰ مرد و ۵ زن) از استادان و خبرگان مدیریت آموزشی در دانشگاه‌های سراسر کشور با روش نمونه‌گیری شبکه متخصصان انتخاب و برای اصلاح یا تعدیل معیارها و زیرمعیارهای مدل اولیه با آن‌ها مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام گرفته و بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه پیش‌مدل اصلاح و زیرمعیارها تعیین شدند. پرسش‌نامه شایستگی با طیف لیکرت تهیه و در نمونه‌ای به حجم ۳۶۸ نفر از مدیران مدارس اجرا و روایی آن با نرم‌افزار AMOS با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی و پایایی با محاسبه آلفای کرونباخ (۰/۹۶) تایید گردید. بر پایه پیش‌مدل اصلاح شده و با هدف غربال‌گری ثانویه و تطبیق زیرمعیارها با جامعه آماری پرسش‌نامه دلفی فازی تدوین و در نمونه‌ای با حجم ۵۱ نفر از خبرگان آموزش و پرورش استان اصفهان اجرا و نتایج پرسش‌نامه با تکنیک دلفی و رویکرد فازی تحلیل و مدل نهائی تدوین گردید. نتیجه نهایی پژوهش در قالب یک ساختار سلسله‌مراتبی مربوط به معیارهای شایستگی شامل معیارهای اصلی، فردی، شغلی و سازمانی و همچنین ۱۲ معیار فرعی و ۷۴ زیرمعیار تدوین گردید.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی‌های مدیریتی، مدیریت مدرسه، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های شغلی و شایستگی‌های سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

<sup>۲</sup> استاد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

\* نویسنده مسئول: Email: [s.a.siadat@edu.ui.ac.ir](mailto:s.a.siadat@edu.ui.ac.ir)

<sup>۳</sup> دانشیار دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان

<sup>۴</sup> دانشیار دانشکده کامپیوتر (گروه هوش مصنوعی)، دانشگاه اصفهان

## مقدمه

مدارس در سال‌های اخیر با چالش‌های جدید و متعددی روبرو هستند که لزوم تغییر در روش‌های مدیریت آن‌را مورد تاکید قرار می‌دهد. تغییر و تحولات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، هزینه‌های روزافزون و مشکلات مربوط به تامین مالی مدرسه، پایین بودن انگیزه معلمان، گسترش آسیب‌های ناشی از دسترسی آزاد دانش‌آموزان به فناوری اطلاعات و ارتباطات و کافی نبودن انگیزش تحصیلی دانش‌آموزان مسائلی هستند که رسالت مهم مدیر را به عنوان یک عنصر اصلی برای تحقق اهداف در فرایند تعلیم و تربیت مورد تاکید قرار می‌دهد. با توجه به پارادایم‌های در حال ظهور مانند افزایش استقلال مدرسه و لزوم پاسخگویی، رهبری مدرسه یکی از جنبه‌های اصلی پیشرفت آن در سراسر جهان محسوب می‌شود (Jeremy, 2011). هدف اصلی مدیریت آموزشی کلاسیک تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری بود که برای رسیدن به این هدف مدیران آموزشی باید وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت و کنترل را انجام می‌دادند. اما در ادبیات نوین مدیریت آموزشی افزون بر وظایف کلاسیک از واژه‌هایی مانند، مدیریت موفق، مدارس اثربخش و یا شایستگی‌های مدیریتی نام برده می‌شود. در مجموع نتایج نشان می‌دهد که مدیران آموزشی موفق دارای خصوصیات برجسته‌ای هستند (Hsu, 2009). موضوع انتخاب مدیران از سابقه طولانی و پرفراز و نشیب در تاریخ علم مدیریت برخوردار است. مدیر به عنوان مسوول رسمی سازمان برای هماهنگی و ایجاد اثربخشی منصوب شده و تحقق اهداف سازمان به شیوه مدیریت او بستگی دارد. یکی از شاخص‌های مهم برای انتخاب مدیران شایستگی‌های آن‌هاست. نظریه‌های مختلفی درباره رهبری سازمانی در گذر زمان مطرح شده است که از این بین می‌توان به نظریه‌های ویژگی رهبری، نظریه سبک رهبری، نظریه اقتضائی و نظریه‌های شایستگی‌های رهبری و مدیریت اشاره نمود (Koenigsfeld, Pedue, Youn, & Woods, 2011). از اواسط دهه هشتاد توسعه شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه قرار گرفت و امروزه تعداد وسیعی از سازمان‌ها، روشهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را به کار می‌برند زیرا شایستگی همانند چتری دربرگیرنده هر آن چیزی است که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد مدیران تاثیر دارد و کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند. تا سال ۱۹۸۰ تعریف روشنی از آموزش استاندارد برای مدیران مدارس وجود نداشته اما از اوایل قرن ۲۱ تعدادی از کشورها در خصوص اهمیت آموزش مدیران مدارس بر اساس شایستگی‌های مدیریتی آگاه شدند (Bouchama, Basque, & Marcotte, 2014). مساله شناسایی استعداد در سازمان‌های آموزشی از اهمیتی مضاعف برخوردار است،

چرا که از برونداد سازمان‌های آموزشی به عنوان درونداد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود. در سازمان‌های آموزشی هرچند بحث تجارت و رقابت صنعتی وجود ندارد، اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. لذا، در آموزش و پرورش برنامه‌ای منسجم برای یافتن کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد (Nooraseddigh, Navehebrahim, Arasteh, & Zeinabadi, 2017). انتخاب مدیران آموزشی بر مبنای شایستگی، یک رویکرد منسجم و چارچوب مشترک و هماهنگ برای اداره منابع مادی و انسانی در یک موسسه آموزشی در بلند مدت است، که موجب قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده و صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای را در این حوزه گسترش می‌دهد. شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارا باشد و برپایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند (Hu & Lei, 2010). طبق تعریف ارائه شده از سوی جامعه بین‌المللی عملکرد<sup>۱</sup> مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورت اثر بخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی خود را طبق استانداردهای مورد نظر انجام دهند، شایستگی نامیده می‌شود.

اهمیت آموزش و پرورش در تربیت نسل آینده و حرکت به سمت توسعه و نقش کلیدی مدرسه در آن موجب شده تا توجه به شایستگی‌های مدیریتی در انتصاب و آموزش مدیران مدارس به عنوان یکی از راهبردهای توسعه نیروی انسانی و اعمال نظام شایسته‌سالاری مورد توجه قرار بگیرد. اگر تا چند دهه‌ی پیش انتخاب مدیران مدارس در نظام آموزشی صرفاً بر مبنای تجربه‌ی کار در محیط‌های فرهنگی و آموزشی صورت می‌گرفت، قابل اغماض می‌نمود؛ چرا که نه متون علمی قابل توجهی در این زمینه موجود بود و نه مسائل مبتلا به نظام آموزشی در وسعتی بود که نیاز به تخصص در امور مدیریتی داشته باشد. با توجه به وجود ۲۱۰۴۶۲۴ مدرسه در کشور که نیاز به مدیر شایسته دارد، و از آنجا که در عصر حاضر آموزش و پرورش به عنوان محور توسعه پایدار، وظیفه تربیت نیروی انسانی مطلوب و ماهر جهت کار در بازار پر خطر جهانی و تداوم آموزش آن‌ها را به همراه سایر نهادها به عهده دارد و می‌بایست نیروی انسانی کشور را برای ورود به عصر دانائی آماده کند (Fathi Vajargah, Keshavarz, TajikeEsmaili, Khosravi, & Diba Vajery, 2016).

پرداختن به موضوع شایستگی‌های مدیریتی برای مدیر مدرسه به عنوان مهم‌ترین بخش دستگاه تعلیم و تربیت امری ضروری و مهم به نظر می‌رسد.

### پیشینه پژوهش

موضوع مدیریت و رهبری سازمانی از پیشینه غنی در ادبیات مدیریت برخوردار است (Mahdilou Turkmani, Safdari Ranjbar, Moshabaki Esfahani, & Shojaei, 2016). مرور ادبیات مدیریت و رهبری در زمینه بین‌المللی جنبه‌های پراهمیت شایستگی از قبیل، انگیزش برای یادگیری، گسترش ارتباطات موثر و کنترل تنش در چالش‌های مهم را خاطر نشان می‌سازد (Stevens, Bird, Mendenhall, & Oddou, 2014).

### تعریف شایستگی مدیریتی

شایستگی معانی متفاوتی دارد و هنوز هم یکی از مبهم‌ترین عبارات ادبیات سازمانی باقی مانده است (Robotham & Jubb, 1996). در حوزه پژوهش‌های علمی، نخستین بار مفهوم شایستگی مدیریتی توسط مککلند<sup>۱</sup> در اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. وی شایستگی‌ها را از عوامل کلیدی می‌داند که بر کارایی سازمان اثر می‌گذارد (Khefacha & Belkacem, 2015). دو مکتب فکری مختلف در تعریف شایستگی مدیریتی وجود دارد. یک مکتب فکری مدعی است که شایستگی بر دانش و مهارت مدیر دلالت دارد و مکتب دوم مدعی است که شایستگی دربردارنده ویژگی‌هایی است که به عملکرد وی کمک می‌کند. در تعریف دوم، شایستگی می‌تواند، شامل دانش و مهارت و برخی از خصوصیات دیگر مانند سطوحی از انگیزه و صفات شخصیتی باشد. هسته‌ی اصلی مکتب دوم، فلسفه‌ای است که معتقد است، تمرکز باید بر روی کسانی باشد که کار را انجام می‌دهند، و کاری که توسط این افراد انجام می‌شود (Dubois, Rothwell, Stern, & Kemp, 2004). اما در دهه‌های اخیر، اجماع در حال رشدی در حوزه منابع انسانی به وجود آمده است که شایستگی مدیریتی را مجموعه‌ای از دانش مرتبط، توانایی، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌ها معرفی می‌کند (Weatherly, 2005). نتایج تحقیق دیگری نشان می‌دهد، مفهوم شایستگی مدیریتی که شامل دانش و مهارت‌ها، در کنار دیگر ویژگی‌ها مانند نگرش، رفتارها، عادات کاری، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی است، بیش تر مورد حمایت قرار می‌گیرد (Ishikawa et al., 1993). طبق نظر منگ و مونیکا، شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارا باشد و برپایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند (Hu & Lei, 2010).

با جمع‌بندی تعاریف شایستگی، می‌توان آن‌ها را در سه گروه دسته‌بندی نمود. دسته اول از تعاریف شایستگی به عملکردهای قابل مشاهده‌ای که بر نتایج یا تکمیل وظایف تمرکز دارد توجه دارند بنابراین عملکردهای ویژه‌ای با عنوان شایستگی‌ها تعریف شده و پایه ای برای سنجش، نظارت و قضاوت برای عملکرد اشخاص قرار می‌گیرد. دسته دوم، شایستگی‌ها را استانداردهای کیفی برای خروجی عملکرد افراد می‌داند که این شایستگی‌ها با دستیابی به کارایی یا بهره‌وری در محل کار مرتبط می‌گردند. بنابراین در اینجا شایستگی به عنوان استانداردها یا عملکردهای قابل مشاهده در درون بافت سازمانی تعریف می‌شوند. دسته سوم، شایستگی‌ها را به عنوان صفات ذاتی شخصی مانند، دانش، مهارت و گرایش‌ها برای عملکرد شایسته معرفی می‌کند. بنابراین دسته اول و دوم بر نتایجی که افراد ایجاد می‌کنند و دسته سوم بر ورودی‌های فردی که برای عملکرد شایسته لازم است تمرکز داشته است (Vargas-Halabi, Mora-Esqivel, & Siles, 2017).

#### دسته‌بندی شایستگی‌های مدیریتی

صاحب‌نظران و متخصصان، شایستگی‌ها را به روش‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌کنند. در همین زمینه بیهام و مویر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) و بویاتزیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) شایستگی‌ها را به شایستگی‌های فردی، سازمانی و شایستگی‌های مربوط به شغل/نقش طبقه‌بندی کرده اند. دوبویس و همکارانش (۲۰۰۴) نیز شایستگی‌ها را به دو دسته شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های فردی تقسیم کرده و شایستگی‌های فنی و کارکردی (وظیفه ای) را به شایستگی‌های فردی نسبت دادند. در امریکا انجمن مدیریت، مطالعه‌ای در خصوص الگوی شایستگی را به شرکت مک‌بر<sup>۳</sup> واگذار کرد. نتیجه این مطالعه الگوئی بود که در سال ۱۹۸۲ توسط بویاتزیس ارائه گردید. انگلستان نیز در اقدامی مشابه الگوی استاندارد را طراحی کرد که در آن هفت نقش کلیدی برای مدیران و ۲۵ شایستگی لازم برای ایفای این نقش پیشنهاد شد که در آن بر مبنای الگوی بویاتزیس، الگوی شرودر توسعه یافت (Momeni & Jahanbazi, 2007).

#### بررسی پژوهش‌های مرتبط

در بین پژوهش‌های بررسی شده، هوشیاری، رحیم نیا و اکرامی (۱۳۹۴)، نوبهاری و نوندهی (۱۳۹۴)، مومنی و جهانبازی (۱۳۸۶)، اسپندولا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، خشوعی، عریضی و نوری

1 - Byham & Moyer

2 - Boyatzis

3 - Mac Ber

4 - Spendlove

(۲۰۱۳)، باکر و پوتسما<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، بوجاما، باسیکو و مارکوت (۲۰۱۴) و ویتاللا<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، برای تعیین شایستگی‌ها از رویکرد نگرش‌محور استفاده کرده و بر تفسیر افراد در تعیین شایستگی توجه نموده‌اند ( Bouchama et al., 2014; Bucker & Poutsma, 2010; Hoshyari, Rahimnia, & Ekrami, 2015; Khoshouei, Oreyzi, & Noori, 2013; Vitala, 2005; Momeni & Jahanbazi, 2007; Nobahari & Nudehi, 2015). در مقابل بورگین ماکنیس و ویلیامز<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، اسپندولا (۲۰۰۷)، وال‌ورتون، آکرمن و هولت<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، چین و چن<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، از رویکرد شغل‌محور استفاده نموده‌اند، به این معنی که برای تعیین شایستگی‌ها بر شرح شغل به عنوان منبع اطلاعاتی تاکید داشته‌اند ( Burgoyne, Mackness, & Williams, 2008; Chen & Chin, 2008; Spendlove, 2007; Wolverton, Ackerman, & Holt, 2005). در این بین ساده نژاد (۱۳۹۵)، اردکانی و همکاران (۱۳۹۲) و غلامی و همکاران (۱۳۹۱) از رویکرد تلفیقی یعنی ترکیبی از نگرش و شرح شغل برای تعیین شایستگی‌ها استفاده نموده‌اند ( Ardakani, Ketabi, & Mohammad Shafiee, 2013; Sadeh Nejad, 2016; gholami, Shirbagi, & Sayadi, 2012). یک مساله مهم در این نوع تحقیقات نحوه دسترسی به معیارهای شایستگی اولیه است. تقریباً در تمام پژوهش‌های بررسی شده معیارهای اولیه با مطالعه در ادبیات موضوع به دست آمده است.

در بین تحقیقات بررسی شده داخلی فقط طالبی و پور باقر (۱۳۹۴)، پس از تعیین معیارهای شایستگی از ادبیات موضوع اقدام به بومی‌سازی آنها با توجه به دین و فرهنگ کرده‌اند (Talebi & Pournager, 2015). در بین تحقیقات بررسی شده، ویتاللا (۲۰۰۵)، تنها پژوهشگری بوده که برای معیارها مدل سلسله‌مراتبی تهیه کرده و در بقیه تحقیقات چنین ساختاری به چشم نمی‌خورد. از طرفی باکر و پوتسما (۲۰۱۶)، بر خلاف دیگر پژوهش‌ها به تعیین چارچوب شایستگی در کلاس جهانی پرداخته‌اند و در آن تحقیق توجه زیادی به بینش و هوش فرهنگی شده است. شاخص‌هایی که بیشترین فراوانی را در پژوهش‌های مطرح شده دارند، معیارهای فردی، ارتباطی و بین‌فردی هستند. لیست مشخصات پژوهش‌های بررسی شده در جدول ۱ و ۲ پیوست ارائه گردیده است.

---

1 - Bucker & Poutsma

2 - Viitala

3 - Burgoyne, Mackness & Williams

4 - Wolverton, Ackerman & Holt

5 - Chien & Chen

## نگاهی به شیوه انتخاب مدیران مدارس

فعالیت‌های انجام شده در زمینه توسعه رویکرد نظام مبتنی بر شایستگی در حوزه منابع انسانی و تأثیری که این فعالیت‌ها بر کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی در دهه‌های اخیر از خود بر جای گذاشته‌اند، باعث شده است که این امر به عنوان یکی از اهداف و مقاصد راهبردی در حوزه منابع انسانی سازمان‌ها و موسسات کشورهای توسعه یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه به حساب آید و سازمان‌ها به تدریج بر ضرورت و اهمیت شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی و تدوین هدفمند و سریع الگوهای شایستگی از خود نشان دهند (Abdolahi, Fathivajargah, Taghipoorzahir, & Rahimian, 2015).

در کشور ژاپن داوطلبان شغل مدیریت به وسیله آزمونی تحت عنوان "آزمون تعیین صلاحیت حرفه‌ای مدیران و معاونان مدارس" که از سال ۱۹۹۶ در سراسر مناطق ژاپن متداول شده است گزینش می‌شوند. پذیرفته‌شدگان این آزمون پس از گذراندن یک دوره یک‌ساله در زمینه مدیریت آموزشی که در مراکز عالی تربیت معلم و یا دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های ژاپن برگزار می‌شود مدیریت مدارس را بر عهده می‌گیرند. قابل ذکر است که داوطلبان شغل مدیریت و معاونت مدارس ابتدایی و متوسطه علاوه بر گذراندن آزمون تعیین صلاحیت حرفه‌ای باید واجد شرایطی مانند، دارا بودن حداقل ۵۰ سال سن برای تصدی پست معاونت مدارس و ۵۴ سال سن برای مدیریت مدارس ابتدایی و متوسطه، حداقل ۲۰ سال تجربه موفق آموزشی برای مدیران و ۱۵ سال برای تصدی شغل معاونت مدارس، تالیف آثار علمی و تربیتی، مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در نشریات معتبر و سایر فعالیت‌های علمی تحقیقاتی مربوط نیز باشند (Shimizu, 2007).

کشور استرالیا از جمله کشورهایی است که از سیستم خودگردانی در مدیریت و اداره امور مدارس برای حل و فصل رضایت‌بخش مسائل آموزشی مناطق، بهره می‌جوید لذا به همین منظور وزارت آموزش و پرورش و حکومت‌های ایالتی و شوراهای مناطق و مدارس، مسوولیت تصمیم‌گیری در قبال خط‌مشی‌ها را به خود مدارس واگذار کرده است. در نتیجه هر یک از مدارس ابتدایی دارای هیات مدیره است و هیات مدیره با همکاری مدیر مدرسه، مسوول مستقیم کنترل و سازماندهی مدرسه و ناظر بر اجرای برنامه‌های آموزشی است. همه اعضای هیات مدیره در مدارس دولتی به وسیله مقامات محلی آموزش و پرورش منصوب می‌شوند. صلاحیت‌های تعریف شده از طرف این مقامات به طور کلی شامل موارد زیر است: دارا بودن ۱۶ سال تجربه موفق آموزشی به عنوان معلم - دارا بودن حداقل سن ۴۰ برای پست مدیریت مدارس - دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی یا معادل آن در رشته‌های

مرتبط مقطع و دوره تحصیلی (شاخص‌های حرفه ای مدیران استرالیا، ۲۰۱۲).<sup>۱</sup> مدیر مدرسه در استرالیا از افراد بومی خود ایالت توسط هیئت مدیره انتخاب می‌شود. صلاحیت‌های تعریف شده برای مدیران مدارس در کشور آمریکا با توجه به سیستم غیرمتمرکز ایالتی است ولی تقریباً از یک قاعده و اصول پیروی می‌کند، موارد ذیل تمامی مواردی است که مدیران با توجه به آن صلاحیت‌ها انتخاب می‌شوند: دارا بودن حداقل سن ۳۵ برای مدیران مدارس - دارا بودن حداقل ۱۳ سال تجربه آموزشی موفق - دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد در یکی از رشته های مرتبط با آموزش و پرورش (مدیریت، روانشناسی و علوم تربیتی) - تعهد به گذراندن دوره‌های آموزشی مرتبط به مدیریت قبل و بعد از قبول پست مدیریت زیر نظر دانشگاه‌های معتبر این ایالت ( Tjeldvoll & Strand, 2011).

در کشور فرانسه پیش شرط لازم برای مدیریت مدارس ابتدایی، ۲ سال و برای مدارس متوسطه ۵ سال تدریس می‌باشد. آموزش‌های پیش از انتصاب فقط برای مدیریت مدارس متوسطه برگزار می‌گردد اما آموزش‌های ضمن خدمت برای مدیران ابتدایی و متوسطه پس از انتصاب اجباری است. دوره آزمایشی برای مدیران انتصابی وجود ندارد اما مدیران دوره متوسطه باید در یک دوره کارآموزی ۲ ساله شرکت کنند. در فرانسه مدیران مدارس ابتدایی توسط مسوولان محلی و آموزش و پرورش و مدیران دبیرستان توسط وزیر آموزش و پرورش انتخاب می‌شوند (Pelit & 2015).

در دانمارک افراد متقاضی برای پست مدیریت مدرسه باید دارای تجربه و مدرک تحصیلی مرتبط باشند. و پس از انتخاب برای وی به مدت ۲ سال حکم آزمایشی صادر می‌گردد. هیچ دوره پیش از خدمتی وجود ندارد اما پس از انتصاب مدیران باید در دوره های ضمن خدمت مرتبط شرکت نمایند. انجمن‌های آموزش و پرورش هر شهر مدیران را بر اساس بررسی مستندات و نظر خود انتخاب می‌کنند (Pelit & 2015).

در انگلستان متقاضیان باید قبلاً برنامه آموزشی NPQH<sup>۲</sup> را گذرانده باشند و شرکت در دوره های ضمن خدمت قبل از انتصاب ضروری است. همچنین مدیران پس از انتصاب باید در دوره های ضمن خدمت شرکت نمایند و استخدام آزمایشی وجود ندارد. انتصاب مدیر مدرسه توسط هیئت امنای مدرسه پس از بررسی شرایط و صلاحیت‌ها صورت می‌گیرد ( Pelit & 2015).

1-Australian Professional Standard for Principals

2 - National Professional Qualification For Headship



در ایران بر اساس آخرین دستورالعمل ۹۶۵۹۴ مورخ ۹۴/۵/۲۵ که بر اساس راهکار ۶-۲۲ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تنظیم گردیده و از سال تحصیلی ۹۶-۹۵ قابلیت اجرا داشته، انتخاب مدیران مدارس بر اساس تعدادی شاخص انجام می‌پذیرد که به صورت خلاصه شامل، رشته تحصیلی، سابقه خدمت، تجربه پست‌های اداری و مدیریتی، میانگین ارزشیابی سه ساله آخر، سنجش و آموزش فرهنگی و تربیتی مهارت‌های فنی و انسانی، ادراکی، اداری و مالی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات، دوره‌های آموزش ضمن خدمت و تایید صلاحیت از طرف حراست آموزش و پرورش می‌باشد. مقایسه این دستورالعمل با شیوه دیگر کشورها مشخص می‌کند که بسیاری از جنبه‌ها مغفول واقع شده است. همچنین تجربه ۲۶ ساله محقق در آموزش و پرورش و مطالعه و بررسی آیین نامه‌ها، بخشنامه‌ها و تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که معیارهای جامع شایستگی که مناسب برای ارزیابی یا انتخاب مدیر مدرسه باشد وضع نشده است و انتخاب اغلب مدیران مدارس در کشور بر اساس شاخص‌های نامناسب و غیر علمی موجب هدر رفتن هزینه‌های زیاد مادی و انسانی و همچنین نارضایتی معلمان و والدین دانش‌آموزان گردیده است. انتخاب مدیران مدارس بر اساس شایستگی نیازمند آگاهی مدیران ستادی از ادبیات شایستگی و تعیین معیارهای آن براساس ویژگی‌های منطقه‌ای و ملی است و پژوهشی که بتواند معیارهای شایستگی را برای مدیریت مدرسه تعیین کند ضروری به نظر می‌رسد. همچنین جمع‌بندی یافته‌های حاصل از پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد، تعداد تحقیقات کیفی یا ترکیبی درباره شایستگی‌های مدیریتی در حوزه مدیریت آموزشی بسیار محدود است. همچنین تعداد مطالعاتی که به طور خاص مدیریت مدرسه را مورد هدف قرار داده باشد قابل توجه نمی‌باشد. لذا تلاش پژوهش حاضر این است تا با مبنا قرار دادن ادبیات شایستگی‌های مدیریتی و تکیه بر نظرات خبرگان دانشگاه و آموزش و پرورش به شناسایی معیارهای شایستگی مدیر مدرسه پرداخته و زمینه لازم برای قرار گرفتن افراد شایسته در این منصب را فراهم کند. با توجه به این هدف سوالات پژوهش به شرح زیر تدوین گردید:

۱. معیارهای شایستگی مدیر مدرسه بر مبنای ادبیات مدیریت آموزشی و مصاحبه با خبرگان کدامند؟
۲. سلسله مراتب معیارها و زیرمعیارهای شایستگی بر اساس روش دلفی فازی چگونه است؟

## روش شناسی پژوهش

چون نتایج این پژوهش قابل استفاده مستقیم در آموزش و پرورش برای شناسایی، ارزیابی و انتخاب افراد شایسته برای مدیریت مدرسه می‌باشد، از نظر هدف و ماهیت، کاربردی است و چون شناخت اندکی از پدیده تحت مطالعه یعنی شایستگی‌های مدیریت در آموزش و پرورش وجود دارد و هدف جمع‌آوری داده‌ها به همان شکل موجود است، بخش کمی تحقیق از نظر گردآوری داده‌ها، یک تحقیق توصیفی محسوب می‌شود. بخش کیفی پژوهش از نوع تئوری زمینه‌ای است و زیربنای دانش مورد نیاز برای مدل سازی را فراهم می‌کند. در این بخش مجموعه‌ای از اقدامات نظام‌دار و کیفی برای ایجاد نوعی تبیین عمومی شکل می‌گیرد که فرایند تعامل میان مدیر مدرسه و زیرمجموعه او را توضیح می‌دهد. اقدامات مربوط به استفاده از این روش شامل جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه‌ای اولیه، تولید و گزارش کردن مقوله‌های مرتبط با شایستگی و ایجاد یک پیکره یا الگو برای تبیین عمومی موضوع مطالعه و ایجاد مدل است. در نتیجه چون اطلاعات اولیه از طریق مصاحبه جمع‌آوری و مقوله‌بندی شده و پرسش‌نامه دلفی فازی بر پایه این مقوله‌ها ساخته و اجرا گردیده، این پژوهش از نوع پژوهش‌های مختلط (کمی، کیفی) به شمار می‌رود و از آنجا که ابتدا مصاحبه به منظور ساخت ابزار سنجش شایستگی‌ها (پرسش‌نامه) انجام پذیرفته و سپس اطلاعات تکمیلی توسط پرسش‌نامه جمع‌آوری می‌گردد، طرح پژوهش از نوع اکتشافی است.

از آنجا که شناخت معیار شایستگی‌های مدیریتی نیاز به دانش تخصصی یا تجربه در حوزه مدیریت آموزشی دارد، استادان و خبرگان مدیریت آموزشی در دانشکده های علوم تربیتی دانشگاه‌های سراسر کشور به عنوان جامعه آماری انتخاب گردیدند. نمونه‌ای از آن‌ها برای انجام مصاحبه با روش شبکه متخصصان<sup>۱</sup> به تعداد ۲۵ نفر (۲۰ مرد و ۵ زن) انتخاب شد. به این معنی که هر فرد خبره در زمینه مورد مطالعه یک یا چند نفر خبره دیگر را معرفی کرد. خبرگان انتخاب شده از دانشگاه‌های اصفهان، شهید بهشتی، علامه طباطبایی، چمران، خوارزمی و شیراز بودند. در تحقیق کیفی، مشخص کردن حجم نمونه رابطه مستقیم با تصمیم‌گیری و قضاوت محقق دارد و قواعد از قبل تدوین شده‌ای وجود ندارد اما بیشتر متخصصان معتقدند شیوه ایده‌آل این است که نمونه‌گیری تا رسیدن به موارد زائد (تا جایی که پس از آن اطلاعات جدیدی به دست نیاید) ادامه یابد (Gall, Borg, & Gal, 2005). بنابراین حجم نمونه بر اساس اشباع نظری تعیین شده و از آن‌ها برای مصاحبه به منظور

تعدیل و اصلاح معیارها، حذف سوگیری‌های ذهنی پژوهشگر و ساخت پرسش‌نامه شایستگی استفاده گردید. برای اجرای پرسشنامه شایستگی به منظور تحلیل عاملی تاییدی مدیران مدارس در استان اصفهان به حجم ۵۱۰۷ به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۶۸ نفر تعیین گردید. به عقیده ایشیکاوا<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) با توجه به این که در روش دلفی فازی با هدف غربالگری، پژوهشگر ابتدا با پشتوانه ادبیات موجود یا مشورت با خبرگان غربال ابتدائی را انجام داده و تحلیل جنبه تاییدی دارد، حجم زیادی از نمونه لازم نیست و تعداد افراد بستگی به موضوع و ترکیب پنل خبرگان دارد. در مطالعات پیشین نیز روش خاصی برای نمونه‌گیری یا تعیین حجم نمونه در تکنیک دلفی توصیه نشده است و بیشتر از روش گلوله برفی تا رسیدن به اجماع استفاده کرده اند. در این تحقیق با توجه به فازی بودن تحلیل و بعد از مشورت با خبرگان، نمونه براساس روش معرف با حجم ۵۱ نفر انتخاب شد. اطلاعات تکمیلی در جدول شماره ۳ در پیوست خلاصه شده است.

داده‌های اولیه که شامل شناسایی معیارهای شایستگی مدیریتی است از طریق مطالعات کتابخانه‌ای در ادبیات پژوهش جمع‌آوری و دسته‌بندی شدند. به منظور تکمیل مطالعات کتابخانه‌ای و حذف سوگیری‌های ذهنی پژوهشگر در تعیین معیارهای شایستگی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعدادی از خبرگان دانشگاه و آموزش و پرورش انجام و با مقوله‌بندی متن مصاحبه‌ها زیرمعیارها تعیین شدند. روائی مصاحبه‌ها، با استفاده از تکنیک بازبینی متن مصاحبه توسط مصاحبه شونده‌گان بعد از انجام مصاحبه تایید گردید. پرسش‌نامه شایستگی‌های مدیریتی با طیف لیکرت و بر اساس پیش‌مدل خروجی مصاحبه تدوین گردید. برای هر زیرمعیار شایستگی یک یا چند گویه با ادبیات ساده طوری که افراد غیر آکادمیک آن را درک کنند در نظر گرفته شد. تعداد کل گویه‌های پرسش‌نامه شایستگی‌های مدیریت مدرسه ۱۲۰ عدد بود. برای تعیین پایائی پرسش‌نامه در یک نمونه ۳۰ نفره اجرا و از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج برای کل سوالات ۰/۹۷ و برای معیارها عبارت بود از: شایستگی‌های زندگی نامه ای ۰/۶۶، دانش و آگاهی ۰/۷۹، معنوی و اخلاقی ۰/۹۱، نگرش ۰/۸، شخصیت ۰/۸۶، انسانی ۰/۹۲، ادراکی ۰/۸۶، فنی ۰/۸۱، شبکه سازی ۰/۶۸، رهبری ۰/۵۵، اجرایی ۰/۴۸ و حرفه‌ای ۰/۸۴. پرسش‌نامه دلفی فازی پس از اجرای تحلیل عاملی و اصلاح پرسشنامه شایستگی به منظور غربال گری معیارها و تطبیق مطالعات کتابخانه‌ای با

نظرمدیران مدارس تنظیم گردید. علی رغم این که معیارهای تشکیل دهنده پرسش نامه با انجام مصاحبه از فیلتر اساتید و نخبگان آکادمیک عبور کرده، و تحلیل عاملی آن را تایید نموده بود، برای اطمینان از روائی پرسش نامه در اختیار تعدادی از خبرگان دانشگاه قرار گرفته و با تغییراتی جزئی مورد تایید قرار گرفت.

داده های مربوط به مصاحبه با استفاده از نرم افزار MAXQDA تحلیل و معیارها اصلاح یا تعدیل گردید. نتایج پرسش نامه دلفی فازی به کمک ایجاد فرمول های مورد لزوم در نرم افزار Excel تحلیل و معیارها غربال شد. همچنین تحلیل عاملی پرسش نامه شایستگی های مدیریتی به منظور بررسی روائی سازه با استفاده از نرم افزار AMOS انجام پذیرفت. روش های تحلیل در جدول شماره ۴ در پیوست خلاصه شده است

### یافته های پژوهش

یافته های پژوهش بر اساس سوالات عبارتند از:

سوال اول تحقیق: ۱. معیارهای شایستگی مدیر مدرسه بر مبنای ادبیات مدیریت آموزشی و مصاحبه با خبرگان کدامند؟

نظریه مبنایی مورد استفاده برای دسته بندی شاخص ها مدل بویاتزیس (۲۰۰۸) بوده است. بر این اساس و با مطالعه ادبیات موضوع شامل کتب مربوطه و مقالات داخلی و خارجی تعدادی معیار فرعی برای هر معیار اصلی استخراج گردید. برای شایستگی فردی، شغلی و سازمانی به ترتیب، ۶، ۳ و ۴ معیار فرعی مطابق با جدول شماره ۱ تعیین شد.

جدول شماره (۱): معیارهای اصلی و فرعی استخراج شده از ادبیات موضوع

شایستگی های سازمانی				شایستگی های شغلی			شایستگی های فردی					
رهبری	اجرایی	رهبری	شبکه سازی	فنی	اجرایی	انسانی	شخصیت	نگرش	اخلاقی	معنوی	دانش و آگاهی	زندگی نامه ای

به منظور حذف سوگیری ذهنی پژوهشگر و تعیین زیرمعیار برای معیارهای فرعی، با ۲۵ نفر از اساتید مدیریت آموزشی دانشگاه به عنوان خبرگان، مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام و در

مورد معیارهای فرعی و زیرمعیارها از آن‌ها نظر خواهی شد، تا با توجه به تجربه و تخصص خود به جابه جایی، حذف و یا اضافه نمودن معیارهای فرعی و تعریف زیرمعیارها بپردازند. پس از پیاده سازی بیش از ۲۰ ساعت مصاحبه، متن حول ۳ مقوله محوری فردی، شغلی و سازمانی و ۱۲ مقوله اصلی زندگی نامه ای، دانش و آگاهی، معنوی و اخلاقی، نگرش، شخصیت، انسانی، ادراکی، فنی، شبکه سازی، رهبری، اجرایی، حرفه‌ای (راهبردی)، توسط نرم‌افزار MAXQDA تحلیل گردیده و بیش از ۱۰۰ مقوله فرعی شناسایی شد. بعضی از مقوله‌های فرعی معرف یک سازه مشخص بودند و بعضی دیگر چنین نبوده و نزدیک ترین عبارت موجود در ادبیات سازمانی برای آن‌ها در نظر گرفته شد.

در مرحله بعد پرسش‌نامه شایستگی‌های مدیریتی با طیف لیکرت و براساس پیش‌مدل خروجی مصاحبه تدوین گردید. برای هر زیرمعیار شایستگی یک یا چند گویه با ادبیات ساده طوری که افراد غیر آکادمیک آن را درک کنند در نظر گرفته شد. تعداد کل گویه‌های پرسش‌نامه شایستگی‌های مدیریت مدرسه ۱۲۰ عدد بود. پس از بررسی روائی محتوا و روائی صوری، برای بررسی روائی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. در این پژوهش چون پرسش‌نامه شایستگی با تکیه بر مبانی نظری تهیه گردیده است برای تایید سازه نظری از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. پژوهشگر در این بخش به دنبال پاسخ این سوال بوده که آیا ارتباط متغیرهای مشاهده شده به عامل‌های مکنون دارای بار عاملی مورد قبول هستند یا خیر. نتایج حاصل از اجرای پرسش‌نامه در نمونه ای از مدیران مدارس استان اصفهان به حجم ۳۶۸ نفر به کمک نرم‌افزار Amos و با روش تحلیل عاملی تاییدی تحلیل گردید. نتایج نشان داد که تمام سوالات به جز سوالات ۸۶، ۹۰، ۹۳، ۱۰۶، ۱۱۲، ۱۱۳، ۱۱۵، ۱۱۷، ۱۱۹ و ۱۲۰ بار عاملی قوی و معنی‌داری بر روی معیارهای مکنون شایستگی سازمانی مربوطه دارند و به درستی آن متغیر را اندازه‌گیری می‌کنند. برای بررسی برازش الگوی پژوهش ۶ شاخص برازش محاسبه شد. نتایج در ۵ شاخص نشان دهنده برازش مطلوب و در شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد برازش متوسط را نشان داد. بنابراین برازش الگو مورد تایید قرار گرفت. نتایج در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

## جدول شماره (۲): شاخص‌های برازش مدل

ردیف	شاخص	ملاک	مقادیر محاسبه شده	تفسیر
۱	برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹ و بیشتر	۰/۹۱۵	برازش مطلوب
۲	توکر - لويس (TLI)	۰/۹ و بیشتر	۱/۲۰۳	برازش مطلوب
۳	برازش هنجار شده مقتصد (PNFI)	۰/۶ و بیشتر	۰/۷۱۲	برازش مطلوب
۴	برازش تطبیقی مقتصد (PCFI)	۰/۶ و بیشتر	۰/۸۰۹	برازش مطلوب
۵	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۱ و کمتر	۰/۰۸۶۵	برازش متوسط
۶	کای اسکور نسبی (CMIN/dF)	بین ۱ تا ۵	۱/۹۱۳	برازش مطلوب

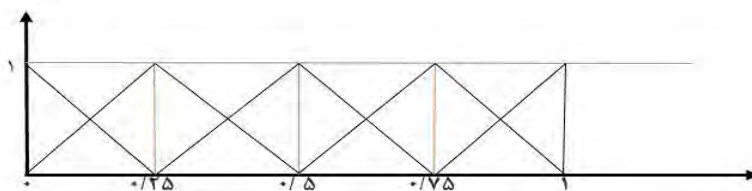
سوال دوم تحقیق: سلسله مراتب معیارها و زیرمعیارهای شایستگی بر اساس روش دلفی فازی چگونه است؟

چون زیرمعیارها عموماً بر پایه مطالعات آکادمیک و نظر خبرگان مدیریت آموزشی تهیه شده بود، برای غربال‌گری زیرمعیارها و تطابق آن با سطح عملیاتی یعنی مدیریت مدرسه، یک پرسش‌نامه دلفی فازی بر پایه زیرمعیارهای اصلاح شده از پرسشنامه شایستگی شامل ۱۰۱ گویه تهیه گردید که دارای طیف ۵ درجه‌ای بود و پاسخ‌دهندگان باید میزان اهمیت هر زیرمعیار را با علامت زدن یکی از گزینه‌ها مشخص می‌کردند.

پس از اطمینان از پایایی و روائی پرسش‌نامه، نمونه‌گیری به روش شبکه متخصصان در آموزش و پرورش استان اصفهان انجام و پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع گردید. در مجموع تعداد ۱۵۰ پرسش‌نامه بازگردانده شد. طیف پاسخ‌ها با توجه به نظر ایشیکاوا (۱۹۹۳) و خبرگان منطق فازی طبق جدول شماره ۳ و همچنین نمودار شماره ۱ به اعدادمثلی تبدیل گردید. درجه عضویت ارزشی بین صفر تا یک اختیار می‌کند که نشان‌دهنده درجه‌ای است که شبیه یا سازگار با مفهوم نمایش داده شده به وسیله مجموعه فازی است ( Khefacha & Belkacem, 2015).

جدول شماره (۳): اعداد مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه ای

خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم
(۰ و ۰ و ۰/۲۵)	(۰ و ۰/۲۵ و ۰/۵)	(۰/۲۵ و ۰/۵ و ۰/۷۵)	(۰/۵ و ۰/۷۵ و ۱)	(۰/۷۵ و ۱ و ۱)



نمودار شماره (۱): اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها نظرات خبرگان در مورد هر سوال به عدد فازی مثلثی تبدیل و با استفاده از نرم افزار Excell تجمیع گردید. برای تجمیع نظرات از میانگین فازی طبق فرمول شماره ۱ استفاده گردیده است (Habibi, Izadyar, & Sharifzadeh, 2014).

اگر پاسخ خبرگان به یک سوال به صورت عدد فازی مثلثی به شکل  $(l_i, m_i, u_i)$  باشد میانگین فازی  $n$  پاسخ به صورت زیر خواهد بود:

فرمول شماره (۱): محاسبه میانگین فازی

$$F_{AVE} = \left( \frac{\sum_{i=1}^n l_i}{n}, \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{n}, \frac{\sum_{i=1}^n u_i}{n} \right)$$

پس از تجمیع نظرات برای فازی زدایی وقطعی سازی میانگین از فرمول شماره ۲ استفاده شده است.

فرمول شماره (۲): فازی زدایی از میانگین نظرات

$$Df = \frac{\frac{\sum_{i=1}^n l_i}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n u_i}{n}}{3}$$

بر اساس نظر خبرگان و با توجه به نوع مطالعه آستانه تحمل برای تایید زیرمعیارها ۰/۷۵ در نظر گرفته شد. خلاصه نتیجه تحلیل پرسش‌نامه دلفی فازی به تفکیک معیارهای اصلی در جداول ۴ تا ۱۵ ثبت گردیده است.

جدول شماره (۴): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های زندگی نامه ای

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی				فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
						خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم		
قبول	۰/۸۱۸	۰/۶۲	۰/۸۶	۰/۹۷	۰	۰	۲	۲۰	۲۹	۱. مدرک تحصیلی	ویژگی های زندگی نامه ای	
قبول	۰/۸۱۵	۰/۶۱	۰/۸۶	۰/۹۷	۰	۰	۲	۲۱	۲۸	۲. مرتبط بودن مدرک		
قبول	۰/۸۱۰	۰/۶۰	۰/۸۵	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۵	۲۵	۳. سابقه کار عمومی		
رد	۰/۷۰۹	۰/۵	۰/۷۳	۰/۸۹	۴	۳	۴	۲۵	۱۵	۴. سابقه مدیریت مدرسه		
رد	۰/۶۲۹	۰/۴۰	۰/۶۳	۰/۸۵	۳	۰	۱۸	۲۴	۶	۵. سابقه پژوهشی		
قبول	۰/۷۹۴	۰/۵۹	۰/۸۴	۰/۹۴	۰	۱	۵	۱۶	۲۹	۶. آموزش ضمن خدمت		
قبول	۰/۷۹۸	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۹	۲۱	۷. آموزش		

جدول شماره (۵): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های دانش و آگاهی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی				فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
						خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم		
قبول	۰/۸۳	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۹۶	۰	۱	۱	۱۵	۲۴	۸. دانش تعلیم و تربیت	دانش و آگاهی	
قبول	۰/۸۳۳	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۳	۳۵	۹. آگاهی به مسائل حقوقی		
قبول	۰/۸۴۲	۰/۶۵	۰/۸۹	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۵	۳۵	۱۰. آگاهی شغلی و سازمانی		
قبول	۰/۷۹۱	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹۵	۰	۰	۵	۲۱	۲۵	۱۱. آگاهی فرهنگی و اجتماعی		
رد	۰/۶۰	۰/۳۶	۰/۶	۰/۸۳	۲	۵	۱۴	۲۸	۲	۱۲. آگاهی ملی بین المللی		



جدول شماره (۶): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های معنوی

### واخلاقی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی			فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
					خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم		
قبول	۰/۸۶۲	۰/۶۸	۰/۹۲	۰/۹۷	۰	۰	۱	۹	۴۱	۱۳. اعتقاد به یکتائی خدا	معنوی و اخلاقی
قبول	۰/۸۵۵	۰/۶۷	۰/۹۱	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۱	۳۹	۱۴. ایمان به خدا	
قبول	۰/۸۴۹	۰/۶۶	۰/۹۰	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۳	۳۷	۱۵. خوش رفتاری	
قبول	۰/۷۹۱	۰/۵۹	۰/۸۳	۰/۹۴	۰	۰	۱	۲۱	۲۷	۱۶. تسامح و تساهل	
قبول	۰/۸۴۲	۰/۶۵	۰/۸۹	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۵	۳۵	۱۷. همدلی	
قبول	۰/۸۳۰	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۹	۳۱	۱۸. شجاعت	
قبول	۰/۸۴۲	۰/۶۵	۰/۸۹	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۵	۳۵	۱۹. وقاداری	
قبول	۰/۸۴۲	۰/۶۵	۰/۸۹	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۵	۳۵	۲۰. صداقت	
رد	۰/۷۳۸	۰/۵۲	۰/۷۵	۰/۹۲	۱	۰	۲	۳۰	۱۶	۲۱. قروتی	
قبول	۰/۸۳۹	۰/۶۵	۰/۸۹	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۱	۳۷	۲۲. امانت داری	
قبول	۰/۸۴۲	۰/۶۵	۰/۸۹	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۵	۳۵	۲۳. عدالت	
قبول	۰/۸۲۳	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۱	۲۹	۲۴. عزت نفس	
قبول	۰/۸۰۴	۰/۶۰	۰/۸۵	۰/۹۵	۰	۲	۳	۱۶	۳۱	۲۵. اخلاق حرقه ای	

جدول شماره (۷): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های نگرشی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی			فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
					خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم		
قبول	۰/۷۸۸	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۷	۲۱	۲۸. رضایت شغلی	نگرشی
رد	۰/۷۱۶	۰/۵	۰/۷۴	۰/۸۹	۴	۰	۵	۱۸	۲۵	۲۹-۳۱. تعهد سازمانی	
رد	۰/۶۶۱	۰/۴۶۱	۰/۶۹۲	۰/۸۳	۳	۶	۱۰	۱۰	۲۲	۳۲. ولیستگی شغلی	

جدول شماره (۸): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های

شخصیتی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی				فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
						خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم		
قبول	۰/۸۳۶	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۷	۳۳	۳۳	نظم ظاهری	شایستگی عمده
قبول	۰/۷۸۸	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۷	۲۱	۲۱	انتقاد پذیری	
قبول	۰/۸۳۰	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۹	۳۱	۳۱	اعتماد به نفس	
رد	۰/۷۲۵	۰/۵۲	۰/۷۵	۰/۸۸	۳	۴	۲	۱۸	۲۴	۲۴	تاب آوری	
قبول	۰/۸۱۴	۰/۶۱	۰/۸۶	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۹	۲۹	۲۹	انعطاف پذیری	
قبول	۰/۸۳۶	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۷	۳۳	۳۳	مسئولیت پذیری	
قبول	۰/۷۸۸	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۷	۲۱	۲۱	مشیت اندیشی	
قبول	۰/۸۳۶	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۷	۳۳	۳۳	خود کنترلی	
رد	۰/۷۱۹	۰/۵۰	۰/۷۴	۰/۹۰	۳	۰	۶	۲۶	۱۶	۱۶	کلون کنترل درونی	
قبول	۰/۸۰۴	۰/۵۹	۰/۸۴	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۷	۳۳	۳۳	تواضع	
رد	۰/۶۹۳	۰/۴۸	۰/۷۱	۰/۸۸	۳	۲	۶	۲۶	۱۴	۱۴	خطر پذیری	

جدول شماره (۹): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های

ادراکی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی				فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
						خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم		
قبول	۰/۸۲۳	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۱	۲۹	۲۹	تفکر سیستمی	شایستگی عمده
قبول	۰/۷۹۱	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹۵	۰	۰	۵	۲۱	۲۵	۲۵	تفکر خلاق	
رد	۰/۷۳۵	۰/۵۱	۰/۷۵	۰/۹۳	۲	۱	۴	۳۲	۱۴	۱۴	تفکر راهبردی	
رد	۰/۷۳۸	۰/۵۳	۰/۷۷	۰/۹۰	۲	۱	۸	۱۶	۲۴	۲۴	تفکر انتقادی	
رد	۰/۷۰۹	۰/۵	۰/۷۳	۰/۸۹	۲	۱	۱۰	۲۰	۱۸	۱۸	نگرش فرایندی	
قبول	۰/۸۲۰	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۷	۳۱	۳۱	مهارت تصمیم گیری	
قبول	۰/۷۸۲	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۹۴	۰	۰	۷	۱۹	۲۵	۲۵	نتیجه گرایی	

جدول شماره (۱۰): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های

## انسانی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی			فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی	
					خیلی مهم	مهم	متوسط	کم اهمیت	خیلی کم اهمیت			
رد	۰/۷۰۳	۰/۵	۰/۷۳	۰/۸۷	۳	۲	۸	۱۸	۲۰	۴۴	ارتباط شفاهی	شایستگی های انسانی
رد	۰/۷۰۳	۰/۵	۰/۷۳	۰/۸۷	۳	۰	۱۲	۱۶	۲۰	۴۵	ارتباط نوشتاری (کتبی)	
قبول	۰/۷۹۴	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۵	۲۳	۴۶	ارتباط شنیداری	
قبول	۰/۸۲۰	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۷	۳۱	۴۷	مهارت مذاکره و چانه زنی	
قبول	۰/۸۰۱	۰/۵۹	۰/۸۴	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۳	۲۵	۴۸	صلابت	
قبول	۰/۸۶۸	۰/۶۹	۰/۹۳	۰/۹۷	۰	۰	۱	۷	۴۳	۴۹	ادب در ارتباط	
رد	۰/۷۳۸	۰/۵۲	۰/۷۵	۰/۹۲	۳	۰	۲	۳۰	۱۶	۵۰	مدیریت تعارض	
قبول	۰/۸۰۱	۰/۵۹	۰/۸۴	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۳	۲۵	۵۱	اطلاع رسانی	
رد	۰/۷۲۹	۰/۵۱	۰/۷۵	۰/۹۱	۳	۰	۴	۲۸	۱۶	۵۲	ارتباط رو در رو	
رد	۰/۷۳۵	۰/۵۲	۰/۷۵	۰/۹۱	۳	۰	۴	۲۶	۱۸	۵۳	پیشرو در ارتباط	
قبول	۰/۸۲۰	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۷	۳۱	۵۴	مدرفی توانمندی های افراد	
رد	۰/۷۳۸	۰/۵۳	۰/۷۶	۰/۹۰	۳	۲	۲	۲۲	۳۲	۵۵	مشورت در امور	
قبول	۰/۸۱۴	۰/۶۱	۰/۸۶	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۹	۲۹	۵۶	میریت فدرشاهی گروهی و تیمی	
قبول	۰/۸۱۷	۰/۶۱	۰/۸۶	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۳	۲۷	۵۷	آگاهی میان فردی	
قبول	۰/۸۱۰	۰/۶۰	۰/۸۵	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۵	۲۵	۵۸	دادن بازخورد سازنده	
قبول	۰/۸۲۵	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۹۵	۰	۰	۱	۱۵	۳۵	۵۹	قدر دانی	
قبول	۰/۸۳۰	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۹	۳۱	۶۰	قدرت نفوذ و پیرانگیختن دیگران	
قبول	۰/۸۲۶	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۵	۳۳	۶۱	ارتباط یا مدیران یا لادست	

جدول شماره (۱۱): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های

## فنی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی			فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی	
					خیلی مهم	مهم	متوسط	کم اهمیت	خیلی کم اهمیت			
قبول	۰/۸۰۱	۰/۵۹	۰/۸۴	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۳	۲۵	۶۹	دانش مدیریت	شایستگی های فنی
قبول	۰/۷۹۴	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۵	۲۳	۷۰	مدیریت اطلاعات	
قبول	۰/۸۳۰	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۹۵	۰	۲	۱	۱۱	۳۷	۷۱	اهمیت دادن به منابع انسانی	
قبول	۰/۸۱۷	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۵	۰	۰	۵	۱۳	۳۳	۷۲	مدیریت مالی	
قبول	۰/۸۳۳	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۱	۲۹	۷۳	مدیریت امتحانات و آزمون ها	
قبول	۰/۷۸۲	۰/۵۶	۰/۸۱	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۹	۱۹	۷۴	درک اهمیت رفتار سازمانی	

جدول شماره (۱۲): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های شبکه سازی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی				فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
						خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم		
قبول	۰/۸۲۰	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۷	۳۱	۷۵. ارتباط موثر یا والدین	شبکه سازی	
قبول	۰/۷۸۵	۰/۵۶	۰/۸۱	۰/۹۷	۰	۰	۱	۳۳	۱۷	۷۶. جلب مشارکت ذی نفعان		
رد	۰/۷۳۵	۰/۵۱	۰/۷۵	۰/۹۳	۲	۱	۲	۳۲	۱۴	۷۷. مشوق فعالیت های اجتماعی		
رد	۰/۶۵۸	۰/۴۳	۰/۶۶	۰/۸۷	۳	۰	۱۲	۳۰	۶	۷۸. تعامل با نهادهای خارج از مدرسه		
قبول	۰/۸۴۹	۰/۶۶	۰/۹۰	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۳	۳۷	۷۹. رفتار شهروند سازمانی		

جدول شماره (۱۳): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های رهبری

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی				فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
						خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم		
قبول	۰/۷۸۸	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۷	۲۱	۸۰. تفویض اختیار	رهبری	
رد	۰/۷۰۹	۰/۵	۰/۷۳	۰/۸۹	۲	۳	۶	۲۲	۱۸	۸۱. قدرت الهام بخشی		
رد	۰/۷۱۴	۰/۵۱	۰/۷۴	۰/۸۸	۴	۲	۲	۳۴	۱۸	۸۲. مربی گری		
قبول	۰/۸۰۱	۰/۵۹	۰/۸۴	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۳	۲۵	۸۳. تدوین استراتژی و راهبرد		
قبول	۰/۷۹۴	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۵	۲۳	۸۴. رهبری گروهی		

جدول شماره (۱۴): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های اجرایی

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی				فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
						خیلی کم اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم		
رد	۰/۷۲۹	۰/۵۳	۰/۷۵	۰/۸۸	۵	۰	۴	۱۸	۲۴	۸۵. قاطعیت	اجرائی	
قبول	۰/۸۳۰	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۵	۳۳	۸۶. مدیریت کلاسیک		
قبول	۰/۸۳۶	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۷	۳۳	۸۷. ارزیابی اثربخش کارکنان		
رد	۰/۶۶۸	۰/۴۴	۰/۶۷	۰/۸۸	۳	۲	۶	۳۴	۶	۸۸. قانون گذاری		
قبول	۰/۸۳۶	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۷	۳۳	۸۹. اداره موثر جلسات		
قبول	۰/۸۳۹	۰/۶۵	۰/۸۹	۰/۹۶	۰	۰	۳	۱۱	۳۷	۹۰. مدیریت تعمیر و تجهیز		
قبول	۰/۸۴۲	۰/۶۵	۰/۸۹	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۵	۳۵	۹۱. مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست		
قبول	۰/۷۸۸	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۷	۲۱	۹۲. مدیریت فعالیت های فنی برنامه		
قبول	۰/۸۳۶	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۷	۳۳	۹۳. ایجاد تعامل بین آموزش و پرورش		

جدول شماره (۱۵): توزیع فراوانی پاسخ های پرسش نامه دلفی درباره اهمیت شایستگی های حرفه ای

نتیجه	مقدار قطعی	میانگین فازی				فراوانی پاسخ ها					زیرمعیار	شایستگی فرعی
						خیلی کم	کم	متوسط	بیش	خیلی بیش		
رد	۰/۷۴۱	۰/۵۳	۰/۷۶	۰/۹۱	۳	۰	۴	۲۴	۲۰	۹۴. چابکی	۵ ۶ ۷	
رد	۰/۷۲۹	۰/۵۱	۰/۷۵	۰/۹۱	۳	۰	۴	۲۸	۶	۹۵. به گزینی		
رد	۰/۶۲۶	۰/۴۰	۰/۶۳	۰/۸۴	۳	۲	۱۶	۲۲	۸	۹۶. مشتری گرایی		
قبول	۰/۸۰۷	۰/۶۰	۰/۸۵	۰/۹۶	۰	۰	۳	۲۱	۲۷	۹۷. مدیریت کیفیت		
قبول	۰/۸۳۰	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۹۷	۰	۰	۱	۱۹	۳۱	۹۸. توجه به کار آفرینی		
قبول	۰/۸۲۳	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۱	۲۹	۹۹. مدیریت بحران		
قبول	۰/۸۲۳	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۹۷	۰	۰	۱	۲۱	۲۹	۱۰۰. مدیریت تغییر		
قبول	۰/۸۲۳	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۹۵	۰	۰	۵	۱۱	۳۵	۱۰۱. مدیریت تنوع		

بر اساس نتایج تحلیل فازی پرسش نامه ها، تعداد ۲۷ زیرمعیار که پایین تر از آستانه تحمل (۰/۷۵) بودند از مدل حذف گردیدند. این زیرمعیارها عبارتند از: سابقه مدیریت در مدرسه، سابقه پژوهشی، آگاهی ملی و بین المللی، فروتنی، تعهد سازمانی، وابستگی شغلی، تاب آوری، قانون کنترل درونی، خطر پذیری، ارتباط شفاهی، ارتباط نوشتاری، مدیریت تعارض، ارتباط رو در رو، پیشرو در ارتباط، مشورت در امور، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی، نگرش فرایندی، مشوق فعالیت های اجتماعی، تعامل با نهاد های خارج از مدرسه، قدرت الهام بخشی، مربی گری، قاطعیت، قانون گرایی، چابکی، به گزینی و مشتری گرایی. سلسله مراتب معیارها در مدل اصلاح شده در جدول شماره ۱۶ نمایش داده شده است. در مدل نهائی پس از حذف زیرمعیارهای تایید نشده، با موافقت خبرگان معیار نگرش و شخصیت در هم ادغام گردیدند.

جدول شماره (۱۶) : مدل اصلاح شده سلسله مراتب شایستگی‌های مدیریتی برای مدیریت مدرسه

معیار اصلی	معیار فرعی	زیرمعیارها
شایستگی‌های فردی	زندگی نامه ای	مدرک تحصیلی و اعتبار علمی - مرتبط بودن مدرک - سابقه کار عمومی - تعداد ساعات آموزش ضمن خدمت - سن - هوش
	دانش و آگاهی	دانش تعلیم و تربیت - روان شناسی پرورشی - آشنائی یا قانون تدریس - دانش حقوقی - آگاهی شغلی - آگاهی سازمانی - آگاهی وینش سیاسی - آگاهی قرهنگی واجتماعی
	معنوی و اخلاقی	اعتقاد به خدا - ایمان به خدا - تقوا - توکل - اخلاص در عمل - وجدان کاری ارزشهای اخلاقی: صداقت - خوش خلقی - گذشت - بردباری - عدالت - امانت داری - شجاعت - یقاداری - همدلی - تساهل و تسامح - عزت نفس - اخلاقی حرفه‌ای
	نگرش و شخصیت	رضایت شغلی - اشتیاق شغلی - انعطاف پذیری - انتقاد پذیری - خود نظمی و آراستگی ظاهر - اعتماد به نفس - تعهد - سرسختی - نوآور - خود پیشبرد - خود کنترلی - مسئولیت پذیر - بیرون گرا - تواضع - سازگاری یا موقعیت - مشیت اندیشی
شایستگی‌های اجتماعی	انسانی	ارتباط شنیداری (شنود موثر) - مذاکره - قدرت چانه زنی - پذیرش در بین همکاران - رعایت ادب و احترام در ارتباطات - مهارت اطلاع رسانی - صلابت ( ایجاد برداشت خوب در دیگران در اولین برخورد) - قوه اقناع دیگران - توانایی ارتباط یا دیگران - معرفی توانایی‌ها و موفقیت های مدرسه (معلمان، دانش آموزان) - انتقاد پذیری - تیم سازی - ایجاد تیم اثر بخش - ایجاد انگیزه برای مشارکت و فعالیت های گروهی در بین معلمان و دانش آموزان - توسعه اقراء - آگاهی میان قردی (فهم توانایی دیگران) - قدرت نفوذ در همکاران و دانش آموزان - برانگیختن دیگران
	ادراکی	تفکر سیستمی - تفکر خلاق - تفکر تحلیلی - تفکر مفهومی - توجه به جزئیات - قدرت تشخیص و حل مساله - مهارت تصمیم گیری و حل مساله - شناخت منطقه از نظر قرهنگ و جغرافیا
	فنی	دانش مدیریت آموزشی - آگاهی از قراینده آموزش و پرورش در مدرسه - مدیریت اطلاعات - مدیریت مالی - مدیریت و درک اهمیت منابع انسانی -
	شبکه سازی	- جلب مشارکت و کمک ذینفعان - ارتباط مستمر و موثر با والدین و شناسائی انتظارات آنها - آگاهی به مشکلات کارکنان و دانش آموزان
شایستگی‌های سازمانی	رهبری	تدوین استراتژی و چشم انداز - رهبری قردی (استفاده از سبک قردی مناسب برای هدایت اقراء) رهبری گروهی ( استفاده از سبک های گروهی مناسب برای هدایت گروه ها)
	اجرایی	برنامه ریزی - سازمان دهی - هدایت - کنترل و نظارت - ارزیابی - تفویض اختیار - نتیجه گرایی (حفظ تعهد به هدف در مواجهه با موانع یا سرخوردگی) - مهارت اداره جلسات - درک رفتار سازمانی - مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات - مدیریت پشتیبانی (تجهیز و تعمیر) - مدیریت بهداشت و ایمنی - مدیریت فعالیت‌های قحقی برنامه - اعتماد سازی - رفتار شهروند سازمانی
	حرفه‌ای (راهبردی)	کیفیت گرایی - کار آفرینی ( ایجاد و پرورش ایده های کار آفرینی) - مدیریت ایهام - هوشیاری سازمانی - مدیریت بحران - مدیریت تغییر - مدیریت تنوع - گرایش به بهره وری - ریسک پذیری

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس تعاریف و جمع‌بندی ارائه شده در مورد شایستگی و تطبیق آن با ویژگی‌های خاص مدرسه، شایستگی‌های مدیریت مدرسه شامل صفات ذاتی و استانداردهای عملکردی هستند که مدیر مدرسه برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف خود به آن‌ها نیاز دارد. نظریه بویاتزیس (۲۰۰۸)، برای طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیریت مدرسه تمام جنبه‌های شایستگی را پوشش می‌دهد. شایستگی‌های شغلی از طریق تحلیل وظیفه، تحلیل شغل/نقش و تحلیل ویژگی‌های خاص مدیریت مدرسه صورت می‌پذیرد و خاطر نشان می‌کند داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری، توانایی ارتباط، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان مهم‌ترین معیاری است که یک مدیر شایسته مدرسه باید دارا باشد. این یافته بار دیگر بر ماهیت اصلی مدرسه به عنوان یک سازمان اجتماعی تأکید نموده و به این موضوع اشاره دارد که مهم‌ترین دارائی‌های مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان هستند و مدیری که نتواند روابط انسانی صحیح برقرار نماید یا در مدیریت روابط ناتوان باشد در ابتدای مسیر حرکت به سمت شایستگی متوقف می‌گردد. شایستگی‌های فردی نیز شامل ویژگی‌های اثبات هستند که برای دستیابی به موفقیت و اجرای اثر بخش نقش‌ها و وظایف محوله، مورد نیاز بوده و موجب عملکرد برتر می‌گردند. شایستگی‌های فردی شامل شخصیت و نگرش، دانش و آگاهی، اخلاق و معنویت و ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای هستند. مدیران معمولاً به این شایستگی‌ها توجه نمی‌کنند و ممکن است به دلیل این برداشت نادرست باشد که مهارت‌های فردی ذاتی و غیر قابل تغییرند. بعضی از این مهارت‌ها ذاتی اما اغلب آن‌ها قابل تغییر و یادگیری هستند شایستگی‌های فردی هم در زندگی کاری و هم شخصی همراه افراد است و به عنوان زمینه و محملی برای پیدایش و رشد دیگر شایستگی‌ها عمل کرده و موجب بهبود و رشد قابل توجه در شایستگی‌های دیگر می‌شود. شایستگی‌های سازمانی، توانایی ترجمان رسالت، اهداف و راهبردهای مدرسه، شناخت روندها، چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی آن و پیش بینی فعالیت‌ها و فرایندهای کلیدی و ویژگی‌های سازمانی است که باید برای کسب موفقیت در کارکنان بروز و ظهور یابد. وقتی از شایستگی‌های سازمانی صحبت می‌شود، فاز وسیع تر و تخصصی شایستگی‌ها مورد نظر است و برخلاف شایستگی‌های فردی و شغلی که در بسیار از مولفه‌ها در بین سازمان‌ها اشتراک دارند، شایستگی‌های سازمانی را خود سازمان بر اساس هدف و ماموریت خود تعیین می‌کند. بنابراین شایستگی سازمانی بر کلمه‌ی "سازمان" تمرکز دارد. یعنی مدرسه باید به عنوان یک کل مورد توجه قرار گرفته و این خود مدرسه

است که باید به طور مفهومی، ارزیابی کند که چه چیزی باعث توانمندی آن در رسیدن به مأموریت می‌گردد؛ شایستگی سازمانی را می‌توان به عنوان ترکیبی از شایستگی‌های قبلی و مهارت‌های سازمانی از قبیل شایستگی‌های راهبردی، رهبری، اجرایی و شبکه‌سازی دانست که مدرسه را در رسیدن به مأموریت یاری کرده و موجب قرار گرفتن تمام شایستگی‌های مدیریتی در یک مدل یکپارچه می‌گردد. دارا بودن این ویژگی‌ها از یک سو موجب درک درست مدیر از اهداف، راهبردها و فرایندهای مدرسه می‌گردد و باعث می‌شود مدرسه در خصوص چشم‌انداز تعیین‌شده به سوی موفقیت حرکت کند و از سوی دیگر زمینه لازم برای پرورش این شایستگی‌ها را در معلمان و دانش‌آموزان فراهم می‌سازد. طبق ساختار پیش‌مدل تدوین شده، مدیر مدرسه برای موفقیت در عملکرد خود باید دارای حدود ۵۰ شاخص فردی، ۴۰ شاخص شغلی و ۳۰ شاخص سازمانی باشد. ایجاد مدلی با این حجم برای شایستگی مدیر مدرسه میزان بالای تعامل مدرسه با نهادهای دیگر جامعه و تاثیرگذاری و وسعت عملکرد آن بر محیط را نشان می‌دهد.

از بین پژوهش‌های بررسی شده، پژوهش پیرایی و نیکنامی (۱۳۹۶)، از نظر هدف و بخشی از یافته‌ها از جمله معیارهای عمومی و تخصصی تعیین شده با پژوهش حاضر یکسان است. پژوهش انجام شده توسط نوبهاری و نودهی (۱۳۹۴)، نیز به تدوین استانداردهای شایستگی مدیران مدارس پرداخته و بعضی از شاخص‌های تعیین شده در آن مانند توانمندسازی، مدیریت تعارض، دانش مدیریت، جذب مشارکت والدین و رهبری با پژوهش حاضر اشتراک دارد. همچنین پژوهش حاضر از نظر هدف و یافته‌های، ویژگی‌های شخصیتی، فردی و بین‌فردی و دانش حرفه‌ای تاحدودی با پژوهش هوشیار، رحیم‌نیا و اکرامی (۱۳۹۴)، همسوست. یکی دیگر از پژوهش‌های همسو تحقیق رحمتی و ثمری (۱۳۹۴)، است که به یافته‌های مشترک معیارهای دانش، مهارت، توانائی و انگیزه به عنوان شایستگی‌های حرفه‌ای دست یافته‌اند. همچنین این تحقیق با پژوهش باکر و پوتسما (۲۰۱۶)، در معیارهای شایستگی دانش، مهارت، توانائی و ویژگی‌های شخصیتی اشتراک دارد. بوجاما، باسیکو و مارکوت (۲۰۱۴)، در پژوهشی نیم‌رخ شایستگی مدیریت مدرسه را تعیین کرده‌اند که در بعضی موارد مانند زمینه محیط آموزشی با پژوهش حاضر اشتراک دارد. خشوعی، عریضی و نوری (۲۰۱۳)، نیز ۸ شایستگی ضروری برای مدیران قرن بیست و یکم را تعیین کرده‌اند که در بین آن‌ها ارزش‌ها، دانش، قدرت تصمیم‌گیری، رهبری و ارتباطات با این پژوهش اشتراک دارد. همچنین معیارهای اعتبار علمی، تجربه، و مهارت‌های انسانی که در پژوهش اسپندولا (۲۰۰۷)، به دست آمده است همگی در این تحقیق نیز جزء یافته‌ها قرار گرفته‌اند.



مدل ارائه شده در این پژوهش مدلی هوشمند است که بر پایه تفکر انسانی پایه‌گذاری شده و در عین حال بسیار ساده است. این پژوهش در چارچوب یکی از نظریات معتبر شایستگی مدیریت و با استفاده از یک رویکرد مورد قبول و علمی با استفاده از منطق فازی شیوه‌ای نو برای ارائه معیارهای انتخاب مدیر شایسته را فراهم کرده است. در طراحی این مدل هم از مبانی تئوریک علم مدیریت و نظرات خبرگان آکادمیک و هم از تجربه خبرگان آموزش و پرورش استفاده شده است تا شکاف بین تجربه و علم مدیریت آموزشی تاحدودی پر شود.

هدف از پژوهش حاضر ارائه یک چارچوب نظری برای شایستگی مدیریت مدرسه بود. برای این منظور ابتدا با مطالعه عمیق ادبیات، معیارهای اولیه شایستگی برمبنای مدل ارائه شده توسط بویاتزیس (۲۰۰۸) استخراج و پیش‌مدل تدوین گردید. از آنجا که یک مدل توسعه‌یافته خارجی هرگز به طور دقیق ویژگی‌های افراد برتر و مورد نیاز برای مدیریت مدرسه را نمی‌تواند توصیف کند با هدف متناسب سازی مدل با فرهنگ ملی و ویژگی‌های مدرسه، شایستگی‌ها توسط خبرگان دانشگاه و کارکنان خبره آموزش و پرورش مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه پیش‌مدل اصلاح و زیرمعیارها تعیین شدند. برای غربال‌گری ثانویه و تطبیق زیرمعیارهای شایستگی با جامعه آماری پرسش‌نامه دلفی فازی بر پایه پیش‌مدل اصلاح شده تهیه و پس از طی مراحل روائی و پایایی در اختیار تعدادی از خبرگان آموزش و پرورش که با روش هدفمند نمونه‌گیری شده بود قرار گرفت. نتایج پرسش‌نامه با تکنیک دلفی و رویکرد فازی تحلیل و ساختار سلسله‌مراتبی مربوط به معیارهای شایستگی شامل معیارهای اصلی، فردی، شغلی و سازمانی و همچنین ۱۲ معیار فرعی و ۷۴ زیرمعیار تعیین شد.

هر پژوهش علمی با موانع و محدودیت‌هایی مواجه است و تحقیق حاضر نیز از این قاعده مستثنی نیست. منطق فازی روشی است که بیش از چند دهه از عمر آن نمی‌گذرد. تولد و شکل‌گیری این شیوه در صنعت بوده و نفوذ آن در مطالعات علوم انسانی با تاخیر صورت گرفته است. عدم اجماع و توافق استادان و خبرگان منطق فازی در بعضی از زمینه‌ها و چشمگیر نبودن تعداد پژوهش‌های انجام شده با این روش در علوم تربیتی یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بوده است و می‌توان نآشنایی آزمودنی‌ها با پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این روش را نیز به آن اضافه کرد.

## پیشنهاد های پژوهش

رتبه بندی معیارهای فرعی با استفاده از روش سلسله مراتب فازی.

تعیین روابط علی بین زیرمعیارها با استفاده از روش دیمتل فازی.

انجام این پژوهش در محدوده جغرافیائی بزرگ تر با هدف تعمیم پذیری بیشتر.

تدوین مدل انتخاب مدیران مدارس بر اساس یافته های تحقیق حاضر از روش تاپسیس فازی.

با توجه به این که شاخص های شایستگی در پژوهش حاضر از ترکیب نظرات خبرگان مدیریت آموزشی و تعداد زیادی از مدیران مدارس تعیین گردیده است در صورت اهتمام مسوولان ستادی قابلیت تبدیل شدن به یک شیوه نامه جامع برای انتخاب مدیران مدارس در آموزش و پرورش را دارد.

با استفاده از خرده مقیاس های مدل (زیرمعیارها) امکان تدوین برنامه آموزش مدیران بر محور شایستگی وجود دارد.

معیارهای فرعی تعیین شده می تواند زمینه تغییر یا اصلاح شیوه های ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شایستگی را فراهم کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Abdolahi, M., Fathivajargah, K., Taghipoorzahir, A., & Rahimian, H. (2015). Competencies of human resources education and development managers. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration* 4(24), 23-54.
- Ardakani, M., Ketabi, s., & Mohammad Shafiee, M. (2013). Employee Ranking and Supervisor Selection with Combined Approach to Fuzzy Analytical Hierarchy Process and Fuzzy Topazis, Case Study, Iranian Ghadir Steel Plant. *Manage production and operations*, 7, 22-31.
- Bouchama, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School Management Competencies Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*, 5, 580-589. doi: 10.4236/ce.2014.58069
- Buckner, J., & Poutsma, E. (2010). Global management competencies: a theoretical foundation. *Journal Of Managerial Psychology*, 28(8), 829-844. doi: 10.1108/02683941011089116
- Burgoyne, J., Mackness, J., & Williams, S. (2008). Baseline Study of Leadership Development in Higher Education", Draft Report. Department of Educational Research, Lancaster University, Leadership Foundation for Higher Education, 2-7.
- Chen, L. F., & Chin, C. F. (2008). Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry. *Expert Systems with Application*, 34, 280-290.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). Competency based human Resource Management
- Fathi Vajargah, K., Keshavarz, S., TajikeEsmaili, A., Khosravi, A., & Diba Vajery, T. (2016). What kind of citizen's education should be in the school of life? *Management and Planning in Education Systems Quarterly*, 11, 44-59.
- Gall, M., Borg, W., & Gal, J. (2005). Quantitative and Qualitive Research in Educational Science and Psychology. Tehran: Shahid Beheshti University Publication, in collaboration with the Publication Samt.
- gholami, k., Shirbagi, N., & Sayadi, Y. (2012). A Study of the Peculiarities of Successful Educational Managers in Teachers' Views: An attempt to build a standard scale to study the characteristics of successful school management. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration* (4)45-61.
- Habibi, A., Izadyar, P., & Sharifzadeh, O. (2014). Fuzzy Multi-Criteria Decision Making. Tehran: Katibe Gil.
- Hoshyari, V., Rahimnia, F., & Ekrami, K. (2015). Presentation of the Competency Model of Secondary School Managers Case Study: Secondary Schools in Mashhad 4th District. Paper presented at the International Confedration of Psychology and Educationnal science, Shiraz.

- Hsu, C.-H. (2009). Data mining to improve industrial standards and enhance production and marketing: An empirical study in apparel industry. *Expert Syst. Appl.*, 36(3), 4185-4191. doi: 10.1016/j.eswa.2008.04.009
- Hu, M., & Lei, M. (2010). Developing a core competency model of innovative culinary development. *International Journal of Hospital Management*, 29, 582-590. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.10.024
- Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R., & Mieno, H. (1993). The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy Sets and Systems*, 55(3), 241-253. doi: [https://doi.org/10.1016/0165-0114\(93\)90251-C](https://doi.org/10.1016/0165-0114(93)90251-C)
- Jeremy, K. (2011). *Technology Management – Activities and Tools*. By Dilek Cetindamar, Robert Phaal and David Probert. *R&D Management*, 41(3), 318-319. doi: doi:10.1111/j.1467-9310.2011.00647.x
- Khefacha, I., & Belkacem, L. (2015). Modeling entrepreneurial decision-making process using concepts from fuzzy set theory. [journal article]. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 13. doi: 10.1186/s40497-015-0031-x
- Khoshouei, M., Oreyzi, H., & Noori, A. (2013). The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(2), 131-152.
- Koenigsfeld, J. P., Pedue, J., Youn, H., & Woods, R. H. (2011). The changing face of competencies for club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 902-922.
- Mahdilou Turkmani, P., Safdari Ranjbar, M., Moshabaki Esfahani, A., & Shojaei, A. (2016). Identify and prioritize the competencies of R & D unit managers. *Technology Development Quarterly*, (49), 54-62.
- Momeni, M., & Jahanbazi, A. (2007). Designing a fuzzy Multi-criteria decision making model for selecting managers. *Daneshvar*, (26), 86-80.
- Nobahari, M., & Nudehi, H. (2015). Formation of Compeyency Standard for Secondary School Principals. Paper presented at the The first Natioal Conference on Modern Management Science and Social Cultural Planning in Iran.
- Nooraseddigh, M., Navehebrahim, A., Arasteh, H., & Zeinabadi, H. (2017). Analysis, ranking and presentation of the model of identifying the components of the prudent managers of non-governmental schools in Tehran. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration* 3(31), 1-28.
- Pelit, A., & (2015). Cmparison of the models adopted regarding the training and appointment of school administrators (Turkey, France, Denmark and England sample). In *Chaos, Complexity and Leadership*, 35, 331-342.
- Robotham, D., & Jubb, R. (1996). Competencies, Measuring the Unmeasurable. *Management development review*, 9(5), 25-29.

- Sadeh Nejad, F. (2016). Explaining the Qualification of Competency at Different Levels of Management Using a Fuzzy Approach. Paper presented at the The 2nd Modern Research Conference on Management, Economics and Accounting, Malasia.
- Shimizu, K. (2007). kyoiku data rando 2000-2006,(a data book of educational statistics). tokyo: Tokyo: jijitsushin sha.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417. doi: 10.1108/09513540710760183
- Stevens, M., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (2014). Measuring Global Leader Intercultural Competency: Development and Validation of the Global Competencies Inventory (GCI). *Advances in Global Leadership*, 8, 115-154. doi: 10.1108/s1535-120320140000008014
- Talebi, B., & Pourbager, Y. (2015). The Need for School Administration to Have Managerial Competence. Paper presented at the The first national scientific conference on psychology, education and sociology.
- Tjeldvoll, A., & Strand, A. W. (2011). Centre of Educational Leadership. Paper presented at the the international conference on Educational Leadership in Pluralistic Societies, the University of Hong Kong.
- Vargas-Halabi, T., Mora-Esqivel, R., & Siles, B. (2017). Entrepreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86-111. doi: 10.1108/EJMBE-07-2017-006
- Vitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 451-436. doi: 10.1108/13665620510620025
- Weatherly, L. A. (2005). Competency Models Series Part I: Competency Models - an Overview. Retrieved from: . *Society for Human Resource Management*.
- Wolverton, M., Ackerman, R., & Holt, S. (2005). Preparing for Leadership what Academic Department Chairs Need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238.

## پیوست:

## جدول شماره (۱): خلاصه تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

میارها	تصمیم گیری گروهی	هدف(توان)	روش	سال	پژوهشگر
ارزیابی نظارت بر هیات علمی، مدیریت زمان، مدیریت تعارض و...	بله	الگو سازی شایستگی های مدیریتی مدیران دانشگاه	غیر فازی	۲۰۰۵	وال ورتون و همکاران
اعتبار علمی، تجربه، مهارت های انسانی	بله	تعیین شایستگی معاونان دانشگاه انگلیس	غیر فازی	۲۰۰۷	اسپدولا
استعداد و تنوع، هم تراز کفای در سراسر دانشگاه، حکمرانی و...	خیر	شایستگی های رهبری در آموزش عالی	غیر فازی	۲۰۰۸	بورگوم
سن، جنسیت، ناهل، پیشینه تحصیلی و تجربه کاری	خیر	انتخاب مدیران	درخت تصمیم	۲۰۰۸	چین وچن
قابلیت تولید، زنجیره عرضه، نوآوری	خیر	مدل ارزیابی عملکرد	FAHP	۲۰۱۰	سان
ارزشها، دانش، تجزیه و تحلیل، تصمیم گیری، سازگاری، رهبری و ارتباطات	بله	تعیین شایستگی های مدیریتی	غیر فازی	۲۰۱۳	خوشی، عریضی و نوری
اعتبار علمی، تجربه زندگی دانشجویی، مهارت ارتباط	بله	شایستگی های اثر بخش در آموزش عالی	مصاحبه	۲۰۱۶	اسپدولا
دانش، مهارت، توانایی، ویژگی های شخصیتی	بله	شایستگی های مدیریت در کلاس جهانی	غیر فازی	۲۰۱۶	یاگر ویوتسما
بین فردی، اجتماعی، رهبری و نظارت، مدیریت دانش، کسب و کار و خنثی	بله	ادراک نیاز های توسعه برای مدیران	غیر فازی	۲۰۰۵	رینا وویتالا
خدمات آموزشی، محیط آموزشی، منابع انسانی و مدیریت	بله	تعیین شایستگی های مدیریت مدرسه	غیر فازی	۲۰۱۴	یوجاملا، یاسیکو ومارکوت

## جدول شماره (۲): خلاصه تحقیقات انجام شده در داخل کشور

پژوهشگر	سال	روش	هدف(موضوع)	تصمیم گیری گروهی	معیارها
غلامی و همکاران	۱۳۹۱	غیر فازی	خصوصیات مدیران آموزشی موفق از نظر معلمان	بله	توسعه سرمایه اجتماعی مدرسه، قابلیت فردی، رابطه، توسعه حرفه‌ای کارکنان
اردکانی و همکاران	۱۳۹۲	FAHP	رتبه بندی کارمندان و انتخاب سرپرستان	بله	ویژگی‌های شخصی، مهارت سرپرستی، دانش، تخصص، نگرش و بینش
نوبهار و وندهی	۱۳۹۴	غیر فازی	تدوین استاندارد های شایستگی مدیران مدرسه	بله	توانمند سازی، تحول گرایی، مدیریت تعارض و...
طالبی و پور یافر	۱۳۹۴	غیر فازی	تعیین شایستگی‌های مدیریت مدرسه	بله	فضائل اخلاقی، شخصیت، انتظارات، نقش و وظایف اصلی
هوشیار، رحیم نیا و اکرامی	۱۳۹۴	غیر فازی	مدل سازی شایستگی‌های مدیریتی	بله	محیطی، مدیریتی، فردی، و محیطی
رحمتی، فلاحتی زمری	۱۳۹۴	کتابخانه ای	بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس	خیر	محیطی، فردی، فنی و گروهی
ساده نژاد	۱۳۹۵	سلسله مراتب فازی	تبیین اولویت بندی خوشه های شایستگی در سطوح مختلف مدیریت	بله	هوش شناختی، هوش عاطفی، خود مدیریتی، هوش اجتماعی و مدیریت روابط
پیریانی و نیکتانی	۱۳۹۶	غیر فازی	ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش	بله	عمومی، تخصصی، مدیریتی و عملکردی

## جدول (۳): اطلاعات نمونه مدیران مدارس و خبرگان بر اساس مدرک تحصیلی و سابقه

حجم نمونه	مدرک تحصیلی					سابقه خدمت	
	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	کمتر از ۱۰ سال	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال	
۳۶۷	۲۳۰	۱۳۰	۷	۹۹	۱۴۰	۱۲۸	
۵۱	۱۱	۳۵	۵	۱۲	۱۹	۲۰	

## جدول شماره (۴): اطلاعات مربوط به ابزار گرد آوری و تحلیل داده‌ها

هدف	ابزار	پایانی	روایی	روش تحلیل
۱	مطالعه ادبیات موضوع	-	-	تحلیل محتوایی
۲	مصاحبه نیمه ساختاریافته	تخصص مصاحبه گر(اجرا) - دقت و تخصصی در رمز گذاری(تحلیل داده‌ها)	پاز یینی توسط مصاحبه شونده	MAXQDA OR MICROSOFT WORD
۳	تحلیل عاملی تاییدی	آلفای کرونباخ		AMOS
۴	پرسش‌نامه دلفی فازی	آلفای کرونباخ	نظر خبرگان	MATLAB or Excel & SPSS

