

## واکاوای معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیر نظام

### راهبری و مدیریت: گزارش یک مطالعه کیفی<sup>۱</sup>

عباس محمدی<sup>۲\*</sup>

رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۳</sup>

مهدی نوید ادهم<sup>۴</sup>

حیدر تورانی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۹)

**چکیده:** مدیران ستادی آموزش و پرورش نقش کلیدی در سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، و نظارت بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش ایفا می‌نمایند به همین دلیل انتخاب این دسته از مدیران از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. با عنایت به تأکید سند تحول بنیادین مبنی‌گزینش مدیران در سطوح مختلف بر اساس شایسته‌سالاری در راهکار ۲۲-۶ "زیرنظام راهبری و مدیریت"، این مقاله به شناسایی معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز این زیرنظام و از دیدگاه تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین و متخصصان این حوزه می‌پردازد. با توجه به ماهیت پرسش و هدف این پژوهش، رویکرد آن کیفی و با روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها و طرح ساختارگرای چارمرز انجام شده است. داده‌های موردنیاز پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته و به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی با ۲۲ نفر متخصص شامل نه نفر از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، هفت نفر از کارشناسان و مجریان زیرنظام راهبری و مدیریت و شش نفر از اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت آموزشی گردآوری گردید. متن مصاحبه‌ها که شامل ۳۵ ساعت مصاحبه عمیق و انفرادی با جامعه پژوهش بودند، پیاده‌سازی و با روش تحلیل مضمون (تم) تحلیل شدند. در مجموع ۶۳ شایستگی به عنوان شایستگی‌های موردنیاز برای مدیران ستادی آموزش و پرورش شناسایی، که در قالب ۱۷ زیر مقوله و شش مقوله اصلی یعنی ارزش‌ها و نگرش‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند. **کلیدواژه‌ها:** شایستگی، زیرنظام راهبری و مدیریت، گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش، سند تحول بنیادین، شایسته‌سالاری

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

۲- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ایران

۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. مسئول مکاتبات: Rashid\_zo@yahoo.com

۴- استادیار دانشگاه شهید رجایی، دبیر کل شورای عالی آموزش و پرورش.

۵- دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

### ۱. مقدمه

بیان مسأله: از جمله بخش‌های اساسی سند تحول بنیادین در پشتیبانی از جریان تعلیم و تربیت جهت تحقق اهداف و وظایف نظام آموزش و پرورش کشور در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴، زیرنظام «راهبری و مدیریت» می‌باشد. براین اساس، مدیریت و راهبری آموزش و پرورش، به دلیل نقش، ماهیت، احاطه و جایگاه سازمانی خود، به مثابه یک «نظام» قلمداد می‌شود و آموزش و پرورش مطلوب، برای تحقق آرمان‌ها و اهداف خود نیازمند مدیریت و راهبری جامع، روشن و روان در سطوح مختلف کلان، عالی، میانی و اجرایی است (۱). راهبران و مدیران آموزشی به‌عنوان اداره‌کنندگان یا مسئولان سازمان‌ها و واحدهای آموزشی، عوامل اصلی و تعیین‌کننده آماده‌سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه هستند که نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی جامعه بر عهده دارند. از این رو بسیاری از اندیشمندان بزرگ نظیر کومبز (۲۰۰۲)<sup>۱</sup> راه موفقیت هر جامعه را در توجه خاص به مدیریت آموزش و پرورش هر کشور دانسته است (۲).

علیرغم تلاش‌هایی که برای بهبود مدیریت آموزش و پرورش صورت گرفته است، اما هنوز مشکلات و نارسایی‌هایی در گزینش و انتخاب آنها وجود دارد که لازم است مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و راهکارهای مناسب برای حل آنها جستجو و ارائه گردد. یکی از الزامات اساسی دستیابی به اهداف و مقاصد تعریف شده، جهت ارتقاء و بهبود مستمر کیفیت نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی مندرج در زیرنظام راهبری و مدیریت؛ برخورداری مدیران از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای راهبردها و برنامه‌های تدوین شده در این مسیر است. به گونه‌ای که راهکار ۶ - ۲۲، بر گزینش مدیران

---

<sup>۱</sup> Coombz.

در سطوح مختلف بر اساس شایسته‌سالاری و پیشگامی آنان در ارزش‌های الهی و انسانی و معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی تأکید شده است (۱).

بنابراین، رسیدن به اهداف مورد انتظار سند تحول بنیادین به‌ویژه زیرنظام راهبری و مدیریت، نیازمند مدیرانی شایسته و کارآمد با عنوان راهبران تربیتی و دارای خصوصیات مرتبط با رهبری آموزشی و تحول‌گرایی است، آن‌گونه که در سند مذکور مطرح گردیده است (۳). در این بین و به طریق اولی، تعیین و تعریف شایستگی‌های لازم برای مدیران نظام آموزشی، به‌ویژه مدیران و رؤسای حوزه ستادی آموزش و پرورش به‌عنوان برنامه ریزان اصلی نقش حیاتی دارد، چرا که وظیفه سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش (مدیران ارشد)؛ هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی در واحدهای ستادی (مدیران میانی)؛ اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی در واحدهای ستادی (مدیران پایه) از وظایف اصلی حوزه ستادی است (۴).

با توجه به اینکه در هر یک از این جایگاه‌ها، سطوح مختلفی از مدیران ایفای نقش می‌کنند، بدیهی است که شایستگی‌های موردنیاز برای احراز شرایط مدیریتی در هر سطح متفاوت است. به همین دلیل انتخاب و انتصاب مدیران ستادی مستلزم داشتن الگوی منسجمی از شایستگی‌هاست که با اهداف زیرنظام مدیریت و راهبری آموزش و پرورش هم‌راستا باشد و مؤلفه‌های جامعی از شایستگی‌های موردنیاز از مدیران ستادی را در اختیار دست‌اندرکاران قرار دهد.

با این وجود در زیرنظام راهبری و مدیریت، جزئیات دقیقی از مؤلفه‌های شایستگی که بتوان به عنوان شابلونی برای انتخاب و انتصاب مدیران استفاده نمود، ارائه نشده است. براساس تحلیلی که محقق از اسناد مرتبط به عمل آورده، آنچه در این اسناد با عنوان شایستگی تبیین شده بسیار کلی و عمومی هستند و عملاً تبیینی دقیق از شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی مدیر به دست نمی‌دهند.

همچنین تمرکز اصلی محتوای این سند بر گزینش مدیران صف یا مدیران مدارس، و با تمرکز بر شایستگی‌های عمومی است؛ و برای تعیین شایستگی و واجدالشرایط بودن مدیران در سطح ستادی مؤلفه‌های دقیقی تعیین نکرده است به همین دلیل متولیان امور گزینش نمی‌توانند از آن به عنوان شابلونی برای ارزیابی و انتخاب مدیران در رده‌های مختلف مانند مدیران عالی، میانی و پایه استفاده نمایند. به عبارتی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و در نتیجه شایسته‌گزینی در سند زیرنظام راهبری و مدیریت همچنان به عنوان کاستی باقی مانده است.

بدین منظور، با توجه به اهمیت کلیدی شایسته‌گزینی و برجسته شدن آن در اسناد بالادستی نظام آموزشی مانند سند ملی آموزش و پرورش، برنامه تعالی مدیریت مدرسه، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برنامه اجرایی زیرنظام راهبری و مدیریت، همچنین با توجه به کاستی‌های موجود در سند زیرنظام راهبری و مدیریت و شکاف دانشی موجود در پژوهش‌های پیشین، برای بهبود وضعیت آموزش و پرورش، توسعه کشور و بهبود برونداد آن، پرداختن به موضوع واکاوی معیارهای شایستگی مدیران ستادی جهت انتخاب و انتصاب آنها در رده‌های مختلف عالی، میانی و پایه در آموزش و پرورش از اهمیت بسیار برخوردار است؛ بنابراین، مسئله اصلی تحقیق حاضر این است شایستگی‌های لازم جهت انتخاب و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش کدامند؟

#### سؤال پژوهش

۱- بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، مدل شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش در حوزه ستادی، در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

۲- در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چه شایستگی‌هایی

در هر کدام از ابعاد تدوین شده می‌توان پیشنهاد داد؟

## ۲- مبانی نظری تحقیق

در بحث بررسی مفاهیم شایستگی و شایسته سالاری تعابیر و تعاریف گسترده‌ای بیان شده است، لکن توافق و اجماع جمعی و همگانی در این خصوص وجود ندارد. تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه مورد بحث دارد (۵). مفهوم شایستگی مورد توجه سیاست‌گذاران و طراحان سند تحول بنیادین نیز بوده است. به طوریکه، در بخش اهداف تربیت آمده است: «برای نقش‌آفرینی در امر تحقق حیات طیبه، لازم است متریبان نخست مجموعه‌ای از شایستگی‌های لازم را کسب نمایند. منظور از شایستگی‌های لازم، مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی (نظیر تعقل، معرفت، ایمان، اراده و تقوا) که متریبان در جهت درک موقعیت خود و دیگران و عمل برای بهبود مستمر آن در راستای آماده شدن برای تحقق مراتب حیات طیبه باید آن‌ها را کسب کنند...» (۶). از آنجا که تربیت دانش‌آموزانی شایسته از عهده معلمان و مدیران شایسته بر می‌آید، بنابراین، نیاز است مدیران آموزشی علاوه بر شایستگی‌های تخصصی، از شایستگی‌های مورد انتظار برای دانش‌آموزان نیز برخوردار باشند (۷).

آنچه موجب شایسته جلوه کردن یک مدیر می‌شود، یک عامل خاص نیست، بلکه مؤلفه‌های متنوعی هستند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر موجب عملکرد شغلی موفق، نیل به اهداف و اولویت‌های سازمانی (۸) و درنهایت بین رهبران از غیر رهبران فرق می‌گذارند (۹).

در مطالعات مختلف، برای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی مطرح می‌شود که ویژگی‌های فردی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (فکری و رفتاری)، ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی، اعتبار حرفه‌ای و عمومی، مهارت‌های اجتماعی و سیاسی، نقش‌های مدیریتی تا ماهیت سازمان و عوامل سازمانی را در برمی‌گیرد. برای مثال در مدلی که توسط شرودر (۱۰) ارائه شد،

ابعادی چون دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت برای شایسته‌گزینی مدیران و درنهایت اثربخشی مطرح شده است. به باور عاشقی و همکاران (۱۱)، شایستگی داشتن مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مانند؛ دانش، مهارت، بینش، انگیزه، ظرفیت، اعتبار، تجربه، ارزش و غیره است که موجب عملکرد برتر و مطلوب یک مدیر در سازمان می‌گردد. به عبارتی شایستگی به یک نوع برتری خاص و متمایز بودن اشاره دارد که ریشه در دانش، مهارت، بینش، نگرش، ویژگی توانایی، اعتبار و تجربه و انگیزه ناب و مناسب دارد. سرانجام، بر اساس تعاریف ارائه شده و تحلیل مطالعات پیشین، در مجموع مؤلفه‌های اصلی شایستگی حول محور هشت سازه اصلی یعنی ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های فردی، بینش، نگرش، اعتبار، مهارت، توانایی و دانش قابل دسته‌بندی هستند.

### ۳- پیشینه پژوهش

موضوع شایستگی در مطالعات ایرانی توجه پژوهشگران زیادی را در رشته‌های مختلف از جمله مدیریت و مدیریت آموزشی به خود جلب کرده است. به طور مشخص در بافت آموزش و پرورش کشور چندین الگوی شایستگی ارائه شده است که به نوعی منعکس‌کننده ارزش‌های ایرانی اسلامی و نیازهای ویژه برای ارتقای نظام مدیریتی آموزش و پرورش و نظام مدیریت دولتی هستند.

این مطالعات در بافت مدارس، و بافت نظام آموزش و پرورش و مدیریت منابع انسانی انجام شده‌اند. از نظر منبع داده، داده این پژوهش‌ها اغلب از طریق مصاحبه با متخصصان و خبرگان و همچنین از طریق تحلیل محتوای متون و منابع اسلامی مانند قرآن، نهج‌البلاغه، صحیفه امام (ره) و بر اساس مبانی مدیریت اسلامی گردآوری شده است. در ادامه این‌گوها با استناد به جزئیات این مطالعات در قالب جدول شماره (۱) ارائه شده‌اند.

جدول شماره (۱) مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس بر اساس یافته‌های مطالعات مرتبط در داخل کشور

منبع	مؤلفه‌های شایستگی
خنیفر و همکاران (۱۲)	دانش و آگاهی (شامل: دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، شناخت اسناد بالادستی)؛ هوش و استعداد (شامل: هوش هیجانی، خلاقیت، قدرت تصمیم‌گیری)؛ مسائل اعتقادی و اخلاقی (شامل: اخلاق حسنه، سعه صدر، مسئولیت‌پذیری)
نجفی و همکاران (۱۳)	دانش عمومی، دانش تخصصی، توانایی عمومی، توانایی تخصصی، مهارت عمومی، مهارت تخصصی.
عسکری و حاجی‌فر (۱۴)	مسئولیت‌پذیری، برقراری ارتباط مؤثر، کلان‌نگری، مذاکره و اقناع و کارآمدی رهبری
ابراهیم زاده و ناظم (۱۵)	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های علمی و تخصصی، همچنین، هشت مؤلفه فرعی شامل: شخصیتی؛ ارزشی؛ ارتباطی؛ رهبری؛ فکری و ادراکی؛ منابع انسانی؛ علمی و تخصصی؛ شغلی و حرفه‌ای
بنیادی و همکاران (۷)	شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های حرفه‌ای، و مؤلفه‌هایی همچون اعتقاد به جهان‌بینی توحیدی، کرامت انسانی و ارزش‌ها، عدالت محوری، تقوی، اعتدال، مسئولیت اجتماعی، خلاقیت و ابتکار، فناوری، مهارت‌های ارتباطی، مشارکت‌جویی، آینده‌نگری، مسئولیت‌پذیری، یادگیری مادام‌العمر، دانش تخصصی (پایه و عمومی)، آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی و ملی، شناخت محیط درون و بیرون از مدرسه
خورشیدی و عامری (۱۶)	مدیریت و رهبری آموزشی؛ سازمانی و توسعه حرفه‌ای؛ اجتماعی؛ نگرشی - بینشی؛ روابط انسانی؛ تربیتی؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کار گروهی، نظارت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، علمی و روان‌شناختی.
اکرامی و هوشیار (۱۸)	چهار حوزه (فنی، مدیریتی، فردی و محیطی) و هشت بعد (دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملیاتی، ویژگی‌های شخصیتی، میان-فردی، شناخت محیط، جذب دانش‌آموز)
پیریایی و نیکنامی (۱۹)	ویژگی‌های عمومی، ویژگی‌های تخصصی، ویژگی‌های مهارتی (مدیریتی) و ویژگی‌های عملکردی
عسگری و همکاران (۲۱)	شایستگی فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی)، ارزشی (اسلامی و سازمانی)
زین آبادی و عبدالحسینی (۲۲)	ویژگی‌های شخصیتی؛ فلسفه شخصی و ارزش‌ها؛ سبک رهبری؛ و ایجاد روابط
رضایت و همکاران (۲۴)	دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار
خشوعی و همکاران (۲۳)	ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط

در کنار مطالعات فوق، مطابق جدول شماره (۲) چندین مطالعات نیز در زمینه شناسایی

شایستگی‌های مدیران، به‌ویژه مدیران مدارس توسط محققان خارجی انجام شده است

جدول شماره ۲) مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس بر اساس یافته‌های مطالعات مرتبط در خارج از کشور

منبع	مؤلفه‌های شایستگی
تای می کین و عمر عبدالکریم (۲۵)	صداقت و پاسخگویی، ارتباطات، همکاری، تفکر انتقادی، خلاقیت و ابتکار، تصمیم‌گیری، حل مسأله، مدیریت تغییر، کارآفرینی، سواد دیجیتال و هوش هیجانی
هیت و همکاران (۲۷)	دانش، مهارت، بینش، توانایی، نگرش، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی و اعتبار
اوتس (۲۹)	هدف اخلاقی، آگاهی متقابل، کنجکاوی و اشتیاق به یادگیری، توسعه مستمر دیگران، مسئولیت‌پذیری، تأثیر و تأثر، ابتکار، الهام‌بخش دیگران، راهنمای شخصی، انعطاف‌پذیری و بلوغ احساسی، ارتباط با دیگران، خودآگاهی و تفکر راهبردی
التمن و همکاران (۳۰)	ارزش‌ها و باورها (تعهد به عدالت، خدمت‌رسانی، اجتماع، رشد و توجه به نتایج)، توسعه خود، مربیگری، رهبری تیم، ایجاد انگیزه
لیکاما (۲۸)	انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی و مهارت‌های شناختی
بیترووا و همکاران (۳۱)	ایجاد استراتژی، مدیریت فرایند تدریس، مدیریت توسعه مدرسه به مثابه مؤسسه، مدیریت و توسعه منابع انسانی
آموزش و پرورش آلبرتا (۲۶) (نقل از ۷)	پرورش و تقویت روابط مؤثر، تصویرسازی چشم انداز مدرسه؛ توسعه فرهنگ یادگیری و آموزش حرفه‌ای، رهبری یک جامعه یادگیرنده، مدیریت عملیات و منابع، درک و پاسخ دادن به جامعه محلی، حمایت از کاربرد دانش بنیادین، توسعه ظرفیت رهبری
ایبل (۳۲) نق از (۳۳)	تعهد داشتن؛ دانش و مهارت حرفه‌ای؛ آموزش و یادگیری؛ ارتباطات مؤثر سازمانی؛ بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ هدف‌گذاری مناسب؛ و استانداردهای

## ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، توسعه‌ای است. زیرا هدف این است که معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت را شناسایی و الگوی متناسب با آن ارائه شود؛ از این رو ارائه الگویی بدیع در این زمینه می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌ها و اقدامات بعدی باشد. از



منظر روش اجرا، توصیفی از نوع اکتشافی است. زیرا بر اساس هدف پژوهش، برای شناسایی معیارهای شایستگی باید شرایط پدیده مورد بررسی توسط مشارکت کنندگان توصیف و تحلیل شود.

از روش نظریه برخاسته از داده‌ها و از طرح سازنده‌گرایی چارمرز<sup>۱</sup> برای بررسی موضوع پژوهش انتخاب گردید. برخلاف پارادایم اشتراک و کوربین<sup>۲</sup> که بسیار تجویزی بوده و به شدت بر روش و رویه تدوین نظریه تمرکز دارد و همچنین برخلاف طرح نوظهور<sup>۳</sup> گلیسر که بر حساسیت نظری و اجتناب از روش خاص تمرکز دارد، طرح سازنده‌گرایی گراند تئوری چارمرز در میانه این طیف قرار دارد و از ویژگی‌های پارادایم اشتراک و کوربین همچون کدگذاری باز و محوری و همچنین ویژگی‌های طرح نوظهور گلیسری همچون حساسیت نظری و مقایسه مداوم استفاده می‌کند (۳۴، ۳۵).

در تدوین الگوی کیفی شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش با این هدف که اطلاعات و معیارهای شناسایی از ذینفعان اصلی به دست آید، تعداد ۲۲ نفر از خبرگان شامل سه گروه؛ تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت و اعضای هیئت‌علمی در رشته مدیریت آموزشی بعنوان جامعه پژوهش انتخاب شدند.

برای انجام تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی<sup>۴</sup> استفاده شد. این روش نمونه‌گیری زمانی مناسب است که پژوهشگر از قبل با افرادی خبره آشنایی ندارد و هر مشارکت‌کننده در پژوهش افراد خبره دیگری را برای مطالعه پیشنهاد می‌دهد (کرسول، ۲۰۱۲). اطلاعات باید از افرادی به دست می‌آید که تجربه بیشتری در زمینه معیارهای شایستگی و شیوه انتصاب مدیران داشتند و در این زمینه فعالیت فکری و عملی انجام داده یا تجربه زیسته داشتند. در نتیجه این افراد با

---

۱- Charmaz constructivist design

۲- Strauss and Corbin

۳- emerging

۴- snowball sampling

هدف خاصی (آشنایی با سند تحول بنیادین و زیرنظام راهبری و مدیریت) انتخاب شدند، پس به این دلیل نمونه گیری براساس هدف تحقیق شکل گرفت. بر این اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته فرایند نمونه گیری پیش رفت و ابعاد مسأله مورد کاوش قرار گرفت. آنقدر مصاحبه‌ها با نمونه‌ها ادامه یافت تا پس از ۲۲ مصاحبه به حد اشباع نظری اطلاعاتی رسید. به عبارتی، مشارکت کنندگانی که در مرحله نهایی مصاحبه شدند، کدها و اطلاعات جدیدی ارائه نکردند. از این میان و با توجه به سطح اشباع یافته‌ها، با ۹ نفر از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، ۷ نفر از کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت و ۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت آموزشی مصاحبه‌هایی عمیق به عمل آمد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در این نوع مصاحبه، سؤال‌ها از قبل طراحی شده‌اند و هدف، کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه شونده است و در آن هر پاسخ با سؤال‌های پیگیر مورد بررسی بیشتر قرار می‌گیرد و از مشارکت کننده با سؤال‌های «چرا» خواسته می‌شود توضیح بیشتری در مورد پاسخ‌های خود بدهد. علت استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته آن بود که بر اساس پیشینه پژوهشی اطلاعاتی (نه کامل) در دست بود. لذا ممکن بود موارد جدیدی وجود داشته باشد که پیشینه آن را مد نظر قرار نداده باشد. به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده بر فرایند مصاحبه و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تماماً توسط دستگاه ضبط صوت ثبت شده و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌های تهیه گردید. برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) داده‌ها، از روش بررسی توسط اعضاء<sup>۱</sup> (مصاحبه‌شوندگان)، روش سه سو نگری منابع داده‌ها<sup>۲</sup> و تحلیل موارد (شواهد) منفی/ مخالف<sup>۱</sup> استفاده شد. همچنین، برای

---

Member checking<sup>1</sup>

Data source triangulation<sup>2</sup>

محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی باز آزمون<sup>۲</sup> و پایایی توافق بین دو کدگذار<sup>۳</sup> (توافق درون موضوعی) استفاده شد. در پایایی باز آزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه (م ۴، م ۸، م ۱۹) انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش ۹۲ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی باز آزمون مورد تأیید است (۳۶ به نقل از وایل، ۱۹۹۶). همچنین جهت انجام پایایی توافق بین دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پس از آموزش نحوه کدگذاری، خواسته شد تا سه مصاحبه انتخاب شده را کدگذاری نماید. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۶ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی توافق بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است.

در آخر، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی می‌باشد (۳۷). به بیان دیگر، روش تحلیل مضمون فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (۳۹). در ادامه مراحل (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازماندهی داده‌ها، (۳) کدگذاری داده‌ها، (۴) طبقه‌بندی داده‌ها، (۵) مقوله‌بندی، (۶) ایجاد موضوع (تم) و (۷) تدوین گزارش دنبال شد.

---

deviant case analysis/ Negative<sup>۱</sup>

re-test reliability<sup>۲</sup>

intercoder reliability<sup>۳</sup>

## ۵- تحلیل یافته‌ها

جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از تحلیل مضمون استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آنها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه، ۶۳ کد در راستای ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی شاخص‌های شناسایی شده ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت شناسایی گردید.

طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از شاخص‌ها اشاره کردند؛ که در ادامه اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هریک از صاحب‌نظران به این سؤالات توسط پژوهشگر تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت از منظر خبرگان، شامل ۶۳ شاخص می‌شود.

جدول شماره ۳: شاخص‌های فرعی شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش بر حسب فراوانی

فراوانی	شاخص	فراوانی	شاخص	فراوانی	شاخص	فراوانی	شاخص
۳	آشنایی با نظام اداری کشور	۶	شجاعت	۱۰	تجربه و مهارت آموزش	۱۸	مهارت ارتباطی
۳	آشنایی با نظام قانون‌گذاری کشور	۶	قانون‌گرایی	۹	خودباوری و اعتمادبه‌نفس	۱۵	اخلاق‌مداری
۳	کمال‌طلبی	۶	ریسک‌پذیری	۸	آشنایی با قوانین و مقررات	۱۳	کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی
۳	مدیریت دانش	۶	سازماندهی	۸	برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۳	هدایت و رهبری
۲	سلامت روانی	۴	انعطاف‌پذیری	۸	آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت	۱۲	آینده‌نگری و تفکر راهبردی
۲	قابل‌اعتماد بودن	۴	مذاکره و متقاعدسازی	۸	مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع	۱۱	کل‌نگری و تفکر سیستمی
۱	مدیریت استعداد	۴	پژوهش محور بودن	۷	مهارت نظارت و کنترل	۱۱	بینش اجتماعی
۱	دانش مدیریت آموزش	۴	آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش	۷	مدیریت عملکرد	۱۱	بینش سیاسی
۱	عزت‌نفس	۴	برنامه‌ریزی آموزشی	۷	آشنایی با سند تحول بنیادین	۱۱	تصمیم‌گیری

۱	آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه	۴	مدیریت زمان	۷	تعهد و تعلق سازمانی	۱۱	مدیریت منابع مادی
۱	هوش هیجانی بالا	۴	دانش جامعه‌شناسی	۷	مدیریت منابع انسانی	۱۱	دانش مدیریت
۱	آشنایی با آمار و کاربرد آن	۴	IQ بالا	۷	آشنایی با یک زبان خارجی	۱۰	پاسخگویی
۱	دانش انسان‌شناسی	۳	آشنایی با فرهنگ ایرانی - اسلامی	۷	شخصیت کاریزما	۱۰	مسئولیت‌پذیری
۱	بینش فرهنگی	۳	پرهیزگاری و تقوا	۷	نظم و آراستگی	۱۰	یادگیری مداوم
۱	بینش اقتصادی	۳	مثبت اندیشی	۷	انتقادپذیری	۱۰	آشنایی با نظام آموزش کشور
		۳	دانش رسانه	۶	تفکر انتقادی	۱۰	مهارت ICDL

به‌طور کلی، با توجه به یافته‌های مورد نظر (جدول شماره ۳)، می‌توان گفت؛ عامل «مهارت ارتباطی» با فراوانی ( $f=18$ ) و عوامل «بینش اقتصادی؛ دانش مدیریت آموزش؛ عزت‌نفس؛ آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ هوش هیجانی بالا؛ آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ دانش انسان‌شناسی؛ بینش فرهنگی؛ مدیریت استعداد» هر کدام با فراوانی ( $f=1$ ) به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین شاخص‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش هستند.

جدول شماره ۴: نمونه تحلیل داده‌های کیفی برای یک مورد از عوامل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش

کد مصاحبه‌شوندگان	شاخص استخراج شده	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۹، م ۲۰، م ۲۱	اخلاق مداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- داشتن مکارم اخلاقی و صفات خاص اخلاقی باعث تعمیق تأثیرگذاری مدیران آموزش و پرورش خواهد شد.</li> <li>- رعایت اخلاق کاری از ویژگی‌های بارز مدیران است.</li> <li>- مدیر به لحاظ مهارت‌های اخلاقی بایستی امانت‌دار باشد، رازدار باشد، در جهت حفظ منابع سازمانش حتماً تلاش بکند.</li> <li>- مدیر از نظر ظاهر و اخلاق باید آراسته و پیراسته باشد.</li> <li>- یکی دیگر از صلاحیت‌های یک مدیر حکمرانی است. از جمله مؤلفه‌های مهم حکمرانی (گودگاورمسی) عبارتند از: عدالت، اخلاق محوری، زیبایی شناسی...</li> <li>- مدیر باید یک انسان خوب و اخلاق‌گرا باشد.</li> <li>- یک مدیر باید به حاکمیت فرهنگ اسلامی با اولویت رویکرد اخلاق مدار در محیط کار خود معتقد باشد.</li> <li>- مدیر باید دارای شخصیت سالمی باشد، ظرفیت‌های بیرون را به کار ببندد، و به دیگران باج ندهد.</li> <li>- مدیر باید در عمل به ارزش‌های اخلاقی پیشتاز باشد.</li> </ul>

- اصول اخلاقی، اخلاق حرفه‌ای، حتی مدیر باید خودش پایبند باشد، اخلاق مدار باشد.
- صداقت، وفاداری، خلوص نیت و صبوری از شاخص‌های اخلاقی یک مدیر است.
- یک مدیر باید همه را دوست داشته باشد، همه رابه‌عنوان یک انسان ببیند.
- و .....

با توجه به نتایج جدول شماره (۳)، میزان فراوانی مفاهیم شناسایی شده و پیشینه پژوهش، مقوله‌های زیر به‌عنوان معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت در چهار سطح شناسایی شد (جدول شماره ۳ و ۴).

- سطح اول مدل شامل دو حوزه: عمومی و تخصصی است.

- سطح دوم شامل شش بُعد: ارزش‌ها و نگرش‌ها؛ مهارت و توانمندی مدیریتی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ دانش و مهارت شخصی؛ دانش و مهارت سازمانی؛ نظارت و کنترل است.

- سطح سوم مدل شامل هفده مؤلفه ارزش‌های اجتماعی؛ ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی؛ مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های فنی؛ توانمندی‌های فردی؛ برونگرایی؛ روان رنجوری؛ پذیرش تجربه‌های جدید؛ وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری؛ سازگاری؛ دانش تخصص کاربردی؛ دانش پایه؛ آشنایی با مبانی و اصول؛ دانش و مهارت تخصصی آموزش؛ نظارت؛ مدیریت منابع است.

- سطح چهارم نیز شامل ۶۳ کد باز یا شاخص که جزئیات آن در جدول شماره (۵ و ۶) قابل مشاهده می‌باشد.

جدول شماره ۵: معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بُعد عمومی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌های شناسایی شده
ارزش‌ها و نگرش‌ها	ارزش‌های اجتماعی	عزت‌نفس؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل اعتماد بودن؛ اخلاق‌مداری	
مهارت‌ها و توانمندی‌های	مهارت‌های ادراکی	ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی	مسئولیت‌پذیری؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ قانون‌گرایی
مهارت‌ها و توانمندی‌های	مهارت‌های انسانی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی	
مهارت‌ها و توانمندی‌های	مهارت‌های انسانی	مهارت ارتباطی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهي و تیم و شبکه‌سازی؛ مدیریت منابع انسانی	

عمومی	مدیریتی	مهارت‌های فنی	مهارت ICDL؛ آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت؛ سازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک
		توانمندی‌های فردی	آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ IQ بالا؛ آشنایی با یک زبان خارجی
		برونگرایی	شجاعت؛ شخصیت کاریزما
		روان رنجوری	سلامت روانی؛ هوش هیجانی بالا
ویژگی‌های شخصیتی	پذیرش تجربه‌های جدید	یادگیری مداوم؛ انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری؛ پژوهش محور بودن	
	وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری	نظم و آراستگی؛ کمال‌طلبی	
	سازگاری	انتقادپذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس	

## جدول شماره ۶: معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بُعد تخصصی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌های شناسایی شده
تخصصی	دانش و مهارت شخصی	دانش تخصصی کاربردی	آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش
		دانش پایه	دانش مدیریت؛ دانش رسانه؛ دانش انسان‌شناسی؛ دانش جامعه‌شناسی
	دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	آشنایی با نظام آموزش کشور؛ آشنایی با نظام قانون‌گذاری کشور؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با نظام اداری کشور
		دانش و مهارت تخصصی آموزش	تجربه و مهارت آموزش؛ مدیریت انعداده؛ دانش مدیریت آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی
	نظارت و کنترل	نظارت	مهارت نظارت و کنترل
		مدیریت منابع	مدیریت منابع مادی؛ مدیریت زمان؛ مدیریت عملکرد

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

به‌زعم محققین، از جمله ضعف‌هایی که نظام آموزشی کشور ما در سطوح مختلف مدیریت با آن مواجه است؛ واقعی نبودن فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران و نداشتن شابلونی که بتواند به‌عنوان الگویی

کارآمد، ملاک‌های لازم برای احراز پست‌های مدیریتی در سطوح مختلف نظام آموزش و پرورش از جمله مدیران ستادی به جهت نقش حیاتی ایشان به‌عنوان برنامه‌ریزان اصلی در سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی به عملکرد دستگاه آموزش و پرورش را به دست دهد، می‌باشد. لذا، پژوهش حاضر با هدف بررسی و شناسایی معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین صورت گرفت. به همین منظور، از رویکرد پژوهش کیفی با روش گرداند تئوری ساختارگرا برای انجام پژوهش استفاده شد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) و متون مصاحبه‌های ۲۲ گانه، تعداد ۶۳ مورد از مهم‌ترین شاخص‌های محوری مربوط به شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش به روش استقرایی کشف و گردآوری شد. سپس شاخص‌ها را در دو بعد: عمومی و تخصصی، شش مؤلفه اصلی: ارزش‌ها و نگرش‌ها؛ مهارت و توانمندی مدیریتی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ دانش و مهارت شخصی؛ دانش و مهارت سازمانی؛ نظارت و کنترل و هفده مؤلفه فرعی طبقه‌بندی شد. در نهایت مدل کیفی تحقیق طراحی گردید. در ادامه، این شایستگی‌ها به همراه ابعاد، مقولات، زیرمقولات و شاخص‌ها توضیح داده می‌شود.

#### الف- شایستگی‌های عمومی

یکی از ویژگی‌های تعیین‌کننده موفقیت شغلی مدیران ستاد شایستگی‌های عمومی آنها می‌باشد. این بعد از سه مقوله اصلی تشکیل شده است: ارزش‌ها و نگرش‌ها، مهارت و توانمندی مدیریت، و ویژگی‌های شخصیتی.

#### ۱- ارزش‌ها و نگرش‌ها: بعد کلان آموزش و پرورش به شدت با جامعه و فلسفه اجتماعی حاکم

بر آن در ارتباط است و این ارزش‌ها نقش تعیین‌کننده در هدف‌گذاری کلان آموزش و پرورش بازی



می‌کنند. مدیران ستاد باید از این ارزش‌ها آگاه بوده و در عمل نیز بدان‌ها پایبند باشند. این مقوله از دو زیرمقوله تشکیل شده است: ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «ارزش‌های اجتماعی» عبارتند از: عزت‌نفس؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل‌اعتماد بودن؛ اخلاق‌مداری. همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی» عبارتند از: مسئولیت‌پذیری؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ قانون‌گرایی. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات بنیادی و همکاران (۷)، پورکریمی و همکاران (۱۷)، خنیفر و همکاران (۱۲)، عبدالهی و همکاران (۴۰)، عسکری و حاجی‌فر (۱۴) و اوتس (۲۹) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

**۲- مهارت و توانمندی مدیریتی:** مدیران ستادی به منظور انجام وظایف شغلی‌شان باید مجهز به مهارت‌های مدیریتی باشند. این مهارت‌ها بر کیفیت نظام آموزشی از بالا تا پایین تاثیر می‌گذارد. مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران ستادی عبارتند از: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، توانمندی فردی.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «مهارت‌های ادراکی» عبارتند از: آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «مهارت‌های انسانی» عبارتند از: مهارت ارتباطی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مدیریت منابع انسانی. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «مهارت‌های فنی» عبارتند از: مهارت ICDL؛ آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت؛ سازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک.

همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**توانمندی فردی**» عبارتند از: آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ IQ بالا؛ آشنایی با یک زبان خارجی. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات بنیادی و همکاران (۷)، اوتس (۲۹)، امیری جامی و علایی (۴۳)، خنیفر و همکاران (۱۲)، عسکری و حاجی فر (۱۴)، هلریگل و همکاران (۴۲)، کین و عبدالکریم (۲۵)، غفاریان (۴۱)، داینیتی و اندرسون (۱)، پورکریمی و همکاران (۱۷)، خشوعی و همکاران (۲۳)، آموزش و پرورش آلبرتا (۲۶)، ابراهیم زاده و ناظم (۱۵)، آلمن و همکاران (۳۱)، اکرامی و هوشیار (۱۸)، بیترووا و همکاران (۳۱)، ایبل (۳۲)، همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

**۳- ویژگی‌های شخصیتی:** مدیریت کلان نظام آموزش و پرورش به افرادی با ویژگی‌های شخصیتی خاص نیاز دارد. این ویژگی‌های شخصیتی عبارتند از: برون‌گرایی، روان‌رنجوری، پذیرش تجربه‌های جدید، وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری، سازگاری.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**برون‌گرایی**» عبارتند از: شجاعت؛ شخصیت کاریزما.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**روان‌رنجوری**» عبارتند از: سلامت روانی؛ هوش هیجانی بالا.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**پذیرش تجربه‌های جدید**» عبارتند از: یادگیری مداوم؛ انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری پژوهش محور بودن. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری**» عبارتند از: نظم و آراستگی؛ کمال‌طلبی. همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**سازگاری**» عبارتند از: انتقادپذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات فرهنگی بوزجانی (۴۷)، خنیفر و همکاران (۱۲) و کین و عبدالکریم (۲۵)، بنیادی و همکاران (۷)؛ آموزش و پرورش آلبرتا (۲۶) و اوتس (۲۹)، عبدالهی و همکاران (۴۰)،

امیری جامی و علایی (۴۳)، هلریگل و همکاران (۴۲) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

#### ب- شایستگی‌های تخصصی

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

۴- **دانش و مهارت شخصی:** اداره نظام عریض و طویل آموزش و پرورش به مدیرانی نیاز دارد که از دانش و مهارت‌های لازم و کاربردی در این زمینه برخوردارند. دانش و مهارت شخصی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: دانش و مهارت کاربردی، دانش پایه.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «دانش و مهارت کاربردی» عبارتند از: آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش. همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «دانش پایه» عبارتند از: دانش مدیریت؛ دانش رسانه؛ دانش انسان‌شناسی؛ دانش جامعه‌شناسی. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات غفاریان (۴۱) و خنیفر و همکاران (۱۲) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۵- **دانش و مهارت سازمانی:** سطوح عالی نظام آموزش و پرورش رابطه تنگاتنگی با جامعه، قوانین، ارزش‌ها، و بخش‌های مختلف جامعه دارد. بنابراین، هدایت نظام آموزش و پرورش نیازمند آشنایی با قوانین و نحوه ارتباط بخش‌های مختلف جامعه و همچنین تجربه و دانش مدیریتی است. دانش و مهارت سازمانی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: آشنایی با مبانی و اصول، دانش و مهارت تخصصی آموزش.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**آشنایی با مبانی و اصول**» عبارتند از: آشنایی با نظام آموزش کشور؛ آشنایی با نظام قانون‌گذاری کشور؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با نظام اداری کشور. همچنین، شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**دانش و مهارت تخصصی آموزش**» عبارتند از: تجربه و مهارت آموزش؛ مدیریت استعداد؛ دانش مدیریت آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات خنیفر و همکاران (۱۲)، بیترووا و همکاران (۳۱)، خورشیدی و عامری (۱۶) و پورکریمی و همکاران (۲۰) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

**۶- نظارت و کنترل:** یکی از کارکردهای مدیریت، نظارت و کنترل است. این کارکرد در نظام آموزش و پرورش به دلیل ویژگی‌های خاص آن همچون ساختار متمرکز و بزرگ آن اهمیت دوچندان می‌یابد. بنابراین، لازم است مدیران ستادی از: مهارت‌های نظارتی و مدیریت منابع بالایی برخوردار باشند.

شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**مهارت‌های نظارتی**» عبارتند از: مهارت نظارت و کنترل. شاخص‌های مربوط به زیرمقوله «**مدیریت منابع**» عبارتند از: مدیریت منابع مادی؛ مدیریت زمان؛ مدیریت عملکرد. این یافته‌ها با بخشی از نتایج به دست آمده در مطالعات پورکریمی و همکاران (۱۷)، غفاریان (۴۱) و خشوعی و همکاران (۲۳) همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

بنابراین، چنانچه روشن است نتایج تحقیق حاضر تا حدودی یافته‌های تحقیقات انجام‌شده پیرامون شایستگی‌های مدیران حوزه ستادی آموزش و پرورش را مورد تأیید قرار می‌دهند؛ با این تفاوت که هیچ‌یک از تحقیقات انجام‌شده حول محور زیرنظام راهبری و مدیریت و در راستای اهداف و

راهکارهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که بنیان نظری تحول راهبردی در نظام تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران است انجام نگرفته است.

در این تحقیق سعی شده است تمام ابعاد، زیرمقوله ها، مقوله‌ها و شاخص‌های محوری موردنیاز جهت سنجش شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش به صورت همه‌جانبه و با نگاه ویژه به زیرنظام راهبری و مدیریت و سند تحول بنیادین موردتوجه قرار گیرد و در قالب یک چارچوب مشخص جهت گزینش و انتخاب مدیران ستادی در رده‌های عالی، میانی و پایه براساس شرح وظایف هرکدام از منظر شورای عالی اداری (۴۷) آن‌چنان‌که مدنظر تدوین‌کنندگان، کارشناسان اجرا و اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت آموزشی است، را مشخص نماید؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب پیشنهادی از پشتوانه نظری و تجربی کافی برخوردار است.

با توجه به اینکه در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، به لحاظ علمی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های دیگری نیز انجام شود تا اینکه عواملی که احياناً در این پژوهش مغفول مانده‌اند نیز شناسایی شوند. با توجه به اینکه تمرکز این پژوهش تنها بر ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت معطوف بوده، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی سایر منابع انسانی در آموزش و پرورش همچون معلمان، مدیران مدارس و... نیز مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی بر فرآیند پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در حوزه ستادی توجه ویژه شود.

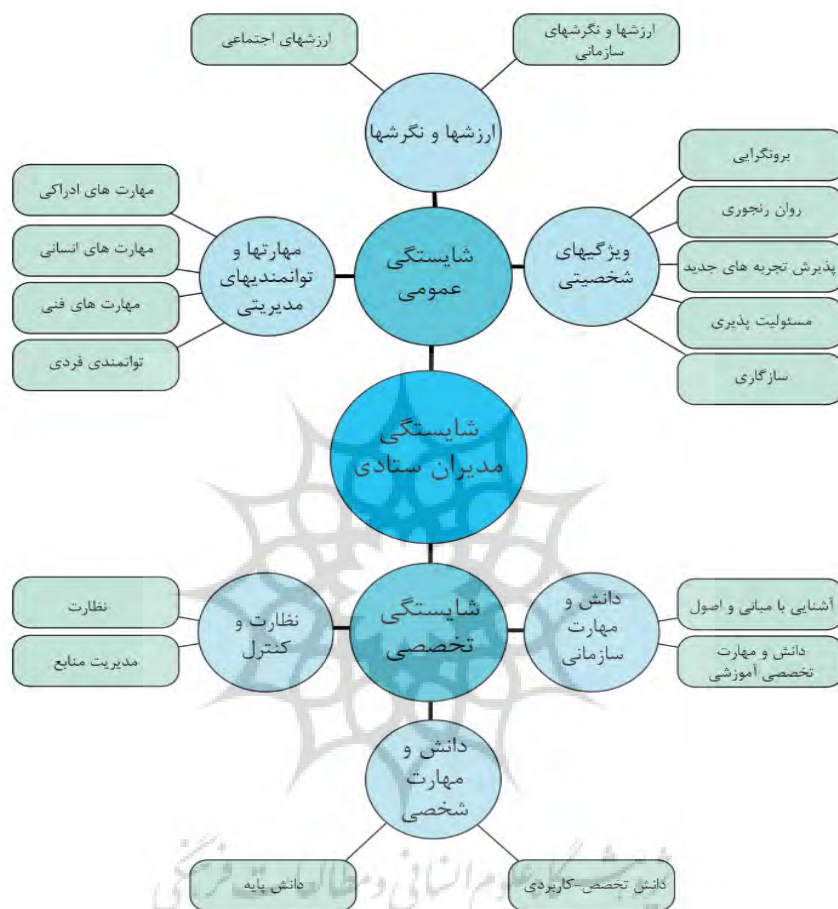
با توجه به اینکه الگوهای شایستگی قلب تپنده رویکرد مبتنی بر شایستگی منابع انسانی می‌باشند و نیز اینکه مدیران و رؤسای حوزه ستادی به‌عنوان برنامه ریزان اصلی بخش عمده و حساس سازمان آموزش و پرورش را تشکیل می‌دهند به‌طوری‌که وظیفه سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش (مدیران ارشد)؛ هماهنگی، ایجاد

ارتباط بین سطوح عالی را در واحدهای ستادی (مدیران میانی)؛ اجرای سیاست‌ها، خطمشی‌ها و برنامه‌های سازمانی را در واحدهای ستادی (مدیران پایه) از وظایف اصلی حوزه ستادی است. از لحاظ کاربردی پیشنهاد می‌گردد که الگوی حاصل از این پژوهش در پیاده‌سازی نظام‌های مبتنی بر شایستگی به‌ویژه جانشین پروری که اخیراً مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی قرار گرفته است، مورد استفاده قرار گیرد. از آنجایی که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی در این تحقیق مبتنی بر زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و بر اساس اجماع و نظر سه گروه؛ تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت و همچنین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت آموزشی شناسایی شده‌اند، سازمان آموزش و پرورش می‌تواند با اتکا بر یافته‌های این پژوهش فرآیند گزینش و انتصاب مدیران در حوزه ستاد و با اندکی تأمل در سطوح دیگر همچون مدیران صف (مدارس) را در پیش بگیرند. به عبارتی، طراحی این چارچوب می‌تواند گام مؤثری در جهت انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در سطح کلان آن‌گونه که مدنظر و توجه سند تحول بنیادین، به‌ویژه راهکار ۲۲ - ۶ زیرنظام راهبری و مدیریت می‌باشد، صورت گیرد. همچنین مسئولان آموزش نیز به راحتی می‌توانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش در جهت آموزش و بهسازی مدیران برآیند، چیزی که امروزه نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. همچنین چارچوب پیشنهادی می‌تواند در ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات نیز اساس کار قرار گیرد. نهایتاً شایان ذکر است

درنهایت، با توجه به آن که هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی جهت گزینش و انتصاب مدیران در حوزه ستادی آموزش و پرورش بود، کاربرد یافته‌های آن محدود به مدیران سطوح کلان آموزش و پرورش بوده و به‌کارگیری آن در سطوح دیگر مدیریت آموزش و پرورش (مثلاً مدیران مدارس) و یا سایر مؤسسات آموزشی نیاز به بررسی مجدد یافته‌های پژوهش، متناسب با وظایف و

نقش‌های مختلف هر کدام از سطوح مذکور و شغل مورد نظر خواهد بود. همچنین، عدم همکاری برخی مصاحبه‌شوندگان در هنگام اجرای پروژه از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.





شکل ۱. مدل کیفی شایستگی مدیران ستادی



## منابع ۲۰

- \* The Holy Quran. Translated by Mehdi Elahi Ghomsheie (1988). Tehran: Quran Publishing Foundation.
۱. Supreme Education Council. *The Subsystem program of the leadership and management of the public and formal education system*. 2018. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.
  2. Kin T. M, & Abdull Kareem O. *A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high-and mediocre-performing secondary schools*. Asia Pacific Journal of Education. 2018; 38(3), 394-413.
  3. Turani, H. Process-oriented Leading and Managing prerequisite of improving the management quality. *School Management Development*. ۲۰۱۶. ۱۱۳: pp. ۲۴-۲۶.
  4. Supreme Administrative Council. *Circular on the Guidelines for the Evaluation and Development of General Competencies of Professional Managers*. 2017. Available at: <https://www.aro.gov.ir/Portal/View/Page.aspx?PageId=64fcf98a-300f-4de8-92a0-f63307c1b6f6&t=41>
  5. Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S. & Shamalla, L. *Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce*. Vaccine. 2019; 37(11), 1428-1435.##
  6. Supreme Education Council. *The Subsystem program of the leadership and management of the public and formal education system*. 2018. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.
  7. Bonyadi H, Fani A. A, Seyed Javadin S. R. Designing and explaining the competency model of school principals based on the document of fundamental change in education and other upstream documents, *Educational and School studies*. 2018. 7(19). 113-144.
  8. Puteh F. *Learning for professional development via peers: A System Theory approach*. *Global Conference on Business & Social Science*. 2015; GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur. Retrieved from: at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
  9. Bharwani S, & Talib P. *Competencies of hotel general managers: A conceptual framework*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017.
  10. Schroder, H. M. *Managerial competence: The key to excellence*. 1989. Kendall/Hunt Publishing Company.
  11. Asheghi H, Qahramani M, Qaderchian N. G. Identifying and explaining the dimensions, components and indicators of competency development of banking

- industry managers. *Human Resources Education and Development*. 2017; 4(14): pp. 76-5.
12. Khanifar H, Naderi Bani N, Ebrahimi S, Fayazi M, Rahmati M. H. Identify the competence of school principals for use in the assessment center. *School Management*. 2019. 7(1): 105-125.
  13. Najafi M, Qahramani M, Abolghasemi M, Arefi M. Designing and Explaining the Model of Professional Competencies of Preschool Centers Managers, *New Approaches in Educational Management*, Vol. 9, Issue 2, Summer, Consecutive 34, pp. 26-1.
  14. Askari A, Hajifar S. *Designing a competency model for general managers with a regression of the best subsets approach*. 2018. Job and organizational counseling.
  15. Ebrahimzadeh B, Nazem F. Identifying and compiling the components affecting the competency model of primary school principals in Tehran. *Leadership and Educational Management*, Islamic Azad University, Garmsar Branch. 2018; 12(4): 9-23.
  16. Khorshidi A, Ameri A. Professional qualifications of school principals. *School Management Development*. 2016; 113: pp. 52-55.
  17. Pourkarimi J, Farzaneh M, Azizi M, Kurdi, E. Presenting a model of manager's professional competencies for educational departments of Tehran University. 2016.
  18. Ekrami H, Hoshyar V. Identifying and explaining the competencies of high school principals, *Family and Research*. 2016; 32. 7-31.
  19. Piriaei H, Niknami M. Presenting a Model for Improving the Educational Managers Appointment and Promotion System, *Management and Planning in School Systems*. 2016; 10(1) (Series 18): 9-28.
  20. Porkarimi, J., Farzaneh, M., Norozi, M. Exploring the Professional Competencies of High School Principals: The Results of a Mixed Method Study. *School administration*. 2016 4(1): 1-25.
  21. Asgari N, Nikokar G. H, Safari H., Gholami M. Model of competencies of public managers of the Islamic Republic of Iran based on the 20-Year National Vision of the Islamic Republic of Iran. *Management at the Islamic University*. 2015. 4. No. 1: pp. 23-38.
  22. Zeinabadi, H. R., Abdul Husseini, B. Successful School, Successful Manager: A Comparative Study of International Successful School Principals Project (ISSPP) Findings. *Educational Innovation*. 2017 16(1): 21-42.
  23. Khoshuei M. S, Arizi Samani S. H, Nouri A. Eight managerial competencies: Essential competencies for 21st century managers. *Iranian Journal of Management Studies*. 2013. 6(2): 131-152.

24. Rezayat G. H, Yamani Dozie Sorkhabi M, Kiamanesh A. Naveh Ibrahim I. Competency model of heads of public universities in Iran. *Iranian Higher Education Association*. 2011.;4(1): 84-47.
25. Kin T. M, & Abdull Kareem O. *A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high-and mediocre-performing secondary schools*. *Asia Pacific Journal of Education*. 2018; 38(3), 394-413.
26. Alberta Education. *Alberta Education Leadership Quality Standard*. 2018. Retrieved from Alberta Education: <https://education.alberta.ca/professional-practice-standards/new-professional-standards/everyone/standards-documents/>
27. Hitt D. H, Woodruff D, Meyers C. V, & Zhu G. *Principal competencies that make a difference: Identifying a model for leaders of school turnaround*. *Journal of School Leadership*, 2018. 28(1), 56-81.
28. Liikamaa K. (2015). *Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies*. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
29. Oates K. *Our school leadership competencies*. 2016: Retrieved from *Ambition School Leadership*: <https://www.ambitionschoolleadership.org.uk/blog/leadership-competencies###>
30. Altman J, Kaplan S, Elisa Villanueva Beard S, & Pastorek P. *Teacher leader competency framework*. 2015. Washington: University of Washington Center for Educational Leadership (CEL).
31. Bitterová M, Hašková A, & Pisoňová M. *School leader's competencies in management area*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014. 149: 114-118.
32. Abel, M. H. *Competencies management and learning organizational memory*. *Journal of knowledge management*. 2008; 12 (6): 15-30.
33. Jahanian, R. Qualifications required by educational managers. *Educational Management Research*. 2010. 1(3): pp. 121-142.
34. Charmaz K. *Constructing grounded theory*. 2014. sage.
35. Crassula, J. W. *Research plan: qualitative, quantitative and combined approaches* (translated by Alireza Kiamanesh and Maryam Dana Toos). 2012. Tehran: Allameh Tabatabai University Jihad Publications.
36. Khastar H. Providing a method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews. *Humanities Methodology*. 2009. 15 (8), p. 161-174.
37. Willig, C. *Interpretation in qualitative research*. The SAGE handbook of qualitative research in psychology. 2017. 274-288.
38. Fereday J, & Muir-Cochrane E. *Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development*. *International journal of qualitative methods*. 2006: 5(1), 80-92.

39. Braun V, & Clarke V. *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative research in psychology. 2006. 3(2): 77-101.
40. Abdollahi M, Fathi Vajargah K, Taghi Pourzahir A, Rahimian H. Competencies of the managers of human resource education and development. *New Approach in Educational Management*. 2015; 6 (4); Consecutive 24: pp. 23-54.
41. Ghaffarian V. *Management competencies: How to better manage an organization*. 2011. Tehran: Industrial Management Organization Publications.
42. Hellriegel D, & Slocum J. W. 2010. & Woodman, RW *Organizational Behavior*. 1998.
43. Amiri-e-Jami H, Amiri Jami H, and Alaei H. *Compiling the proposed model of the expected competencies of the educational principals of girls' only schools in the three school levels of Torbat-e-Jameh city*. 2014. First International Conference on Psychology and Behavioral Sciences. Tehran: Mehr Ishraq Conference Institute of Tehran University Conference Center,
44. Dainty P. H, & Anderson M. *The capable executive: effective performance in senior management*. 1996. Macmillan Business.
45. Azar A. *An Introduction to Process Requirements and Criteria for Selecting Government Human Resource Managers*. Management Thought. 2008. 2 (2): 37-69.
46. Farhi Bozjani, B. Introducing the model of developing managerial abilities needed by managers (the country's administrative system). *Management Knowledge*. 2005. 68: 92-73.
۴۷. Supreme Administrative Council. *Circular on the Guidelines for the Evaluation and Development of General Competencies of Professional Managers*. 2017. Available at: <https://www.aro.gov.ir/Portal/View/Page.aspx?PageId=64fcf98a-300f-4de8-92a0-f63307c1b6f6&t=41>