

بازگشت به مدیریت: طرامی و تبیین الگوی نوین صلاحیت‌های مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون

زهره سبزیان پور^۱ و مریم اسلام پناه^{۲*}

Received: 05/05/2018
Accepted: 06/03/2019

صفحات: ۲۵۱-۲۲۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۱۵
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۵

چکیده

در این پژوهش سعی بر آن است الگویی بر اساس تحلیل مضمون برای صلاحیت‌های مدیران مدارس آموزش و پرورش استخراج گردد. جامعه آماری این پژوهش در زمینه اسناد شامل: کلیه مقالات، رساله‌ها، طرح‌ها و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با موضوع مورد پژوهش در گستره زمانی ۲۰۰۰-۲۰۱۸ در حوزه صلاحیت‌های مدیران آموزشی با نمونه‌گیری هدفمند بود. در فرایند تحلیل مضمون با همسوسازی داده‌ها به تدوین و اعتبار یابی چارچوب صلاحیت‌های مدیران آموزشی پرداخته شد. پایایی نتایج با استفاده از روش هولستی ۰/۹۵ برآورد گردید. بر اساس یافته‌های این پژوهش صلاحیت‌های مدیران آموزشی در ۴ تم فراگیر دانایی، تعالی معنوی، پویندگی و پایستگی خلاصه گردید. مضمون دانایی شامل دو مضمون پیش‌سازمان-دهنده (یاددهی- یادگیری و سازمانی) و ۸ مضمون پایه می‌باشد. مضمون تعالی معنوی شامل ۳ مضمون پیش‌سازمان‌دهنده (عشق به هستی، جهان‌بینی معنوی و ایمان و امید) و ۹ مضمون پایه است. مضمون پویندگی شامل ۴ مضمون پیش‌سازمان‌دهنده (پیشرویی، تشریک‌مساعی، مدیریت ارتباطات، دیدگاه جهانی) و ۸ مضمون پایه است. در نهایت مضمون پایستگی شامل ۵ مضمون پیش‌سازمان‌دهنده (مدیریت تکنولوژی، مدیریت مالی پایدار، مدیریت نوآفرینی، مدیریت محیط زیست و مدیریت سلامت پایدار) و ۱۳ مضمون پایه می‌باشد. مدل حاضر می‌تواند مبنای مناسبی برای مدیران در مدارس و همچنین سنجش و ارائه راهکارهایی برای انتخاب مدیران بر اساس مؤلفه‌های تعریف‌شده در این مدل باشد.

کلید واژگان: صلاحیت مدیران آموزشی، دانایی، تعالی معنوی، پویندگی، پایستگی.

۱- گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۲- گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

مقدمه

موج تازه‌ای از پژوهش‌ها در حوزه مدیریت آموزشی در هزاره جدید به وجود آمده است، همچنین، اهمیت خروجی نظام آموزش و پرورش محققان را بر آن داشته است، که به بررسی رابطه بین صلاحیت‌های مدیر مدرسه و برونداد آن یعنی عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان بپردازند. در اثر تغییرات اجتماعی و تلاش در جهت بهبود مدرسه نقش مدیران در طول زمان تغییر کرده است. (Hallinger & Heck, 2010) در مروری بر پژوهش‌های سی‌ساله در مدارس دریافتند، که مدیریت به‌طور خاص، به‌صورت مستقیم یا با میانجی می‌تواند اثر مثبتی از طریق ایجاد همکاری، یادگیری سازمانی، ساختارها، توسعه کارکنان و توانایی رهبری برای ترویج یاددهی-یادگیری و ایجاد فضای مثبت در مدرسه که به نوبه خود موجب ارتقاء و موفقیت آن‌ها می‌شود، داشته باشد. در مقیاس وسیع‌تر عوامل متفاوتی در پیشرفت دانش‌آموزان مؤثر است، و در این میان مدیر تنها کسی است که در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند بر تمامی این عوامل اثرگذار باشد. یک مدیر باصلاحیت می‌تواند باعث افزایش ده‌درصدی نمره‌ی دانش‌آموزان در تست‌های استاندارد تنها در یک سال شود. همچنین موجب کاهش غیبت و بی‌انگیزگی و افزایش نرخ فارغ‌التحصیلی دانش‌آموزان شود. تغییر چشم‌انداز سیاست‌های آموزش و پرورش با تغییر ویژگی‌های مدیریت مدرسه در بسیاری از کشورها به نقطه اوج خود رسیده است، امروزه مدیریت اثربخش مدرسه بیش از گذشته به‌عنوان عامل مؤثر بر اصلاحات آموزشی و نتایج مدرسه تلقی می‌شود (Schleicher, 2012). در پژوهش‌های جامع و گسترده در مقیاس کمی مدیریت و رهبری بعد از آموزش در کلاس به‌عنوان دومین عامل تأثیرگذار در یادگیری دانش‌آموزان است و این تأثیر بر سازمان مدرسه، فرهنگ و همچنین در رفتار معلم و کلاس درس مشاهده شده است (Hallinger & Heck, 2010)؛ (Kenneth Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008). در اوایل قرن حاضر چارچوب‌های عملکرد مدیر به یک مسئله جهانی تبدیل شده است (Leithwood & Steinback, 2003). بیان می‌کنند، در حوزه رهبری آموزشی و در چارچوب‌های موجود اختلاف نظرانی وجود دارد و دقیقاً مشخص نیست مدیران آموزشی باید در کدام حوزه‌ها وارد شوند (Dallas Hambrick Hitt & Tucker, 2016). بیان می‌کند که، توجه به نقش مدیر منجر به این مسئله گردید، که مدیریت مدرسه با بهبود شرایط کار معلمان، و فضا و محیط مدرسه‌ی آن‌ها به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای می‌تواند بر کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس و به‌تبع آن پیشرفت دانش‌آموزان، تأثیرگذار باشد (Cruickshank, 2017). در سال ۲۰۰۶

سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)^۱، پروژه‌های بین‌المللی را بانام "بهبود رهبری مدرسه" آغاز کرد. برخی از مهم‌ترین یافته‌های این پروژه به این شرح است: بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس (اعطای استقلال بیشتر و تدارکات حمایت‌های گسترده‌تر و به‌طور کلی بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران در جهت افزایش یادگیری دانش‌آموزان)، تأکید بر رهبری توزیع‌شده^۲ به‌منظور تشویق و حمایت از ارکان و اعضاء مختلف مدرسه برای ایفای نقش‌های مدیریتی، بهبود مهارت‌های مدیریت اثربخش (با توجه به وسعت وظایف و مسئولیت‌ها، مدیران مدارس به آموزش‌های ویژه‌ای نیاز دارند)، جذاب‌تر کردن هر چه بیشتر حرفه مدیریت مدرسه (حرفه‌ای و عملی کردن فرایند جذب و استخدام، افزایش دستمزد، به‌کارگیری مکانیسم‌های حمایتی و انگیزشی مختلف) (Abdolhoseini, Abdollahi, Zaynabadi, & Zarghami, 2018).

Ghanbari & Mohammadi (2017) در پژوهش خود مؤلفه‌های زیر را شناسایی کردند: مقوله اول ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی، مقوله دوم مهارت‌های موردنیاز مدیران و مقوله سوم تحصیلات و دانش مدیران می‌باشد. (Derakhshan & Zandi, 2017) در پژوهش خود مؤلفه‌های زیر را نشان دادند: شایستگی فنی، حرفه‌ای و تخصصی، شایستگی اداری-نظارتی، شایستگی فردی-شخصی، شایستگی ارتباطی و میان فردی، شایستگی اخلاقی، شایستگی انگیزشی، شایستگی ادراکی، شایستگی فناورانه، شایستگی فرهنگی، شایستگی اقتصادی-کارآفرینی و شایستگی سیاسی عارف‌نژاد در پژوهش خود مؤلفه‌های شایستگی مدیریت مانند وجدان کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم را در اولویت‌های اول تا سوم مؤلفه‌های کسب‌شده در نظر گرفت (Arefnezahd, 2017). (Mard, Zaynabadi, Abdollahi, & Arasteh (2018) در مطالعه مدرسه موفق، مدیر موفق، مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه‌ی بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP^۳) نشان می‌دهد که مدارس موفق ۶۱ ویژگی دارند که در ۱۲ بعد، و مدیران موفق ۲۳ ویژگی دارند که در ۴ بعد سبک رهبری، فلسفه شخصی و ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مشارکت و ایجاد روابط طبقه‌بندی می‌شوند.

Shirbagi & Moradi (2018) در پژوهش خود نشان دادند که عوامل مؤثر بر تعاملات نامناسب مدیران مدارس شامل: عوامل سازمانی (اداری)، عوامل محیطی، عوامل فردی و روان‌شناختی و عوامل مدرسه‌ای هستند. دبیران جهت مقابله با تعاملات نامناسب از دو استراتژی

1 Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

2 Distributed School Leadership

3 International Successful School Principalship Project

فعال و غیرفعال استفاده می‌کنند و پیامدهای تعاملات نامناسب مدیران شامل تأثیرات مخرب بر وضعیت روانی و عاطفی معلمان و اختلال در تصمیم‌گیری و کلاس درس است. Steiner & Hassel (2011) ویژگی‌های رفتاری مدیران موفق را به‌عنوان راهی برای بهتر فهمیدن رهبران می‌داند که این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: محرکی برای رسیدن به هدف، پیشرو و پایدار، نظارت و هدایت برنامه‌های پیشرو، رهبری تیمی، توسعه دیگران، حل مسئله، تفکر انتقادی، تفکر مفهومی، اعتمادبه‌نفس و رهبری با اعتمادبه‌نفس. (Wagner (2013 مؤلفه‌های هوش هیجانی، تفکر انتقادی و مهارت‌های تحلیل، مهارت حل مسئله، نوآوری و خلاقیت، مهارت‌های شخصی و ارتباطی، مهارت‌های تکنولوژی، مهارت‌های سازمانی، مهارت‌های مدیریت شخصی، مشارکت و کار تیمی، توسعه همکاری، توسعه ارتباطات و تعامل با جامعه، ضد نژادپرستی و تساوی حقوق، درک و آگاهی جهانی، تفکر انتقادی و حل مسئله، مدیریت مشارکتی، چابکی و سازگاری، ابتکار و کارآفرینی، ارتباط مؤثر نوشتاری و شفاهی، دسترسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات؛ خلاقیت و کنجکاوی را شناسایی کرده است. (Meyers & Smylie (2017 برای پیشرفت مدارس چهار مورد اساسی را که مدیر باید انجام دهد مطرح کردند، که شامل: بررسی و فهمیدن علت شکست‌ها و ناکامی‌ها، ایجاد یک چشم‌انداز درست و مناسب در جهت رسیدن به موفقیت، پیگیری مداوم و پایدار وضعیت کارمندان، بودجه و دیگر منابع ضروری، شناسایی قوانین ناقص و دارای ضعف که موجب شکست و ناکامی مدرسه می‌شود و همچنین تقویت توانایی‌های اداری برای حمایت از تغییرات مدرسه و رسیدن به موفقیت می‌باشند (Meyers & Hitt (2017 مؤلفه‌هایی برای مدیران مشخص کرده‌اند، که عبارت‌اند از بنیان نهادن و ایستادگی در مقابل چشم‌اندازها، تشویق و ترغیب دیگران، واکنش به استنباط درک شده، ظرفیت‌سازی از طریق پاسخگویی و حمایت، احساس تعهد نسبت به دانش‌آموزان، حل مشکلات و ایجاد راه‌حل‌های جدید و استفاده از پژوهش‌ها برای حل مشکلات. اما باکمال تعجب تا به حال برای مشخص کردن نقش مدیر و اینکه مدیر باید دارای چه نگرش‌ها و ویژگی‌هایی برای دستیابی به مدرسه موفق باشد، توجه کمی شده است به دلیل گسترده‌تر شدن و پیچیده‌تر شدن سیستم آموزش و پرورش در دنیا لازم است در انتصاب مدیران آموزشی به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان توجه و دقت خاصی شود و ملاک‌گزینش آن‌ها تخصص و شایستگی‌های ویژه باشد. بنابراین با توجه به این امر مهم هدف اصلی این پژوهش تهیه چارچوب ادراکی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی می‌باشد. با توجه به هدف فوق پاسخ به پرسش‌های ذیل مدنظر است:

۱- بر پایه تحلیل متون مدیریت آموزشی، مدیران آموزشی حائز کدام ویژگی‌ها هستند؟

۲- چارچوب ادراکی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی کدام است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی بوده که با رویکرد کیفی (تحلیل مضمون) انجام شد. روش تحلیل مضمون فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006). جامعه آماری در زمینه اسناد شامل کلیه مقالات، رساله‌ها، طرح‌ها و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با موضوع مورد پژوهش از سال ۲۰۰۰ میلادی تا ۲۰۱۸ می‌باشد. جهت بررسی جامع اسناد معتبر در حیطه موضوع پژوهش، کلیه تولیدات علمی در پایگاه استنادی اسکوپوس با جستجوی کلیدواژه‌ها: "School", "School Educational Administration", "Principal", "School Leadership", "Management", "Leadership Competencies Educational Management", "Leadership" و نیز پایگاه‌های معتبر داخلی همچون مگ ایران، ایران‌داک، سایت جهاد دانشگاهی، نور مگز و غیره. با جستجوی کلیدواژه‌های "مدیران آموزشی" و "صلاحیت‌های مدیران" و "شایستگی‌های مدیران" مورد بررسی قرار گرفت. با مراجعه به این منابع همه اطلاعات در دسترس، انتخاب و فیش‌برداری شد. تعداد ۲۰۰ منبع شناسایی شد و بعد از بررسی مجدد، در نهایت تعداد ۷۰ منبع دارای کد مرتبط باقی ماند که با مطالعه سطر به سطر مقالات و منابع، به صورت دستی کدگذاری گردید. منابع گردآوری شده داخلی و خارجی در جدول شماره ۱ به ترتیب زمانی آمده است.

جدول شماره ۱: بررسی منابع معتبر در حیطه موضوع پژوهش

منابع خارجی	منابع داخلی
(McEwan, 2003) (Fry, 2003) (Senge et al., 2000) (Murphy & (Leithwood & Steinback, 2003) (Foxon, Richey, (FAQ., 2004) (Shipman, 2003) (Freudenberg & Lavy, (Roberts, & Spannaus, 2003) (Hallinger, (K. Leithwood & Levin, 2010) (2004) (Vakola, Soderquist, & (Gilbert, 2006) (2005) (Chang, Chin, & Hsu, 2008) Prastacos, 2007) (Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja, & Lewis, (Kenneth (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008) 2008) (Seashore, Leithwood, (Leithwood et al., 2008) (Hallinger & Heck, (Wahlstrom, & Anderson, 2010) (Ibukun, (Bechtel & Martin, 2010) (2010) (Steiner & Hassel, 2011) (Oyewole, & Abe, 2011) (Sharratt & Fullan, 2012) (Schleicher, 2012) (Branch, Hanushek, & Rivkin, (Whitaker, 2013) (Leigh, (Wagner, 2013) (Willig, 2013) (2013) (Cheema, Hamid, Whitney, & Jennifer, 2011) (Bush & Glover, 2014) (Basir, & Ur, 2014) (Cheema, Zeeshan, Hamed, & (Leadership, 2014) (Mwambazambi & Banza, 2015) (Foad, 2015) (Day, Gu, & (Storsletten & Jakobsen, 2015) (Wagner, (Hitt & Tucker, 2016) Sammons, 2016) (C. Meyers & Smylie, (Cruickshank, 2017) (2016) (Hitt & Player (C. V Meyers & Hitt, 2017) (2017) (Gittens, (Karadag & Oztekin-Bayir, 2018) (2018) (Ryan, 2018) (Amatullah, 2018) (2018) (Hitt, (Hanbidge, Tin, & Sanderson, 2018) (Hitt, Meyers, & Zhu, 2018)	(Badrinarayanan & (Ghoorchian & Mahmoodi, 2004) (Khorshidi & (Jahaniyan, 2010) (Madhavaram, 2008) (Mahmoudi, Abedi, & Heydari, 2012) (Ekrami, 2011) (Noormohammadi; & (Torkzadeh & Ansari, 2015) (Shakib (Mohammadi; et al., 2016) Nikmoeen, 2015) (Abdollahi, Fathi Vajargah, (Noroozi, 2016) (Abdollahi, Fathi Vajargah, (Noroozi, 2016) (Madani, (Porkarim, Farzaneh, & Norozi, 2016) (Rangriz, (Omran, Enayati, & Saedadabadi, 2016) (Ghanbari & (Abdolrahim, Arasteh, & Soltanie, 2017) (Derakhshan & Zandi, (Mohammadi, 2017) (Abdolhoseini et al., (Arefnezahd, 2017) (2017) (Abdolhoseini et al., 2018) (2018) (Soltani, Salehi, Gholtash, & Nadi, 2018) (Mard, (Shirbagi & Moradi, 2018) (Shams, 2018) (Zaynabadi, Abdollahi, & Arasteh, 2018) (Mohamadi & Khorsandi (Abdolhoseini et al., 2018) (Yamchi, 2018) (barkhoda, asadi, & Zabardast, 2018)

برای سنجش روایی این پژوهش، بررسی پیشینه، اسناد و نظرات جمعی از صاحب‌نظران در این خصوص لحاظ شده است. همچنین در این پژوهش برای برآورد پایایی از روش هولستی استفاده شده است، در این روش متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. سپس با استفاده از فرمول زیر درصد توافق مشاهده شده محاسبه می‌شود:

$$PAO = \frac{2M}{n_1 + n_2}$$

در این فرمول تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n_1 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول، و n_2 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم می‌باشد. PAO^1 نیز عددی بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) خواهد بود. در نتیجه ضریب پایایی $0/95$ به دست آمد، که این مقدار برای پژوهش حاضر به صورت زیر به دست آمد:

$$PAO = (2 \times 801) / (1150 + 947) = 0/948$$

1. Percentage of Agreement Observation

یافته‌های پژوهش

این بخش شامل فرایند تحلیل مضمون است که از دو بخش کدگذاری و تحلیل مضامین تشکیل شده است. در کدگذاری ابتدا همه منابع مورد بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی، منابع مرتبط با موضوع شناسایی شدند. مطالب متفاوتی که از مقالات و اسناد گوناگون به دست آمد در ابتدا، فاقد انسجام بود هر منبع و مرجع از زاویه‌ای به صلاحیت‌های مدیران نگریسته بود. در فرایند کدگذاری با بررسی تک تک مقالات و منابع و با در نظر گرفتن مفهوم کلی مورد نظر بخش‌هایی از متن منابع که به صورت آشکار یا ضمنی کد مرتبط را در برداشتند، انتخاب شد. با توجه به معنای هر مفهوم، نامی به آن مفهوم در متن اختصاص یافت و به صورت توضیح در آن بخش از منبع مربوطه جای گرفت. همراه کدگذاری فایلی برای ذخیره نام کدها تهیه شد. در ادامه کار و با کدگذاری‌های متنی بیش‌تر به‌طور مداوم به این فایل مراجعه و بررسی گردید که آیا بخش مشخص شده به یکی از مضمون‌های اختصاص یافته مرتبط است یا باید مضمون جدیدی برای آن تعیین شود. در حین کار چندین بار این مضامین مورد تجدیدنظر و تغییر قرار گرفت.

جدول ۲: تم فراگیر دانایی

فراوانی کدها	مضمون‌های پایه	مضمون‌های پیش سازمان دهنده	دانایی
۴۳	یادگیری خلاق	یاددهی - یادگیری	
۴۷	مهارت‌های زندگی و شغلی		
۱۸	مهارت‌های اطلاعات رسانه‌ای و تکنولوژی		
۱۹	مهارت‌های قرن بیست و یکم		
۳۳	تعیین خط‌مشی	سازمانی	
۴۰	مدیریت منابع انسانی		
۱۹	محیط یادگیری		
۲۷	استانداردسازی و سنجش عملکرد		
۲۴۶	جمع کل کدها		

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، مضمون دانایی که دارای دو بعد یاددهی-یادگیری با ۱۲۷ کد و سازمانی با ۱۱۹ کد می‌باشد. به این ترتیب، سازمانی با داشتن ۵۱ درصد کدهای

مضمون دانایی مهم‌ترین بعد این مضمون قلمداد می‌شود و یاددهی-یادگیری با ۴۹ درصد در مرتبه‌ی بعدی قرار می‌گیرد. قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "سازمانی" از متن منابع درآمدهاست: مدیر آموزشی با نظارت بر عملکرد کارکنان به ارزیابی عملکرد حرفه‌ای در جهت بهبود برنامه‌ها و در نتیجه تصمیم‌گیری درست می‌پردازد. مدیر با به‌کارگیری کارکنان تازه‌نفس و حمایت از پیشنهادها سازنده‌ی آن‌ها به‌خوبی با اهداف سازمان پیش می‌رود (Leadership, 2014). همچنین باید محیط یادگیری را جذاب‌تر کرده تا موفقیت دانش‌آموزان را تا حدی تضمین، و اعتماد والدین را جلب کند (Ekrami & Hoshyar, 2016). مدیر باید با تنظیم اهداف سازمانی و تعیین فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب همراه با مشارکت معلمان و دیگر اعضاء مدرسه، دانش‌آموزان و اولیاء آنان به تعیین و توسعه اهداف، چشم‌اندازها و مأموریت‌های مدرسه بپردازد (Abdolhoseini et al., 2018) (Ghanbari & Mohammadi, 2017). قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "یاددهی-یادگیری" از متن منابع در ادامه آمده است: Hitt & Player (2018). دریافتند مدیرانی که تجربه بیشتری در معلمی دارند مدیران موفق‌تری هستند؛ در حقیقت رابطه بین مدیریت مؤثر و سابقه معلمی بیشتر از رابطه با سابقه مدیریتی است. مدیر آموزشی باید با نوآوری و خلق سازمانی به تصویر سازی ارزش‌ها و آرمان‌ها بپردازد تا بتواند با توانمندسازی و خلق یادگیری شایسته‌آفرینی کند (Cheema, Zeeshan, Hamed & Foad, 2015). مدیر باید با دانش و مهارت‌های مربوط به یک دسته از شغل‌ها که از طریق آموزش و تجربه کسب می‌شوند به شایستگی شغلی، با استفاده از کاربرد اثربخش مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی به شایستگی اثربخش زندگی شخصی فرد بپردازد (Freudenberg & Lavy, 2004)؛ (Mard et al., 2018)؛ (Derakhshan & Zandi, 2017). همچنین رهبری آموزشی باید از کسب مهارت‌های تکنولوژی و رسانه‌ای و نیز استفاده درست از آن‌ها اطمینان حاصل کند (Foxon et al., 2003).

جدول ۳: تم فراگیر تعالی معنوی

فراوانی کدها	مضمون‌های پایه	مضمون‌های پیش- سازمان‌دهنده	تعالی معنوی
۲۴	عشق به ممنوع	عشق به هستی	
۱۵	عشق به یادگیری		
۳۶	عشق به کار		
۳۱	معناگرایی		

۲۴	خود شکوفایی معنوی	جهان بینی معنوی	
۳۳	عمل گرایی		
۱۰	سکوت در برابر هستی	ایمان و امید	
۱۵	خود آگاهی		
۹	رضایت از زندگی		
۱۹۷	جمع کل کدها		

همان گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، مضمون تعالی معنوی دارای سه بعد عشق به هستی با ۷۵ کد، جهان بینی معنوی با ۸۸ کد و ایمان و امید با ۳۴ کد می‌باشد. به این ترتیب جهان بینی معنوی با داشتن ۴۵ درصد از کدهای مضمون تعالی معنوی مهم ترین بعد این مضمون قلمداد می‌شود و ابعاد عشق به هستی و ایمان و امید به ترتیب ۳۸ درصد و ۱۷ درصد با فاصله ای کم در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. قسمت هایی از مطالب مرتبط با مضمون "جهان بینی معنوی" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر آموزشی با شناخت خداوند و توجه به خواست و تصمیم خداوند، عشق به خدا و بروز رفتارهای بزرگوارانه و توجه به آنچه خداوند سفارش کرده است اعتقاد راسخ دارد (Cheema et al., 2015). مدیر آموزشی باید با بینش، بصیرت، اعتماد به نفس، خودباوری، صداقت و عزت نفس عمل کند (M. Arefnezahd, (Ekrami & Hoshyar, 2016). (Bechtel, 2010). مدیر باید درک عمیقی از مسئولیت عملی بر اساس اصول و فروع دین الهی، اخلاقیات، احکام و معیارهای الهی داشته باشد تا بتواند با تعهد به ارزش های حرفه ای بر اساس آن ها عمل کند (Derakhshan & Zandi, 2017). (Mahmoudi et al., 2012). (S. Ghanbari & Mohammadi, 2017). قسمت هایی از مطالب مرتبط با مضمون "ایمان و امید" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر آموزشی باید با بروز رفتارهای بزرگوارانه، ایثار، و از خود گذشتگی و توجه به آنچه خداوند سفارش و حلال کرده است در برابر خواست خداوند تسلیم باشد (Ghanbari & Mohammadi, 2017). (Bechtel, 2010). قسمت هایی از مطالب مرتبط با مضمون "عشق به هستی" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر آموزشی باید در راستای اهدافش به فرهنگ نوع دوستی، عشق بلاعوض به انسان ها و از خود گذشتگی داشته باشد (Arefnezahd, 2017). (Gilbert, 2006). (Fry, 2003). (Cheema et al., 2015). مدیر آموزشی همواره باید درصدد بهبود دائمی یادگیری به عنوان فرایند مداوم توسعه برای سازمان باش (Foxon et al., 2003). مدیر آموزشی باید همیشه با ارزیابی مستمر و پیوسته از خودش و دانش آموزان به کنترل فرایند یاددهی-یادگیری جهت رشد

روزافزون بپردازد (Abdolhoseini et al., 2018), (Ghanbari & Mohammadi, 2017), (Ekrami & Hoshyar, 2016).

جدول ۴: تم فراگیر پویندگی

مضمون‌های پیش سازمان دهنده	مضمون‌های پایه	فراوانی کدها
پیشرویی	برانگیزاننده	۱۷
	حمایتگر	۱۲
تشریک‌مسابی	تیم‌سازی	۱۸
	کارگروهی	۱۶
مدیریت ارتباطات	ارتباطات درون‌سازمانی	۱۸
	ارتباطات برون‌سازمانی	۳۰
دیدگاه جهانی	رابطه و تبادل اطلاعات	۱۷
	دانش سیاسی	۱۲
جمع کل کدها		۱۴۰

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، مضمون پویندگی دارای چهار بعد پیشرویی با ۲۹ کد، تشریک‌مسابی با ۳۴ کد، مدیریت ارتباطات با ۴۸ کد و دیدگاه جهانی با ۲۹ کد می‌باشد. به این ترتیب، مدیر ارتباطات با داشتن ۳۴ درصد از کدهای مضمون پویندگی مهم‌ترین بعد در این مضمون قلمداد می‌شود. سه بعد دیدگاه جهانی، تشریک‌مسابی و پیشرویی به ترتیب دارای ۲۱ درصد، ۲۴ درصد و ۲۱ درصد با فاصله کمی از یکدیگر در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "مدیریت ارتباطات" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر باید مناسبات خوبی در ارتباطات داشته باشد (Ibukun et al., 2011)، در این روند مدیر باید دارای حسن ارتباط و تعامل با ذینفعان بیرونی و نیز توانایی تعامل و ارتباط با سازمان‌های بیرونی را داشته باشد (Sharratt & Fullan, 2012) (Derakhshan & Zandi, 2017). قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "دیدگاه جهانی" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر باید به مسائل در ابعاد جهانی بنگرد و آگاهی سیاسی‌اش در سطح ملی، منطقه‌ای و جهانی باشد، در واقع مدیر باید جهانی بیندیشد و محلی عمل کند (Rangriz et al., 2017) (Jahaniyan, 2010). قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "تشریک‌مسابی" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر با داشتن روحیه فرهنگ همکاری به ایجاد همکاری و البته با آگاهی از ظرفیت‌های

محیطی و انسانی موجود در مدرسه و منطقه آموزشی به کسب اهداف خود نائل می-گردد (Ekrami & Hoshyar, 2016). مدیر باید دارای شایستگی‌های گروهی باشد که به ایجاد گروه، کار گروهی و اثربخشی کمک می‌کند (Freudenberg & Lavy, 2004). قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "پیشرویی" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر باید قابلیت ایجاد انگیزه، ایجاد حس رقابت و برقراری نظام انگیزشی را داشته باشد (Foxon et al., 2003)؛ (Leadership, 2014)؛ (S. Ghanbari & Mohammadi, 2017).

جدول ۵: تم فراگیر پایستگی

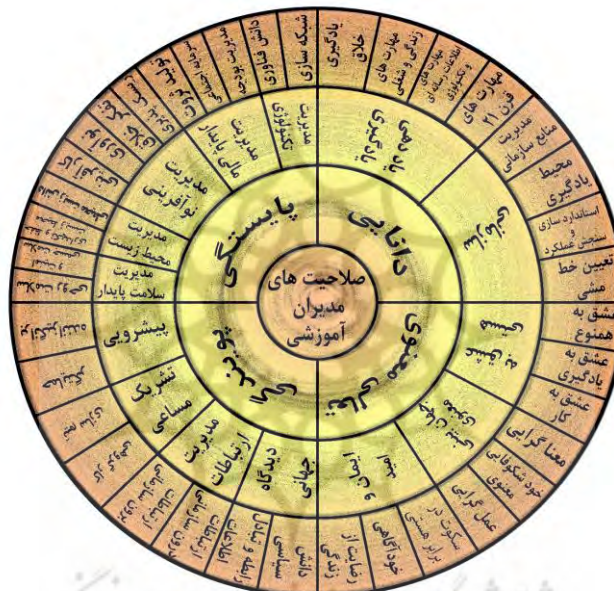
مضمون‌های پیش‌سازمان-دهنده	مضمون‌های پایه	فراوانی کدها
مدیریت تکنولوژی	شبکه سازی	۲۰
	دانش فناوری	۳۰
مدیریت مالی پایدار	مدیریت بودجه	۱۹
	سرمایه اجتماعی	۸
	تولید ثروت	۱۱
مدیریت نوآفرینی	ریسک پذیری	۱۷
	تفکر خلاق	۱۷
	نوآوری	۱۲
	کارآفرینی	۸
مدیریت محیط زیست	دانش زیست محیطی	۱۵
	حفظ و نگهداری محیط زیست	۱۴
مدیریت سلامت پایدار	امنیت و سلامت جسمی	۲۰
	سلامت روحی - روانی	۱۰
جمع کل کدها		۲۰۱

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد، مضمون پایستگی دارای پنج بعد مدیریت نوآفرینی با ۵۴ کد، مدیریت تکنولوژی با ۵۰ کد، مدیریت مالی پایدار با ۳۸ کد، مدیریت سلامت پایدار با ۳۰ کد و مدیریت محیط زیست با ۲۹ کد می‌باشد. به این ترتیب، مدیریت نوآفرینی با داشتن ۲۷ درصد، کدهای مضمون پایستگی مهم‌ترین بعد این مضمون قلمداد می‌شود. چهار بعد مدیریت تکنولوژی، مدیریت مالی پایدار، مدیریت سلامت پایدار و مدیریت محیط زیست به ترتیب با ۲۴ درصد، ۲۰ درصد، ۱۵ درصد و ۱۴ درصد با فاصله‌ای کم در مراتب بعدی قرار می-

گیرند. قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "مدیریت نوآفرینی" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر آموزشی باید ریسک پذیر باشد و مواقع ریسک را مدیریت و نیز پتانسیل‌های ریسک را اولویت بندی کند (Rangriz et al., 2017)؛ (Abdollahi et al., 2016). مدیر توانایی کنترل تغییر را که یکی از مهم‌ترین عوامل در تعالی و عملکرد اوست را دارد (Rangriz et al., 2017)، همچنین او با ایجاد توسعه و نوآوری و تغییرات اساسی در نحوه مدیریت با توجه به تغییرات روز آشناست (Storsletten & Jakobsen, 2015) (S. Mard et al., 2018) او باید با تفکر انتقادی و مهارت‌های تحلیل، خلاقیت و تفکر منطقی تسلط داشته باشد (Derakhshan & Zandi, 2017)؛ (Abdollahi et al., 2016)؛ (Ekrami & Hoshyar, 2016). (Senge et al., 2000). مدیر توانایی استفاده از پتانسیل‌ها برای خلق ظرفیت‌های جدید و تولید ایده‌های نو دارد (Abdolhoseini et al., 2018)؛ (McEwan, 2003) و مدیر گرایش به ابتکار و کارآفرینی دارد (Rangriz et al., 2017)؛ (Wagner, 2013)؛ (Wagner, 2013). قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "مدیریت تکنولوژی" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر آموزشی باید با شبکه‌سازی و مهارت استفاده از آن‌ها به رعایت آداب و رسوم شبکه‌ای و همچنین توسعه شبکه ارتباطی فردی و جمعی بپردازد (Jahaniyan, 2010)؛ (Derakhshan & Zandi, 2017)؛ (Rangriz et al., 2017)؛ (Leadership, 2014) مدیر باید دانش فناوری و تکنولوژی را در خدمت یاددهی-یادگیری قرار دهد و در جهت پیشرفت روز افزون دانش‌آموزان و معلمان قدم بردارد (Leadership, 2014). قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "مدیریت مالی پایدار" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر آموزشی باید با تعیین و استفاده مناسب از منابع مالی روند آموزش را توسعه دهد (Ekrami & Hoshyar, 2016)؛ (Mard et al., 2018)، همچنین با اولویت‌بندی نیازها و اختصاص منابع مالی بر اساس نیازمندی‌های ضروری را بررسی کند (Ghanbari & Mohammadi, 2017) و نیز با داشتن توانایی جذب و درخواست بودجه به صورت مستقل و یا با همکاری دیگران در جهت جذب آن مشارکت نماید (Jahaniyan, 2010)؛ (Abdollahi et al., 2016)؛ (Leadership, 2014). قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "مدیریت سلامت پایدار" از متن منابع در ادامه آمده است: مدیر با تعیین خط مشی ایمنی و سلامت مدرسه و توسعه آگاهی و درک افراد به مباحث سلامت و امنیت به روشن‌سازی بپردازد (Ekrami & Hoshyar, 2016). مدیر باید به مسائل روحی روانی دانش‌آموزان، معلمان و دیگر اعضاء مدرسه توجه کند (Abdolhoseini et al., 2018)؛ (Derakhshan & Zandi, 2017). قسمت‌هایی از مطالب مرتبط با مضمون "مدیریت محیط زیست" از متن منابع در ادامه

آمده است: مدیر باید متعهد به تغییر سبک زندگی و عادات مصرف به منظور حفظ محیط زیست باشد (Jahaniyan, 2010) (Mard et al., 2018)، همچنین مدیریت آموزشی باید با تشویق و استفاده بهینه از منابع به نحوی که اثر منفی به محیط زیست را به حداقل و اثرات مثبت را به حداکثر برساند (Leadership, 2014).

چارچوب مفهومی صلاحیت‌های مدیران آموزشی



بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر با توجه به منابع داخلی و خارجی و همچنین با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسایی ابعاد و مضمون‌های صلاحیت‌های مدیران آموزشی پرداخته شد. نتایج حاصل از این تحلیل شامل ۴ تم فراگیر، ۱۴ مضمون پیش‌سازمان‌دهنده و ۳۸ مضمون پایه می باشد. تم فراگیر دانایی به عواملی اشاره دارد که به پیشروی در تعیین سیاست‌ها و رویه‌های جدید مربوط است. فردی که دارای چنین ویژگی است خود خلاق و نوآور است و ایده‌های نو می‌پروراند. با توجه به مضامین بدست آمده در بخش قبل مشخص گردید، که دانایی دارای دو مضمون پیش‌سازمان‌دهنده یاددهی-یادگیری و سازمانی می‌باشد. یاددهی-یادگیری دارای

چهار مضمون پایه، یادگیری خلاق، مهارت‌های زندگی و شغلی، مهارت‌های اطلاعات رسانه‌ای و تکنولوژی و مهارت‌های قرن بیست و یکم است. در مضمون پایه یادگیری خلاق مدیر بایستی آگاه باشد که، یاددهی-یادگیری این قرن نیازمند تمرکز بر خلاقیت، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، حل مسئله، خلاقیت در عمل، اتخاذ تصمیم، قضاوت، ارتباطات و همکاری است. در مضمون پایه مهارت‌های زندگی و شغلی به مدیرانی اشاره دارد که دانش‌آموزان را برای زندگی و محیط‌های کاری پیچیده آماده می‌کنند. این مدیران از طریق کمک به دانش‌آموزان در کسب مهارت‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، خودرهبی، مهارت‌های اجتماعی، رهبری و هدایت دیگران، کار مؤثر در گروه‌های مختلف آنها را به مهارت‌ها و دانش و خبرگی مجهز می‌کنند که می‌تواند در موفقیت آنها در زندگی، حرفه و شغل مؤثر باشد. در مضمون پایه مهارت‌های اطلاعات رسانه‌ای و تکنولوژی به فراهم کردن فناوری‌های نوین در مدرسه و استفاده کردن از فرایندهای دیجیتالی در یاددهی-یادگیری اشاره می‌کند. مضمون پایه مهارت‌های قرن ۲۱ اشاره به این مسئله دارد، که فراهم کردن شرایط یادگیری و تمرکز بر موضوعات اصلی مانند: ریاضیات، زبان، جغرافیا، تاریخ و غیره. برای همه دانش‌آموزان ضروریست اما کافی نیست.

مدارس علاوه بر تمرکز بر این موضوعات درسی باید بوسیله درک محتوا و ارتباط این موضوعات اصلی به مضامینی مانند سواد شهروندی، سواد رسانه‌ای، سواد مالی، تجاری، کارآفرینی، و سواد محیط زیستی بپردازند. دومین مضمون پیش‌سازمان‌دهنده استخراج شده از تم فراگیر دانایی مولفه سازمانی است. که دارای چهار مضمون پایه تعیین خط مشی، مدیریت منابع انسانی، محیط یادگیری، استانداردسازی و سنجش عملکرد است. در مضمون پایه تعیین خط مشی، مدیر بایستی با تعیین اهداف و خط‌مشی‌ها مدرسه را ارتقاء داده و فرآیند یاددهی-یادگیری را بهبود دهد، و با توجه به آرمان‌ها و اهداف به طور مناسب فعالیت‌ها را اولویت‌بندی کند. در مضمون پایه مدیریت منابع انسانی، مدیر آموزشی می‌داند چه کسانی را برای چه مسئولیتی و در چه شرایطی به کارگیرد، و نیز از قوت‌ها و ضعف کارکنان خود آگاه است. به توانمندسازی خود و اعضاء اهمیت می‌دهد و در ارزیابی و نظارت کارکنان فعال است. در مضمون پایه محیط یادگیری مدیر می‌داند که محیط و فضای حاکم بر مدرسه می‌تواند بر فرایند یاددهی-یادگیری تأثیر مستقیم داشته باشد. به همین دلیل سعی می‌کند با خلق محیط یادگیری عملی، حمایت انسانی و فراهم کردن محیط فیزیکی مناسب، یادگیری خلاق و با نشاط را بوجود آورد. در مضمون پایه استانداردسازی و سنجش عملکرد، مدیر آموزشی با تدوین استانداردهای عملکرد و ملاک قرار دادن آنها، از پیشرفت مدرسه در جهت اهداف عمل می‌کند و با ارزیابی نتایج،

اقداماتی در جهت بهبود روند رشد مدرسه انجام می‌دهد. مدیر به ارزیابی نیازهای کارکنان، یادگیرندگان و جامعه پرداخته، همچنین تسلط کافی بر مهارت‌های سنجش و ارزشیابی تحصیلی را دارد. تم فراگیر تعالی معنوی مؤلفه‌ای است که بر رفتار مدیر تأکید دارد. معنویت در کار با افزایش صداقت، اعتماد و تعهد در کار، با افزایش احساس تکامل شخصی همراه است. تعالی معنوی دارای سه مضمون پیش سازمان دهنده عشق به هستی، جهان بینی معنوی و ایمان و امید است. مضمون پیش سازمان دهنده عشق به هستی دارای سه مضمون پایه عشق به هم‌نوع، عشق به یادگیری و عشق به کار است. در مضمون پایه عشق به هم‌نوع، مدیر به همه مخلوقات عشق می‌ورزد، و حفظ کرامت انسانی و حرمت اعضاء مدرسه از اولویت‌های او به شمار می‌آید. در مضمون پایه عشق به یادگیری مستمر مدیر را وادار به حقیقت‌جویی می‌کند، از کشف حقیقت لذت می‌برد و هیچ‌گاه خود را بی‌نیاز از یادگیری و مشورت نمی‌داند. در مضمون پایه عشق به کار، کارکردن را انجام وظیفه و خدمت‌رسانی می‌داند و از انجام آن رضایت درونی دارد. مضمون پیش سازمان دهنده جهان‌بینی معنوی دارای سه مضمون پایه معناگرایی، خود-شکوفایی معنوی و عمل‌گرایی است. در مضمون پایه معناگرایی، معنا در فهم و تفسیر رفتار جایگاه ویژه‌ای دارد. پایبندی مدیر به دین الهی، عشق به خدا، قرب الهی و اعتقاد به اینکه خدا ناظر و شاهد اعمال است در رفتار او مشهود است. در مضمون پایه خودشکوفایی، مدیر دارای نگرش مثبت و معنا دار نسبت به زندگی است، و با رفتارهای معقول در جهت خود شکوفایی معنوی قدم بر می‌دارد. در مضمون پایه عمل‌گرایی مدیر آموزشی بر دستیابی به نتایج مطلوب تمرکز دارد. مضمون پیش سازمان دهنده ایمان و امید دارای سه مضمون پایه سکوت در برابر هستی، خودآگاهی و رضایت از زندگی است. در مضمون پایه سکوت در برابر هستی مدیر امید و اعتقاد به نیروی الهی دارد او قائل به کنش متقابل انسان و یک نیروی برتر قدسی است. در مضمون پایه خودآگاهی مدیر در جهت رسیدن به خودآگاهی، به ارزیابی مستمر خود با استفاده از بازخوردها و عکس‌العمل‌ها می‌پردازد. در مضمون پایه رضایت از زندگی، مدیر به میزانی از رضایت در زندگی دست یافته، خوشبختی و آرامش در اعضاء مدرسه را ترویج می‌دهد. در موقعیت‌های دشوار و چالش بر انگیز با حفظ روحیه و بر خورد اخلاقی و عقلانی سعی در حل مسائل و مشکلات دارد.

تم فراگیر پویندگی شامل مضمون‌های، ایجاد انگیزش، الهام بخش و حمایتگر، فرهنگ همکاری، مهارت‌های مؤثر در رساندن پیام بصورت منطقی و شفاف و نیز به مسائل روز آگاه می‌باشد. با توجه به مضامین بدست آمده، تم فراگیر پویندگی در چهار مضمون پیش‌سازمان‌دهنده پیشرویی، تشریک مساعی، مدیریت ارتباطات، دیدگاه جهانی خلاصه می‌شود. مضمون پیش-

سازمان‌دهنده پیشرویی، شامل دو مضمون پایه برانگیزاننده و حمایت‌گر است. در مضمون پیش سازمان‌دهنده برانگیزاننده، مدیر مدرسه فردی با انگیزه، و با نشاط است، که تلاش می‌کند این انگیزه و نشاط را به اعضاء مدرسه منتقل کند. مضمون پایه حمایت‌گر اشاره به این دارد که مدیر می‌داند به عنوان رهبر آموزشی باید نقش حمایت‌کننده داشته باشد، که کارکنان در جهت رسیدن به اهداف مدرسه گام بردارند. مضمون پیش سازمان‌دهنده تشریک مساعی دارای دو مضمون پیش سازمان‌دهنده تیم‌سازی و کارگروهی است. در مضمون پایه تیم‌سازی، مدیر در مدرسه باید به تشکیل و هماهنگی گروه‌های کاری بپردازد، در جهت مداومت تیم‌های کاری و نظارت بر انجام وظایف آنها کوشا باشد. در مضمون پایه کارگروهی، درک و توسعه فرهنگ مشارکت و ایجاد فضایی برای همکاری معلمان و دانش‌آموزان در فعالیتهای گروهی، از اهم وظایف مدیر مدرسه به شمار می‌آید. مدیریت ارتباطات دارای دو مضمون پایه ارتباطات درون-سازمانی و ارتباطات برون‌سازمانی می‌باشد، در مضمون پایه ارتباطات درون سازمانی مدیر مدرسه باید روابط انسانی را سرمایه‌ای بزرگ بداند. وی با بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباط کلامی، غیر کلامی و نوشتاری با اعضاء مدرسه در سطوح مختلف ارتباط برقرار می‌کند. در مضمون پایه ارتباطات برون‌سازمانی مدیر توانایی و مهارت لازم را در جهت برقراری ارتباط با محیط خارج از سازمان مدرسه داشته باشد. مضمون پیش‌سازمان‌دهنده دیدگاه جهانی دارای دو مضمون پایه رابطه و تبادل اطلاعات و دانش سیاسی می‌باشد. در مضمون پایه رابطه و تبادل اطلاعات، مدیر از جامعه، فرهنگ، مسائل سیاسی و تأثیر آنها بر مدرسه آگاهی دارد. در مضمون پایه دانش سیاسی، مدیر توانایی نگرستن به مسائل در ابعاد جهانی، آگاهی سیاسی در سطح ملی و منطقه‌ای را دارد.

تم فراگیر پایستگی به پایداری و مصمم بودن مدیر در جهت تعالی همه جانبه مدرسه اشاره دارد. مدیر تأکید و مداومت بر دستیابی به موفقیت مدرسه دارد. پایستگی در صلاحیت‌های مدیران آموزشی دارای چهار مضمون پیش‌سازمان‌دهنده مدیریت تکنولوژی، مدیریت مالی پایدار، مدیریت نوآفرینی، مدیریت محیط زیست و مدیریت سلامت پایدار می‌باشد. مضمون پیش‌سازمان‌دهنده مدیریت تکنولوژی شامل دو مضمون پایه شبکه‌سازی و دانش فناوری می‌باشد. در مضمون پایه شبکه‌سازی، مدیر باید توانایی تهیه و تنظیم شبکه سازی تعاملی، به-کارگیری مؤثر تکنولوژی در جهت توسعه برنامه‌های آموزشی براساس نیاز یادگیرندگان را داشته باشد، و همچنین مدیر در ثبت و گزارش دهی آنلاین از دانش‌آموزان به خانواده‌ها بر اساس قوانین موجود، مداومت داشته باشد. در مضمون پایه دانش فناوری به بهره‌گیری مدیر از فن

آوری‌های نوین و فراهم کردن محیط حرفه‌ای، از جمله استفاده از سیستم اطلاعات مدیریتی (MIS) و (ICT) در مسائل آموزشی و اداری اشاره دارد. مضمون پیش‌سازمان دهنده مدیریت مالی پایدار دارای سه مضمون پایه مدیریت بودجه، سرمایه اجتماعی و تولید ثروت است. در مضمون پایه مدیریت بودجه مدیر مدرسه به اهمیت مسائل مادی و اطمینان از صرف بودجه به صورت قانونی و مناسب و تخصیص بودجه در طول سال مالی کاملاً واقف است. وی باید از منابع، استفاده کارآمد داشته باشد. در مضمون پایه سرمایه اجتماعی، سرمایه اجتماعی می‌تواند در کنار سرمایه‌های اقتصادی، انسانی بخشی از دارای مدرسه به حساب آید که بستر مناسبی برای نیل به اهداف قلمداد می‌شود. مدیر آموزشی با هوشیاری بالا و ترغیب کننده و جلب اعتماد در جهت جذب بودجه و منابع مالی در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی قدم بردارد. در مضمون پایه تولید ثروت، مدیر ضمن حفظ احترام و منزلت مدرسه، در راستای تولید ثروت و درآمد زایی تلاش می‌کند. در مضمون پیش‌سازمان دهنده مدیریت نوآفرینی دارای چهار مضمون پایه ریسک‌پذیری، تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی است. در مضمون پایه ریسک‌پذیری، مدیر آموزشی باید مخاطره‌پذیر، مقاوم، مشوق و تسهیل کننده فرایند تغییر و انعطاف‌پذیر در مقابل شرایط باشد. در مضمون پایه تفکر خلاق، مدیر باید توانایی تلفیق اطلاعات گوناگون، تولید اندیشه، افکار جدید و نگاه کنجکاو به پدیده‌ها و مسائل موجود را داشته باشد. در مضمون پایه نوآوری مدیر با ارائه ایده‌های نو و استقبال از ایده‌های کارکنان، محیطی پویا ایجاد می‌کند. همچنین با فراهم کردن فرصت برای دانش‌آموزان و جامعه برای بیان ایده‌های نو، شرایط مشارکت و همفکری را مهیا می‌کند. در مضمون پایه کارآفرینی، مدیر توانایی استفاده از پتانسیل و خلق ظرفیت‌های جدید را دارد و زمینه را برای ایجاد تفکر کارآفرینی در مدرسه فراهم می‌نماید.

در مضمون پیش‌سازمان دهنده مدیریت محیط زیست، دارای دو مضمون پایه دانش زیست محیطی و حفظ و نگهداری محیط زیست است. در مضمون پایه دانش زیست محیطی، مدیر مدرسه با پی‌بردن اهمیت مسائل زیست محیطی، در جهت توسعه آگاهی و درک معلمان و آموزش دانش‌آموزان نسبت به اکوسیستم محیط زیست تلاش می‌نماید. در مضمون پایه حفظ و نگهداری محیط زیست، مدیر در تغییر الگوی مصرف، پیشگیری از تخریب، جلوگیری از آلودگی محیط زیست، در حفاظت از ارزش‌های محیط زیست تلاش می‌کند. مضمون پیش‌سازمان دهنده مدیریت سلامت پایدار دارای دو مضمون پایه امنیت و سلامت جسمی و سلامت روحی-روانی است. مضمون پایه امنیت و سلامت جسمی، از دیگر مسائل مهمی که مدیر مدرسه باید به آن بپردازد، حفظ سلامت و امنیت اعضاء مدرسه است. مدیر باید با تدوین خط مشی‌های ایمنی و

سلامت مدرسه، توسعه آگاهی و درک کارکنان و دانش‌آموزان به مباحث سلامت و امنیت توجه داشته باشد. مضمون پایه سلامت روحی-روانی مدیر با توجه و تأکید بر نیازهای احساسی و عاطفی اعضاء مدرسه در ایجاد محیط امن و عاری از استرس، همراه با شادی و سرزندگی تلاش می‌نماید. با توجه به این که در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، پیشنهاد می‌شود که، با استفاده از دیگر روش‌های پژوهشی نیز انجام شود، تا اینکه عواملی که در این پژوهش مغفول مانده نیز شناسایی شوند. به نظر می‌رسد که مدیران علاوه بر اصول برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، و نظارت به مهارت‌های دیگری نیز نیاز دارند، که از عملکرد ذهنی، عاطفی و شهودی حمایت می‌کند. با توجه به اینکه الگوی صلاحیت‌ها قلب تپنده رویکرد مبتنی بر شایستگی منابع انسانی می‌باشند، از لحاظ کاربردی پیشنهاد می‌شود الگوی حاصل از این پژوهش در پیاده‌سازی نظام مبتنی بر صلاحیت به ویژه بحث جانشین پروری که اخیراً مورد توجه نظام آموزش و پرورش قرار گرفته است، مورد استفاده قرار گیرد. از آنجا که الگوی پیشنهادی این پژوهش از میان منابع به روز و مطرح استخراج گردیده است، آموزش و پرورش می‌تواند به راحتی این الگو را مبنای کار خود قرار دهد و همچنین مسئولان انتصاب مدیران مدارس می‌توانند با اتکا به این الگو فرایند جذب و به‌کارگیری را پیش گیرند. همچنین مسئولان برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های ضمن خدمت مدیران می‌توانند با استفاده از این الگو در جهت آموزش و بهسازی مدیران برآیند، چیزی که امروز سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. همچنین با واگذاری اختیارات بیشتر به مدیران مدارس زمینه و شرایط لازم را برای رسیدن به اهداف فراهم آورند. و حرف آخر اینکه آموزش و پرورش با حرکت در جهت جذب، آموزش، ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات شایستگی‌محور می‌تواند به خروجی‌های نظام آموزشی خود امید داشته باشد.

منابع

- Abdolhoseini, B., Abdollahi, B., Zaynabadi, H., & Zarghami, S. (2018). Identifying the dimensions and behavioral indicators of school principals in the context of quantum paradigm: qualitative research. *Jsa*, 5(2), 173–191.
- Abdollahi, M., Fathi Vajargah, K., Pourzahir, A., & Rahimian, H. (2016). The educational managers' competencies and human resource development. *Journal Management System*, 6(24), 23–54.
- Amatullah, T. (2018). *Female Leadership Narratives In Hiegher Education In Qatar In The Light Of Islamic Leadership Framework*.

- Arefnezhad, M. (2017). Identifying And Prioritizing Elements of Principals' Competencies with an Emphasis on Islamic Management. *Jsa*, 2(1), 151–172.
- Badrinarayanan, V., & Madhavaram, S. (2008). Workplace spirituality and the selling organization: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 421–434.
- barkhoda, jamal, asadi, mohammad, & Zabardast, M. A. (2018). Effect of Spiritual Leadership of Principals on Spirituality at Work: Mediating Role of Organizational Justice. *Jsa*, 5(2), 255–276. <https://doi.org/10.1705-1148> (R1)
- Bechtel, B. C., & Martin, B. (2010). *An Examination Of The Leadership Competencies Within a Community*.
- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2013). School leaders matter. *Education Next*, 13(1), 62–69.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models : what do we know ? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Chang, I. H., Chin, J. M., & Hsu, C. M. (2008). Teachers' perceptions of the dimensions and implementation of technology leadership of principals in Taiwanese elementary schools. *Educational Technology & Society*, 11(4), 229–245.
- Cheema, K. R., Zeeshan, H., Hamed, B., & Foad, U. R. (2015). “A Study of Spiritual Leadership Values: Comparison between Doctors and Engineers”. *Management and Administrative Academy of Business & Scientific Research*, 3(3), 479–483.
- Cheema, K. U. R., Hamid, Z., Basir, H., & Ur, F. (2014). A Study of Spiritual Leadership Values: Comparison between Doctors and Engineers. *Management and Administrative Sciences Review*, 3(3), 479–483.
- Cruickshank, V. (2017). The Influence of School Leadership on Student Outcomes. *Open Journal of Social Sciences*, 05(09), 115–123. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.59009>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Derakhshan, M., & Zandi, K. (2017). Techniques to Enhance the Competencies of Department Heads. *Journal of Instruction and Evaluation*, 10(37), 163–189.
- Ekrami, H., & Hoshyar, V. (2016). The Competencies of High School Principals in District Four of Mashhad TT. *Quarterly Journal of Family and*

- Research*, 13(3), 7–32.
- FAQ., N. A. C. (2004). *National Association of Secondary School Principals*. (n.d.b).
- Foxon, M., Richey, R., Roberts, R., & Spannaus, T. (2003). *Training manager competencies: The standards* (Third Edit). <https://doi.org/Retrieved> from <http://eric.ed.gov/?id=ED477124>
- Freudenberg, R., & Lavy, H. (2004). Competency modeling. *Online, Available from: Http://Www.Training.Fema.Gov/Emiweb/Edu*.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Ghanbari, S., & Mohammadi, B. (2017). Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research. *Jsa*, 4(2), 123-143.
- Ghoorchiān, N(, & Mahmoodi, A. (2004). Collection of performance standards of educational principals and rendering suitable model. *Educational Innovations*, 3(2), 107–132. Retrieved from http://noavaryedu.oerp.ir/article_78754.html
- Gilbert. (2006). Towards a holistic framework in fostering spirituality at work. *The Twelfth Annual International Conference on Advances in Management*.
- Gittens, A. N. (2018). Leadership Practices that Affect Student Achievement : Facilitating High-quality Learning Experiences for Students.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221–239.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95–110.
- Hanbidge, A. S., Tin, T., & Sanderson, N. (2018). Information literacy skills on the go: Mobile learning innovation. *Journal of Information Literacy*, 12(1), 118–136.
- Hitt, D. H., & Player, D. W. (2018). Identifying and Predicting Effective Leader Practices : Examining Principal Experience and Prior Roles Identifying and Predicting Effective Leader Practices : Examining. *Leadership and Policy in Schools*, 00(00), 1–20. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384502>
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic Review of Key Leader Practices Found to Influence Student Achievement: A Unified Framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531–569. <https://doi.org/10.3102/0034654315614911>
- Hitt, Dallas Hambrick, & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531–569.
- Hitt, Dallas Hambrick, Woodruff, D., Meyers, C. V, & Zhu, G. (n.d.). a Difference Identifying a Model for Leaders of School Turnaround,

- 28(January 2018), 56–82.
- Ibukun, W., Oyewole, B., & Abe, T. (2011). Personality characteristics and principal leadership effectiveness in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Leadership Studies*, 6(6), 247–262. <https://doi.org/https://doi.org/1554-3145>
- Jahaniyan, R. (2010). Required Competencies of Educational Managers. *Educational Administration Quarterly*, 1(3), 121–142.
- Karadag, E., & Oztekin-Bayir, O. (2018). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation. *IJELM*, 6(1), 40–75. <https://doi.org/10.17853/ijelm.2018.2858>
- Khorshidi, & Ekrami. (2011). Identify the constructors of competencies of managers. *Quarterly Journal of Law Enforcement Management*, 4.
- Leadership, N. C. for S. School business management competency framework (2014).
- Leigh, K., Whitney, S., & Jennifer, H. S. (2011). Leadership practices of successful middle school principals. *Journal of Educational Administration*, 49(1), 31–45.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2010). How leadership influences student learning. In *In International Encyclopedia of Education* (pp. 45–50). Elsevier Ltd. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00439-5>
- Leithwood, K., & Steinback, R. (2003). Towards a second generation of school leadership standards. In I. P. Hallinger (Ed.), *Global Trends in School Leadership Preparation*. Netherlands: Lisse.
- Leithwood, Kenneth, Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42.
- Madani, S. K. M., Omran, E. S., Enayati, T., & Saeedabadi, R. Y. (2016). Analyzing the spiritual management barriers in Islamic Azad Universities of Mazandaran. *Educational Psychology*, 7(3), 90–98.
- Mahmoudi, A., Abedi, A., & Heydari, Y. (2012). Professional Competencies of Educational Directors. *Journal of Management and Development Process*, 25(1), 69–92.
- Mard, S. M., Zaynabadi, H. R., Abdollahi, B., & Arasteh, H. R. (2018). Indicators of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study. *School Managment*, 5(2), 100–120. <https://doi.org/JSA-1707-1182> (R3)
- McEwan, P. J. (2003). Peer effects on student achievement: Evidence from Chile. *Economics of Education Review*, 22(2), 131–141. [https://doi.org/10.1016/S0272-7757\(02\)00005-5](https://doi.org/10.1016/S0272-7757(02)00005-5)
- Meyers, C., & Smylie, M. (2017). Five Myths of School Turnaround Policy and Practice Cite as: Meyers, C. V., and Smylie, M. A. (2017). Five Myths of School Turnaround Policy and Practice. *Leadership and Policy in Schools*,

16, 502–523.

- Meyers, C. V., & Hitt, D. H. (2017). School turnaround principals: What does initial research literature suggest they are doing to be successful? *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 22(1), 38–56.
- Mohamadi, R., & Khorsandi Yamchi, A. (2018). Designing a Model of Professional Competency of Valuators and Auditors in the Higher Education System. *Educational Planning Studies*, 6(12), 89–105, [in persian].
- Mohammadi;, M., Jahani;, J., Sarvestani;, M. Sh., Alaei, Latifi;, M., & Verdi, T. (2016). Islamic-Iranian Model of Osveh Principals in Educational System: A qualitative Approach. *Journal of School Administration*, 4(2), 1–21.
- Murphy, J., & Shipman, N. (2003). Developing standards for school leadership development: A process and rationale. *Reshaping the Landscape of School Leadership Development: A Global Perspective*.
- Mwambazambi, K., & Banza, A. K. (2015). Four-Dimensional Conversion for Spiritual Leadership Development: A Missiological Approach for African Churches. *HTS Teologiese Studies/ Theological Studies*, 70(3), 1–9.
- Noormohammadi;, M. R., & Nikmoeen, J. (2015). Investigation of the Criteria Concerning Managers Merits According to Imam Ali (A.S) Teachings in Nahjolbalagheh. *Journal of Islam & Management*, 4(7), 139–159.
- Porkarim, J., Farzaneh, M., & Norozi, M. (2016). Exploring the Professional Competencies of High School Principals: The Results of a Mixed Method Study. *Jsa*, 4(1), 1–25.
- Rangriz, H., Abdolrahim, N., Arasteh, H., & Soltanie, F. (2017). Designing the Model of Strategic Competencies of Functional Managers with Thematic Analysis TT. *Management Scientific Research on Organizational Training.*, 6(1), 9–49, [in persian].
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Ryan, A. D. (2018). Leadership Practices that Affect Student Achievement : Actions of the School Principal When Building Capacity in a High Performing Urban Elementary School.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. ERIC.
- Seashore, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. The Wallace Foundation.
- Senge, P. M., Lucas, T., Cambron-McCabe, Nelda, Cambron, N. H., -McCabe, ... Kleiner, A. (2000). *Schools that Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone who Cares about Education*.

- Doubleday.
- Shakib, Z., & Noroozi, A. (2016). Role of the educational and non-educational factors on the mental health of girl high school students in Bushehr city in 2014. *ISMJ*, 18(6), 1221–1235.
- Shams, G. (2018). *Foundations and Principles of Educational Administration*. (N. Zahra, Ali, Ed.) (First). Tehran: Samt.
- Sharratt, L., & Fullan, M. (2012). *Putting FACES on the Data: What Great Leaders Do!* Corwin Press.
- Shirbagi, N., & Moradi, O. (2018). Representation of Teachers' Experience From inappropriate Interactions with School Principals. *Jsa*, 5(2), 63–85.
- Soltani, J., Salehi, M., Gholtash, A., & Nadi, M. . (2018). Confirmatory Factor Analysis of the Spiritual Leadership Model in Higher Education. *Journal Management System*, 8(32), 19–42.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Pareja, A. S., & Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective: Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus aspect. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 189–213. <https://doi.org/10.1108/09578230810863262>
- Steiner, L., & Hassel, E. A. (2011). Using Competencies to Improve School Turnaround Principal Success. *Public Impact*.
- Storsletten, V. M. L., & Jakobsen, O. D. (2015). Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard's Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 337–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2106-y>
- Torkzadeh, J., & Ansari, S. (2015). Developing and Accreditation of a Framework for Evaluating University Managers Competencies, Based on Islamic Teachings. *Management in the Islamic University*, 4(9), 3–22.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 260–275. <https://doi.org/10.1108/01437720710755245>
- Wagner, T. (2013). Tony Wagner's Seven Survival Skills: as defined by business leaders in their own words.
- Wagner, T. (2016). embodies the very essence of John A Brock's vision for Laureates—innovation. Through.
- Whitaker, T. (2013). *What Great Principals Do Differently* (2nd Edition). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315854823>
- Willig, C. (2013). Introducing Qualitative Research in Psychology. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1689–1699.