

دانشگاه فرهنگیان  
دوفصلنامه علمی- پژوهشی  
مطالعات آموزشی و آموزشگاهی  
سال هفتم، شماره نوزدهم، پاییز و زمستان ۱۳۹۷

## طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد بالادستی

\*حجت الله بنیادی<sup>۱</sup>

علی اصغر فانی<sup>۲</sup>

سید رضا سید جوادین<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۱۰

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس و پاسخگویی به این سؤال است که براساس اسناد فرادستی و ازجمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، الگوی شایستگی مدیران مدارس شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ این پژوهش از نظر ماهیت تحلیلی-توصیفی است و با راهبرد نظریه داده‌بنیاد و با استفاده از روش تحلیل محتوا، الگوی شایستگی مدیران مدارس را طراحی کرده است. اسناد مطالعه‌شده این پژوهش مهم‌ترین اسناد فرادستی آموزش و پرورش، مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی و شورای عالی آموزش و پرورش از سال ۱۳۸۹ به بعد است. به دلیل اهمیت هر یک از اسناد و به منظور جامعیت الگو، نمونه مطالعه‌شده معادل جامعه در نظر گرفته شد. برای تفسیر و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. بر مبنای تحلیل محتوای اسناد مذکور و با استفاده از مطالعات تطبیقی الگوی شایستگی مدیران مدارس طراحی شد. در مرحله نهایی به منظور اعتبارسنجی الگو، از فن دلفی استفاده شد.

کلیدواژه‌ها: الگوی شایستگی، سند تحول بنیادین، مدیران مدرسه

## مقدمه

اثر بخشی و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت به دانش، تخصص، توانایی و مهارت‌های منابع انسانی و به‌ویژه مدیران مدارس بستگی دارد. هرچه مدیران مدارس از شایستگی و توانمندی بیشتری برخوردار باشند، سهم و نقش بیشتر و مؤثرتری در ارتقا و دستیابی نظام تعلیم و تربیت به اهداف آن خواهند داشت. امروزه مدیریت کارآمد و اثربخش در آموزش و پرورش چالش مهمی محسوب می‌شود و این سؤال پیش می‌آید که آیا مدیریت در آموزش و پرورش با تحولات جامعه و نیازهای آن همخوانی دارد یا به‌طور خاص مدیریت آموزشگاهی کارآمد و اثربخش است؟ بر مبنای اهداف نظام آموزش و پرورش ایران مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، مدرسه کانون تعلیم و تربیت رسمی عمومی و محل کسب تجربه‌های تربیتی بر شمرده است. مدرسه مهم‌ترین بخش نظام تعلیم و تربیت در تحقق اهداف تعلیم و تربیت و توسعه کشور و مهم‌ترین نقش را دارد. مدیر مدرسه در مقام راهبر آموزشی و تربیتی دارای نقش و اهمیتی ویژه‌ای در مدرسه و نیل به اهداف تعلیم و تربیت دارد.

میرکمالی (۱۳۷۹) درباره اهمیت نقش مدیران آموزشی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت معتقد است: ترقی و پیشرفت هر جامعه‌ای تا حدود زیادی در گرو نوع و چگونگی فعالیت‌هایی است که در مدارس انجام می‌شود و در این میان مدیر به عنوان رهبر آموزشی در کیفیت اجرای برنامه‌های آموزشی و پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت نقش اساسی و مهم دارد. برای این که مدیران مدارس به‌خوبی از عهده ایفای این نقش برآیند، لازم است که از دانش‌ها، مهارت‌ها، توانمندی‌ها، ویژگی‌ها و شایستگی‌های متناسب با این مسئولیت خطیر برخوردار باشند.

با این مقدمه می‌توان گفت مدرسه مهم‌ترین سازمان در آموزش و پرورش است و دست‌یافتن به مدارس موفق و کارآمد بدون مدیرانی شایسته و توانمند هدفی دست‌نیافتنی و دور از واقع است. بنابراین توجه به به‌کارگیری و تربیت مدیرانی شایسته و کارآمد از ضروری‌ترین اقدامات برای اصلاح نظام مدیریت آموزش و پرورش است. ضرورت به‌کارگیری مدیران شایسته و استقرار نظام شایسته‌سالاری در اسناد مختلف از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و نقشه جامع علمی کشور مورد تأکید و تصریح قرار گرفته است. در راهبرد ملی شماره (۴۵)، از راهبرد کلان شماره (۶) نقشه جامع علمی کشور (شورای عالی انقلاب فرهنگی،

۱۳۸۹) بر استقرار نظام شایسته‌سالاری و طراحی سازوکارهایی برای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مدیریت‌های آموزش و پرورش تأکید شده است. در راهکار ۲-۳ و در راهبرد کلان (۱۳) سند تحول بنیادین (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰)، بر اتخاذ تدابیر مناسب برای جذب، تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته و متعهد و توسعه مستمر شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای مدیران مدارس تأکید شده است. بنابراین، آنچه امروز می‌تواند حیات بالنده آموزش و پرورش و جامعه را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد و مدیرانی شایسته در مدارس است. بدیهی است برای داشتن نظام مدیریتی مؤثر و کارآمد در مدارس باید مدیرانی شایسته را جذب و تربیت کرد و شرایط خدمت بالنده و بانگیزه آنها را فراهم ساخت. انجام چنین کاری نیازمند چارچوبی جامع و کامل با عنوان «الگوی شایستگی» است تا بتوان بر مبنای آن الگو برای طراحی زیرنظام‌های منابع انسانی برای مدیران مدارس اقدام کرد. براساس مطالب ذکرشده، طراحی نظام شایستگی مدیران مدارس بر مبنای اسناد بالادستی جدید و دیگر اقتضائات، نیازها و انتظارات جامعه، امری مهم در بهبود کیفیت آموزش و پرورش است؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای مهم‌ترین اسناد بالادستی است تا براساس آن افراد شایسته برای مدیریت مدارس انتخاب شده و شایستگی‌های آنان تقویت شود.

### پیشینه پژوهش

#### مرور مفهوم شایستگی<sup>۱</sup> و پیشینه نظری الگوسازی شایستگی

شایستگی، اغلب پایه و اساس مهارت، دانش و توانایی‌های ضروری برای موفقیت و معیار اندازه‌گیری ظرفیت لازم برای تأیید صلاحیت افراد در نظر گرفته می‌شود. برخی پژوهشگران شایستگی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های ذاتی، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، مهارت‌های مرتبط و ویژگی‌های رفتاری قابل بروز و به‌اثبات‌رسیده می‌دانند. شایستگی‌ها باعث عملکرد بهتر فرد می‌شوند و فرد را قادر می‌سازند فعالیت‌های مربوط به شغل و عملکرد شغلی خود را به‌صورت اثربخش و موفقیت‌آمیز انجام دهد. در تعریفی که بیشتر محققان بر آن اجماع دارند، شایستگی به مجموع دانش، مهارت، رفتار، نقش‌های اجتماعی، تصوّر از خود، ارزش‌ها و

1. Competency

حالت رفتاری کسب شده فرد در دوران زندگی اش دلالت دارد (پیکت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸ و مک لاگان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). وجود میزان معینی از شایستگی ها یا مجموعه و ترکیب مناسبی از شایستگی ها برای هر شغل یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی در سازمان هاست. در سالیان اخیر، شواهدی محکم و قوی برای تغییر رویکرد شغل محور به رویکرد شایستگی محور در مدیریت منابع انسانی به دست آمده است. در پژوهش های راسول، دوبویس، استرن و کمپ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) و لوسیا و لپسینگر<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) مزایای استفاده از الگوی شایستگی در زیرنظام های مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن از طریق تحقیق در سازمان هایی که از الگوی شایستگی استفاده می کنند، مستند شده است. پژوهشگرانی چون مدی، نیمان، لیندوکیست و بتمن<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) و استون و بیبر<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) به استفاده از الگوی شایستگی تأکید دارند. بر این مبنا، مدل سازی شایستگی و طراحی الگوی شایستگی گام مهمی در اجرای رویکرد مبتنی بر شایستگی به مدیریت منابع انسانی است (کوکران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

اگر مجموعه شایستگی های مورد انتظار یا لازم برای اجرا یا قرارگرفتن در یک نقش یا موقعیت شغلی را در مدلی مفهومی سازماندهی کنیم، اصطلاح جدیدی با عنوان الگوی شایستگی شکل می گیرد. الگوی شایستگی<sup>۸</sup> چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه ای از شایستگی ها شامل مهارت ها، دانش و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تأثیر می گذارد. این الگو نشان می دهد افراد باید چه شایستگی هایی باید کسب کنند تا بتوانند وظایف و مسئولیت هایشان را به طور مؤثر اجرا کنند.

#### الگوی شایستگی در پژوهش های خارجی

مارش<sup>۹</sup> و بی شاپ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) درباره مدل سازی شایستگی و استفاده آن در سازمان ها معتقدند مدل های شایستگی در بسیاری از سازمان ها به کار برده می شود تا سیستم ها

1. Pickett

2. McLagan

3. Dubois, Rothwell, Stern & Kemp

4. Anntoinette D. Lucia, and Richard Lepsinger

5. Maddy, Niemann, Lindquist, & Bateman.

6. Stone & Bieber.

7. Graham Ralph Cochran

8. Competency pattern

9. Marsh

10. Bishop

را برای انتخاب کارکنان، آموزش و توسعه، تمرکز بر شایستگی‌های شناسایی شده سازمان به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه برای عملیاتی کردن و جهت‌گیری راهبردی آنها در نظر گیرند. به‌طور مشابه، مدل‌های شایستگی را می‌توان در مدارس کسب‌وکار برای هدایت توسعه دانش‌آموزان با هدف توسعه توانایی‌های خود در مطابقت با خواسته‌های بازار به کار برد.

فریزر<sup>۱</sup> و مونتگومری<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «حرکت به‌سوی مدل‌سازی مارپیچ شایستگی‌ها» رویکردهای مختلف در تجزیه و تحلیل شغل را شامل: سنتی، نظام‌مند، خیلی دقیق، تحلیل زمان، باریکه متمرکز، وظایف یا فعالیت‌های کاری، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص<sup>۳</sup>، مشخصه کاری و رویکرد مدل‌سازی شایستگی برشمرده‌اند. بترووف<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «شایستگی رهبر مدرسه در حوزه مدیریت» شایستگی‌های رهبر مدرسه را در چهار حوزه شامل: ایجاد استراتژی، مدیریت فرایند تدریس، مدیریت توسعه مدرسه به مثابه مؤسسه، مدیریت و توسعه منابع انسانی دسته‌بندی می‌کنند. انجمن معلمان آلبرتا<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) و آموزش و پرورش آلبرتا<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) شایستگی‌های عملیاتی مدیران مدارس و استانداردهای رهبری آموزشی با کیفیت<sup>۷</sup> را در هشت گروه به شکل زیر بیان کرده‌اند: ۱- پرورش و تقویت روابط مؤثر ۲- تصویرسازی از چشم‌انداز ۳- توسعه فرهنگ یادگیری و آموزش حرفه‌ای ۴- رهبری یک جامعه یادگیرنده ۵- مدیریت عملیات و منابع ۶- درک و پاسخ‌دادن به جامعه محلی ۷- حمایت از کاربرد دانش بنیادین ۸- توسعه ظرفیت رهبری.

اوتس<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) شایستگی‌های مدیران مدارس را به صورت زیر بیان می‌کند: 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.

1. Rebecca L. Fraser
2. Matisha Montgomery
3. Knowledge, Skills and Abilities (KSAs)
4. Miriam Bitterová
5. Alberta Teachers' Association
6. Alberta Education
7. Leadership Quality Standard
8. Katie Oates

بولدن، گوسلینگ، مارتورانو و دنیسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش (مرکز مطالعات رهبری انگلیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) شایستگی‌های مدیران مدارس را به دو بخش کیفیت‌های شخصی شامل: توسعه خودآگاهی، خودمدیریتی، توسعه مستمر شخصی، یگانگی رفتار و گفتار و افزایش کیفیت کار با دیگران شامل: توسعه شبکه‌ها، کار در تیم، ایجاد و حفظ روابط دسته‌بندی کرده است. همچنین آنها شایستگی‌های مدیران را در دو گروه صفات شامل: قابلیت تنظیم برحسب شرایط، هوشیاری به محیط اجتماعی، - همت بلند و دستیابی به موفقیت، اظهار(ادعا)کننده، اهل تعاون، قاطع، قابل اعتماد، غالب (تمایل به نفوذ به دیگران)، انرژی (سطح فعالیت بالا)، پیگیر، اعتمادبه‌نفس، تحمل استرس، تمایل به پذیرش مسئولیت و مهارت‌ها شامل: هوشمندی، مهارت‌های مفهومی، خلاقیت یا ابتکار، نزاکت و موقعیت‌شناسی، سخاوتمندی، دانش درباره کار گروهی، سازمان‌دهی (توانایی اداری)، متقاعدکننده و مهارت اجتماعی دسته‌بندی کرده‌اند.

#### شایستگی و الگوی شایستگی در اسناد بالادستی

در مبانی نظری نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹)، شایستگی به صورت زیر تعریف شده است: «مجموعه‌ای ترکیبی از صفات و توانمندی‌های ناظر به همه جنبه‌های هویت (عقلانی، عاطفی، ارادی و عملی) که متریان در جهت درک و بهبود مستمر موقعیت خود برای دستیابی به حیات طیبه باید آنها را کسب کنند». در نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹) بر استقرار نظام شایسته‌سالاری و طراحی سازوکارهایی برای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مدیریت‌های آموزش و پرورش و بازتعریف نظام انتصاب و ارتقای مدیران نهادهای آموزشی و پژوهشی، استادان و پژوهشگران براساس ملاک‌های کیفی و تقویت نظام شایسته‌سالاری در نهادهای آموزشی و تحقیقاتی تأکید شده است. در مبانی نظری سند تحول بنیادین (۱۳۹۰) نیز شایستگی به صورت زیر تعریف شده است: «شایستگی‌ها مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی ناظر به همه جنبه‌های هویت (در ابعاد فردی و جمعی) است». در راهکار ۲/۳ سند تحول بنیادین (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰) تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران مدارس و تحکیم نقش الگویی آنان و فراهم آوردن سازوکارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در

1. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P

2. Centre for Leadership Studies of xeter university

برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی مدرسه به آنان تأکید شده است. بنابراین، توجه به شایستگی‌های مدیران مدارس و طراحی الگوی شایستگی برای جذب، به‌کارگیری و نگهداشت مدیران شایسته برای مدارس ضروری به نظر می‌رسد. از آنجا که تربیت دانش‌آموزانی شایسته از عهدهٔ معلمان و مدیرانی شایسته برمی‌آید، نیاز است مدیران مدارس در نقش راهبر آموزشی و مدیر علاوه بر شایستگی‌ها تخصصی، از شایستگی‌های مورد انتظار برای دانش‌آموزان و معلمان نیز برخوردار باشند. به مصداق شعر «ذات نایافته از هستی بخش / کی تواند که شود هستی بخش؟» مدیر مدرسه برای تربیت دانش‌آموزانی شایسته، خود باید شایستگی‌های لازم را دارا باشد و خود الگویی عملی و نمونه‌ای از یک فرد شایسته برای دانش‌آموزان، معلمان و اولیاء باشد. بنابراین در این مقاله سعی شده است هر جایی که در اسناد مرتبط از شایستگی نام برده شده، همان نیز یک شایستگی برای مدیر مدرسه نیز لحاظ شود و در طراحی الگوی شایستگی بدان توجه شود. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که در سال ۱۳۹۰ به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی رسیده است، در قانون برنامهٔ ششم توسعهٔ کشور (۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰)، مبنای برنامه‌ریزی و فعالیت آموزش- و پرورش تا سال ۱۴۰۰ تعیین شده است. از آنجا که این اسناد مهم‌ترین چارچوب برای طراحی زیر نظام‌های مرتبط با آموزش و پرورش کشور هستند، در این پژوهش در نظر است الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای این اسناد طراحی شود.

#### پیشینهٔ تجربی

بابایی و شیخ (۱۳۹۰) در یک مجموعهٔ شش‌جلدی با عنوان کلی دستنامهٔ توسعهٔ مدیران، شایستگی‌های لازم برای مدیران را در دسته‌بندی زیر بیان کرده‌اند.

جدول ۱. مجموعه شایستگی‌های ضروری مدیران - برگرفته از (بابایی و شیخ، ۱۳۹۰)

عنوان شایستگی	شایستگی اصلی	شایستگی‌های فرعی
شایستگی‌های مربوط به قابلیت‌های ذهنی (فکری)	مهارت‌های ادراکی	تفکر استراتژیک
		تفکر تحلیلی
	تصمیم‌گیری	حل مسئله
		تفکر خلاق

همکاری و همدلی	کار تیمی	شایستگی های میان فردی
تیم سازی		
ارتباط مؤثر	مهارت های ارتباطی	شایستگی های شخصی (فردی) مدیران
شبکه سازی		
اعتماد به نفس	ویژگی های شخصیتی	شایستگی های شخصی (فردی) مدیران
مسئولیت پذیری		
صداقت و درستی	اخلاق حرفه ای	شایستگی های اجرایی مدیران
کمال جویی حرفه ای		
انگیزش افراد	مدیریت افراد	شایستگی های اجرایی مدیران
پرورش افراد		
برنامه ریزی و سازمان دهی	مدیریت عملکرد	شایستگی های اجرایی مدیران
نتیجه گرایی		
مشتری مداری	شم تجاری	شایستگی های تعالی سازمانی
هوشیاری سازمانی		
تغییر و تحول	رهبری	شایستگی های تعالی سازمانی
نفوذ و قدرت		

جهانیان و سهندی طرق (۱۳۹۶) در پژوهشی شایستگی های حرفه ای مدیران مدارس را در چهار مؤلفه «دانش، ارزش ها، مهارت ها و ویژگی های شخصیتی» و رزانه، پورکریمی و نوروزی (۱۳۹۴) صلاحیت های حرفه ای مدیران مدارس متوسطه را در چهار مؤلفه شامل ویژگی های روان شناختی، مهارت، دانش و نگرش تقسیم بندی کرده اند.

ترک زاده و محمدی (۱۳۹۴) شایستگی مدیران را در سه دسته کلی شامل «دانشی- بینشی»، «ارزشی- منشی» و «مهارتی- روشی» بیان کرده و الگوی زیر را به منظور الگوی شایستگی مدیران مدارس ارائه کرده اند.



نمودار ۱: الگوی شایستگی مدیران مدارس (ترکزاده و محمدی، ۱۳۹۴)



اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵) شایستگی مدیران را در چهار بخش فردی، فنی، مدیریتی و محیطی بررسی کرده‌اند و الگوی زیر را برای شایستگی مدیران مدارس به دست می‌آورند.

نمودار ۲: مدل شایستگی مدیران متوسطه (اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵)



خواجeh‌ای (۱۳۸۱) در رسالهٔ دکتری خود به ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی (مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی) برای طراحی مدل مناسب مدیریت پرداخته است.

کریستوفر و سامونز (۲۰۱۶) ابعاد کلیدی رهبری موفق مدرسه را شامل ۹ بعد زیر بیان کرده‌اند: ۱. تعریف چشم‌انداز، ارزش‌ها و جهت؛ ۲. بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری؛

۳. طراحی مجدد سازمان: هماهنگ کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ ۴. افزایش یاددهی و یادگیری؛ ۵. طراحی مجدد و غنی‌سازی برنامه‌ی درسی؛ ۶. افزایش کیفیت معلمان (از جمله برنامه‌ریزی جانشینی)؛ ۷. ایجاد روابط درون جامعه‌ی مدرسه؛ ۸. ایجاد روابط خارج از جامعه‌ی مدرسه و ۹. تأکید بر ارزش‌های مشترک.

آلتمن و همکاران (۲۰۱۵) الگوی شایستگی مدیران مدارس را در قالب پنج جزء تعریف کرده‌اند. در پایه‌ی این الگو، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای اصلی قرار دارند که نشان‌دهنده‌ی ظرفیت مدیران است. ارزش‌ها و باورها شامل تعهد به عدالت، خدمت‌رسانی، اجتماع، رشد و توجه به نتایج است. روی این ارزش‌ها چهار ستون شامل «توسعه‌ی خود»؛ «مرتب‌گری»؛ «رهبری تیم‌ها» و «هدایت و ایجاد انگیزه» قرار دارد. هر ستون متشکل از صلاحیت‌هایی است که مدیران را قادر می‌سازد تأثیرات خود را گسترش دهند، ظرفیت رهبری شخصی خود را ارتقا دهند، مشارکت آنها را در مرتب‌گری یا رهبری تیم به کار گیرند تا به ایجاد انگیزه‌هایی برای ایجاد دیدگاه تعلیم و تربیت بپردازند. الگوی مذکور در نمودار شماره (۳) نشان داده شده است.

نمودار ۳: الگوی شایستگی مدیران مدارس (آلتمن و همکاران، ۲۰۱۵)



### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به روش کیفی و با استفاده از راهبرد «نظریه‌ی داده‌بنیاد» ارائه‌شده بارنی

گلیزرا<sup>۱</sup> و انسلم استراوس<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) استفاده می‌شود. منظور از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج شده است که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآمده و تحلیل شده‌اند. تحلیل محتوای روش تحقیقی برای گرفتن نتایج معتبر و قابل تکرار از داده‌های استخراج‌شده از متن است (رایف، لیس، فیکو<sup>۳</sup>، ۱۳۹۴). تحلیل محتوای کیفی را می‌توان نوعی روش‌شناسی تحقیق در خدمت تفسیر محتوایی داده‌ها دانست (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰). تحلیل محتوا از روش‌های عمده مشاهده اسنادی است که به وسیله آن می‌توان متون، اسناد و مدارک و در واقع هر نوع سند و مطالب ثبت و ضبط‌شده‌ای را خواه مربوط به گذشته و خواه مربوط به زمان حال ارزیابی کرد و تحلیلی منظم‌تر، دقیق‌تر و از همه مهم‌تر با درجات بالاتری از پایایی قرارداد (قائدی و گلشنی، ۱۳۹۵).

از آنجا که هدف این پژوهش طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای آخرین اسناد بالادستی مرتبط با این بخش است، ابتدا فهرست اسناد بررسی شده، مرجع و تاریخ تصویب آنها در قالب جدول شماره (۲) ارائه می‌شود.

جدول ۲: عنوان، مرجع و تاریخ تصویب اسناد بالادستی مرتبط برای طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس

شماره سند	تعداد صفحه	سال تصویب	مرجع تصویب/ تدوین	عنوان سند
۱	۳۶	۱۳۹۰	شورای عالی انقلاب فرهنگی	سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۲	۴۵۰	۱۳۹۰	شورای عالی انقلاب فرهنگی	مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت
۳	۶۹	۱۳۹۱	شورای عالی آموزش و پرورش	برنامه درسی ملی
۴	۴۰	۱۳۸۹	شورای عالی انقلاب فرهنگی	نقشه جامع علمی کشور
۵	۴۴۲	۱۳۸۷	شورای عالی انقلاب فرهنگی	اسناد پشتیبان نقشه جامع علمی کشور (جلد اول)

نمونه تحلیلی در این مطالعه با جامعه برابر است و به دلیل اهمیت موضوع از نمونه‌گیری صرف نظر می‌شود و کل جامعه بررسی دقیق خواهد شد. در مرحله اول اسناد یادشده از بعد شایستگی‌های مدیران مدارس و معلمان به شکل دقیق مطالعه شد و تمام گزاره‌ها، جملات و عباراتی که انتظار می‌رفت بتوان از آنها شایستگی‌هایی را برای مدیران مدارس به دست آورد،

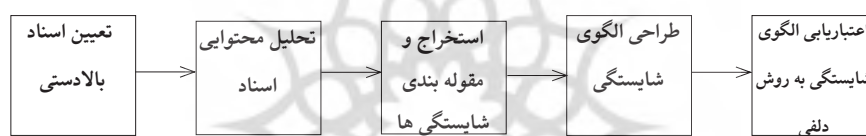
1. Barney Glaser

2. Anselm Strauss

3. Daniel Riffe, Stephen Lacy, and Frederick Fico

معین و استخراج شدند. با توجه به حجم زیاد اسناد و به دلیل سرعت و سهولت در بررسی اسناد از نرم افزارهای واژه پرداز استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به شکل بندی مقوله‌ها (طبقه‌ها) اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه می‌پردازد (بازرگان، ۱۳۸۷: ۹۷). از طریق کدگذاری باز مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی (میانی) تعیین شدند. در مرحله بعد در درون هر یک از مقوله‌های اصلی مجدداً کدگذاری باز صورت گرفت و مقوله‌های میانی به دست آمدند. مقوله‌های اصلی با عنوان ابعاد شایستگی و مقوله‌های فرعی مؤلفه‌های هر یک از ابعاد شایستگی لحاظ شدند. برای جامعیت بیشتر، الگوی احصاء شده با الگوهای دیگری که برای شایستگی مدیران مدارس در پژوهش‌های داخلی و خارجی مشابه تطبیق داده شد و برخی از مؤلفه‌های شایستگی کامل تر شد.

نمودار ۴: چهار چوب مفهومی پژوهش



### یافته‌های پژوهش

در راهکار ۲-۳ سند تحول بنیادین (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰: ۲۱) «تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران و معلمان و تحکیم نقش الگویی آنان و فراهم آوردن سازوکارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی مدرسه به مدیران مدارس» تأکید و تصریح شده است. راهکار ۶-۸ نیز «تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و اعتقادی مدیران و معلمان و فراهم آوردن سازوکارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس» را ذکر کرده است (همان: ۲۵). در اسناد پیش‌تیبیان نقشه جامع علمی کشور مربوط به بخش آموزش و پرورش شایستگی به صورت زیر تعریف شده است: مجموعه‌ای ترکیبی از صفات و توانمندی‌های ناظر به همه جنبه‌های هویت (عقلانی، عاطفی، ارادی و عملی) که متریبان برای درک و بهبود مستمر موقعیت خود

برای دستیابی به حیات طیبه باید آنها را کسب کنند (همان: ۳۵). در مبانی نظری سند تحول، واژهٔ مربی شامل پدران، مادران، آموزگاران، دبیران، مربیان پرورشی، مشاوران، مدرسان، استادان، مدیران و سایر افراد شاغل در نظام تربیت رسمی و عمومی دانسته شده است. بنابراین با توجه به نقش الگویی مدیر مدرسه در استخراج متن و گزاره‌های مرتبط با شایستگی صرف نظر از این که شایستگی برای مدیر، معلم یا دانش‌آموز تعریف شده است، همچون مبنایی برای دستیابی به شایستگی مدیر مدرسه استفاده شده است. با استفاده از کدگذاری باز، عبارات و جملات سند تحول بنیادین که به تقسیم‌بندی و دسته‌بندی شایستگی‌ها اشاره دارند، استخراج شده و در در جدول شماره (۳) درج شده‌اند.

جدول ۳: عبارات و جملات سند تحول بنیادین دربارهٔ تقسیم‌بندی شایستگی‌ها

کد	مقوله (سطح/ دسته شایستگی)	شماره	شرح شایستگی در سند
۱	اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای	۱۶	۱ راهبرد کلان ۱۳: توسعهٔ مستمر شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای فرهنگیان (هدف‌های کلان ۴، ۵، ۶ و ۷)
۲	عمومی، تخصصی و حرفه‌ای	۲۵	۱ راهکار ۲-۱۰: استقرار نظام سنجش صلاحیت‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای، تعیین ملاک‌های ارزیابی و ...
۳	اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای	۲۰	۱ راهکار ۳/۲- تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران و معلمان و ...
۴	شایستگی‌های حرفه‌ای و اعتقادی	۲۴	۱ راهکار ۶/۸- تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و اعتقادی مدیران و معلمان و فراهم آوردن ...
۵	اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی	۲۶	۱ راهکار ۴/۱۱- ایجاد نظام ارزیابی صلاحیت معلمان؛ شامل شایستگی‌های اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی و ارزشیابی ...
۶	دینی، اخلاقی، انقلابی و شخصیتی	۲۶	۱ راهکار ۳/۱۱- ایجاد سازوکارهای لازم برای جذب و نگهداشت استعدادهای برتر و برخوردار از صلاحیت‌های دینی، اخلاقی، انقلابی و شخصیتی به رشته‌های تربیت معلم ....
۷	اعتقادی، عاطفی و رفتاری	۱۲	۲ بتواند تربیت‌یافتگانی در تراز جمهوری اسلامی پرورش دهد که شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی، عاطفی و رفتاری و هماهنگ ...

۸	فردی و جمعی	۱۲۶	۲	شایستگی‌های فردی و جمعی لازم را نظیر تعقل، معرفت، ایمان، تقوا، انگیزه، توانایی و مهارت جهت انجام اعمال صالح فردی و جمعی ...
۹	شایستگی‌های فردی و جمعی	۱۲۷	۲	تا ایشان با کسب شایستگی‌های فردی و جمعی لازم ...
۱۰	صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی	۱۳۸	۲	منظور از شایستگی‌ها مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی ناظر به همه جنبه‌های هویت (در ابعاد فردی و جمعی) است، که ...
۱۱	شایستگی‌های فردی و جمعی	۱۵۳	۲	منظور از شایستگی‌های لازم، مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی (نظیر تعقل، معرفت، ایمان، اراده و تقوا) ناظر ...
۱۲	شایستگی یادگیری مادام‌العمر، شایستگی‌های حرفه‌ای عام	۳۰۹	۲	ایجاد شایستگی یادگیری مادام‌العمر، به گونه‌ای که به متریبان اجازه دهد برای شناخت و اصلاح مستمر موقعیت اقتصادی خود در جامعه بپردازند و شایستگی‌های حرفه‌ای عام را به‌طور مداوم توسعه دهند.
۱۳	شایستگی‌های فردی، خانوادگی و جمعی	۳۳۷	۲	فراهم آوردن زمینه نظام‌مند و عادلانه کسب شایستگی‌های فردی، خانوادگی و جمعی لازم برای عموم افراد جامعه به‌منظور ...
۱۴	شایستگی‌های (لازم) فردی، خانوادگی، اجتماعی	۲۸۸	۲	برای کسب مجموعه‌ای از شایستگی‌های لازم (فردی، خانوادگی، اجتماعی) که ....
۱۵	شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای	۳۵۸	۲	به‌روزرسانی شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای آنان را بر عهده خواهد داشت.
۱۶	اعتقادی، اخلاقی، حرفه‌ای و تخصصی	۳۸۶	۲	... و ارتقای شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی، حرفه‌ای و تخصصی و ایجاد یکپارچگی ...
۱۷	شایستگی‌های پایه، ویژه	۳۸۶	۲	استقرار ساز و کارهای لازم برای رشد شایستگی‌های پایه در جهت تقویت هویت مشترک (اعتقادی، اخلاقی، دانش پایه...) و شایستگی‌های ویژه در جهت هویت حرفه‌ای مربیان ....
۱۸	شایستگی‌های پایه	۸	۱	شایستگی‌های پایه: مجموعه‌ای ترکیبی از صفات و توانمندی‌های فردی و جمعی ...
۱۹	مؤلفه‌های هویت حرفه‌ای (اخلاق و تعهد حرفه‌ای، دانش تخصصی، دانش تربیتی، و مهارت‌های تربیتی)	۳۸۶	۲	لذا در بحث تربیت معلم نیز با تأکید بر تعمیق هویت مربیان در ابعاد فردی، انسانی، اسلامی و ایرانی می‌باید بر تکوین همه مؤلفه‌های هویت حرفه‌ای (اخلاق و تعهد حرفه‌ای، دانش تخصصی، دانش تربیتی، و مهارت‌های تربیتی) ایشان به‌صورت یکپارچه برنامه‌ریزی کرد.
۲۰	ابعاد مختلف رشد حرفه‌ای را در پنج سطح دانش، گرایش، رفتار، صفات و هویت	۳۹۰	۲	بنابراین برنامه‌ها و فرایندهای تربیت مربیان باید به‌صورت همه‌جانبه ابعاد مختلف رشد حرفه‌ای را در پنج سطح دانش، گرایش، رفتار، صفات و هویت در نظر می‌گیرد.

۲۱	اعتقادات و باورهای اسلامی، اخلاق حرفه‌ای	۱۰	۳	شاخص‌های اخلاق و ایمان: میزان نفوذ فرهنگ و ارزش‌های اسلامی در محیط‌های علمی، میزان پایبندی به اعتقادات و باورهای اسلامی، میزان التزام افراد به احکام اسلامی در محیط‌های علمی، میزان رعایت اخلاق حرفه‌ای، میزان اعتماد به توان خودی در توسعه کشور، میزان پایبندی به قانون میزان پایبندی به انقلاب اسلامی و نظام جمهوری اسلامی و قانون اساسی
۲۲	صلاحیت حرفه‌ای و مرجعیت علمی و اجتماعی	۲۰	۳	ارتقای منزلت و صلاحیت حرفه‌ای و مرجعیت علمی و اجتماعی معلمان، استادان، پژوهشگران و فناوران
۲۳	شایستگی (صلاحیت) علمی و حرفه‌ای	۲۵	۳	بالا بردن توان مدیریت منابع انسانی و ارتقای صلاحیت علمی و حرفه‌ای و منزلت اجتماعی و سطح معیشتی معلمان
۲۴	شایستگی (صلاحیت) حرفه‌ای	۲۸	۳	استقرار نظام صلاحیت حرفه‌ای معلمان به منظور طبقه‌بندی مشاغل و حرفه‌ها

در مرحله بعد با استفاده از کدگذاری محوری، دسته‌بندی و سطح‌بندی شایستگی‌ها، مقوله‌های اصلی بودند. در نهایت دسته‌بندی مختلف برای شایستگی‌ها بر مبنای اسناد بالادستی به صورت جدول شماره (۴) به دست آمد.

جدول ۴: مقوله‌بندی محوری جهت تعیین دسته‌بندی شایستگی‌ها

محور	کد	دسته‌بندی حاصل از کدگذاری باز
اعتقادی	۱	اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای
	۳	اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای
	۵	اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی
	۴	شایستگی‌های حرفه‌ای و اعتقادی
	۷	اعتقادی، عاطفی و رفتاری
	۱۶	اعتقادی، اخلاقی، حرفه‌ای و تخصصی
	۲۱	اعتقادات و باورهای اسلامی، اخلاق حرفه‌ای

حرفه‌ای	۱	اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای	
	۲	عمومی، تخصصی و حرفه‌ای	
	۳	اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای	
	۴	شایستگی‌های حرفه‌ای و اعتقادی	
	۵	اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی	
	۱۲	شایستگی یادگیری مادام‌العمر، شایستگی‌های حرفه‌ای عام	
	۱۵	شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای	
	۱۶	اعتقادی، اخلاقی، حرفه‌ای و تخصصی	
	۲۰	ابعاد مختلف رشد حرفه‌ای را در پنج سطح دانش، گرایش، رفتار، صفات و هویت	
	۲۲	صلاحیت حرفه‌ای و مرجعیت علمی و اجتماعی	
	۲۳	شایستگی (صلاحیت) علمی و حرفه‌ای	
	۲۴	شایستگی (صلاحیت) حرفه‌ای	
	اخلاقی	۶	دینی، اخلاقی، انقلابی و شخصیتی
		۵	اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی
۳		اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای	
۱۹		مؤلفه‌های هویت حرفه‌ای (اخلاق و تعهد حرفه‌ای، دانش تخصصی، دانش تربیتی، و مهارت‌های تربیتی)	
۱۶		اعتقادی، اخلاقی، حرفه‌ای و تخصصی	
۲۱		اعتقادات و باورهای اسلامی، اخلاق حرفه‌ای	
محور	کد	دسته‌بندی حاصل از کدگذاری باز	
فردی	۸	فردی و جمعی	
	۹	شایستگی‌های فردی و جمعی	
	۱۰	صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی	
	۱۱	شایستگی‌های فردی و جمعی	
	۱۳	شایستگی‌های فردی، خانوادگی و جمعی	
	۱۴	شایستگی‌های (لازم) فردی، خانوادگی، اجتماعی	
جمعی	۸	فردی و جمعی	
	۹	شایستگی‌های فردی و جمعی	
	۱۰	صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی	
	۱۱	شایستگی‌های فردی و جمعی	
	۱۳	شایستگی‌های فردی، خانوادگی و جمعی	



خانوادگی	شایستگی‌های فردی، خانوادگی و جمعی	۱۳
	شایستگی‌های (لازم) فردی، خانوادگی، اجتماعی	۱۴
اجتماعی	شایستگی‌های (لازم) فردی، خانوادگی، اجتماعی	۱۴
عمومی	شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای	۱۵
تخصصی	اعتقادی، اخلاقی، حرفه‌ای و تخصصی	۱۶
	اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی	۵
پایه	شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های ویژه	۱۷
	شایستگی‌های پایه	۱۸
ویژه	شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های ویژه	۱۷
علمی	شایستگی (صلاحیت) علمی و حرفه‌ای	۲۳
انقلابی	اخلاقی، اعتقادی، انقلابی، حرفه‌ای و تخصصی	۵
	دینی، اخلاقی، انقلابی و شخصیتی	۶
دینی	دینی، اخلاقی، انقلابی و شخصیتی	۶
تربیتی	اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای	۱

نتایج کدگذاری محوری در جدول شماره (۴) درج شده است. مطابق اطلاعات جدول شماره (۴)، شایستگی‌ها در ۱۵ دسته شامل شایستگی‌های: ۱- اعتقادی ۲- حرفه‌ای ۳- اخلاقی ۴- فردی ۵- جمعی ۶- خانوادگی ۷- اجتماعی ۸- عمومی ۹- تخصصی ۱۰- پایه ۱۱- ویژه ۱۲- علمی ۱۳- انقلابی ۱۴- دینی ۱۵- تربیتی به دست آمدند. همان‌گونه که در عبارت‌های اسناد مرتبط و کدگذارهای انجام‌شده دیده می‌شود، دسته‌بندی که شامل شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای است، دارای جامعیت و تکرار بیشتری است. از این رو این سه دسته شایستگی‌ها، دسته‌بندی مبنایی برای تدوین الگوی شایستگی مدیران مدارس به کار گرفته می‌شود.

گام بعدی پژوهش تعیین مؤلفه‌های مربوط به هر یک از این سه شایستگی اصلی است. برای دستیابی به این هدف ابتدا همه عبارت‌های اسناد فرداستی مرتبط به مؤلفه‌های شایستگی استخراج شدند و در جدول شماره (۵) درج شده‌اند.

جدول ۵: عبارات و جملات اسناد مدنظر درباره شایستگی‌ها به طور عام و شایستگی مدیران

مدارس

ردیف	شماره	مؤلفه‌های شایستگی
۳۰۳	۵	دین‌محوری، عدالت تربیتی، وحدت‌گرایی، تنوع و کثرت، خردورزی، آزادی، مشارکت‌جویی، همه‌جانبه‌نگری، کرامت، پویایی، استمرار و پیوستگی، مسئولیت‌پذیری و تعامل.
۱۱	۱	مؤمن آراسته به فضائل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی‌جو و تحول‌آفرین، انقلابی، آینده‌نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر و حق‌شناس.
۱۱	۱	موحد و مؤمن و معتقد به معاد و آشنا و متعهد به مسئولیت‌ها و وظایف در برابر خدا، خود، دیگران و طبیعت، حقیقت‌جو و عاقل، عدالت‌خواه و صلح‌جو، ظلم‌ستیز، جهادگر، شجاع و ایثارگر و وطن‌دوست، مهرورز، جمع‌گرا و جهانی‌اندیش، ولایت‌مدار و منتظر و تلاشگر در جهت تحقق حکومت عدل جهانی، بارآده و امیدوار، خودباور و دارای عزت‌نفس، امانت‌دار، دانا و توانا، پاکدامن و باحیا، انتخابگر و آزادمنش، متعلق به اخلاق اسلامی، خلاق و کارآفرین و مقتصد و ماهر، سالم و بانشاط، قانون‌مدار و نظم‌پذیر.
۱۸	۱	روحیه انقلابی و جهادی، کارآفرینی، قناعت و انضباط مالی، مصرف بهینه و دوری از اسراف و تبذیر و با رعایت وجدان، عدالت و انصاف در روابط با دیگران.
۸	۱	توجه به کرامت ذاتی و اکتسابی انسان و کسب فضایل اخلاقی از جمله: ایمان، تقوا، توبی و تبری، عمل صالح، خودباوری، روحیه مجاهدت، ظلم‌ستیزی، علم، حکمت، عفت، شجاعت، عدالت، صداقت، ایثار و فداکاری، سلامت جسمانی، نشاط و تقویت اراده، روابط حق‌محور، عدالت‌گستر و مهرورزانه، هدایت‌گر و توانمندساز، ارتقا و تعمیق انواع و مراتب عقلانیت.
۹	۱	توجه توأمان به منافع و مصالح فردی و اجتماعی در چارچوب منافع و مصالح ملی، صیانت از وحدت ملی و انسجام اجتماعی با محوریت هویت مشترک اسلامی-ایرانی، وطن‌دوستی و افتخار به ارزش‌های اصیل و ماندگار اسلامی-ایرانی و اهتمام به برپایی جامعه مهدوی.
۹	۲	اندیشمند، مؤمن، خودآگاه، آزاده، شجاع و فضیلت‌گرا.
۱۲	۱	تکلیف‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، کرامت نفس، امانت‌داری، خودباوری، کارآمدی، کارآفرینی، پرهیز از اسراف و وابستگی به دنیا، همدلی، احترام، اعتماد، وقت‌شناسی، نظم، جدیت، ایثارگری، قانون‌گرایی، نقاد و نوآوری، استکبارستیزی، دفاع از محرومان و مستضعفان و ارزش‌های انقلاب اسلامی.
۱۲	۱	یادگیرنده، کمال‌جو، خواستار تعالی مستمر فرصت‌های تربیتی، تسهیل‌کننده هدایت، یادگیری و تدارک‌بیننده خودجوش، خودارزیاب، مسئول و پاسخگو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی، نقدپذیر و مشارکت‌جو.
۱۴	۱	معرفت و بصیرت دینی و سیاسی، التزام به ارزش‌های اخلاقی، وفاداری به نظام جمهوری اسلامی ایران، اعتقاد و التزام عملی به اصل ولایت مطلقه فقیه و مردم‌سالاری دینی، تحکیم وحدت ملی، تقویت روحیه علمی، رعایت حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی، ارتقای آداب و آیین زندگی متعالی، بهداشتی و زیست‌محیطی.
۱۹	۱	کرامت و عزت‌نفس و شجاعت، حیا و عفت، صداقت، مسئولیت‌پذیری و نظم.

۲۰	۱	تقوای الهی، مهارت خویشنداری، انتخاب‌گری درست و تعالی‌بخش، ایمان، بصیرت دینی و باور به ارزش‌های انقلاب اسلامی، وفاداری و حمایت آگاهانه از ارزش‌ها، هوشمندی در مواجهه با توطئه‌های دشمنان، تحکیم نقش الگویی، تقویت معرفت و باور به معارف الهی به‌ویژه اعتقاد به توحید و معاد و ولایت و انتظار با رویکرد قرآنی، روایی و عقلانی.
۲۱	۱	لباس و پوشش مناسب، متنوع، زیبا و آراسته مبتنی بر فرهنگ اسلامی-ایرانی
۲۴	۱	مواجهه با نیازهای فوری و عمومی جامعه، تبعیت از قوانین و مقررات، مشارکت مؤثر در حفظ و پاکیزگی محیط‌زیست، خدمت به محرومین، مشارکت در حرکت‌های خیرخواهانه مردمی انقلابی.
۲۵	۱	بسط فرهنگ نیکوکاری و تعاون، مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی.
۲۹	۲	عالم و مؤمن، شجاع و بانشاط.
۱۵	۳	مؤمن، خلاق، متعهد، منعطف، اهل فکر، آینده‌نگر، مشارکت‌پذیر، راهبر تربیتی، مدیر و مدبّر، دارای سعه صدر.
۲۱	۴	تعهد و انضباط اجتماعی، قانون‌مداری، روحیه تلاش برای گسترش عدالت و رفاه و سلامت جامعه.
۲۷	۴	اعتقاد و التزام به ارزش‌های انقلاب اسلامی و روحیه خودباوری
۳۰۳	۴	خردورز، پرسشگر و فکور، دیندار (انتخاب‌کننده و ملتزم نسبت به نظام معیار دینی) و متخلّق، خلاق و کارآفرین، مقتصد، فعال و کارآمد، سالم و بانشاط، انتخاب‌گر و آزادمنش، قانون‌گرا، منضبط و مسئولیت‌پذیر، عدالت‌ورز، مهربان و صلح‌جو، وطن‌دوست، استقلال‌طلب و ظلم‌ستیز، جمع‌گرا و جهان‌اندیش، دارای ذائقه هنری و زیبایی‌شناختی.
۹۴	۲	مصادیق خیر، حکمت، قدرت، زیبایی و فضیلت (قوت، سلامت، عزت، علم، ایمان، عمل صالح، حلم، اعتدال، تقوا، عفت، شجاعت، صبر و...)، تعاون و نیکوکاری، احسان و رأفت، اخوت، اقامه قسط (عدالت اجتماعی)، رعایت حقوق مردم، ظلم-ستیزی، تواضع به حق (امر به معروف و نهی از منکر)، توّل و تبرا (دوستی با دوستان خدا و دشمنی با دشمنان خدا)، استقلال، شورا/ عقل جمعی، تضارب آرا، امنیت، اتحاد اجتماعی (اعتصام به حبل الهی)، دفاع و جهاد، نصرت و یاری، صلح، عمران، اطاعت از قوانین اجتماعی (نظم و انضباط)، حسن معاشرت، انفاق، ایثار و مدارا.
۹۵	۲	خودشناسی، خداشناسی، ایمان به خداوند متعال و باور به معاد، نبوت و سایر معتقدات دینی، انتخاب آگاهانه و اختیاری دین حق به‌عنوان آیین زندگی، التزام (عملی) آگاهانه و اختیاری نظام معیار دینی در همه شئون زندگی (تقید اختیاری به احکام و ارزش‌های دینی و اصول و آداب اخلاقی در زندگی روزمره) و تلاش پیوسته برای خودسازی براساس نظام معیار دینی (حفظ کرامت و عزت‌نفس، خویشنداری و مهار غرایز طبیعی، تعدیل عواطف و تمایلات طبیعی، رعایت آداب و کسب صفات و فضائل اخلاقی و پیش‌گیری از تکوین صفات و ردایل غیراخلاقی ندرمان آنها).
۹۵ ۹۶	۲	حفظ و ارتقای سلامت و بهداشت جسمی و روانی خود و دیگران، تقویت قوای جسمی و روانی، مبارزه با عوامل ضعف و بیماری، حفاظت از محیط‌زیست و احترام به طبیعت.
۹۶	۲	رعایت قانون، مسئولیت‌پذیری، مشارکت اجتماعی و سیاسی، پاسداری از ارزش‌های اجتماعی؛ کسب دانش و اخلاق اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی (بردباری، وفاق و همدلی، درک و فهم اجتماعی، مسالمت‌جویی، درک و فهم سیاسی، عدالت اجتماعی، درک و تعامل میان فرهنگی، تفاهم بین‌المللی، حفظ وحدت و تفاهم ملی).

۹۶		درک و فهم مسائل اقتصادی، درک و مهارت حرفه‌ای، التزام به اخلاق حرفه‌ای، توان کارآفرینی، پرهیز از بطالت و بیکاری، رعایت بهره‌وری، تلاش جهت حفظ و توسعه ثروت، اهتمام به بسط عدالت اقتصادی، مراعات قوانین کسب و کار و احکام معاملات و التزام به اخلاق و ارزش‌ها در روابط اقتصادی.
۹۶	۲	شناخت، بهره‌گیری و توسعه نتایج خردورزی و تجربه متراکم بشری در انواع دانش و فناوری (فهم) و درک انواع دانش-های مفید و لازم برای زندگی، کسب مهارت دانش‌افزایی، به‌کارگیری شیوه تفکر علمی و منطقی در حل مسائل زندگی، توان تفکر انتقادی، خلاقیت و نوآوری در انواع دانش، کسب دانش، بینش و تفکر فناورانه برای بهبود کیفیت زندگی روزمره.
۹۶	۲	فعالیت قوه خیال و بهره‌مندی از عواطف، احساسات و ذوق زیبایی‌شناختی (توان درک و تقدیر از موضوعات و افعال دارای زیبایی مادی یا معنوی) و توان خلق آثار هنری و قدردانی از آثار و ارزش‌های هنری.
۹۷	۲	انصاف، آزادگی، عدالت‌ورزی، صداقت، وفای به عهد و امانت‌داری.
۱۰۲	۲	عدالت، رأفت و احسان و گذشت و بخشش.
۱۳	۲	مهرورزی، مسئولیت‌پذیری، کرامت انسان، قانونمندی، عدالت‌محوری.
۳۳۸ و ۳۳۹	۲	دیندار (مؤمن به باورهای اسلام ناب، علاقه‌مند به ارزش‌های اصیل و عامل به دستورات و احکام اسلامی)، مؤدب و متخلق به آداب و اخلاق انسانی و اسلامی، حقیقت‌جو، خردورز و پرسشگر، انتخاب‌گر و آزادمنش، حق‌محور و مسئولیت‌پذیر نسبت به خدا، خود، جامعه و طبیعت، عدالت‌ورز، ظلم‌ستیز، مهربان و صلح‌جو، سالم و بانشاط، امیدوار به آینده و منتظر برپایی عدل جهانی (جامعه مهدوی)، قانون‌گرا، منضبط و نظم‌پذیر، خودباور، دارای عزت‌نفس، مصمم و بااراده، پاکدامن، باحیا، امین، بصیر و حق‌شناس، وطن‌دوست و استقلال‌طلب، جهادگر، شجاع و ایثارگر، مقتصد، خلاق و کارآفرین، جمع‌گرا و جهانی‌اندیش، دارای ذائقه هنری و زیبایی‌شناختی.
۲۴۸	۲	شناخت و فهم شرایط اجتماعی، ارتباط فعال با دیگران، درک و حساسیت اخلاقی و ارزشی نسبت به مسائل، مواجهه خردمندانه با مسائل و مشکلات، نقد خود و دیگران و سازوکارهای اجتماعی، تحمل نقد و سعه صدر و مدارا.

با استفاده از کدگذاری محوری، سه‌دسته شایستگی اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای، با عنوان مقوله‌های محوری در نظر گرفته شدند و همه مؤلفه‌های شایستگی استخراج شده (مندرج در جدول شماره ۵) براساس کدگذاری محوری در یکی از محورها (مقوله‌های اصلی) قرار گرفتند.

جدول ۶: تعیین مؤلفه‌های هر یک از سه‌دسته شایستگی با استفاده از کدگذاری محوری

مقوله محوری	مؤلفه‌ها
اعتقادی	اعتقاد به توحید و معاد و ولایت و انتظار با رویکرد قرآنی، روایی و عقلانی، اعتقاد و التزام عملی به اصل ولایت مطلقه فقیه و مردم‌سالاری دینی، اعتقاد و التزام به ارزش‌های انقلاب اسلامی، اعتقاد به اسلام و التزام عملی به احکام اسلامی و ولایت فقیه و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. اعتقاد به توان خودی در توسعه کشور، اعتقاد به ارزش‌های اسلامی.

<p>اخلاقی</p>	<p>عدالت‌محور، مهربان و اهل احسان، گذشت و بخشش ظلم‌ستیز، مهربان و صلح‌جو، سعه‌صدر، انصاف، روحیه گذشت و امانت‌داری، دلسوز و مهربان، خوش‌خو و خوش‌روحوه، بدون احساس انتقام‌گیری، صالح و خیرخواه، خوش‌بین و امیدوار، پاکیزگی اخلاقی، پرهیزگار و پاکدامن و باعفت اخلاقی، آرمان‌طلب، والا، بلندهمت و با مناعت طبع، ولنگار نبودن، فداکار و شجاع، مثبت در قضاوت‌ها، صداقت، شجاع، خیرخواه، خوش‌بین، امیدوار، بلندهمت، تقوا، تولی و تبری، عمل صالح، خودباوری، روحیه مجاهدت، ظلم‌ستیزی، علم، حکمت، عفت، شجاعت، عدالت، صداقت، ایثار و فداکاری، تعهد و انضباط اجتماعی، قانون‌مداری، روحیه تلاش برای گسترش عدالت و رفاه و سلامت جامعه، روحیه خودباوری، انصاف، آزادگی، صداقت، وفای به عهد و امانت‌داری، پاکدامن، باحیا، امین، بصیر و حق‌شناس، جهادگر، شجاع و ایثارگر، امیدوار به آینده و منتظر برپایی عدل جهانی (جامعه مهدوی)، وطن‌دوست و استقلال‌طلب.</p>
<p>حرفه‌ای</p>	<p>روحیه کار گروهی و قدرت برقراری ارتباط، مشارکت‌جویی، آگاه، عالم و باسواد، اندیشمند و مطلع، کاردان، متخصص و کارآمد، دارای لیاقت و صلاحیت علمی، دانش‌دوستی، دارای تدبیر و فکر، پرسش‌گر، دارای روحیه پژوهش‌گری، دارای روحیه خلاقیت و ابتکار و نوآوری، دارای اعتمادبه‌نفس، انضباط اجتماعی، مسئولیت‌پذیر، بااراده، باکفایت و باعرضه، دارای شوق و نشاط، پرکار، دوری از اسراف، شجاع در اقدام، نظم‌پذیر، مستقل؛ تن‌پرور نبودن و خستگی‌ناپذیر، وجدان‌کاری، اهل اقدام‌های بزرگ، قانون‌شناس، دارای ظرفیت برخورد با حوادث، شناخت و فهم شرایط اجتماعی، ارتباط فعال با دیگران، درک و حساسیت اخلاقی و ارزشی نسبت به مسائل، مواجهه خردمندانه با مسائل و مشکلات، نقد خود و دیگران و سازوکارهای اجتماعی، تحمل نقد و سعه صدر و مدارا، حق‌محور و مسئولیت‌پذیر نسبت به خدا، خود، جامعه و طبیعت، قانون‌گرا، منضبط و نظم‌پذیر، خودباور، دارای عزت‌نفس، مصمم و بااراده، مقتصد، خلاق و کارآفرین، جمع‌گرا و جهانی‌اندیش، حقیقت‌جو، خردورز و پرسشگر، انتخاب‌گر و آزادمنش، سالم و بانشاط، فعالیت قوه خیال و بهره‌مندی از عواطف، احساسات و ذوق زیبایی‌شناختی (توان درک و تقدیر از موضوعات و افعال دارای زیبایی مادی یا معنوی) و توان قدردانی از آثار و ارزش‌های هنری.</p>

در جدول شماره (۶) شایستگی‌های مدیران مدارس در سه دسته اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای تعیین شدند؛ اما چون شایستگی‌ها به دست‌آمده به صورت بالا چندان کاربردی نیست، نیاز است برای دستیابی به الگویی مناسب مؤلفه‌های هر دسته از شایستگی‌ها نیز دسته‌بندی و سازمان‌دهی شوند. بدین منظور و با هدف طراحی الگوی بهینه و جامع، شایستگی‌های فناورانه لازم برای مدیران مدارس که در اسناد داخلی کمتر به جزئیات و شرح آنها توجه شده است، از «شبکه اطلاعات شغلی» احصاء شد. شبکه اطلاعات شغلی<sup>۱</sup> یک شبکه پویا و بین‌المللی است که برای هر شغل وظایف، دانش، مهارت‌های فناوری، توانایی‌ها و فعالیت‌های کاری به صورت نسبتاً دقیق تشریح شده‌اند. مهارت‌های فناورانه مدیران مدارس که به منظور تکمیل الگوی شایستگی به کار گرفته شده عبارت‌اند از: نرم‌افزار حسابداری، رابط کاربری پایگاه داده و نرم‌افزار جست‌وجو، نرم‌افزار چاپ دیجیتال، نرم‌افزار ایمیل، نرم‌افزار برنامه‌ریزی منابع سازمانی، نرم‌افزار مرورگر اینترنت، مجموعه آفیس (پاورپوینت، صفحه‌گسترده و پردازشگر ورد).

1. (O\*NET - Occupational Information Network)

در نهایت بعد از جمع‌بندی نهایی شایستگی‌ها احصاء شده، الگوی شایستگی با استفاده از روش دلفی اعتبارسنجی شد. برای این کار جداول نهایی الگوی شایستگی (جدول شماره ۶، ۷ و ۸) و نمودارهای مرتبط (نمودار شماره ۴، ۵ و ۶) برای ۷ نفر از صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت آموزشی و منابع انسانی ارسال شد و پس از یک رفت‌وبرگشت جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در رفت‌وبرگشت انجام شده برخی اصلاحات جزئی درباره ادغام بعضی از مؤلفه‌ها با یکدیگر پیشنهاد و بلافاصله انجام شد و الگوی شایستگی پس از تأیید آنان نهایی شد. ۱۱ کارشناس و صاحب‌نظر برای اعتبارسنجی الگوی به دست آمده مشارکت داشته‌اند. تخصص و تجربه این افراد مطابق جدول شماره (۵) است.

جدول ۷: تخصص و رشته افراد مشارکت‌کننده در اعتبارسنجی الگو به روش دلفی

رشته و تخصص	تعداد	درصد	جایگاه و تجربیات شغلی
مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی درسی	۵	۴۵/۵	عضو هیئت علمی/مدیر آموزشی/مدیر مدرسه
مدیریت منابع انسانی	۵	۴۵/۵	عضو هیئت علمی/مدیر آموزشی/مدیر مدرسه
تحقیقات آموزشی	۱	۹	مدیر مدرسه
جمع	۱۱	۱۰۰	

در جدول شماره (۸) مؤلفه‌های اصلی و ابعاد شایستگی اعتقادی شامل اعتقاد و باور به ۱. حاکمیت جهان‌بینی توحیدی، ۲. کرامت ذاتی و اکتسابی انسان و ۳. قوانین، ارزش‌ها و ظرفیت‌های ملی به دست آمده است.

جدول ۸. الگوی شایستگی‌های (ابعاد و مؤلفه‌های) اعتقادی مدیران مدارس بر مبنای اسناد بالادستی

شایستگی اصلی	مؤلفه اصلی	ابعاد
اعتقادی یعنی اعتقاد و باور به ...	حاکمیت جهان‌بینی توحیدی	اعتقاد به توحید و معاد و ولایت و انتظار با رویکرد قرآنی، روایی و عقلانی، پذیرش قرآن کریم و آموزه‌های آن، نقش معنوی، اسوه‌ای، هدایتی و تربیتی پیامبر اکرم (ص)
	کرامت ذاتی و اکتسابی انسان	دستیابی به بیش‌الهی براساس قرآن، اعتقاد و التزام عملی به اصل ولایت مطلقه فقیه و مردم‌سالاری دینی، اعتقاد به اسلام و التزام عملی به احکام اسلامی
	قوانین، ارزش‌ها و ظرفیت‌های ملی	کرامت انسانی با تکیه بر فطرت حقیقت‌جو، آزاداندیشی و تبادل آرا و تضارب افکار (جدال احسن)، اصل عقلانیت، تکریم علم و عالم، ارزشمندی ذاتی علم

در جدول شماره (۹) مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی‌های اخلاقی مدیران مدارس شامل: ۱. عدالت محوری، ۲. توجه به شأن و کرامت انسان‌ها (دانش‌آموز، اولیاء و...)، ۳. تقوی، ۴. میانه‌روی و اعتدال و ۵. وفاداری و مسئولیت اجتماعی به دست آمده است.

جدول ۹. مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی‌های اخلاقی مدیران مدارس بر مبنای اسناد بالادستی

ابعاد	مؤلفه اصلی	شایستگی اصلی
گسترش عدالت در جامعه، دوری از تبعیض و تعصب، رعایت حقوق دیگران، واقع‌گرا و حقیقت‌جو، ظلم‌ستیز، شجاع و دارای روحیه مجاهدت در راه تحقق عدالت، تقدم منافع جامعه بر منافع فردی و گروهی.	عدالت محوری	اخلاقی یعنی رعایت اصول اخلاقی بر مبنای جهان‌بینی توحیدی شامل برخورداری از: ...
احساس کرامت اخلاقی، عزت‌نفس و بزرگ‌منشی، نرم‌خو و مهربان، خیرخواه و نیک‌اندیش، ایثار و فداکاری، فروتنی و تواضع، صبور و خویش‌نار و اهل سعه‌صدر، مهربان، اهل احسان و صمیمی، گشاده‌رو و خوش‌خلق.	توجه به شأن و کرامت انسان‌ها (دانش‌آموز، اولیاء و...)	
دارا بودن فضایل و مکارم اخلاقی براساس ایمان و تقوی، مبارزه با مظاهر فساد اخلاقی، کمک به ترویج و گسترش مکارم اخلاقی، فتوت و جوانمردی، ساده‌زیستی و زهد، پاکدامن و باعفت و حیا، عامل به عمل صالح، شکرگزاری و روحیه قدردانی، خدامحور، خداترس و پرهیزگار، توکل، صداقت و راستگویی، یکپارچگی گفتار و رفتار، امیدوار، بلندهمت.	تقوا	
میانه‌روی و اعتدال در بروز احساسات و عواطف، خوش‌بین و امیدوار، بلندهمت و با ممانعت طبع، دوری از حرص و آزمندی، دوری از غیبت و ممانعت از رواج غیبت، دوری از کبر و غرور، تمسخر و دیگر صفات ناپسند، دوری از حسدورزی و خشونت، مثبت‌اندیش در قضاوت‌ها، انتقادپذیر و بدون احساس انتقام‌گیری، خوش‌رو و خوش‌روحیه، روحیه گذشت و بخشش.	میانه‌روی و اعتدال	
تولی و تبری، وفای به عهد، روحیه خدمتگزاری، امانت‌داری و رازداری، آزادی و اختیار انسان، تعهد و انضباط اجتماعی، وطن‌دوست و استقلال‌طلب.	وفاداری و مسئولیت اجتماعی	

در جدول شماره (۱۰) نیز مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس شامل:

۱. مهارت‌های ارتباطی، ۲. مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، ۳. شایستگی‌های اجرایی، ۴. آینده‌نگری و برنامه‌ریزی، ۵. مسئولیت‌پذیری، ۶. یادگیری مادام‌العمر و تحول‌گرایی، ۷. دانش تخصصی (پایه و عمومی) و بین‌رشته‌ای، ۸. آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی و ملی، ۸. شناخت محیط درون و بیرون از مدرسه، ۹. بهره‌وری و انضباط مالی، ۱۰. قانون و مقررات، ۱۱. فناوری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، ۱۲. بهداشت و سلامت، ۱۳. خودباوری و خودفرمانی، ۱۴. منش‌های تفکر و ۱۵. خلاقیت و ابتکار به دست آمده است.

جدول ۱۰. مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس بر مبنای اسناد بالادستی

شایستگی اصلی	مؤلفه اصلی	ابعاد
حرفه‌ای یعنی داشتن دانش و مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط با مدیریت آموزشی مبتنی بر قواعد و اصول اعتقادی و اخلاقی شامل برخورداری از: ...	مهارت‌های ارتباطی	ارتباط شفاهی و نوشتاری، ایجاد روابط مناسب و مؤثر، نفوذ و تأثیرگذاری، ارائه بازخورد و راهنمایی، تشویق یا تنبیه به‌موقع، انگیزش و پرورش افراد، متقاعدسازی و نفوذ بر دیگران، روحیه کار گروهی و قدرت برقراری ارتباط.
	مشارکت‌پذیری و مشارکت جویی	استفاده از مشارکت همه‌جانبه معلمان، اولیاء، دانش‌آموزان و نهادها، اهل مشورت، خرد جمعی و مشارکت‌جویی، روحیه کار گروهی و تیم‌سازی، مشارکت در تدوین و ارزیابی مقررات به‌منظور افزایش تعهد جمعی.
حرفه‌ای یعنی داشتن دانش و مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط با مدیریت آموزشی مبتنی بر قواعد و اصول اعتقادی و اخلاقی شامل برخورداری از: ...	شایستگی‌های اجرایی	ارزیابی عملکرد و نظارت، مهارت تشویق و تنبیه، مدیریت زمان، منابع انسانی، مالی و فیزیکی، مدیریت اردو و سفرهای دسته‌جمعی، مدیریت جلسات، مذاکرات، انگیزش و توانمندسازی دیگران، مدیریت تعارض، مدیریت دانش، مرتب‌سازی و مستندسازی اطلاعات، صورت‌جلسات، فعالیت‌ها.
	آینده‌نگری و برنامه‌ریزی	دارا بودن روحیه و تفکر برنامه‌ریزی راهبردی، جامع‌نگری نگرش و سیستمی، تعیین و تبیین چشم‌انداز با تمرکز بر تعلیم و تربیت دانش‌آموزان، توان برنامه‌ریزی و اجرای هوشمندانه برنامه، توانایی سازگاری با تغییرات سریع و رویدادهای غیرمنتظره، داشتن برداشتی روشن و مثبت از آینده مطلوب، آمادگی مواجهه با چالش‌های جدید جامعه.
حرفه‌ای یعنی داشتن دانش و مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط با مدیریت آموزشی مبتنی بر قواعد و اصول اعتقادی و اخلاقی شامل برخورداری از: ...	مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌پذیر نسبت به خدا، خود، جامعه و طبیعت، وظیفه‌شناسی و دارا بودن روحیه مسئولیت‌پذیری، دعوت به خیر، امر به معروف و نهی از منکر برای اصلاح اجتماعی، پذیرش مسئولیت و تبعات رفتاری فردی و اجتماعی، آمادگی پذیرش و انجام مسئولیت‌های مختلف اجتماعی، احساس مسئولیت نسبت به آینده و نسل‌های بعدی.
	یادگیری مادام‌العمر و تحول-گرایی	کمال‌جویی و میل به یادگیری و تغییر، تکمیل سواد پایه برای استفاده از منابع مکتوب و معمول، روحیه یادگیری و تعلیم و تربیت مداوم و نیل به سازمان یادگیرنده، علاقه‌مندی و انگیزه برای آموزش و کسب دانش در خود و دیگران، توجه و انگیزه برای یادگیری فعال، تعاملی و مشارکت‌جویانه، تحول‌گرایی اجتماعی و توانایی خلق و ایجاد تغییرات اجتماعی مثبت، توانایی یادگیری مستقل، فعال و پژوهشگرانه.

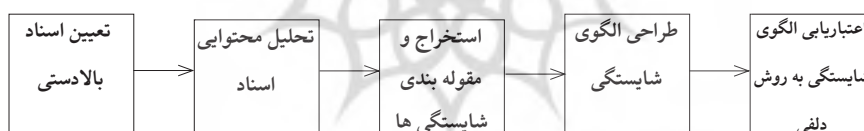


<p>تربیت و آموزش، مهارت تدریس و کلاس داری، مدیریت و رهبری آموزشی، دانش بین‌رشته‌ای (ادبیات، ریاضی و ...)، یادگیری و یاددهی علوم و فناوری مفید و دانش روز، اسرار جهان و قوانین طبیعت، انسان‌شناسی و فرایندهای رشد و تربیت، موقتی و آزمایشی بودن دانش و آگاهی‌ها، آگاهی از الگوهای صحیح تولید و مصرف، آشنایی با روش‌های دفع مواد زائد و بازیافت مواد، آگاهی از آثار سوء تعبیرات اقلیمی در آینده.</p>	<p>دانش تخصصی (پایه و عمومی) و بین‌رشته‌ای؛ دارا بودن دانش در زمینه: ...</p>	<p>حرفه‌ای یعنی داشتن دانش و مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط با مدیریت آموزشی مبتنی بر قواعد و اصول اعتقادی و اخلاقی شامل برخورداری از: ...</p>
<p>شناخت هویت تاریخی ملی و اسلامی، شناخت ارزش‌ها و فرهنگ ایثار و شهادت، آگاهی کلی از احکام و آموزه‌های دینی و فلسفه آنها.</p>	<p>آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی و ملی</p>	
<p>شناخت فرهنگ و آداب و سنن محل استقرار مدرسه، شناخت کلی از وضعیت دانش‌آموزان و معلمان و اولیای مدرسه، آشنایی و اندیشیدن درباره مسائل و مشکلات موجود در عرصه اجتماعی، حفاظت از محیط‌زیست و احترام به طبیعت، شناخت فرهنگ، آداب و سنن مطلوب جامعه، آشنایی با تنوع زیستی محل و منطقه زندگی</p>	<p>شناخت محیط درون و بیرون از مدرسه</p>	
<p>علاقه‌مندی و توجه به رشد اقتصادی و ارتقای سطح درآمد سرانه، فرهنگ‌سازی و تلاش برای کسب مهارت برای کار مولد، توانایی استفاده از حداکثر ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها، فرهنگ استفاده بهینه از منابع و صرفه‌جویی در مصرف آن، روحیه ساده‌زیستی، قناعت و صرفه‌جویی.</p>	<p>بهره‌وری و انضباط مالی</p>	
<p>آشنایی با شرح وظایف و اختیارات خود، دیگر کارکنان، آشنایی با قوانین و مقررات اجتماعی کشور و آموزش- و پرورش، روحیه احترام و التزام به قانون و قانونمندی، آشنایی با حقوق و تکالیف فردی و رعایت حقوق دیگران، پذیرش نظم اجتماعی و ممانعت از ناهنجاری‌های اجتماعی.</p>	<p>قانون و مقررات</p>	
<p>مهارت در حوزه‌های فناوری ارتباطی و اطلاعاتی (ICDL)، آشنایی و مهارت در استفاده و مدیریت سامانه‌های مرتبط، آشنایی با مفاهیم پایه و اساسی فناوری و سواد رایانه‌ای، آشنایی کلی با پیشرفت‌های علوم و مهندسی، دارا بودن روحیه تفکر و اندیشه مبتنی بر فناوری‌های نو، به‌کارگیری و ترویج استفاده از فناوری‌های جدید مبتنی بر فرهنگ ایرانی اسلامی، دارا بودن مهارت‌های ضروری زندگی در یک جامعه مبتنی بر فناوری</p>	<p>فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی</p>	<p>حرفه‌ای یعنی داشتن دانش و مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط با مدیریت آموزشی مبتنی بر قواعد و اصول اعتقادی و اخلاقی شامل برخورداری از: ...</p>
<p>آشنایی با ورزش‌های مناسب و پایه، ایجاد و تقویت روحیه گرایش به ورزش و تربیت بدنی، باور به نقش ورزش در پیشگیری از جرم، اعتیاد، افسردگی و ...، پرورش قوای بدنی و تأمین سلامت جسمی، تقویت قوای جسمی و روانی، ترویج، الگوپذیری از منش ورزشکاران و پهلوانان نامی ایران، آگاهی از اصول و ضوابط و مقررات بهداشتی (فردی و جمعی)، کسب و ترویج عادات صحیح تغذیه‌ای، الگوی صحیح مصرف</p>	<p>بهداشت و سلامت</p>	
<p>تسلط بر خود (خودکنترلی) و توان اداره و مدیریت امور شخصی، اعتمادبه‌نفس و خودباوری، توانایی بیان و ابراز خویش، استقلال شخصیت، روحیه آموختن مستقلانه، خودآموزی و پژوهش، یادگیری و کاربرد مهارت‌های تصمیم‌گیری، دارا بودن خودپنداره مثبت و خودانگیزگی، توانایی تجزیه و تحلیل و تصحیح اهداف و ارزش‌های شخصی، مدیریت بر زمان، منابع، فعالیت‌ها و تلاش‌های شخصی، توانایی ریسک کردن و در نظر گرفتن احتمالات</p>	<p>خودباوری و خودفرمانی</p>	

<p>نگرش بر مبنای حکمت، جامع‌نگری و ژرفانگری در مواجهه با مسائل، اتخاذ تصمیمات آگاهانه و منطقی مبتنی بر تفکر و پژوهش، ایجاد محیط مساعد برای رشد فضائل اخلاقی، توسعه و تحکیم وحدت ملی و تعاون عمومی، دارابودن روحیه بررسی، جست‌وجو و پرسشگری، مهارت‌ها و رویکردهای مختلف حل مسئله</p> <p>تفکر هوشمندانه، تردید منطقی و آزمایشگری، تفکر علمی منطقی و نظام‌دار و استفاده از فرایند علمی در امور، درک و شناخت از موضوعات و افعال دارای زیبایی مادی یا معنوی، فعالیت قوه خیال و بهره‌مندی از عواطف، احساسات و ذوق زیبایی‌شناختی، نقد خود، توان بررسی و نقد علمی آثار، افکار و ایده‌های مطرح شده</p> <p>ظرفیت پذیرش انتقاد و سعه صدر و مدارا، کسب مهارت‌های لازم برای ارزشیابی نقادانه</p>	<p>منش‌های تفکر</p>	<p>حرفه‌ای یعنی داشتن دانش و مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط با مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر قواعد و اصول اعتقادی و اخلاقی شامل برخورداری از: . . .</p>
<p>دارابودن روحیه ابتکار و نوآوری، تشویق افراد به نوآوری، توسعه گزینه‌ها، خلاق‌تر شدن، تلاش برای شکوفاسازی خلاقیت‌های فردی، دارابودن قدرت تخیل و به‌کارگیری تصوّرات برای خلق چیزها، توانایی به چالش کشیدن مفروضات و الگوهای جاری، خوش‌فکری و توانایی نشان‌دادن تفکر واگرا</p>	<p>خلاقیت و ابتکار</p>	

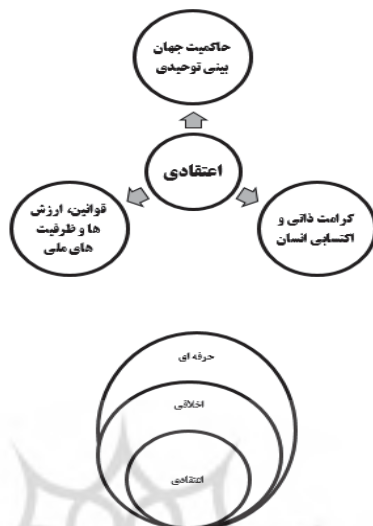
برای استفاده بهتر و ساده‌تر، الگوی شایستگی در قالب نمودارهایی نیز تبیین و ارائه شده است. در نمودار شماره (۴) ارتباط میان سه‌دسته شایستگی اصلی اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای نشان داده شده است.

نمودار ۴: سه‌دسته شایستگی اصلی مدیران مدارس شامل اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای



مطابق نمودار (۴) شایستگی اعتقادی در مرکز و هسته الگو قرار دارد و شایستگی‌های اخلاقی برگرفته و متأثر از شایستگی اعتقادی است. شایستگی‌های حرفه‌ای نیز متأثر از شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی است. بنابراین در این الگو اگر عدالت محوری یک شایستگی اخلاقی ذکر شده است؛ به این معنا است که عدالت بر همه شایستگی‌های حرفه‌ای اثر خور را دارد. مطابق این الگو شایستگی‌های اعتقادی هسته مرکزی، شایستگی‌های اخلاقی لایه بعدی و شایستگی حرفه‌ای لایه نهایی و عملیاتی شایستگی است.

نمودار ۵: مؤلفه‌های اصلی شایستگی اعتقادی



نمودار شماره (۵) نشان‌دهنده مؤلفه‌های اصلی شایستگی اعتقادی است. این مؤلفه‌ها هسته مرکزی همه شایستگی‌های هستند و با عنوان جهان‌بینی و نگرش مبتنی بر حیات طیبه از شایستگی‌های اعتقادی حاصل می‌شود. اعتقاد به جهان‌بینی توحیدی، کرامت انسانی و ارزش‌ها و ظرفیت‌های ملی سه مؤلفه اصلی این شایستگی هستند.



نمودار ۶: مؤلفه‌های اصلی در شایستگی اخلاقی

نمودار شماره ۶) مؤلفه‌های اصلی شایستگی اخلاقی است که شامل عدالت‌محوری، شأن و کرامت انسان، تقوی، میانه‌روی و اعتدال و وفاداری و مسئولیت اجتماعی است. این شایستگی‌ها از یک‌سو برگرفته و متأثر از شایستگی‌ها اعتقادی هستند و از سوی دیگر بر همه شایستگی‌های حرفه‌ای اثرگذار هستند.

نمودار ۷: مؤلفه‌های اصلی شایستگی حرفه‌ای



نمودار شماره ۷) نیز نشان‌دهنده مؤلفه‌های اصلی شایستگی حرفه‌ای است. این شایستگی‌ها متأثر از شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی هستند و به عبارتی این شایستگی‌ها در زمینه و فضای اعتقادی و اخلاقی ذکر شده تعریف می‌شوند و رشد و توسعه می‌یابند.

### نتیجه‌گیری

شایستگی‌های مدیران مدارس مهم‌ترین مبنا برای طراحی زیرنظام‌های منابع انسانی برای آنان است. اسناد بالادستی کشور که به خصوص در پنج‌سال گذشته بر مبنای پژوهش‌های وسیع و عمیق به انجام رسیده‌اند، منبع قوی و غنی برای طراحی نظام‌های منابع انسانی برای مدیران مدارس و معلمان برای امروز و آینده است. در این پژوهش بر مبنای این اسناد مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران مدارس که در

قالب یک الگوی کلی مندرج در نمودار شماره (۱۰) به دست آمده است. نتایج و الگوی به دست آمده در این پژوهش از نظر دسته‌بندی حاصل برای شایستگی مدیران با نتایج پژوهش‌های (ترکزاده و محمدی، ۱۳۹۴؛ اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵ و خواجه‌ای، ۱۳۸۱) مطابقت دارد. همچنین الگوی به دست آمده در این پژوهش از نظر ارتباط میان شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای بیشترین مطابقت را با الگوی آلمن و همکاران (۲۰۱۵) داراست.



نمودار ۸: الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای اسناد بالادستی

#### پیشنهادها

طراحی و کاربست زیرنظام‌های منابع انسانی معلمان و مدیران مدارس بر مبنای گزاره‌های اسناد بالادستی می‌تواند چشم‌انداز شفاف و بهینه‌ای را برای تأمین، تربیت و نگهداشت منابع انسانی آموزش و پرورش تأمین کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود بر مبنای الگوی شایستگی احصاء شده، نظام جامع مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش طراحی شود و در برنامه‌ریزی‌های مختلف اعم از جذب، آموزش توانمندسازی، ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد به کار گرفته شود.

## منابع

- اکرامی، حمید و هوشیار، وجیهه (۱۳۹۵). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه»، فصلنامه خانواده و پژوهش، شماره ۳۲: ۷-۳۱.
- ایمان، محمدتقی و نوشادی محمودرضا (۱۳۹۰). «تحلیل محتوای کیفی»، عیار پژوهش در علوم انسانی، سال سوم، شماره دوم: ۱۵-۴۴.
- بابایی زکلبلیکی، محمدعلی و شیخ‌وزیری، ابراهیم (۱۳۹۰). دستنامه توسعه مدیران. مجموعه شش جلدی، تهران: سرآمد.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، تهران: دیدار.
- پورکریمی، جواد؛ نوروزی، میترا و فرزانه، محمد (۱۳۹۴). «ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال نهم - شماره ۲: ۸۵ تا ۹۶.
- ترک زاده، جعفر و محمدی، قدرت‌الله (۱۳۹۴). «ارزیابی شایستگی مدیران مدارس براساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی؛ معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز. تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۲۶ - ۳۹ - ۵۷.
- جهانیان، رمضان و سهندی طوق، سکینه (۱۳۹۶). «بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران از دیدگاه مدیران، معلمان، کارشناسان»، فصلنامه مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی، شماره ۱۹: ۲۱۳-۲۴۲.
- خواجه‌ای، سعید (۱۳۸۱). «ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریت؛ مطالعه موردی در شهر تهران». فصلنامه تعلیم و تربیت، دوره اول، شماره ۶۹ و ۷۰: ۱۳۳-۱۶۴.
- رایف، دانیل؛ لیس، استفن و فردریک جی، فیگو (۱۳۹۴). تحلیل پیام‌های رسانه‌ای: کاربرد تحلیل محتوای کمی در تحقیق، ترجمه مهدخت بروجردی علوی. تهران: سروش.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹). مبانی نظری نقشه جامع علمی کشور، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۰). مبانی نظری سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹). نقشه جامع علمی کشور، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

- شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۲). مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش، تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
- قائدی، محمدرضا و گلشنی، علیرضا (۱۳۹۵). «روش تحلیل محتوا، از کتبی‌گرایی تا کیفی‌گرایی، روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی، سال هفتم، شماره ۲۳: ۵۷-۸۰.
- قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی»، مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۱: ۳۷-۴۸.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۶۷). «آیا می‌توان توانایی‌ها و ویژگی‌های مدیریت آموزشی را فرا گرفت»، رشد معلم، ۶-۱۲.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۶۷). توانایی‌ها و ویژگی‌های مدیریت آموزشی. رشد معلم ۱۴-۲.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). روابط انسانی در آموزشگاه، تهران: نشر یسپرون.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۹). رهبری و مدیریت آموزشگاهی، تهران: نشر یسپرون.
- نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات، سمیه، کارخانه (۱۳۹۵). «وضعیت شایستگی‌های مدیران دانشگاه بوعلی‌سینا در سال تحصیلی ۱۳۹۴-۹۵»، سومین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روان‌شناسی و آسیب‌های فرهنگی اجتماعی ایران، ۱-۶.
- Centre for Leadership Studies of xeter universi. (2006). Leadership Development in Context. Exeter, UK: Centre for Leadership Studies of xeter universi;
- Bitterová, M., Hašková, A., & PISOVÁ, M. (2014). School Leader's Competencies in Management Area. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 144-118.
- Rothwell, W., Dubois, D., & Kemp, D. (2010). Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Po. Ergodebooks (RICHMOND, TX, U.S.A.): Nicholas Brealey Publishing.
- Alberta Education. (2018, feb 7). Alberta Education Leadership Quality Standard. Retrieved from Alberta Education: <https://education.alberta.ca/professional-practice-standards/new-professional-standards/everyone/standards-documents/>
- Alberta Teachers Association. (2011, 5). Alberta Leadership Competencies for School Leaders and Leadership. Leadership update, 1-4. Retrieved from Alberta Teachers Association.
- Altman, J., Kaplan, S., Elisa Villanueva Beard, S., & Pastorek, P. (2015). TEACHER LEADER COMPETENCY FRAMEWORK. Washington: University of Washington Center for Educational Leadership (CEL).
- Bergen, J. J. (1972). The Alberta Leadership Course for School Principals A

- History and an Evaluation. Alberta Univ., Edmonton. Dept. of Educational Administration., 1-98.
- Bitterová, M., Hašková, A., & PISOVÁ, M. (2014). School Leader`s Competencies in Management Area. *Social and Behavioral Sciences*, 114-118.
- Bolden, R. G. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Exeter EX4 1TF United Kingdom: Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Cochran, G. R. (2009). *Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization*-Ohio State University Extension Competency Study. Ohio: The Ohio State University.
- Fraser, R. L., & Montgomery, M. (2012). *Navigating the Competency Modeling Maze*. IPAC Conference (pp. 1-30). U.S. Office of Personnel Management.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.): New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.).
- Lucia, A., & Lepsinger, R. (1997). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McLagan P.A. (1998) "What is a competency. *Training* June pp. 58-64.
- Maddy, D. J., Niemann, K., Lindquist, J., & Bateman, K. (2002). *Core competencies for the Cooperative Extension System*. Retrieved from: [http://extn.msu.montana.edu/Jobs/pdf/Core\\_Competencies.pdf](http://extn.msu.montana.edu/Jobs/pdf/Core_Competencies.pdf)
- Marsh, S. J., & Bishop, T. (2014). *COMPETENCY MODELING IN AN UNDERGRADUATE MANAGEMENT DEGREE PROGRAM. BUSINESS EDUCATION & ACCREDITATION*, 47-60.
- Oates, K. (2016, 5 3). *Our school leadership competencies*. Retrieved from *Ambition School Leadership*: <https://www.ambitionschoolleadership.org.uk/blog/leadership-competencies/>
- OnLine, O. (2017, 11 2). 11-9032.00 - *Education Administrators, Elementary and Secondary School*. Retrieved from *O\*NET OnLine*: <https://www.onetonline.org/>
- Pickett L. (1998) "Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work", *Public Personnel Management* Vol. 27 No. 1 pp. 103-15.
- Sammons, C. D., Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. England and Wales: University of Nottingham.
- Stone, B. B., & Bieber, S. (1997). *Competencies: A New Language for our Work*. *Journal of Extension*.