

## تدوین صلاحیت‌های علمی - حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی شاهین شهر

عباس بابایی دارائی<sup>۱</sup>، مهتری دارایی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانش آموخته دکتری، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد لرستان

<sup>۲</sup> دکترای مدیریت آموزشی، استاد دانشگاه آزاد لرستان

نویسنده مسئول:

عباس بابایی دارائی



### چکیده

با توجه به اینکه در آموزش و پرورش ایران مدیران آموزشی تقریباً بدون هیچ ملاک و صلاحیتی انتخاب می شوند، و بیشتر آن ها فاقد صلاحیت های لازم برای مدیریت آموزشی می باشند. این پژوهش کیفی برای تدوین صلاحیت های علمی- حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی انجام گرفت. نوع پژوهش کیفی که مورد استفاده قرار گرفت پدیدار شناسی می باشد. سؤال اصلی که در این پژوهش مطرح گردید بدین شرح بود: از نظر مشارکت کنندگان مؤلفه های تشکیل دهنده صلاحیت های علمی- حرفه ای مدیران ابتدایی کدامند؟ برای جمع آوری یافته های کیفی مصاحبه هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شاهین شهر صورت پذیرفت. در تحلیل یافته ها ابتدا با مرور و بازنگری متن مصاحبه ها، مفاهیم و عبارات معنی دار استخراج شدند؛ در مرحله بعد از تجزیه و تحلیل و کدگذاری این مفاهیم و عبارات ۸ مقوله محوری، که شامل: تخصص مدیریتی، تجربه معلمی، مهارت روابط انسانی، مهارت هنری، مهارت فنی، اخلاقی اجتماعی، انگیزشی و ظاهری بودند به عنوان صلاحیت های علمی- حرفه ای مدیران آموزش ابتدایی تدوین شدند.

**کلمات کلیدی:** مدارس ابتدایی، صلاحیت های علمی حرفه ای، مدیران مدارس.

## مقدمه

امروزه نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی، یکی از سازمان‌های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشور محسوب می‌شود و با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده و ابتدایی به یک حالت پیچیده درآمده است. لذا همه دولت‌های جهانی از کوچک و بزرگ، قدرتمند و ناتوان، صنعتی تا درحال توسعه پرداختن به آموزش و پرورش مردم خود را در شمار وظایف اساسی و بنیادی خود می‌گنجانند و درصد قابل توجهی از تولید ناخالص ملی و بودجه جاری و عمرانی کشور را به این مهم اختصاص می‌دهند (صافی، ۱۳۸۸: ۶). مدیریت در آموزش و پرورش، در ابتدا، وظیفه نسبتاً ساده‌ای تلقی می‌شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفای آن داشتن تجربه کار بود؛ از این رو اداره امور آموزشی و مدیریت مدارس، معمولاً به افرادی سپرده می‌شد که از صلاحیت اخلاقی برخوردار بودند و چندسالی سابقه معلمی داشتند. به علاوه منظور از مدیریت آموزشی، تفتیش و بازرسی امور و ایجاد هماهنگی از راه اعمال مقررات، نظارت و کنترل بود. شاید تا زمانی که نظام آموزشی ساده و کوچک بود و آموزش و پرورش عمدتاً وسیله حفظ وضع موجود و القای گرایش‌های سنتی تلقی می‌شد، چنین برداشت ساده‌ای از مدیریت آموزشی تناسب داشت. در عصر حاضر، بر اثر تحولات اجتماعی و فرهنگی، آموزش و پرورش و نهادهای آن از بیخ و بن دگرگون شده و مأموریت خطیر پرورش و آموزش نسل‌های نوظهور از جهات مختلف به نظام‌های آموزشی سپرده شده است. امروزه، مدیریت آموزشی غالباً به مفهوم رهبری، راهنمایی، اصلاح و تغییر موردنظر است؛ از این رو نیل به هدف‌های عالی آموزش و پرورش در هر جامعه مستلزم تجدید سازمان و نوآندیشی در مدیریت نظام آموزشی است (علاقه‌بند، ۱۳۹۰: ۶۱-۶۲). صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهم‌ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزشی است؛ زیرا مدیریت با نقش تعیین‌کننده و مؤثری که در امر هدایت و رهبری فرایندهای آموزش و پرورش در جهت هدف‌های آن دارد، بالقوه هم می‌تواند موجب پیشرفت آن شود و هم موجب از هم پاشیدگی آن؛ بنابراین، برای استفاده عاقلانه و مقتصدانه از زمان، سرمایه، کار و تلاش نیروی انسانی به منظور نیل به هدف‌های عام آموزشی باید به آموزش و تربیت تخصصی افراد مبادرت کرد که واجد ویژگی‌های بارز و حرفه‌ای مدیریتی هستند؛ به عبارت دیگر باید سرمایه‌گذاری برای آموزش و آماده‌سازی مدیران آموزشی در آموزش و پرورش در اولویت قرار گیرد؛ به حدی که مؤید پیشرفت و ترقی آموزش و پرورش باشد و موجب رکود یا از هم گسیختگی آن نشود. به اعتقاد صاحب‌نظران سازمانی یکی از بهترین روش‌ها برای ایجاد و حفظ نظام آموزشی خوب، تربیت افراد کارآمد و متخصص به منظور مدیریت و رهبری این نظام است. با توجه به اینکه راه‌حل‌های نهایی مسائل و مشکلات آموزشی نیز در دست مدیران آموزشی است، باید قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه مدیران تا حد امکان رشد و پرورش یابد (نیکنامی، ۱۳۹۰: ۵).

مدیریت در نظام آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت بگیرد، این تحول باید از مدیریت نظام آغاز شود (کومیز، ۱، ۱۹۷۴). گسترش همه‌جانبه سازمان‌های آموزشی لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی دوچندان کرده؛ بنابراین در محیط‌های آموزشی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخ‌گو باشند (فرزانه، پورکریمی و نوروزی، ۱۳۹۴: ۳).

وظایف و عملکرد مدیران آموزشی در قالب مهارت‌ها و صلاحیت‌های آنان یکی از اصلی‌ترین مواردی است که از مدت‌ها پیش مورد توجه مدیران و متخصصان علوم تربیتی قرار گرفته است. مؤسسه مالی پارک سرویس امپلویز ۲ صلاحیت را مجموعه دانش، مهارت و توانایی در شغلی خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد تا با موفقیت به انجام وظایف دست یابد (همان: ۲).

صلاحیت در لغت معمولاً به عنوان مناسب برای مقصود، درخور و سزاوار، کفایت‌کننده یا به معنای درست کیفیت یافته، قابل پذیرش یا به معنای توانا و در حالی نیز به آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه‌ای خاص برمی‌گردد و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی یا تأیید خاص در آن حرفه دارد. در هر کاری، به کسی که قابلیت و توانایی لازم برای انجام آن کار را داشته باشد، می‌گوییم که در آن کار صلاحیت دارد. می‌توان گفت که صلاحیت دارای سه رکن است: رکن شناخت، رکن گرایش و رکن مهارت. وجود یکی از این سه رکن برای داشتن صلاحیت کافی نیست.

معلمی را در نظر آورید که آگاهی‌های لازم را در مورد فنون و روش‌های تدریس دارد؛ ولی مهارت و توانایی تدریس را به دست نیاورده است؛ یعنی قادر نیست عملاً مفاهیمی را به یادگیرنده بیاموزد یا مهارت‌هایی را در آن‌ها تقویت کند. در این حالت نیز می‌گوییم که این فرد در کار معلمی صلاحیت لازم را به طور ناقص کسب کرده است (ملکی، ۱۳۸۰: ۱۱-۱۲). فرهنگ

1. Combos

2. National Park Employee

آکسفورد<sup>۳</sup> صلاحیت را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام‌دادن وظیفه تعریف می‌کند. کیو<sup>۴</sup> صلاحیت را نتیجه به‌کاربردن دانش و مهارت به‌طور مناسب می‌داند (نقل از کرمی، ۱۳۸۹). سازمان ملل متحد در تشریح صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی، صلاحیت و شایستگی را ترکیبی از ویژگی‌های شخصی و شخصیتی، مهارت‌ها، خصوصیات و رفتارهایی می‌داند که به‌طور مستقیم در عملکرد فرد تأثیر دارد. سازمان ملل دو دسته شایستگی ارائه کرده است که عبارت‌اند از:

۱. شایستگی‌های محوری شامل: توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، کار تیمی، مشتری‌مداری، تعهد برای یادگیری مستمر، برنامه‌ریزی و سازماندهی، خلاقیت و آگاهی‌های تکنولوژیکی.
۲. شایستگی‌های تکمیلی شامل: رهبری، داشتن چشم‌انداز، توانمندسازی دیگران، مدیریت بر عملکرد، اعتمادآفرینی، قضاوت و تصمیم‌گیری.

صلاحیت به مجموعه‌ای از دانش‌ها، نگرش‌ها، مهارت و سایر خصوصیات شخصی وابسته، که در یک بخش اصلی شغل تأثیر می‌گذارد و با عملکرد آن شغل همبستگی دارد، اطلاق می‌شود و می‌تواند در مقایسه با استانداردهای کاملاً پذیرفته‌شده اندازه‌گیری شود و از طریق بازآموزی و تجربه توسعه و بهبود یابد (صائمیان، ۱۳۸۷). صلاحیت حرفه‌ای مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش است که به تناسب هر شغل یا حرفه تعیین و توسط فرد در فرایندهای آموزشی و تجربی در محیط‌های آموزشی، کاری و جامعه کسب شده و به رفتار حرفه‌ای تبدیل می‌شود (محمدیان و ظاهری عبده‌وند، ۱۳۹۳). صلاحیت عبارت است از مجموعه توانایی‌ها و ظرافت‌هایی که دارنده آن را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوبی داشته باشد و علاوه بر آن تضمین‌کننده موفقیت نیز باشد (صائمیان، ۱۳۸۷). صافی برای صلاحیت حرفه‌ای ویژگی‌هایی ذکر کرده است که عبارت‌اند از: کاربردی بودن، به توانمندی منتهی شدن، قابل اندازه‌گیری و سنجش پذیر بودن و پاسخگوی نیازهای خاص هر موقعیت بودن (صافی، ۱۳۸۸: ۵). مدیریت آموزشی از جمله شاخه‌های تخصصی در بحث علوم تربیتی است که وجود آن به‌عنوان ابزاری مناسب برای پیشبرد اهداف تربیتی در مدارس لازم و ضروری به نظر می‌رسد. امروز مدیرانی موفق خواهند بود که در محیط‌های سازمانی خود به تناسب شرایط مدیریت کنند و از مسائل مدیریت و شیوه‌های نوین آن آگاهی داشته باشند.

برای رسیدن به مرحله عقلانی در مدارس نیز لازم است به دو موضوع توجه خاصی داشته باشیم: اول، ماهیت مدارس و محیط‌های آموزشی و دوم، شناسایی مهارت‌ها و صلاحیت‌هایی که در موفقیت مدیر تأثیر دارند (خواجه‌ای، ۱۳۸۱: ۱۳۶). با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، می‌توان گفت در سطح کشور ما پیشینه پژوهشی چندانی در زمینه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی وجود ندارد که پژوهشگر بتواند نتایج حاصل از این پژوهش را با آن‌ها مقایسه کند؛ بنابراین در اینجا به برخی پژوهش‌های دیگر که به نحوی با موضوع مورد بحث مرتبط هستند نیز اشاره می‌شود. جهانیان (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی نتیجه می‌گیرد که مهم‌ترین صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی عبارت‌اند از: صلاحیت‌های مدیریتی و رهبری-اجتماعی-تکنولوژی-فردی-اقتصادی (شغلی و کاری) اخلاقی، معنوی و مذهبی-هوشی (فکری)-پژوهشی-محیطی-جهانی و بین‌المللی (اندیشیدن و عمل کردن)-سیاسی و فرهنگی. یانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، در پژوهشی با عنوان «صلاحیت‌های مدیریت و رهبری» مهم‌ترین صلاحیت‌ها را به شرح زیر بیان می‌کند: توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی-شایستگی‌های مدیریت کارکنان-مهارت‌های برقراری ارتباط-خصلت‌ها و ویژگی‌های شخصی-تغییر و نوآوری-مهارت‌های علمی و فنی-دورنگری و هدف‌گرایی-حسن ارتباط و تعامل با ذی‌نفعان بیرونی و توانایی‌ها و مهارت‌های مذاکره. فرزانه و همکاران در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه» نتیجه گرفتند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل چهار مؤلفه اصلی است که عبارت‌اند از: ویژگی‌های روانشناختی، مهارتی، دانشی و نگرشی. هلن ابل<sup>۶</sup> (۲۰۰۸)، در تحقیقی با عنوان «صلاحیت‌های مدیر و یادگیری سازمانی» بیان می‌کند که تعهد داشتن، دانش و مهارت حرفه‌ای، آموزش و یادگیری، ارتباطات مؤثر سازمانی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، هدف‌گذاری مناسب و استانداردهای آموزشی از مهم‌ترین صلاحیت‌های موردنیاز مدیر است (نقل از جهانیان، ۱۳۸۹). خواجه‌ای (۱۳۸۱)، در رساله دکتری خویش، تحت‌عنوان «ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدارس ابتدایی جهت مدل مناسب مدیریت» مهم‌ترین صلاحیت‌های مدیران آموزشی را در سه بخش مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی دانسته است. با مطالعه وضعیت موجود در مدارس کشورمان مشخص می‌شود یکی از مشکلات نظام آموزش و پرورش نامناسب بودن کیفیت کار مدیران

<sup>3</sup>. Oksford Dictionary

<sup>4</sup>. Que

<sup>5</sup>. Young

<sup>6</sup>. Helen able

مدارس است و اکثریت مدیران فاقد صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم هستند که این خود باعث کارایی نداشتن می‌شود. با توجه به مطالب فوق، اگر در انتصاب مدیران آموزشی به مهارت‌ها و شایستگی آن‌ها توجه شود و ملاک‌گزینه آن‌ها تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع سازمان به نحو مطلوب استفاده شود و نتیجه این امر در درازمدت بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود. نتایج حاصل از اجرای این پژوهش می‌تواند در تدوین برنامه‌هایی جهت کمک به رشد و ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد و لذا سؤال کلی که در این پژوهش مطرح می‌شود، عبارت است از:

مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده صلاحیت علمی - حرفه‌ای مدیران ابتدایی کدام‌اند؟

### پیشینه پژوهش

صلاحیت معلمی، مجموعه شناخت‌ها، گرایش‌ها و مهارت‌هایی است که معلم با کسب آن‌ها می‌تواند در جریان تعلیم و تربیت به پرورش جسمی، عقلی، عاطفی، اجتماعی و معنوی فراگیران کمک کند. صلاحیت‌های معلمی را می‌توان در سه حیطه صلاحیت‌های شناختی، صلاحیت‌های عاطفی، صلاحیت‌های مهارت‌محیطه بندی نمود. منظور از صلاحیت‌های شناختی مجموعه آگاهی‌ها و مهارت‌های ذهنی است که معلم را در شناخت و تحلیل مسائل و موضوعات مرتبط با تعلیم و تربیت توانا می‌سازد. صلاحیت‌های عاطفی، مجموعه گرایش‌ها و علایق معلم نسبت به مسائل و موضوعات مرتبط با تعلیم و تربیت است و صلاحیت‌های مهارتی به مهارت‌ها و توانایی‌های علمی معلم در فرآیند یادگیری مرتبط می‌شود از مجموعه صلاحیت‌های سه‌گانه، صلاحیت تأثیرگذاری بر دانش آموز حاصل می‌شود (ملکی، ۱۳۸۴، ص ۱۱-۱۴).

هانلی (2008) قابلیت‌های معلمان را در سه زمینه دانش حرفه‌ای، عمل حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای دسته‌بندی کرده است. دانش حرفه‌ای شامل دانش محتوا، شناخت دانش آموز و آگاهی از تدریس و یادگیری است عمل حرفه‌ای از طراحی یادگیری، ایجاد محیط یادگیری سنجش و ارزشیابی یادگیری تشکیل شده است و تعهد حرفه‌ای، یادگیری حرفه‌ای، مشارکت، رهبری، ارزش‌ها، ارتباطات و اخلاقیات را شامل می‌شود.

کاس تر و همکارانش (2005) صلاحیت‌های معلم آن را به پنج دسته اصلی و زیر مجموعه‌های آن‌ها تقسیم می‌کنند که عبارتند از: 1- دانش تخصصی شامل: داشتن اطلاعات لازم در زمینه دانش تخصصی، توسعه و به روز نگه داشتن آن

### ارتباطات شامل:

2- برقراری ارتباط با دانش آموزان با داشتن پیشینه مختلف، هدایت انجام وظایف، تحلیل و روشن سازی دیدگاه‌های دانش آموزان 3- سازماندهی شامل: تعیین سیستم عملکرد دانش آموزان، مدیریت زمان و تنظیم برنامه درسی مطابق اهداف سازمانی 4- پداگوژی چهار عامل را در برمی‌گیرد که عبارتند از: کمک به دانش آموزان و تعیین نیازهای یادگیری، تنظیم برنامه درسی براساس نیاز دانش آموزان مختلف، طراحی فعالیت‌هایی برای تسهیل یادگیری و رشد فراگیران، استفاده از فن آوری اطلاعات در تدریس 5- صلاحیت رفتاری شامل: داشتن رویکرد دموکراتیک، نگرش پیش‌کنشی، کنجکاوی در مورد تازه‌ها، صداقت و درستی

به نظر گرت و گیل (2006) معلمی اثربخش است که باور دارد تمام دانش آموزان می‌توانند موفق شوند و انتظارات بالایی برای آن‌ها در نظر می‌گیرد. اجتماعات یادگیری در کلاس تشکیل داده و با خانواده دانش آموزان ارتباط برقرار می‌کند، در حال یادگیری است و آموزش را با نیاز دانش آموزان تطبیق می‌دهد، مهارت‌ها و دانش فراگیران را باور دارد و از آن در آموزش استفاده می‌نماید، نظارت بر خود و عقاید و عملکردش داشته و از سوءگیری و پیش‌داوری پرهیز می‌کند.

عابدی (1382) در پژوهشی سطوح سه‌گانه آرمانی، رسمی و تجربه شده برنامه درسی تربیت معلم را مورد بررسی قرار داده است. مجموعه توانایی ضروری تدریس در چهار مقوله کلی جلب و حفظ توجه، ارائه درس، ارزشیابی و کلاس داری دسته‌بندی شده است. نتایج بررسی برنامه‌های تربیت معلم نشان داد که کتابهای تربیتی تربیت معلم تنها به بخش ناچیزی از توانایی‌های تدریس اشاره‌های گذرا داشته‌اند همچنین فارغ‌التحصیلان دوره تربیت معلم در مؤلفه‌های مهم تدریس عملکرد ضعیفی داشته و توانایی‌های بنیادی تدریس به دلیل ضعف برنامه درسی مدون و سایر شرایط به مرحله اجرا در نیامده‌اند. یافته‌های دانش پژوه (1382) نشان داد که معلمان در برخی از راهکارهای تدریس، مانند فنون پرورش مهارت‌های عملی، نارسایی‌هایی وجود دارد. این نارسایی‌ها در هر پنج مقوله ایجاد آمادگی و انگیزه، اجرا و آزمایش، پرسش و پاسخ، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری، ارزشیابی پایانی و تعیین تکلیف و تحقیق بیشترین درصد رفتارهای مورد بررسی در معلمان را تشکیل می‌دهد.

دهد که یا مشاهده نشده یا به طور نارسا انجام گرفته است. معلمان مطالب درسی را بازندگی واقعی دانش آموزان کمتر ربط می دهند و به جای آن که راهنمای دانش آموزان را بهفرضیه سازی و تفکر علمی و حل مسأله وادارند، اغلب سعی می کنند محتوای برنامه را باروش های غیرفعال و سنتی به ذهن دانش آموزان منتقل کنند. معلمان از برخی اصول وراهکارهای تدریس که تسهیل کننده فرآیند یاددهی - یادگیری هستند آگاهی کافی ندارند یافرصت اجرای آن را در کلاس درس پیدا نمی کنند. نتایج پژوهش دانشپژوه و فرزاد (1385) در زمینه ارزشیابی مهارتهای حرفهای معلمان دوره ابتدایی نشان داد که معلمان ابتدایی برخلاف آن که در کلیات تدریس از مهارت نسبی برخوردارند، اما در اجزای مهم تدریس بابرخی نارساییهای جدی مواجهاند. در فعالیت های آموزشی کلاس درس، به هدف هایمهارتی، کمتر از هدف های دانشی و نگرشی توجه می کنند. اکثر آنان پایبند الگوهای سنتیآموزش هستند و از فن آوری اطلاعات و روشهای فعال به صورت محدود استفاده میکنند.

نتایج تحقیق نشان داد که معلمان مورد مطالعه در برخی از جنبه های اساسی مانند استفاده از شیوههای فعال تدریس و روش حل مسأله که در نظریه های نوین آموزشی مانند روانشناسی شناختی و روانشناسی سازندهگرا مطرح است توجه کافی مبذول نمی دارند. روش تدریس آنان بیشتر معلم محور است تا دانشآموز محور، به عبارت دیگر به روشهای فعال تدریس که مستلزم برانگیختن دانش آموزان به فعالیت کلاسی است چندان بهایی نمیدهند و در دست یابی به هدف های مهارتی موفق نبوده اند.

هانتلی (2003) در پژوهش کیفی صلاحیت معلمان را در 6 دسته آماده سازی مناسب

(برنامه ریزی و سازماندهی کلاس)، داشتن دانش پایه عمیق جهت تسهیل یادگیری، استفاده از راهبردهای مختلف مدیریت رفتار فراگیران، برقراری ارتباط مؤثر با ذینفعان مدرسه، حرفه ایعمل کردن و خودآگاهی طبقه بندی نمود.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی محسوب می شود و از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات از روش پژوهش کیفی بهره گرفته است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران مدارس ابتدایی شاهین شهر است. در این پژوهش از روش نمونه گیری هدفمند برای انتخاب نفر اول و برای انتخاب سایر افراد از تکنیک گلوله برفی استفاده شده است. برای جمع آوری اطلاعات با مدیران مجرب و باسابقه که اطلاعات غنی در زمینه مدیریت داشتند و به شرکت در مصاحبه تمایل داشتند، مصاحبه انجام گرفت و تا زمان اشباع داده ها و عدم دستیابی به داده های جدید ادامه یافت. بعد از مصاحبه با ۱۷ نفر از مدیران مدارس ابتدایی اطلاعات حالت اشباع به خود گرفت؛ اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه ادامه یافت تا تعداد مشارکت کنندگان به ۲۰ نفر رسید.

سؤال کلی که در مصاحبه ها مطرح شد، این بود: از نظر شما صلاحیت های علمی- حرفه ای برای یک مدیر مدرسه ابتدایی کدام اند؟ زمان جلسات مصاحبه که محقق محدودیت زمانی برای آن در نظر نگرفته بود، در هر مورد بیش از یک ساعت بود. ضمناً قبل از مصاحبه در مورد اهداف و اهمیت پژوهش با مصاحبه شونده گان صحبت شد تا در مورد اطلاعاتی که ارائه می دهند، نهایت دقت را داشته باشند. مصاحبه شونده گان در طی این زمان در فضایی کاملاً دوستانه و غیررسمی، نظرات و تجربیات خود را بیان کردند. بعد از انجام مصاحبه ها، ابتدا چندین بار متن یادداشت های مصاحبه ها خوانده شد تا درک کلی از متن به دست آید و سپس خط به خط متن مصاحبه ها مرور و بررسی شد تا بیانات مهم و کلیدی استخراج شوند؛ در نهایت بیانات مهم و کلیدی استخراج شده کدگذاری و سازماندهی شدند تا صلاحیت های علمی - حرفه ای مدیران آموزشی از داده ها استخراج شوند.

### یافته های پژوهش

همان طور که قبلاً بیان شد، پرسش کلی در این پژوهش این بود که از نظر مشارکت کنندگان مؤلفه های تشکیل دهنده صلاحیت علمی- حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی کدام اند؟ برای جمع آوری یافته های کیفی مصاحبه هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی شاهین شهر صورت پذیرفت. چند بار مرور متن مصاحبه ها و تجزیه و تحلیل محتوایی آن ها جهت کسب تصویر و درک کلی از صلاحیت های حرفه ای برای مدیریت آموزشی باعث استخراج ۸ مقوله محوری در مرحله کدگذاری محوری و ۱ مقوله محوری اصلی در مرحله کدگذاری گزینشی شد که در جدول شماره ۱ بیان شده اند. با عنایت به مفاهیم مندرج در جدول شماره ۱، یافته های پژوهش به تفکیک و به شرح زیر ارائه می شود:

۱. تخصص مدیریتی: تجربیات و صحبت های بیان شده توسط مشارکت کنندگان نشان دهنده این است که اگر مدیران آموزشی تخصص مدیریتی داشته باشند و از تخصص مدیریتی در مدرسه استفاده کنند، بهتر می توانند از عهده وظایف مدیریتی در مدرسه



برآیند. در واقع از نظر مشارکت‌کنندگان، تخصص مدیریتی یکی از صلاحیت‌های لازم و ضروری برای مدیران آموزشی است. برای مثال شرکت‌کننده شماره ۸ بیان کردند: «به نظرم اولین مؤلفه برای انتخاب یک مدیر تخصص است؛ توانایی بعد از تخصص از اهمیت بالایی برخوردار است؛ مدیر باید بتواند علم مدیریت را اجرا کند».

۲. تجربه معلمی: مشارکت‌کنندگان در این زمینه اظهار کردند: یک مدیر موفق کسی است که حداقل ۵ سال سابقه معلمی داشته باشد؛ به فوت و فن معلمی وارد باشد؛ تقریباً در تمام پایه‌های ابتدایی تدریس کرده باشد. همچنین مشارکت‌کننده شماره ۶ بیان کرد: «خودم ۸ سال سابقه تدریس و معلمی دارم؛ الان که مدیر شده‌ام، می‌دانم که معلمان چه مشکلاتی در تدریس دارند؛ چه انتظاری از مدیر مدرسه دارند و از چه نوع رفتار و برخوردی استقبال می‌کنند، درک می‌کنم که در ارزشیابی از دانش‌آموزان، معلمان یکی از عوامل یادگیری هستند؛ عوامل دیگری مثل والدین و خود دانش‌آموز در میزان یادگیری مؤثرند و نباید همه چیز را به گردن معلم انداخت».

۳. مهارت روابط انسانی: مهارت روابط انسانی یکی دیگر از صلاحیت‌هایی است که همه مصاحبه‌کنندگان آن را مورد توجه و تأکید قرار داده‌اند. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که مدیر باید روابط دوستانه و صمیمی با همکاران برقرار کند، به خواسته‌ها و نظرهای همکاران توجه کند، رفتار مستبدانه نداشته باشد، از خرد جمعی در کارها استفاده کند. برای مثال شرکت‌کننده شماره ۳ اظهار کرد: «وقتی در مدرسه بین من و معلمان رابطه صمیمی و دوستانه برقرار باشد، چنانچه مشکل یا مسئله‌ای برای من یا معلمان پیش آید، بدون ترس از اینکه توسط دیگران مورد تمسخر قرار بگیریم، آن را در جمع مطرح می‌کنیم تا به نتایجی قابل قبول برسیم».

۴. مهارت هنری: مرور و بازنگری مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان گویای این واقعیت است که مدیریت برای موفقیت و کارآمدی در مدرسه باید علاوه بر دانش و علم مدیریت، دارای هنر مدیریتی نیز باشد. آنان استدلال می‌کنند یک مدیر موفق باید استعداد و توانایی مدیریتی در وجودش باشد و به نوعی ذاتاً مدیر باشد. نمونه‌هایی از صحبت‌های مشارکت‌کنندگان که این موضوع را تأیید می‌کند، به این شرح است: «مدیر باید استعداد مدیریتی داشته باشد، هنر مدیریتی داشته باشد، توانایی سخنرانی داشته باشد، فن بیان داشته باشد، ذاتاً مدیر باشد، دارای استعداد و توانایی ذاتی رهبری باشد».

۵. اخلاقی- اجتماعی: اکثریت مشارکت‌کنندگان در این پژوهش معتقدند که مدیر آموزشی برای اداره بهتر مدرسه و موفقیت در انجام فعالیت‌های مدیریتی باید از لحاظ اخلاقی در حد مطلوبی باشد. نمونه‌ای از صحبت‌های آنان به این شرح است: «اخلاق و انضباط شخصی داشته باشد، معتقد به اصول اخلاقی باشد، خوش‌اخلاق باشد، صداقت داشته باشد، با عدالت رفتار کند، وجدان کاری داشته باشد».

۶. مهارت فنی: مرور و بررسی صحبت‌های مشارکت‌کنندگان این معنی را می‌رساند که مهارت فنی یکی از ویژگی‌هایی است که مدیر آموزشی باید از آن برخوردار باشد. مشارکت‌کننده شماره ۱۲ بیان کرد: «به‌عنوان یک مدیر در طول سال تحصیلی، چندین بار از شیوه تدریس و نحوه کلاس‌داری معلمان ارزشیابی به عمل می‌آورم. بنده در رابطه با شیوه‌های تدریس باید تجربه و تسلط کافی داشته باشم تا بتوانم کاستی‌های کار را پیدا کنم».

۷. انگیزشی: با نگاهی به مطالب جدول شماره ۱ متوجه می‌شویم که مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند که مدیر باید به کار مدیریتی علاقه‌مند باشد، برای مدیریت انگیزه داشته باشد و از روحیه مدیریتی برخوردار باشد. برای مثال مشارکت‌کننده شماره ۳ اظهار کرد: «مدیریت کار سختی است، در مقایسه با تدریس نیز مسئولیتش زیادتر است؛ انگیزه و علاقه به کار هم در مدیریت بسیار بااهمیت است».

۸. ظاهری: نمونه‌هایی از صحبت‌های مشارکت‌کنندگان به این شرح است: مدیر باید ظاهری مرتب داشته باشد؛ سلامت جسمی داشته باشد؛ به ظاهر خود اهمیت بدهد؛ توانایی جسمانی خوبی داشته باشد. همچنین مشارکت‌کننده شماره ۱۷ بیان کرد: «من به‌عنوان یک مدیر احساس می‌کنم اگر مدیر ظاهری مرتب داشته باشد و از سلامت و توانایی جسمانی خوبی برخوردار باشد، معلمان حرف‌شنوی بیشتری از او دارند و بهتر با او همکاری می‌کنند».

**جدول (۱): نتایج مراحل سه گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی**

مقوله‌های محوری	مقوله‌های محوری	کدهای باز
مقوله اصلی	تخصص مدیریتی	داشتن علم مدیریت دانش در زمینه مدیریت آموزشی و علوم تربیتی داشتن تخصص مرتبط با آموزش ابتدایی داشتن اطلاعات لازم در زمینه علوم تربیتی و مدیریت استفاده از علم مدیریت در مدرسه آشنایی با علوم مدیریت آموزشی اجرای علم مدیریت
	تجربه معلمی	سابقه و تجربه تدریس حداقل ۵ سال سابقه معلمی داشته باشد. تجربه معلمی داشته باشد. به فوت و فن معلمی آشنا باشد. تقریباً در تمام پایه‌های ابتدایی تدریس کرده باشد. حداقل ۳ سال سابقه معلمی و تدریس داشته باشد.
صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای	مهارت روابط انسانی	روابط دوستانه و صمیمی با همکاران به خواسته‌ها و نظرات همکاران توجه کند. مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری روابط صمیمی با معلمان و دانش‌آموزان به نظرهای معلمان توجه کند. خوش‌برخورد باشد. از خرد جمعی استفاده کند. مثبت‌نگر با اولیای دانش‌آموزان رابطه برقرار کند. خوش‌رو باشد. رئوف و مهربان باشد. رفتار مستبدانه نداشته باشد. روحیه زورگویی نداشته باشد. زود عصبانی نشود. برخورد مناسب با ارباب رجوع داشته باشد.
مقوله اصلی	مقوله‌های محوری	کدهای باز
صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای	مهارت هنری	توان سخنرانی داشته باشد. بتواند معلمان را راهنمایی کند. در کارهای اجرایی تبحر داشته باشد استعداد مدیریت داشته باشد. هنر مدیریت داشته باشد. هماهنگی بین کارکنان و شغلشان

## نتیجه گیری

با توجه به اینکه در آموزش و پرورش ایران مدیران آموزشی تقریباً بدون هیچ ملاک و صلاحیتی انتخاب می شوند، و بیشتر آن ها فاقد صلاحیت های لازم برای مدیریت آموزشی می باشند. این پژوهش کیفی برای تدوین صلاحیت های علمی- حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی انجام گرفت. نوع پژوهش کیفی که مورد استفاده قرار گرفت پدیدار شناسی می باشد. سؤال اصلی که در این پژوهش مطرح گردید بدین شرح بود: از نظر مشارکت کنندگان مؤلفه های تشکیل دهنده صلاحیت های علمی- حرفه ای مدیران ابتدایی کدامند؟ برای جمع آوری یافته های کیفی مصاحبه هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شاهین شهر صورت پذیرفت. در تحلیل یافته ها ابتدا با مرور و بازنگری متن مصاحبه ها، مفاهیم و عبارات معنی دار استخراج شدند؛ در مرحله بعد از تجزیه و تحلیل و کدگذاری این مفاهیم و عبارات ۸ مقوله محوری، که شامل: تخصص مدیریتی، تجربه معلمی، مهارت روابط انسانی، مهارت هنری، مهارت فنی، اخلاقی اجتماعی، انگیزشی و ظاهری بودند به عنوان صلاحیت های علمی- حرفه ای مدیران آموزش ابتدایی تدوین شدند.

## منابع و مراجع

- الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۰). *گفتارهایی از فلسفه تئوری های سازمان های دولتی*. تهران: سمت.
- خواجهای، سعید. (۱۳۸۱). ارزشیابی صلاحیت ها و مهارت های حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریت، نشریه پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۱۸(۱-۲)-۱۶۴-۱۳۳.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۹). صلاحیت های مورد نیاز مدیران آموزشی، *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۳(۱)، ۱۲۱-۱۴۲.
- صافی، احمد. (۱۳۸۸). *مسائل آموزش و پرورش ایران و راه های کاهش آن ها*. تهران: ویرایش.
- صائمیان، صدیقه. (۱۳۸۷). شایستگی های نوین سرمایه های انسانی در نظام آموزشی سازمان های پیشرو، *دوماهنامه مدیریت*، ۱۹(۱۳۴-۱۳۳)، ۱۴-۱۰.
- علاقه بند، علی. (۱۳۹۰). *مقدمات مدیریت آموزشی*. تهران: روان.
- علاقه بند، علی. (۱۳۹۲). *مدیریت عمومی*. تهران: روان.
- فرزانه، محمد؛ پورکریمی، جواد و نوروزی، میترا. (۱۳۹۴). ارائه الگوهای صلاحیت حرفه ای مدیران مدارس متوسطه، سایت: [www.noormags.ir/view/fa/articlepage](http://www.noormags.ir/view/fa/articlepage)
- کرمی، مرتضی. (۱۳۸۹). آموزش مدیران با الگوی شایستگی، *ماهنامه تدبیر*، ۱۸(۱۷۹)، ۴۹-۲۷.
- کومبز، فیلیپ. (۱۹۷۴). *برنامه ریزی آموزشی چیست؟ ترجمه برهان منش* (۱۳۵۳).
- ملکی، حسن. (۱۳۸۰). *صلاحیت های حرفه ای معلمان*. تهران: مدرسه.
- محمدیان، میترا و ظاهری عبدهوند، مهناز. (۱۳۹۳). آسیب شناسی صلاحیت حرفه ای مدیران و مربیان آموزش فنی و حرفه ای آزاد (مورد مطالعه، مربیان و مدیران آموزشگاه های فنی و حرفه ای آزاد خوزستان). پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین الملل مهارت آموزشی و اشتغال. ۱-۱۱.
- نیکنامی، مصطفی. (۱۳۹۰). *نظارت و راهنمایی آموزشی*. تهران: سمت.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنث. (۱۹۷۲). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی علاقه بند. (۱۳۸۸). تهران: امیرکبیر.



- Conaock, M., & Johns, L., (1988). "Total quality management and its humanistic orientation towards organizational analysis", *the TQM magazine*, 10(4), 26-31.
- Mizaur, D.G. (1993). "Quality & productivity for the 21<sup>st</sup> Century Organization keynote address, 4<sup>th</sup> International management: A Catalyst conference on productivity and Quality Research," Miami, Fl, February.
- Roe, W.H., & Drake, T.L., (1974). *The principal ship*, New York, Macmillan.
- Zairi, M., & peters, J, (2002). "the impact of social responsibility on business performance", *managerial Auditing journal*, 17(4), 422- 456.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2005). *A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. Leadership & Organization Development Journal*, 26(3), 228-241.

