

تدوین صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی شاهین شهر

عباس بابائی دارانی

دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خرم آباد، لرستان، ایران (نویسنده مسئول).

a.babae_1345@yahoo.com

مهری دارایی

استاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خرم آباد، لرستان، ایران.

سعید فرحبخش

استاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: با توجه به اینکه در آموزش و پرورش ایران مدیران آموزشی تقریباً بدون هیچ ملاک و صلاحیتی انتخاب می‌شوند، و بیشتر آنها فاقد صلاحیت‌های لازم برای مدیریت آموزشی می‌باشند؛ این پژوهش کیفی برای تدوین صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی انجام گرفت.

روش پژوهش: نوع پژوهش کیفی که مورد استفاده قرار گرفت پدیدار شناسی می‌باشد. سؤال اصلی که در این پژوهش مطرح گردید بدین شرح بود: از نظر مشارکت کنندگان مؤلفه‌های تشکیل دهنده صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران ابتدایی کدامند؟ برای جمع‌آوری یافته‌های کیفی مصاحبه هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شاهین شهر صورت پذیرفت.

یافته‌ها: برای جمع‌آوری یافته‌های کیفی مصاحبه هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی شاهین شهر صورت پذیرفت. چند بار مرور متن مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل محتوایی آنها جهت کسب تصویر و درک کلی از صلاحیت‌های حرفه‌ای برای مدیریت آموزشی باعث استخراج هشت مقوله محوری در مرحله کدگذاری محوری و یک مقوله محوری اصلی در مرحله کدگذاری گزینشی شد.

نتیجه‌گیری: 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 صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران آموزش ابتدایی تدوین شدند.

واژگان کلیدی: مدارس ابتدایی - صلاحیت‌های علمی حرفه‌ای - مدیران مدارس.

مقدمه

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 استفادهٔ عاقلانه و مقتصدانه از زمان، سرمایه، کار و تلاش نیروی انسانی به منظور نیل به هدف‌های عام آموزشگاهی باید به آموزش و تربیت تخصصی افراد مبادرت کرد که واجد ویژگی‌های بارز و حرفه‌ای مدیریتی هستند. 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 (کومبز، ۱۹۷۴). گسترش همه‌جانبهٔ سازمان‌های آموزشی لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی دوجندان 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).

کلیات تحقیق

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. مؤسسهٔ مالی پارک سرویس امپلویز صلاحیت را مجموعهٔ دانش، مهارت و توانایی در شغلی خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد تا با موفقیت به انجام وظایف دست یابد (همان: ۲).

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

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 توسعهٔ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده و ابتدایی به یک حالت پیچیده درآمده است. لذا همهٔ دولت‌های جهانی از کوچک و بزرگ، قدرتمند و ناتوان، صنعتی تا در حال توسعه پرداختن به آموزش و پرورش مردم خود را در شمار وظایف اساسی و بنیادی خود می‌گنجانند و درصد قابل‌توجهی از تولید ناخالص ملی و بودجهٔ جاری و عمرانی کشور را به این مهم اختصاص می‌دهند (صافی، ۱۳۸۸). مدیریت در آموزش و پرورش، در ابتدا، وظیفهٔ نسبتاً ساده‌ای تلقی می‌شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفای آن داشتن تجربهٔ کار بود؛ از این‌رو ادارهٔ امور آموزشی و مدیریت مدارس، معمولاً به افرادی سپرده می‌شد که از صلاحیت اخلاقی برخوردار بودند و چند سالی سابقهٔ 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 وسیلهٔ 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 نوحاسته از جهات مختلف به نظام‌های آموزشی سپرده شده است. امروزه، مدیریت آموزشی غالباً به مفهوم رهبری، راهنمایی، اصلاح و تغییر مورد نظر است؛ از این‌رو نیل به هدف‌های عالی آموزش و پرورش در هر جامعه مستلزم تجدید سازمان و نواندیشی در مدیریت نظام آموزشی است (علاقه‌بند، ۱۳۹۰). صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهم‌ترین شاخص

مهم‌ترین صلاحیت‌های مورد نیاز 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 (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 (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 استاندارد سازی از مهم‌ترین صلاحیت‌های مورد نیاز 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 مدارس است و اکثریت مدیران فاقد صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم هستند که این خود باعث کارایی نداشتن می‌شود. با توجه به

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 درون سازمانی 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 منتهی‌شدن، قابل اندازه‌گیری و سنجش پذیر بودن و پاسخ‌گوی نیازهای خاص هر موقعیت بودن (صافی، ۱۳۸۸). مدیریت آموزشی از جمله شاخه‌های تخصصی در بحث علوم تربیتی است که وجود آن به عنوان 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). با توجه به بررسی‌های انجام شده، 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؛ بنابر این 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 مورد نیاز مدیران آموزشی نتیجه می‌گیرد که

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

مطالب فوق، اگر در انتصاب مدیران آموزشی به مهارت‌ها و شایستگی آنها توجه شود و ملاک‌گزینش 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 دراز مدت بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود. نتایج حاصل از اجرای این

جدول ۱- پیشینه پژوهش

نویسنده	سال	نتایج
هاتلی	۲۰۰۸	دانش حرفه‌ای شامل دانش محتوا، شناخت دانش آموز و آگاهی از تدریس و یادگیری است عمل حرفه‌ای از طراحی یادگیری، ایجاد محیط یادگیری و سنجش و ارزشیابی یادگیری تشکیل شده است و تعهد حرفه‌ای، یادگیری حرفه‌ای، مشارکت، رهبری، ارزش‌ها، ارتباطات و اخلاقیات را شامل می‌شود
گرت و گیلت	۲۰۰۶	معلمی اثربخش است که باور دارد تمام دانش‌آموزان می‌توانند موفق شوند و انتظارات بالایی برای آنها در نظر می‌گیرد.
عابدی	۱۳۸۲	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.
دانش پژوه	۱۳۸۲	معلمان مطالب درسی را با زندگی واقعی دانش‌آموزان کمتر ربط می‌دهند و به جای آن که راهنمای دانش‌آموزان را به فرضیه‌سازی و تفکر علمی و حل مسأله وا دارند، اغلب سعی می‌کنند محتوای برنامه را با روش‌های غیرفعال و سنتی به ذهن دانش‌آموزان منتقل کنند. معلمان از برخی اصول و راهکارهای تدریس که تسهیل‌کننده فرآیند یاددهی - یادگیری هستند آگاهی کافی ندارند یا فرصت اجرای آن را در کلاس درس پیدا نمی‌کنند.
دانش پژوه و فرزاد	۱۳۸۵	معلمان مورد مطالعه در برخی از جنبه‌های اساسی مانند استفاده از شیوه‌های فعال تدریس و روش حل مسأله که در نظریه‌های نوین آموزشی مانند روانشناسی شناختی و روانشناسی سازنده‌گرا مطرح است توجه کافی مبذول نمی‌دارند. روش تدریس آنان بیشتر معلم محور است تا دانش‌آموز محور، به عبارت دیگر به روش‌های فعال تدریس که مستلزم برانگیختن دانش‌آموزان به فعالیت کلاسی است چندان بهایی نمی‌دهند و در دست‌یابی به هدف‌های مهارتی موفق نبوده‌اند.

روش تحقیق

سایر افراد از تکنیک گلوله برفی استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات با مدیران مجرب و با سابقه که اطلاعات غنی در زمینه مدیریت داشتند و به شرکت در مصاحبه تمایل داشتند، مصاحبه انجام گرفت و تا زمان اشباع داده‌ها و عدم دستیابی به داده‌های جدید ادامه یافت. بعد از مصاحبه با ۱۷ نفر از مدیران مدارس ابتدایی اطلاعات حالت

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات از روش پژوهش کیفی بهره گرفته است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران مدارس ابتدایی شاهین شهر است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نفر اول و برای انتخاب

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. مشارکت کنندگان 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.

۴. مهارت هنری: مرور و بازنگری مصاحبه‌های مشارکت کنندگان 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 مدیریت در وجودش باشد و به نوعی ذاتاً مدیر باشد. نمونه‌هایی از صحبت‌های مشارکت کنندگان 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 مشارکت کنندگان 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 مشارکت کنندگان این معنی را می‌رساند که مهارت فنی یکی از ویژگی‌هایی است که مدیر آموزشی باید از آن برخوردار باشد. مشارکت‌کننده شماره ۱۲ بیان کرد: «به عنوان یک مدیر در طول سال تحصیلی، چندین بار از شیوه تدریس و نحوه کلاس داری معلمان ارزشیابی به عمل می‌آورم. بنده در رابطه

اشباع به خود گرفت؛ اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه ادامه یافت تا تعداد مشارکت‌کنندگان به ۲۰ نفر رسید.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که قبلاً بیان شد، پرسش کلی در این پژوهش این بود که از نظر مشارکت کنندگان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده صلاحیت علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی کدام‌اند؟ برای جمع‌آوری یافته‌های کیفی مصاحبه هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی شاهین شهر صورت پذیرفت. چند بار مرور متن مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل محتوایی آنها جهت کسب تصویر و درک کلی از صلاحیت‌های حرفه‌ای برای مدیریت آموزشی باعث استخراج هشت مقوله محوری در مرحله کدگذاری محوری و یک مقوله محوری اصلی در مرحله کدگذاری گزینشی شد که در جدول شماره یک بیان شده‌اند. با عنایت به مفاهیم مندرج در جدول شماره یک، یافته‌های پژوهش به تفکیک و به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. تخصص مدیریتی: تجربیات و صحبت‌های بیان شده توسط مشارکت‌کنندگان نشان‌دهنده این است که اگر مدیران آموزشی تخصص مدیریتی داشته باشند و از تخصص مدیریتی در مدرسه استفاده کنند، بهتر می‌توانند از عهده وظایف مدیریتی در مدرسه برآیند. در واقع از نظر مشارکت کنندگان، تخصص مدیریتی یکی از صلاحیت‌های لازم و ضروری برای مدیران آموزشی است.

۲. تجربه معلمی: مشارکت کنندگان در این زمینه اظهار کردند یک مدیر موفق کسی است که حداقل پنج سال سابقه معلمی داشته باشد؛ به فوت و فن معلمی وارد باشد؛ تقریباً در تمام پایه‌های ابتدایی تدریس کرده باشد. هم‌چنین مشارکت‌کننده شماره شش بیان کرد: «خودم هشت 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

با شیوه‌های تدریس باید تجربه و تسلط کافی داشته باشیم 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.

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 به عنوان 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».

نتیجه‌گیری

در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی شاهین شهر در جوی کاملاً دوستانه و با مشارکت فعال افراد، مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت گرفت. پرسش کلی در این مصاحبه‌ها این بود: «از نظر مشارکت‌کنندگان مؤلفه‌های اصلی تشکیل دهنده صلاحیت‌های علمی- حرفه‌ای مدیران آموزشی کدام‌اند؟ تجزیه و تحلیل صحبت‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان برای درک مؤلفه‌های تشکیل دهنده صلاحیت‌های علمی- حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی باعث استخراج هشت مقوله محوری و یک مقوله محوری اصلی (انتخابی) شد. مقوله‌های محوری عبارت‌اند از: «۱- مهارت روابط انسانی؛ ۲- تجربه معلمی؛ ۳- اخلاقی- اجتماعی؛ ۴- تخصص مدیریتی؛ ۵- انگیزشی؛ ۶- مهارت هنری؛ ۷- مهارت فنی؛ ۸- ظاهری». برای توجیه یافته‌های این پژوهش می‌توان به مبانی نظری و یافته‌های پیشین استناد کرد. «مهارت روابط انسانی» مقوله‌ای است که همه شرکت‌کنندگان از آن به عنوان یک صلاحیت لازم و ضروری برای مدیریت آموزشی یاد کرده‌اند. برای توجیه صلاحیت مهارت روابط انسانی می‌توان از نظریه روابط انسانی کمک

گرفت. صاحب‌نظران نهضت روابط انسانی استدلال می‌کنند که علاوه بر یافتن بهترین روش‌های فنی برای بهبود بازده، بذل توجه به امور انسانی برای مدیران سودمند است. به ادعای آنان، روابط بین افراد که در درون واحد کار به وجود می‌آیند، کانون‌های واقعی قدرت در سازمان را تشکیل می‌دهند. در مدارس مدیران از لحاظ سابقه و تحصیلات نسبت به معلمان در رتبه بالاتری باشند تا معلمان دچار سرخوردگی نشوند و دستورات مدیر را اجرا کنند.

پیشنهادات آموزشی و پژوهشی

۱- نظارت بر حسن اجرای آیین‌نامه‌ها و قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش.

۲- اصلاح و تکمیل نظام آماري و داده‌های مربوط به مدیران آموزشی.

پیشنهادات مدیریتی

۱- تدوین و اجرای سازو کار اثر بخشی و کارآمد به منظور جذب، انتخاب و بکارگیری و نیز حفظ و نگهداشت توانمندترین، مناسب‌ترین و شایسته‌ترین افراد برای پست مدیریت مدارس.

۲- تدوین و اجرای برنامه آماده‌سازی و توسعه صلاحیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز شاعلان پست مدیریت مدارس در قالب دوره‌های آموزش قبل و حین خدمت

منابع

الوانی، سیدمهدی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۰). گفتارهایی از فلسفه تئوری‌های سازمان‌های دولتی، تهران: سمت.
خواجه‌ای، سعید (۱۳۸۱). ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریت، نشریه پژوهشکده تعلیم و تربیت.
جهانیان، رمضان (۱۳۸۹). صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی.
صافی، احمد (۱۳۸۸). مسائل آموزش‌پرورش ایران و راه‌های کاهش آنها، تهران: ویرایش.

- علاقه‌بند، علی (۱۳۹۲). مدیریت عمومی، تهران: روان.
- فرزانه، محمد؛ پورکریمی، جواد و نوروزی، میترا (۱۳۹۴).
ارائه الگوهای صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه.
کرمی، مرتضی (۱۳۸۹). آموزش مدیران با الگوی
شایستگی، ماهنامه تدبیر.
- ملکی، حسن (۱۳۸۰). صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان،
تهران: مدرسه.
- محمدیان، میترا و ظاهری عبده‌وند، مهناز (۱۳۹۳).
آسیب‌شناسی صلاحیت حرفه‌ای مدیران و مربیان آموزش
- فنی و حرفه‌ای آزاد (مورد مطالعه، مربیان و مدیران
آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد خوزستان)، پنجمین
همایش ملی و چهارمین همایش بین‌الملل مهارت آموزشی
و اشتغال.
- نیکنامی، مصطفی (۱۳۹۰). نظارت و راهنمایی آموزشی،
تهران: سمت.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنث (۱۹۷۲). مدیریت رفتار
سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، (۱۳۸۸). تهران: امیرکبیر.

