مدیریت بر آموزش سازمانها سال یازدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱ شماره صفحه ۱۸۲- ۱۵۵

الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در سند تحول بنیادین

*عباس محمدی، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
حیدر تورانی، استاد سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران.

10. 52547/MEO.11.1.155

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف(مدارس) در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت در سند تحول بنیادین بود. این پژوهش از نوع طرح‌های ترکیبی و با رویکرد اکتشافی است. نمونه‌گیری در بخش کیفی به‌صورت هدفمند و با تکنیک شبکه متخصصان انجام شد که ۲۲ نفر (شامل: نه نفر از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، هفت نفر از کارشناسان و مجریان زیرنظام راهبری و مدیریت و شش نفر از اعضای هیأت‌علمی رشته مدیریت آموزشی) در مصاحبه شرکت کردند. همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل ۵۹۹۴۸ نفر از مدیران مدارس شهر تهران بودند که تعداد ۳۸۲ نفر با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری خوشه ای انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی، مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه‌ی محقق ساخته بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل مضمون و با روش نظریه داده بنیاد از نوع ساختارگرای چارمرز مورد تحلیل قرار گرفته است. داده‌های بخش کمی نیز با روش همبستگی پیش بین و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی از طریق نرم‌افزارSmart PLS ۳ مورد تحلیل قرار گرفت. جهت بررسی پرسشنامه از روش روایی محتوایی و روایی صوری استفاده شده و نتایج طی چندین مرحله تعدیل شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که در بخش کیفی بر مبنای مصاحبه‌ها در مجموع ۸۰ شایستگی به عنوان شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس شناسایی و تعلق گرفت، در ادامه بخش کمی نیز کیفیت کلی مدل اندازه‌گیری در مجموع با ۷۵ شاخص مورد تأئید قرار گرفت. نهایتاً، شاخص‌های تأئید شده در قالب ۱۷ زیر مقوله، ۶ مقوله اصلی و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند.

واژگان کلیدی: شایستگی، گزینش و انتصاب مدیران ، سند تحول بنیادین، زیرنظام راهبری و مدیریت.

*نویسنده مسئول: Abas_1357@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۶/۲۲ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]
[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

Managing Education in Organizations Vol.11/No.1/ Spring 2022 Page 155-182

competency model for the selection and appointment of queue managers (schools) at the level of leadership and management subsystem in the Fundamental Reform Document of Education

*Abbas Mohammadi, Assistant Professor of Educational Administration, Faculty Member, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Heidar toorani, Professor of Educational Administration, Curriculum Studies Group, Educational Research and Planning Organization, Educational Research and Planning Organization, Ministry of Education, Tehran, Iran.

10. 52547/MEO.11.1.155

Abstract

The purpose of this study was to design and validate a competency model for the selection and appointment of queue managers (schools) at the level of leadership and management subsystem in the Fundamental Reform Document of Education (FRDE). It is a mixed-method research using an exploratory approach. Sampling in the qualitative section was done purposefully with the technique of a network of experts and 22 people (including: nine drafters of the Fundamental Reform Document, seven experts and executives in the leadership and management subsystem and six members of the faculty of educational management) participated in the interview. Also, in the quantitative part of the statistical population, there were 599,948 school principals in Tehran, of whom 382 people were selected using the Cochran's formula and cluster sampling. A semi-structured interview was used in the qualitative part and a researcher-made questionnaire in the quantitative part. The data obtained from the interviews were thematically analyzed and are studied using the structure-based data theory of Chalmers structural type. Quantitative data were also analyzed by predictive correlation method and by using confirmatory factor analysis using Smart PLS 3 software. Content validity and face validity methods were used to examine the questionnaire and the results were adjusted in several stages. Findings indicate that in the qualitative part, a total of 80 competencies were identified and assigned as competencies required by school principals, based on the interviews. In the quantitative part, the overall quality of the measurement model was confirmed with a total of 75 indicators. Finally, the approved indicators were defined in the form of 17 subcategories, 6 main categories and finally in two specialized and general dimensions.

Keywords: Competence, Selection and Appointment of Managers, Fundamental Reform Document, Leadership and Management Subsystem

* Corresponding author: Abas_1357@yahoo.com

Receiving Date: 13/9/2021 Acceptance Date: 9/3/2022

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

مقدمه

کارآمدی نظام تعلیم و تربیت در انجام بهینه مأموریت، در وهله اول به برخورداری از منابع‌انسانیِ باانگیزه، فکور، خلاق، توانمند و مسئولیت‌پذیر به‌ویژه در سطح مدیران وابسته است(Higher Education Council, 2018). از این منظر، دقت و توجه در انتخاب و انتصاب مدیران در سطوح مختلف آموزش و پرورش از اهمیت بسزایی برخوردار است، چرا که تأثیر مدیران در جهت‌دهی و برانگیختن نیروها بسیار فراتر از سایر کارکنان می‌باشد، و به زعمِ Peter Drucker(2001) ، با اطمینان قریب‌به‌یقین، چالش‌های ما در فرآیند تغییر، چالش‌های مدیریتی خواهد بود. به همین دلیل بحث «راهبری و مدیریت تربیتی» از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار می‌شود (Drucker, 2001).

در این بین و به طریق اولی، تعیین و تعریف شایستگی[1]های لازم برای مدیران نظام آموزشی و بویژه مدیران مدارس به عنوان مهمترین عنصر که در خط مقدم مدیریت و راهبری تربیتی دانش آموزان قرار دارند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به طوری که نتایج حاصل از پژوهش‌ها عموماً حاکی از این است که قابلیت‌های مدیران در ایفای نقش‌های مؤثر رهبری، یکی از مؤلفه‌های اساسی مدارس اثربخش می‌باشد(Hallinger& Heck, 2012). بنابراین، هرقدر مدیران در آموزش و پرورش از شایستگی، مهارت و توانمندی بیشتری برخوردار باشند، سهم و نقش بیشتر و مؤثرتری در ارتقاء و دستیابی نظام تعلیم و تربیت به اهداف آن خواهند داشت. شایستگی، ترکیبی است از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های فردی که به یک فرد امکان می‌دهد تا وظایف مربوط را پس از احراز سمت‌های مدیریتی یا ارتقاء به سطوح بالاتر به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (Instructions on how to evaluate and develop the competence of professional managers,2017).

با این وجود، نگاهی به شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در کشور حکایت از آن دارد که نهادهای اصلی سیاستگذار در نظام آموزشی، نگاهی جدی و عملی به این موضوع مبذول نداشته‌اند. این در حالی است که مطالعات بین‌المللی مؤید جایگاهی کاملاً حرفه‌ای برای مدیریت مدارس است. به‌عنوان مثال در آلمان مدیران مدارس از بین معلمانی که حداقل ۲۳ سال تحصیلات دارند و مشاغل معلمی، مشاوره تحصیلی، نظارت تعلیماتی و مشاور مدیریتی را تجربه کرده و یک دوره آموزشی صلاحیت مدیریتی را گذرانیده‌اند، انتخاب می‌شوند(Brauck,ann, 2016). یا در ژاپن، معلمان خوش‌نامی که دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی ارشد بوده، و تألیفات و آثار علمی و تربیتی قابل‌قبول داشته باشند، با گذراندن آزمون تعیین صلاحیت حرفه‌ای و دریافت تأییدیه بعضی نهادهای مدنی، به‌عنوان مدیران مدارس انتخاب می‌شوند(Yamamoto, 2016). تجربه‌ی سیستم‌های آموزشی موفق در دنیا مانند فنلاند و

1. competency

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

سنگاپور نیز گویای وجود شرایط خاص برای گزینش مدیران مدارس است (Torkzadeh, Mohammadi, and Mohtaram, 2013).

براین اساس، مدیریت و راهبری آموزش و پرورش، به دلیل نقش، ماهیت، احاطه و جایگاه سازمانی خود، به مثابه یک «نظام» قلمداد می‌شود و آموزش و پرورش مطلوب، برای تحقق آرمان‌ها و اهداف خود نیازمند مدیریت و راهبری جامع، روشن و روان در سطوح مختلف مدیریت و راهبری کلان، عالی، میانی و اجرایی است(Higher Education Council, 2018).

نظر به اهمیت کلیدی موضوع شایستگی در انتخاب مدیران و نقش الگوهای شایستگی در انجام این مهم چند سالی است که این موضوع مورد توجه سیاستگذاران و مدیران آموزش و پرورش قرار گرفته است، و در برخی از اسناد و سیاست‌های ابلاغی فرابخشی به‌طور عام؛ از جمله سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی و اسناد بالادستی نظام آموزشی به‌طور خاص؛ همچون سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به‌عنوان سند پایه بر مدنظر قرار دادن این مهم برای انتخاب و انتصاب مدیران موردتأکید قرار گرفته است.

در این راستا، "زیرنظام راهبری و مدیریت" به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زیرنظام‌های سند تحول بنیادین برای تأمین این هدف ایجاد شده است و به طور مشخص راهکار ۶-۲۲ موضوع گزینش مدیران در سطوح مختلف را مدنظر قرار داده و "بازنگری ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران از ستاد تا مدرسه با رویکرد شایسته‌سالاری" را به عنوان یکی از برنامه‌های راهبردی زیرنظام تعیین کرده است (جدول شماره ۱).

جدول (۱). راهکار ٦-۲۲ زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین برای غلبه بر چالش انتخاب و انتصاب مدیران آموزش و پرورش

راهکار شماره ٦-۲۲	گزینش مدیران در سطوح مختلف براساس شایسته‌سالاری و پیشگامی آنان در ارزش‌های الهی و انسانی و معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی
ردیف	عناوین برنامه‌ها
۱	بازنگری ضوابط انتخاب، انتصاب مدیران از ستاد تا مدرسه با رویکرد شایسته‌سالاری، کارآمدی و اثربخشی
۲	طراحی و استقرار شبکه ارتباطی مدیران مدارس برای دسترسی به اطلاعات و تجربیات مدیریتی (سیستم مدیریت دانش)
۳	رتبه‌بندی حرفه‌ای مدیران سطوح مختلف (از ستاد تا مدرسه) با رویکرد بالندگی شغلی
٤	طراحی و اجرای نظام آموزشی مدیران در دانشگاه فرهنگیان و جذب استعدادهای برتر و واجد شرایط در مشاغل مدیریتی

(Higher Education Council, 2018).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

در این راستا استقرار "نظام شایسته‌سالاری" برای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس با شعار شایسته گزینی و ایجاد "سامانه الکترونیکی" برای تسهیل این فرایند از جمله گام‌هایی هستند که از سال ۱۳۹۶ برای تحقق هدف‌های این زیرنظام در زمینه انتصاب مدیران بر اساس "شایستگی" برداشته شده‌اند. اکنون، پیرو مصوبه مذکور، و در راستای تحقق راهکار ۲۲-۶ برنامه اجرای زیرنظام رهبری و مدیریت سند تحول بنیادین، و دستورالعمل شماره ۲۰۶۶۵۲ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۳ انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، به شیوه الکترونیکی در حال انجام است[1]. ولی با این وجود در زیرنظام راهبری و مدیریت، جزئیات دقیقی از مؤلفه‌های شایستگی که بتوان به‌عنوان شابلونی برای انتخاب و انتصاب مدیران استفاده نمود، ارائه نشده است. همچنین، مصوبه‌ی دقیق و علمی در خصوص تعیین این ضوابط و شرایط در انتخاب مدیران صف (مدارس) وجود ندارد.

بر اساس تحلیلی که محقق از اسناد مرتبط به عمل آورده، آنچه در این اسناد با عنوان شایستگی تبیین شده بسیار کلی و عام هستند و عملاً تبیینی دقیق از شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی مدیر به دست نمی‌دهند. همچنین تمرکز اصلی محتوای این سند بر شایستگی‌های عمومی است و برای تعیین شایستگی و واجدالشرایط بودن مدیران مدارس در بُعد تخصصی مؤلفه‌های دقیقی تعیین نکرده است، به همین دلیل متولیان امور گزینش نمی‌توانند از آن به‌عنوان معیاری برای ارزیابی و انتخاب مدیران در سطوح و مقاطع مختلف استفاده نمایند. به عبارتی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و در نتیجه شایسته‌گزینی در سند زیرنظام راهبری و مدیریت همچنان به‌عنوان کاستی باقی مانده است.

در راستای مرتفع‌سازی این کاستی، مطالعات متعدد داخلی و خارجی نیز در زمینه شناسایی این شایستگی‌ها و ضرورت شایستگی مدیران آموزشی انجام شده‌اند. لیکن اغلب این پژوهش‌ها به اسناد بالادستی در نظام آموزش و پرورش کشور همچون؛ «سند تحول بنیادین» و «زیرنظام راهبری و مدیریت تربیتی» توجهی به عمل نیاورده اند. بطور مثال:

Khanifar et al(2019) به شاخص‌هایی همچون IQ بالا و آشنایی با سند تحول بنیادین؛ Najafi et al (2018)، آشنایی با فرهنگ اسلامی- ایرانی؛ Boniadi et al (2017)، مهارت ICDL و آینده نگری و تفکر راهبردی؛ Abdollahi et al (2015)، برنامه ریزی استراتژیک و دانش مدیریت آموزش؛ Arefnejad (2017)، نظم و آراستگی؛ Ghaffarian(2011)، آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ Khorshidi & Ameri (۲۰۱۶)، شخصیت کاریزما، آشنایی با قوانین و مقررات، مهارت نظارت و کنترل؛Agha Mohammadi(2017)، قانون گرایی؛ Pourkarimi et al (2016)، خودباوری و اعتماد به نفس؛Zeinabadi& Abdul Husseini(2017)،

1 . Entekhab.medu.ir

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

مثبت‌اندیشی؛ Rezayat et al (2011)، آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت، پژوهش محوری، برنامه‌ریزی آموزشی؛ Kin, T. M., & Kareem(2019)، تفکر انتقادی، تصمیم گیری، هوش هیجانی بالا؛ آموزش و پرورش Alberta (2018)، آشنایی با شرایط بومی و محلی، مدیریت منابع مادی؛ Evans(2015)، یادگیری مداوم، آینده نگری و تفکر راهبردی؛ Oates(2016)، انعطاف پذیری؛ Melling et al (2014)، هدایت و رهبری، ریسک پذیری، دانش مدیریت، مدیریت عملکرد؛ Bouchamma, Basque & Marcotte(2014)، مدیریت منابع انسانی، در زمینه شایستگی دست یافته اند.

بدین منظور، با توجه به اهمیت کلیدی شایسته‌گزینی و برجسته شدن آن در اسناد بالادستی نظام آموزشی، همچنین با توجه به کاستی‌های موجود در سند زیرنظام راهبری و مدیریت و شکاف دانشی موجود در پژوهش‌های پیشین، این پژوهش قصد دارد تا با رویکردی آمیخته به شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های شایستگی مدیران صف (مدارس) مبادرت ورزد. به طور مشخص هدف این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف (مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت و بررسی اعتبار الگوی به دست آمده از نظر مدیران مدارس آموزش و پرورش شهر تهران است. بر اساس مطالعات انجام شده، ابعاد مفهومی و مستندات موجود، پژوهش حاضر حول محور پرسش زیر طراحی شده است:

الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف(مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین چیست؟

پاسخگویی به این سؤال اصلی، ابتدا مستلزم تدوین و بررسی سؤالات فرعی زیر می‌باشد:

۱. بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش در حوزه صف (مدیران مدارس)، در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده از دیدگاه مدیران صف(مدیران مدارس) از چه اعتباری برخوردار است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد آمیخته(کیفی- کمی) صورت گرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه ای، پرسشنامه و مصاحبه بوده است که بدین منظور، ابتدا شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی مدیران صف(مدارس) از مبانی نظری و همچنین اسناد بالادستی آموزش و پرورش استخراج شد. سپس بر اساس اطلاعات اولیه با ۲۲ نفر شامل سه گروه؛ الف- تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین (۹ نفر)، ب- کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت (۷نفر) و ج- اعضای هیأت‌علمی در

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

رشته مدیریت آموزشی (۶ نفر) مصاحبه بعمل آمد. با این توصیف انجام نمونه گیری هدفمند به شیوه نظری استفاده شد. Farasatkhah(2016)، با تأیید نیاز هدفمند و نظری بودن چارچوب نمونه در نظریه برخاسته از داده‌ها، می‌افزاید که نظری بودن نمونه به این معنی است که کفایت لازم برای اینکه ما را به سطح انتزاع نظری برساند، دارا باشد. به بیانی دیگر در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند. در پژوهش حاضر داده‌های بدست آمده در مصاحبه ۲۲ به اشباع رسید. که برای انتخاب این افراد از روش نمونه گیری غیر احتمالی و هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد؛ یعنی، تمرکز بر افرادی بوده که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته که بتوانند پاسخ‌های غنی‌تری به سؤال پژوهش بدهند.

جهت انجام مصاحبه‌ها، روش نظریه برخاسته از داده‌ها و از طرح سازنده‌گرایی چارمرز[1] برای بررسی موضوع پژوهش انتخاب گردید. برخلاف پارادایم اشتراس و کوربین[2] که بسیار تجویزی بوده و به شدت بر روش و رویه تدوین نظریه تمرکز دارد و همچنین برخلاف طرح نوظهور[3] گلیسر که بر حساسیت نظری و اجتناب از روش خاص تمرکز دارد، طرح سازنده‌گرایی گراندد تئوری چارمرز در میانه این طیف قرار دارد و از ویژگی‌های پارادایم اشتراس و کوربین همچون کدگذاری باز و محوری و همچنین ویژگی‌های طرح نوظهور گلیسری همچون حساسیت نظری و مقایسه مداوم استفاده می‌کند(Charmaz (2014 ، البته از آنجایی که هدف این این تحقیق ارائه و تدوین نظریه نیست، صرفاً کدگذاری اولیه و ثانویه بر روی داده‌ها صورت گرفته و تحلیل مضمون‌ها تا سطح طبقه بندی مفهومی ادامه پیدا کرد. به عقیده اشتراوس و کوربین روش نظریه داده بنیاد می‌تواند سه برونداد عمده داشته باشد: توصیف، طبقه بندی مفهومی و نظریه سازی. در پژوهش حاضر داده‌های جمع آوری شده براساس مضامین مشترک دسته بندی شدند تا مفاهیم اصلی شکل گیرند(Bazargan,2016, p.169). به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی می‌باشد (Willig, 2017). در ادامه، برای اعتبار سنجی مدل(بخش کمی) با استفاده از توزیع پرسشنامه در جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش برای جامعه آماری، شامل کلیه مدیران صف در رده‌های عملیاتی آموزش و پرورش شهر تهران بوده، که بر اساس گزارش دفتر منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش تهران تعداد کل جامعه آماری در پژوهش حاضر، برابر با ۵۹۹۴۸ نفر بوده است. که با توجه به تعداد جامعه آماری و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۸۲ نفر برآورد شد. منظور از مدیران صف، شامل آن دسته از

1. Charmaz constrcuvtivist design
2 . Strauss and Corbin
3. emerging

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

واحدها، گروه‌ها و افرادی است که فعالیت آن‌ها، مستقیماً به تأمین هدف سازمان کمک می‌کند. در پژوهش حاضر منظور از مدیران صف؛ کلیه مدیران مدارس شهر تهران در مقاطع مختلف (ابتدایی، متوسطه اول و دوم، و متوسطه فنی و حرفه‌ای و کار و دانش) می‌باشند.

برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) داده‌ها، از روش بررسی توسط اعضاء [1](مصاحبه‌شوندگان)، روش سه سو نگری منابع داده‌ها[2] و تحلیل موارد (شواهد) منفی/ مخالف[3] استفاده شد. همچنین، برای محاسبهٔ پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی باز آزمون[4] و پایایی توافق بین دو کدگذار[5] (توافق درون موضوعی) استفاده شد. در پایایی باز آزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه (م ۴، م ۸، م ۱۹) انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر کُدگذاری شد. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش ۹۲ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی باز آزمون مورد تأیید است (Khastar, 2009 به نقل از Wile، 1996). همچنین جهت انجام پایایی توافق بین دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پس از آموزش نحوه کدگذاری، خواسته شد تا سه مصاحبه انتخاب شده را کدگذاری نماید. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۶ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی توافق بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است.

یافته‌ها

سؤال اول: بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش در حوزه صف (مدیران مدارس)، در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

این سؤال مربوط به بخش کیفی پژوهش می‌باشد. جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از تحلیل مضمون استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آنها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شدهٔ مصاحبه‌ها پرداخت. درنتیجه، ۸۰ کد در راستای ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران صف(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. درنهایت، با توجه به میزان فراوانی شاخص‌های شناسایی شده؛ ابعاد و

1. Member checking
2. Data source triangulation
3. Negative/deviant case analysis
4. re-test reliability
5. intercoder reliability

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت شناسایی گردید.

طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از شاخص‌ها اشاره کردند؛ که در ادامه اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هریک از صاحب‌نظران به این سؤالات توسط پژوهشگر تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت از منظر خبرگان، شامل ۸۰ شاخص می‌شود. در جدول شماره (۲) و(۳) شاخص‌ها، زیرمقولات و مقولات مربوط به شایستگی مدیران صف(مدارس) در دو بعد عمومی و تخصصی آورده شده است.

الف) عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در بُعد عمومی

جدول (۲). عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس تراز سند تحول بنیادین در بُعد عمومی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌های شناسایی شده
عمومی	ارزش‌ها و نگرش‌ها	ارزش‌های اجتماعی	اخلاق‌مداری؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی- اسلامی؛ آشنایی با معارف دینی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل‌اعتماد بودن؛ عزت‌نفس؛ مسئولیت اجتماعی
		ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی	عدالت محوری؛ قانون‌گرایی؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ مسئولیت‌پذیری؛ مدیریت جهادی
	مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی	مهارت‌های ادراکی	بینش اقتصادی؛ بینش فرهنگی؛ تفکر تحلیلی و حل مسأله؛ تفکر انتقادی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی
		مهارت‌های انسانی	مدیریت منابع انسانی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مدیریت مشارکتی؛ مدیریت تعارض؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مهارت ارتباطی
		مهارت‌های فنی	سازماندهی؛ برنامه‌ریزی عملیاتی؛ کارآفرینی؛ خلاقیت و نوجویی؛ مدیریت تغییر؛ تصمیم‌گیری؛ مهارت ICDL؛ مدیریت دانش
		توانمندی‌های فردی	IQ بالا؛ سلامت جسمانی؛ اطلاعات عمومی؛ آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه
	ویژگی‌های شخصیتی	برونگرایی	نشاط و سرزندگی؛ قاطعیت
		روان رنجوری	صبر و بردباری؛ هوش هیجانی بالا؛ سلامت روانی
		پذیرش تجربه‌های جدید	انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری؛ واقع‌بینی؛ یادگیری مداوم؛ پژوهش محور بودن
		وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری	کمال طلبی؛ نظم و آراستگی؛ عمل‌گرا؛ حس رقابت‌پذیری؛ همت و سخت‌کوشی
		سازگاری	خودباوری و اعتمادبه‌نفس؛ مثبت اندیشی؛ انتقاد پذیری

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

ب) عوامل اثرگذار بر شایسته گزینی مدیران مدارس در بُعد تخصصی

جدول (۳). عوامل مؤثر بر شایسته گزینی مدیران مدارس تراز سند تحول بنیادین در بُعد تخصصی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌های شناسایی شده
تخصصی	دانش و مهارت شخصی	دانش تخصص کاربردی	آشنایی با اصول کتابداری؛ آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ دانش بهداشت و تغذیه؛ دانش مالی و حسابداری
		دانش‌پایه	دانش مدیریت؛ دانش روانشناسی؛ دانش انسان‌شناسی
	دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	آشنایی با اصول تعلیم و تربیت؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات؛ آشنایی با نظام آموزش کشور
		دانش و مهارت تخصصی آموزش	آشنایی با فناوری‌ها و شیوه‌های نوین آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی؛ دانش مدیریت آموزش؛ مهارت هنری و فوق‌برنامه؛ مدیریت استعداد؛ تجربه و مهارت آموزش
	نظارت و کنترل	نظارت	مهارت در تدوین و ارائه گزارش؛ مهارت نظارت و کنترل؛ مدیریت بحران
		مدیریت منابع	مدیریت عملکرد؛ مدیریت زمان؛ مدیریت منابع مادی؛ توسعه مشارکت‌های ذینفعان

سؤال دوم: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده از دیدگاه مدیران صف(مدارس) از چه اعتباری برخوردار است؟

این سؤال مربوط به بخش کمی پژوهش می‌باشد. قبل از پرداختن به سوالات پژوهش در بخش کمی، نرمال بودن توزیع فراوانی متغیرهای پژوهش از آزمون نیکویی برازش کولموگروف– اسمیرنف (K-S)[1] استفاده شد، تا نرمال بودن توزیع آن مشخص گردد. آزمون نیکویی برازش کولموگروف–اسمیرنف (K-S) نشان داد که بعضی از توزیع داده‌های پژوهش، از توزیع نرمالی برخوردار نیستند، همچنین با توجه به تعداد کم نمونه آماری، تعداد کم گویه‌های پرسشنامه در بعضی از مؤلفه‌ها (مثلاً نظارت)، عدم نرمال بودن بعضی از توزیع داده‌ها و اکتشافی بودن مدل از نرم‌افزارSmart PLS جهت

1 . Kolmogorov–Smirnov

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

تحلیل داده‌ها استفاده شد. به منظور بررسی این سؤال پژوهش از تحلیل عاملی تأئیدی استفاده شد. تمامی آزمون‌ها که در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود، به بررسی اعتبار ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده مدیران آموزش و پرورش در حوزه صف می‌پردازد.

تحلیل عاملی تأییدی (مرحله اول): مقادیر بار عاملی و مقدار t برای نشانگرهای هر سازه نشان داد که همه شاخص‌ها (به جزء شاخص‌های مربوط به: آشنایی با معارف دینی، مدیریت جهادی، مدیریت تغییر، کمال‌طلبی، مدیریت استعداد) به دلیل اینکه بارهای عاملی آنها بالای ۰/۵ بود، تأئید و در مدل آورده شدند. همچنین، تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی بر متغیر مکنون مربوط به خود بودند، و این بارهای عاملی با توجه نمره تی(t) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشند. به عبارتی دیگر، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه، می‌توان گفت این نشانگرها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود برخوردار هستند، لذا وارد تحلیل نهایی گردیدند.

آزمون پایایی: برای بررسی پایایی مدل از دو معیار پایایی ترکیبی۱(دایلون-گولداشتین۲) و آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به اینکه میزان تمامی مؤلفه‌های مربوط به متغیر شایستگی‌ها بالاتر از ۰/۷۰ بدست آمد، لذا پایایی مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت.

آزمون روایی: برای بررسی اینکه آیا اجزای مقیاس مورد نظر توانایی تشکیل مقیاس را دارند یا برخی از آنها نامرتبطاند از روایی سازه‌ای۳ (عاملی) استفاده گردید. سازه نامناسب سازه‌ای است که توافق نظری در محتوای آن وجود ندارد. روایی سازه‌ای به دو دسته روایی همگرایی۴ و روایی افتراقی۵ تقسیم می‌شود:

الف) روایی همگرایی: روایی همگرایی به همگرایی (همسو بودن یا همبستگی) آیتم‌های تشکیل‌دهنده یک مقیاس اشاره دارد. اعتبار همگرا بر اساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج(AVE) بررسی می‌شود. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر شاخص AVEدر مورد متغیر اول از میزان ۰/۵۰ بیشتر است، خود دلیلی بر روایی همگرای مناسب مدل اندازه‌گیری متغیر شایستگی‌های مدیران صف(مدارس) می‌باشد.

ب) روایی واگرا یا تشخیصی: این بخش از روایی سازه‌ای به این موضوع اشاره دارد که آیتم‌های مربوط به سازه‌های مختلف به صورتی بسیار قوی با یکدیگر همبستگی نداشته باشند تا براساس آن بتوان

1 . composite reliability
2 . Dillon-Goldstein
3 . Construct validity
4. divergent Validity
5 . Discriminant Validity

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

نتیجه گرفت که دو سازه یک هدف را اندازه‌گیری می‌کنند. این موضوع زمانی رخ می‌دهد که بین دو سازه به لحاظ تعریف هم پوشانی وجود داشته باشد. برای ارزیابی این روایی از روشهای متوسط واریانس بیان شده (فورنر- لارکر۱) استفاده شده، با توجه به اینکه جذر میانگین واریانس استخراج شده ($\sqrt{AVE}$) در هر متغیر پنهان از شایستگی‌های مدیران صف(مدارس) بیشتر از حداکثر همبستگی آن با متغیرهای پنهان دیگر می‌باشد، بیان‌کننده روایی تشخیصی مناسب مدل اندازه‌گیری مورد بررسی می‌باشد.

آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری: کیفیت مدل اندازه‌گیری توسط شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CV Com) محاسبه گردید. در واقع این شاخص توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. چنانچه این شاخص عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری انعکاسی از کیفیت لازم برخوردار است. با توجه به اینکه در مدل اندازه‌گیری مورد بررسی، مقادیر شاخص اشتراک با روایی متقاطع مثبت و بالا می‌باشد، کیفیت مدل اندازه‌گیری را تأیید می‌نماید.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم: یکی از قابلیت‌های نرم‌افزار Smart PLS تحلیل مدل‌هایی است که دارای عامل‌های مرتبه دوم هستند. مدل عاملی مرتبه دوم را به عنوان نوعی از مدل‌های عاملی تعریف می‌کنند که در آن عامل‌های مکنون که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری می‌شوند خود تحت تأثیر یک متغیر زیربنایی‌تر و به عبارتی متغیر مکنون، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند (Pashoui, 2014). چون در تحقیق حاضر، هر کدام از متغیرهای (ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی؛ ارزش‌های اجتماعی؛ مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های فنی؛ توانمندی‌های فردی؛ برونگرایی؛ روان‌رنجوری؛ پذیرش تجربه‌های جدید؛ وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری؛ سازگاری؛ دانش تخصصی- کاربردی؛ دانش پایه؛ آشنایی با مبانی و اصول؛ دانش و مهارت تخصصی آموزش؛ نظارت و مدیریت منابع) می‌توانند به عنوان نشانگر یا ابعاد متغیر اول (شایستگی‌های مدیران مدارس) عمل کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم انجام شده است.جداول (۴)، (۵)، (۶)

1 . Fornell-Larcker

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

جدول (٤). نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای متغیر شایستگی‌های مدیران صف(مدارس)

	مقوله	بار عاملی	مقدار t	سطح معنی داری	R2
شایستگی‌های مدیران صفی	شایستگی‌های عمومی	0/978	231/331	0/01	0/956
	شایستگی‌های تخصصی	0/923	80/761	0/01	0/853

جدول (٥). نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای هر یک از متغیرهای شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران صف (مدارس)

	مقوله	بار عاملی	مقدار t	سطح معنی داری	R2
شایستگی‌های عمومی	ارزش‌ها و نگرش‌ها	0/859	40/637	0/01	0/737
	مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی	0/976	328/309	0/01	0/951
	ویژگی‌های شخصیتی	0/947	146/557	0/01	0/896
شایستگی‌های تخصصی	دانش و مهارت شخصی	0/861	63/439	0/01	0/742
	دانش و مهارت سازمانی	0/940	123/434	0/01	0/883
	نظارت و کنترل	0/921	90/461	0/01	0/849

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

جدول (٦). نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم برای هر یک از مقوله‌های متغیر شایستگی‌های مدیران صف(مدارس)

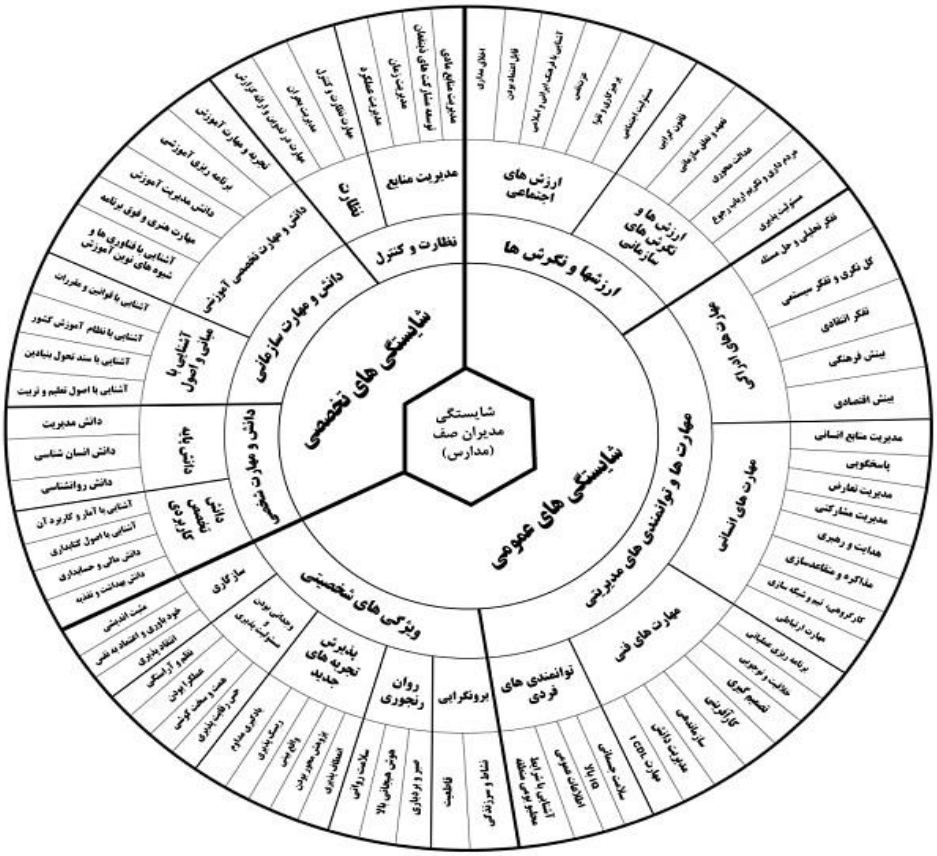
مقوله	زیر مقوله	بار عاملی	مقدار t	سطح معنی داری	R2
ارزش‌ها و نگرش‌ها	ارزش‌های اجتماعی	0/919	94/439	0/01	0/854
	ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی	0/858	42/602	0/01	0/737
مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی	مهارت‌های ادراکی	0/853	53/998	0/01	0/828
	مهارت‌های انسانی	0/877	54/171	0/01	0/770
	مهارت‌های فنی	0/939	116/152	0/01	0/881
	توانمندی‌های فردی	0/793	39/331	0/01	0/629
ویژگی‌های شخصیتی	برونگرایی	0/767	37/372	0/01	0/589
	روان رنجوری	0/834	40/510	0/01	0/659
	پذیرش تجربه‌های جدید	0/904	96/104	0/01	0/817
	وجدانی بودن و مسئولیت پذیری	0/892	67/497	0/01	0/796
	سازگاری	0/843	38/370	0/01	0/711
دانش و مهارت شخصی	دانش تخصصی- کاربردی	0/928	128/484	0/01	0/862
	دانش پایه	0/868	87/955	0/01	0/753
دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	0/918	127/599	0/01	0/843
	دانش و مهارت تخصصی آموزش	0/948	160/914	0/01	0/898
نظارت و کنترل	نظارت	0/924	53/512	0/01	0/855
	مدیریت منابع	0/957	196/260	0/01	0/915

همان‌طور که در جدول بالا (۴، ۵، ۶) مشخص است که مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم، مطلوب است. از طرفی، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ و معنادار است. همچنین ضریب تعیین (R^2) ارتباط بین واریانس تبیین شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن را مورد سنجش قرار می‌دهد. مقدار این ضریب بین صفر تا ۱ است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ ، و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است .(Hensler et al, 2009) با توجه به جداول بالا مقادیر R^2 قابل توجه و مطلوب می‌باشد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش، الگوی شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش در سطح مدیران صف(مدارس)، دارای ۷۵ گویه، ۱۷ زیرمقوله، ۶ مقوله اصلی، نهایتاً در ۲ بعد عمومی و تخصصی مورد تأیید قرار گرفت.



شکل (۱). الگوی نهایی مدیران صف (مدارس)

بحث و نتیجه گیری

به‌زعم محققین، از جمله ضعف‌هایی که نظام آموزشی کشور ما با آن مواجه است؛ واقعی نبودن فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران و نداشتن معیاری که بتواند به‌عنوان الگویی کارآمد، ملاکهای لازم برای احراز

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

پستهای مدیریتی در سطوح مختلف نظام آموزش و پرورش را به دست دهد، می‌باشد. در این بین و به طریق اولی، تعیین و تعریف شایستگی‌های لازم برای مدیران نظام آموزشی و بویژه مدیران مدارس به عنوان مهمترین عنصر که در خط مقدم مدیریت و راهبری تربیتی دانش آموزان قرار دارند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. لذا، پژوهش حاضر با هدف کلی، طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین مندرج در سند تحول بنیادین صورت گرفت.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) و متون مصاحبه‌های ۲۲ گانه و اعتبارسنجی در مجموع با ۷۵ شاخص مورد تأئید قرار گرفت. در ادامه، این شایستگی‌ها به همراه ابعاد، مقولات، زیرمقولات و شاخص‌ها توضیح داده می‌شود.

۱- شایستگی‌های عمومی

شایستگی‌های عمومی یکی از دو بعد اصلی تشکیل‌دهنده شایستگی مدیران صف و تضمین‌کننده عملکرد شغلی اثربخش است. این شایستگی از مقولاتی چون؛ ارزش‌ها و نگرش‌ها، مهارت‌های و توانمندی‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی تشکیل شده است:

۱-۱- ارزش‌ها و نگرش‌ها

یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد مدیران صف ارزش‌ها و نگرش‌ها است. درواقع، آموزش و پرورش یک سازمان اجتماعی است و متأثر از فلسفه اجتماعی حاکم بر جامعه است؛ بنابراین، به‌منظور عملکرد اثربخش، مدیران صف باید در چارچوب ارزش‌ها، قوانین و رسوم اجتماعی حاکم بر جامعه عمل کنند. بدین منظور، مدیران صف باید از: ۱) ارزش‌های اجتماعی و ۲) ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی آگاه باشند.

۱-۱-۱- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله ارزش‌های اجتماعی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "ارزش‌های اجتماعی" عبارتند از: آشنایی با معارف دینی؛ مسئولیت اجتماعی؛ اخلاق‌مداری؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل اعتماد بودن؛ عزت‌نفس. بطور مثال، یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین معتقد است: «مدیران و مسئولانشان باید نماینده این فرهنگ باشند، مدیری که با فرهنگ ایرانی، فرهنگ اسلامی و فرهنگ جهانی آشنا باشد این مدیر موفقی است». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Boniadi et al (2017) در رابطه با عامل "آشنایی با معارف دینی" و Rezayat et al (2011)،در رابطه با عامل "قابل اعتماد بودن" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

۱-۱-۲- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی" عبارتند از: عدالت‌محوری؛ مدیریت جهادی؛ قانون‌گرایی؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ مسئولیت‌پذیری. بطور مثال، یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه معتقد است: «مدیران با شخصیت کاریزما نگاهشون را عادلانه بین مخاطبانشون تقدیم می‌کنند». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Alsaman et al (۲۰۱۵) در رابطه با عامل "عدالت‌محوری" و Evans(2015) در رابطه با عامل "مسئولیت‌پذیری" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲- مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی

به منظور پیشبرد فعالیت‌های مدرسه و تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش مدیران صف به مجموعه‌ای از مهارت‌های مدیریتی نیاز دارند. این مهارت‌ها عبارت‌اند از: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، و توانمندی‌های فردی.

۱-۲-۱- شاخص‌های مرتبط با زیرمقوله مهارت‌های ادراکی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "مهارت‌های ادراکی" عبارتند از: تفکر تحلیلی و حل مسئله؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی. بطور مثال یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت معتقد است: «مدیر باید دارای قدرت تجزیه‌وتحلیل مسائل آموزش و پرورش را داشته باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Pourkarimi et al (2016)،در رابطه با عامل "تفکر تحلیلی و حل مسأله" و Rezayat et al (2011)،" در رابطه با عامل "بینش فرهنگی" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-۲- شاخص‌های مرتبط با زیرمقوله مهارت‌های انسانی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "مهارت‌های انسانی" عبارتند از: مدیریت مشارکتی؛ مدیریت تعارض؛ مدیریت منابع انسانی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مهارت ارتباطی. یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید: «به نظر من یک مدیر باید به کار گروهی باور داشته باشند. کلید موفقیت مدیر به‌ویژه در عصر جدید در تقسیم قدرت و مسئولیت خود با اعضای تیم کاریش است».

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Zeinabadi & Abdul Husseini(2017)، در رابطه با عامل "مدیریت مشارکتی"؛Bolden et al (2004)، در رابطه با عامل "کار گروهی، تیم و شبکه‌سازی"؛ Oates(2016)، در رابطه با عامل "مهارت ارتباطی" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-۳- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله مهارت‌های فنی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "مهارت‌های فنی" عبارتند از: برنامه‌ریزی عملیاتی؛ کارآفرینی؛ مدیریت تغییر؛ خلاقیت و نوجویی؛ سازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ مهارت ICDL. بطور مثال، یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه بیان می‌دارد که: «اینکه که مدیران آموزش و پرورش در وهله اول فلسفه کارآموزی را دریافت کنند، و در وهله دوم این روحیه کارآفرینی در دانش‌آموزان به‌خصوص در دانش‌آموزان فنی حرفه‌ای ایجاد کنند». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Pourkarimi et al (2016)، در رابطه با عامل "برنامه‌ریزی عملیاتی"؛ Melling et al (2014)، در رابطه با عامل "سازماندهی"؛ Khanifar et al(2019) ، Pourkarimi et al (2016)، در رابطه با عامل "مهارت ICDL" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-٤- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله توانمندی‌های فردی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف(مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "توانمندی‌های فردی" عبارتند از: سلامت جسمانی؛ اطلاعات عموم؛ IQ بالا؛ آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه. بطور مثال، یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت معتقد است: «یک مدیر مدرسه باید با شرایط داخلی و محلی خودش آشنایی داشته باشد، و با سیاست‌های منطقه‌ای هماهنگ باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Najafi et al (2018)، در رابطه با عامل "سلامت جسمانی" و Abdollahi et al (2015)، در رابطه با عامل "IQ بالا" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۳- ویژگی‌های شخصیتی

پست مدیریت مستلزم تصمیم‌گیری است و ویژگی‌های شخصیتی همچون نقدپذیری، صبر و بردباری، مثبت‌اندیشی، واقع‌بینی، قاطعیت و غیره به مدیر صف امکان می‌دهد فعالیت‌های مدیریتی خود را به با دقت و ظرافت انجام دهد. ویژگی‌های شخصیتی از زیرمقولات زیر تشکیل شده است: برون‌گرایی، روان‌رنجوری، پذیرش تجربه‌های جدید، وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری، و سازگاری.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

۱-۳-۱- شاخص‌های مرتبط با زیرمقوله برونگرایی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "برونگرایی" عبارتند از: نشاط و سرزندگی؛ قاطعیت. یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید: « بر اساس سند تحول بنیادین، مدیر مدرسه باید نشاط را به سازمان تزریق کند، و....». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Zeinabadi& Abdul Husseini(2017)، در رابطه با عامل "نشاط و سرزندگی" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۳-۲- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله روان‌رنجوری

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "روان‌رنجوری" عبارتند از: صبر و بردباری؛ هوش هیجانی بالا؛ سلامت روانی. یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی معتقد است: «یک مدیر مدرسه ممکن والدین عصبی داشته باشد، دانش‌آموز مضطرب داشته باشد، کارمند خاطی داشته باشد، اگر قرار باشد صبر و حوصله و تاب‌آوری نداشته باشد، نمی‌تواند درواقع به‌خوبی آن نقش را ایفاد بکند، فلذا تابع معیارهاست». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Mosazadeh and Adli (2014) در رابطه با عامل "صبر و بردباری" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-۳- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله پذیرش تجربه‌های جدید

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "پذیرش تجربه‌های جدید" عبارتند از: واقع‌بینی؛ انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری؛ پژوهش‌محور بودن؛ یادگیری مداوم. در این خصوص یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت بیان می‌کند: «به نظر من یک مدیر باید دارای روحیه انعطاف‌پذیری لازم در برخورد با مسائل و مشکلات مرتبط با سازمان باشد، که این انعطاف‌پذیری می‌تواند در برگیرنده انعطاف‌پذیری شناختی و رفتاری باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Abdollahi et al (2015)، در رابطه با عامل "واقع بین"؛ Oates(2016)، در رابطه با عامل "انعطاف پذیری" و Abdollahi et al(2015)، در رابطه با عامل "ریسک پذیری" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-٤- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "وجدانی بودن

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

و مسئولیت‌پذیری" عبارتند از: عمل‌گرایی؛ حس رقابت‌پذیری؛ همت و سخت‌کوشی؛ کمال‌طلبی؛ نظم و آراستگی. یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید: «از نظر من مدیر باید در امر مدیریت خویش نیز توانا باشد، رعایت انضباط و آراستگی توسط شخص مدیر، الگویی برای کارکنان در امر رعایت انضباط است». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Abdollahi et (2015) al، در رابطه با عامل "عمل‌گرایی" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۱-۲-۵- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله سازگاری

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "سازگاری" عبارتند از: خودباوری و اعتمادبه‌نفس؛ مثبت‌اندیشی؛ انتقادپذیری. به نظر یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی: «مدیر و به‌ویژه مدیر آموزشی باید قدرت تحمل نظرات مخالف یا متفاوت را داشته باشد، و بتواند از دیدگاه دیگران در تصمیمات و اقدامات خود بهره‌گیری نماید». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Rezayat et al (2011)، در رابطه با عامل "خودباوری و اعتماد به نفس" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۲- شایستگی‌های تخصصی

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

۲-۱- دانش و مهارت شخصی

انجام کارکردهای مدیریتی در مدرسه مستلزم این است که مدیران صف از مجموعه اصول و قواعد تخصصی این حوزه آگاه باشند. دانش و مهارت شخصی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: دانش تخصصی- کاربردی و دانش پایه

۲-۱-۱- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله دانش تخصص کاربردی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "دانش تخصص کاربردی" عبارتند از: دانش مالی و حسابداری؛ آشنایی با اصول کتابداری؛ دانش بهداشت و تغذیه؛ آشنایی با آمار و کاربرد آن. یکی از اجراکنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت در مورد شایستگی مدیران آموزش و پرورش بیان می‌کند که: «یک مدیر آموزشی به‌ویژه در سطح مدرسه باید آشنایی و

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

حساسیت لازم به رعایت اصول تغذیه و بهداشت دانش‌آموزان داشته باشد و در صورت نیاز خانواده‌ها را نیز در این زمینه آگاه ساخته و ترغیب نماید». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Najafi et al (2018)، در رابطه با عامل "دانش مالی و حسابداری"؛ همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۲-۱-۲- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله دانش‌پایه

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "دانش پایه" عبارتند از: دانش روانشناسی؛ دانش انسان‌شناسی؛ دانش مدیریت. به اعتقاد یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی: «به نظر من یک مدیر باید با مراجعه روزانه به آدرس پایگاه‌های اطلاعات مدیران کشور، مرتباً از آخرین تحولات و تغییرات در اصول مدیریت آگاهی یابد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Najafi et al (2018)، در رابطه با عامل "دانش روانشناسی" و Abdollahi et al (2015)، در رابطه با عامل "دانش مدیریت" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۲-۲- دانش و مهارت سازمانی

فعالیت‌های آموزشی مدرسه مبتنی بر اصول، معیارها، و قواعد و قوانین مشخصی است؛ بنابراین، مدیر صف باید از این اصول و قوانین و مبانی آموزشی و قانونی آگاه باشد. این مقوله از دو زیرمقوله تشکیل شده است: آشنایی با مبانی و اصول، و دانش و مهارت تخصصی آموزش.

۲-۲-۱- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله آشنایی با مبانی و اصول

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "آشنایی با مبانی و اصول" عبارتند از: آشنایی با اصول تعلیم و تربیت؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات؛ آشنایی با نظام آموزش کشور. به اعتقاد یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین: «مراجع قانون‌گذار و سیاست‌گذار خودش را بشناسد، بتواند قوانین و مقررات را استنباط کند، تجزیه‌وتحلیل کند، بشناسد، منبعش را شناسایی کند». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Ekrami & Hoshyar (2016) در رابطه با عامل "آشنایی با سند تحول بنیادین" و Khanifar et al(2019)، در رابطه با عامل "آشنایی با قوانین و مقررات"؛ همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۲-۲-۲- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله دانش و مهارت تخصصی آموزش

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس)

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "دانش و مهارت تخصصی آموزش" عبارتند از: آشنایی با فناوری‌ها و شیوه‌های نوین آموزش؛ مهارت هنری و فوق‌برنامه؛ برنامه‌ریزی آموزشی؛ مدیریت استعداد؛ دانش مدیریت آموزش؛ تجربه و مهارت آموزش. یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی معتقد است: «مدیر باید از آخرین تحولات مثبت صورت گرفته در عرصه جهانی در زمینه تعلیم و تربیت به خصوص مدیریت آموزشی آگاهی داشته باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Pourkarimi et al (2016)، در رابطه با عامل "برنامه‌ریزی آموزشی"؛ همچنین، در مطالعات Najafi et al (2018)، در رابطه با عامل "دانش مدیریت آموزش" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۲-۳- نظارت و کنترل

به‌منظور حفظ فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مدرسه بر مدار اهداف تعیین شده نظام آموزشی، مدیران صف باید این فعالیت‌ها و منابع مدرسه را مورد نظارت و کنترل قرار دهند. این مقوله از دو زیرمقوله تشکیل شده است: نظارت، و مدیریت منابع.

۲-۳-۱- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله نظارت

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های موردنیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "نظارت" عبارتند از: مهارت در تدوین و ارائه گزارش؛ مدیریت بحران؛ مهارت نظارت و کنترل. یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت در این خصوص بیان می‌کند: «مدیر مدرسه باید دائماً رفتار خودش را و تیم خودش را در مسیر تحول ارزیابی بکند». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Abdollahi et al (2015)، در رابطه با عامل "مهارت نظارت و کنترل" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

۲-۳-۲- شاخص‌های مرتبط با زیر مقوله مدیریت منابع

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه "مدیریت منابع" عبارتند از: توسعه مشارکت‌های ذی‌نفعان؛ مدیریت عملکرد؛ مدیریت زمان؛ مدیریت منابع مادی. یکی از تدوین کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید: «مهم‌ترین سرمایه‌ای که خانواده‌ها و دانش‌آموزان در سر کلاس درس صرف می‌نمایند مقوله «زمان» است مدیران آموزش و پرورش از بالاترین تا پایین‌ترین رده‌ها باید با توجه به این امر امورات محوله را طوری برنامه‌ریزی کرده و انجام دهند که نهایت استفاده بهینه از زمان برای دانش‌آموزان محقق گردد». این یافته‌ها با یافته‌های به دست آمده در مطالعات Khoshoei et al (2013)، در ارتباط با عامل "مدیریت عملکرد"؛ آموزش و

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

پرورش Alberta (2018)، در ارتباط با عامل "مدیریت منابع مادی" همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

بنابراین، نتیجه یافته‌های پژوهش نشان داد، الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران صف(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت شامل ۸۰ مولفه فرعی، ۱۷ زیر مقوله (ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، توانمندی‌های فردی، برونگرایی، روان‌رنجوری، پذیرش تجربه‌های جدید، وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری، سازگاری، دانش تخصصی- کاربردی، دانش پایه، آشنایی با مبانی و اصول، دانش و مهارت تخصصی آموزش، نظارت، مدیریت منابع)؛ شش مقوله اصلی یعنی؛ ارزش‌ها و نگرش‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند. در نهایت در بخش کمی نتایج مدل اندازه‌گیری نشان داد که فقط شاخص‌های ۱، ۹، ۱۳، ۵۲ و ۷۰ بارهای عاملی پایین‌تر از ۰/۵ داشتند، بنابراین ۷۵ شاخص توسط جامعه آماری مورد تأیید و در مدل قرار گرفت. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ بود.. روایی همگرا نیز بالاتر از ۰/۵ به دست آمد. روایی واگرا نیز که با استفاده از شاخص فورنر- لارکر سنجیده شد مورد تأئید قرار گرفت. در نهایت کیفیت کلی مدل اندازه‌گیری مورد تأئید قرار گرفت.

از جمله پیشنهادها در راستای نتایج حاصل از این پژوهش، با توجه به اینکه الگوهای شایستگی قلب تپنده رویکرد مبتنی بر شایستگی منابع انسانی می‌باشند و نیز اینکه مدیران و رؤسای مدارس به‌عنوان برنامه ریزان اصلی بخش عمده و حساس سازمان آموزش و پرورش را تشکیل می‌دهند. از لحاظ کاربردی پیشنهاد می‌گردد که الگوی حاصل از این پژوهش در پیاده‌سازی نظام‌های مبتنی بر شایستگی به‌ویژه جانشین پروری که اخیراً مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی قرار گرفته است، مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، از آنجایی که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی در این تحقیق مبتنی بر "زیرنظام راهبری و مدیریت" مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و بر اساس اجماع و نظر سه گروه؛ تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت و همچنین اعضای هیأت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت آموزشی شناسایی شده‌اند، سازمان آموزش و پرورش می‌تواند با اتکا بر یافته‌های این پژوهش فرآیند گزینش و انتصاب مدیران مدارس را با اندکی تأمل در پیش بگیرند. به عبارتی، طراحی این چارچوب می‌تواند گام مؤثری در جهت انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در سطح خرد(عملیاتی) آن‌گونه که مدنظر و توجه سند تحول بنیادین، به‌ویژه راهکار ۶/۲۲ زیرنظام راهبری و مدیریت می‌باشد، صورت گیرد. همچنین مسئولان آموزش نیز به راحتی می‌توانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش در جهت آموزش و بهسازی مدیران برآیند، چیزی که امروزه نوعی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. همچنین چارچوب پیشنهادی می‌تواند در ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات نیز اساس کار قرار گیرد.

به منزله پیشنهادی برای پژوهش‌های بعدی نیز، توصیه می‌شود: با توجه به اینکه در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، به لحاظ علمی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های دیگری نیز انجام شود تا اینکه عواملی که احیاناً در این پژوهش مغفول مانده‌اند نیز شناسایی شوند. با توجه به اینکه تمرکز این پژوهش تنها بر ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران صف(مدارس) در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت معطوف بوده، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی سایر منابع انسانی در آموزش و پرورش همچون معلمان، کارشناسان و... نیز مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی الگوی برای مدیران مدارس متناسب با دوره‌های تحصیلی ابتدایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و فنی و حرفه ای نیز طراحی شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی بر فرآیند پیاده‌سازی نظام جانشین پروری مدیران آموزش و پرورش در سطوح مختلف توجه ویژه شود. به پژوهشگران علاقه‌مند در زمینه شایسته‌گزینی مدیران آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود نسبت به بررسی وضعیت موجود در خصوص معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران صف(مدارس) و فاصله آن با نتایج حاصل از این پژوهش به‌عنوان ملاک‌ها و معیارهای مورد نیاز یا وضعیت مطلوب و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه اقدام نمایند.

در پایان، با توجه به آن که هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی جهت گزینش و انتصاب مدیران صف در نظام آموزش و پرورش می‌باشد، کاربرد یافته‌های آن محدود به مدیران مدارس بوده، و به‌کارگیری آن در سایر سطوح سازمان همچون مدیران ستادی آموزش و پرورش نیاز به بازتعریف متغییرهای اثرگذار و اتخاذ روش تحقیق متناسب و نهایتاً تحلیل و بررسی یافته‌های پژوهش، متناسب با ویژگی‌های لازم جهت تصدی هرکدام از پست‌های مربوطه در رده‌های مختلف عالی، میانی و پایه متناسب با زیرنظام راهبری و مدیریت موجود در سند تحول بنیادین و شرح وظایف مربوط به آنها خواهد بود. همچنین، در بخش کیفی پژوهش عدم امکان دسترسی مناسب و نبودن فرصت کافی به دلیل مشغولیت‌های مصاحبه‌شوندگان و بعضاً عدم تمایل به همکاری توسط برخی از آنان، در هنگام اجرای پروژه از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود. علاوه بر محدویت‌های ذکر شده فراگیری ویروس کووید ۱۹ و بیماری کرونا که همه عرصه‌های زندگی اجتماعی مردم دنیا را متأثر ساخته در کلیه مراحل نهایی تحقیق حاضر نیز محدودیت‌هایی را در دسترسی به افراد ذیربط یا مراجعه جهت تهیه منابع تکمیلی لازم به همراه داشت.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

تعارض منافع/حمایت مالی

این مقاله از پایان‌نامه دکتری نویسنده اول با عنوان « طراحی الگوی شایستگی برای گـزینش و انتصـاب مدیران آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین» از دانشگاه آزاد اسـلامی واحد رودهن الهام گرفته است.

منابع

- Abdollahi, M., Fathi Vajargah, K. , Taghi Pourzahir, A., & Rahimian, H. (2015). Competencies of the managers of human resource education and development. New Approach in Educational Management. Vol. 6, No. 4; Consecutive 24, 23-54.
- Agha Mohammadi, J. (2017). Providing a framework for explaining the characteristics of managers based on Islamic criteria via synthesis research method. Islam and Management. Volume 6, Fall and Winter, No. 12: pp. 41-62.
- Alberta Education. (2018). Alberta Education Leadership Quality Standard. Retrieved from Alberta Education. https://education.alberta.ca/professional-practice-standards/new-professional-standards/everyone/standards-documents/
- Altman, J., Kaplan, S., Elisa Villanueva Beard, S., & Pastorek, P. (2015). Teacher leader competency framework. Washington. University of Washington Center for Educational Leadership (CEL).
- Arefnejad, M. (2017). Identifying and prioritizing the competencies of school principals with an emphasis on Islamic management. School management. 5(1), 151-172.
- Bazargan, A. (2016). Qualitative and mixed research methods. Tehran: Didar publication (in Persian).
- Bolden Richard, Gosling Jonathan, (2004), Leadership and Management Competencies: Lessons from the National Occupational Standards, Paper prepared for SAM/IFSAM VIIth World Congress: Management in a World of Diversity and Change. 5-7 July, Gö teborg, Sweden. Academic stream: Management education.
- Boniadi, Hojjatullah; Faani, Ali Asghar and Seyed Reza Seyed Javadin. (2018). Designing and explaining the competency model of school principals based on the document of fundamental change in education and other upstream documents. Scientific-research quarterly journals of

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

educational and school studies. 7(19).
- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. Creative education, 2014.
- Brauckmann. Stefan, Geißler. Gert, Feldhoff. Tobias, Pashiardis. Petros.Instructional Leadership in Germany: An Evolutionary Perspective. ISEA . Volume 44, Number 2, 2016.
- Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory. Sage.
- Drucker, P. F. (2001). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. California management review, 41(2).
- Ekrami, Hamid and Hoshyar, Vajihe. (2016). Identify and explain the competencies of high school principals. Family and Research Quarterly, 32.
- Evans, Matt H. (2015). Competency Model. Retrived form, http://www. exinfm. com/board/competency_models. htm.
- Farasatkhah, M. (2016). Qualitative research method in social sciences with emphasis on theory based (grounded theory). Tehran: Agah publication (in Persian).
- Ghaffarian V. Management competencies: How to better manage an organization. 2011. Tehran: Industrial Management Organization Publications.
- Hallinger, Philip (2012). Leadership for 21st Century Schools: From instructional leadership to leadership for learning. Hong Kong, Instituteof Education.
- Henseler, J. a. R., Christian M. and Sinkovics, Rudolf R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. Advances in International Marketing (AIM), 20, 277-320. doi: SSRN: http://ssrn.com/abstract=2176454.
- Higher Education Council (2018). The program of governing and managing the public formal education system. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.
- Khanifar, H., Naderi Bani, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. H. (2019). Identify the competence of school principals for use in the assessment center. School Management. 7(1), 105-125.
- Khastar, H. (2009). Providing a method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews. Humanities Methodology, 15 (8), p. 161-174.
- Khorshidi, A., & Ameri, A. (2016). Professional qualifications of school

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

principals. School Management Development. 113, 52-55.
- Khoshoei, Mahdieh Sadat; Arizi Samani, Seyed Hamidreza; and Abu al-Qasim Nouri (2013). Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for 21st Century Managers Iranian Journal of Management Studies, 6 (2).
- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(4).
- Melling, Aidan. Morales, Stephen. Lightman, Brian. (2014). School business management competency framework. National College for Teaching & Leadership. National Association of School Business Management.
- Mosazadeh, Zohreh and Maryam Adli. (2009). Criteria for selection and appointment of managers with merit-based approaches in Nahj al-Balaghah. Management Thought. Third year, No. 1.
- Najafi, M. , Qahramani, M. , Abolghasemi, M., & Arefi, M. (2018), Designing and Explaining the Model of Professional Competencies of Preschool Centers Managers. New Approaches in Educational Management, Vol. 9, Issue 2, Summer, Consecutive 34, 26-1.
- Oates, K. (2016). Our school leadership competencies. Retrieved from Ambition School Leadership: https://www.ambitionschoolleadership.org.uk/blog/leadership-competencies/
- Pashoui, Qasim; Amani, Javad; Seyed Abbaszadeh, Mir Mohammad and Khezri Azar Heiman. (2014). Introduction to Equivalence of Structural Equations by PLS Method and Its Application in Behavioral Sciences. Urmia University Press.
- Pourkarimi J, Farzaneh M, Azizi M, Kurdi, E. Presenting a model of manager's professional competencies for educational departments of Tehran University.2016.
- Rezayat G. H, Yamani Dozie Sorkhabi M, Kiamanesh A. Naveh Ibrahim I. Competency model of heads of public universities in Iran. Iranian Higher Education Association. 2011.;4(1): 84-47.
- Supreme Council for Cultural Revolution. (1390). Document of fundamental transformation of education. Secretariat of the Supreme Council.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]

- Supreme Council for Cultural Revolution. (1390). Theoretical foundations of fundamental change in the formal public education system of the Islamic Republic of Iran. Tehran. Secretariat of the Supreme Council.
- Supreme Council for Cultural Revolution. (1392). Collection of approvals of the Higher Education Council. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.
- Torkzadeh, Jafar; Mohammadi, Mahdi; and Masumeh Mohtaram (2013). Evaluation of the effectiveness of internal evaluation projects implemented in the educational groups of Shiraz University. Educational Measurement and Evaluation Studies, 4 (34); 169 – 202.
- Willig, C. (2017). Interpretation in qualitative research. The SAGE handbook of qualitative research in psychology.
- Yamamoto, Yukiko. Enomoto, Naoko. Yamaguchi, Shinobu. (2016). Policies and Practices of School Leaderships in Japan: A Case of Leadership Development Strategies in Akita. Vol. 43, No. 3, Summer 2016.
- Zeinabadi, H. R., & Abdul Husseini, B. (2017). Successful School, Successful Manager: A Comparative Study of International Successful School Principalship Project (ISSPP) Findings. Educational Innovation. 16(1), 21-42.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.1.155]