

## بررسی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس در اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش

دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۶

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۱

### محسن زارعی

رئیس مرکز سنجش و پایش کیفیت آموزشی وزارت آموزش و پرورش، ایران

### امیرحسین سلطانی فلاح<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری رشته فلسفه تعلیم و تربیت دانشگاه شاهد تهران، ایران

### علی فلاحتکار

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد تهران واحد جنوب، ایران

### محمد باقری دادوکلاهی

دانشجوی کارشناسی رشته علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان ساری، ایران

### چکیده:

هدف از پژوهش حاضر بررسی و تبیین شایستگی مدیران مدارس در اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش می‌باشد. روش پژوهش حاضر کیفی و تحلیلی- توصیفی می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. جامعه و نمونه پژوهش برابر می‌باشد. جامعه پژوهش ۴ سند مهم نظام آموزشی کشور از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت، نقشه جامع علمی کشور و برنامه درسی ملی می‌باشد. محتوای ۴ سند مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند و گزاره‌هایی که با شایستگی مدیران مدارس مربوط بودند جمع‌آوری و استخراج شده‌اند. سپس گزاره‌های بدست آمده از چهار سند به منظور بررسی دقیق تر مورد مقایسه و بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش حاضر نشان داده است که سه مولفه اعتقادی، حرفه‌ای و اجرایی به عنوان الگویی برای شایستگی مدیران مدارس انتخاب شده است. کاربرد این الگو ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در انتصاب و انتخاب مدیران آموزش و پرورش و مدارس کشور را قادر می‌کند تا تب علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجند و به عنوان یک قطب نما حرکت علمی خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر و سمت و سوی حرکت خود را جهت ارتقا کیفی آن را روشن نمایند.

**واژگان کلیدی:** شایستگی، مدیران مدارس، اسناد بالادستی، آموزش و پرورش.

---

**Examining and explaining the competency model of school principals in the upstream documents of the education system**

---

**Mohsen Zarei**

Director of the Educational Quality Assessment and Monitoring Center of the Ministry of Education, Iran

**Amir Hossein Soltani Fallah<sup>1</sup>**

PhD student in Philosophy of Education, Shahed University, Tehran, Iran

**Ali Falahatkar**

Master student in Human Resource Management, Azad University, Tehran South Branch, Iran

**Mohammad Bagheri Dadokolaie**

Undergraduate student of Educational Sciences, Farhangian University of Sari, Iran

**Abstract:**

The purpose of this research is to investigate and explain the competence of school principals in the upstream documents of the education system. The present research method is qualitative and analytical-descriptive. Content analysis method was used to analyze the data. The society and the research sample are equal. The research community includes 4 important documents of the country's education system, including the document of the fundamental transformation of education, the theoretical foundations of the fundamental transformation in the education system, the comprehensive scientific map of the country and the national curriculum. The contents of 4 documents were analyzed and the propositions related to the competence of school principals were collected and extracted. Then the propositions obtained from four documents have been compared and examined for a more detailed examination. The results of the present research have shown that three components of faith, professional and executive have been chosen as a model for the competence of school administrators. The application of this model, its dimensions, components and indicators in the appointment and selection of education managers and schools of the country enables them to measure their scientific fever in terms of the selection and appointment of competent managers and as a compass, their scientific movement from Change the daily plan to plan and clarify the direction of your movement to improve its quality.

**Keywords:** Competencies, school principals, upstream documents, education.

---

<sup>1</sup> Corresponding author: ah.soltani.f@gmail.com

## مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمانها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌رود. امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمانها به حساب نمی‌آید بلکه در اختیار داشتن مدیرانی مستعد و توانمند است که میتواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند (Khanifar et al, 2020). در دنیای پر تحول امروزی مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمانها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمانها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمانها هدایت نمایند یک مزیت رقابت ملی شناخته میشود (Zahedi and Sheikh, 2010). یکی از ارگان‌هایی که نیاز به یک مدیر توانمند دارد، مدرسه است. مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده نقش مهمی در توسعه پایدار جامعه دارد چرا که به موضوع مهم تربیت انسانها می‌پردازد. منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمانی محسوب میشوند که با دانش، کوشش، هماهنگی و بهره‌گیری از تمام ظرفیتها، اهداف سازمانی را محقق می‌کنند (Mirkamali, 2010). منابع انسانی دارای تواناییها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که با برنامه‌ریزی و مدیریت در محیط سازمانی فعالیت می‌یابند. دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت جامع از افراد و فراهم آوردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از راهکارهای مهم برای تحقق این امر قرار دادن افراد در جایگاه و مسئولیت مناسب با آگاهی، توانایی، تجارب و قابلیت‌های آنان است. مدیران به واسطه وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بسزایی در راهبری و هدایت سازمانها بر

عهده داشته باشند لذا فرایند انتخاب و انتصاب آنان باید آگاهانه، هوشمندانه و با آینده‌نگری انجام شود تا افراد شایسته بر مسند مدیریت کار آمد مدارس بنشینند (Piryaei and Niknami, 2017). در همین راستا بر آن هستیم تا با تعریف فرایندی روشن و شفاف مبتنی بر صداقت و کارایی، افراد شایسته‌ای را برای مدیریت مدارس این رکن اصلی نظام تعلیم و تربیت انتخاب کنیم. اولین عامل موفقیت یا شکست هر سازمان، عامل انسانی به خصوص مدیریت آن سازمان است. اگر مدیریت هر سازمان با دقت و ظرافت خاص انتخاب شود، حتماً می‌تواند وظایف خود را به درستی انجام داده و سازمان را پیشرفت دهد. از جمله بخش‌ها و سازمان‌های مهمی که باید پذیرای تحولات اساسی در شیوه مدیریت خود باشد، آموزش و پرورش است (Haj Hasani, Sanaz et al, 2020). البته چنین تغییری، حاوی تغییر تعاریف عناصر مرتبط با مدیریت آموزشی هم خواهد بود، به این معنا که دیگر اجزای بدن؛ آموزشی کشور مثل معلم یا مدیر یا... تعریف دیگری به خود می‌گیرند. به عبارت دیگر، به موازات تعریف جدیدی که آموزش به عنوان یک مفهوم، سامانه، ساختار و روند به خود می‌گیرد، اجزای سامانه؛ آموزشی هم به ورطه تغییرات ساختاری ورود پیدا می‌کنند. برای مثال، آن چنان که مدرسه به عنوان مرکز حیاتی تحولات مدیریتی در جوامع علمی تعریف می‌شود، دانش‌آموزان به عنوان نیروهای انسانی راهبردی، مدیران مدارس به عنوان پیشروان تحولات راهبردی، اولیا به عنوان همراهان راهبردی و معلمان به عنوان پیشروان آموزش راهبردی تعریف خواهند شد (Mohammadi et al, 2016).

های حرفه ای لازم هستند که این ناشی از عدم تبحر کافی مدیران و کمبود دانش به روز و مهارت آنان است که باعث ناکارآمدی مدارس میشود (Mosakhani & et al, 2010). پژوهش‌های بسیاری در این زمینه صورت گرفته است از جمله Vosoughi (2020) در پژوهشی تحت عنوان مقایسه و تحلیل محتوای بخشنامه‌ها، آئین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های انتخاب مدیران مدارس با شاخص‌های انتخاب مدیران در مدیریت اسلامی به این نتیجه رسیده است که به‌طور کلی میان ویژگی‌های عمومی مدیران از قبیل نوع استخدام، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و قوانین و آئین‌نامه‌های مصوب در این زمینه و قوانین و دستورات اسلام، تا حدودی فاصله وجود دارد. در پایان مقاله بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی به منظور بهبود شرایط انتصاب مدیران مدارس کشور ارائه شده است.

Manzari Tavakolli and Kahkouji (2022) در مقاله‌ای با عنوان تبیین اهداف تربیتی بیانیه گام دوم انقلاب به این نتیجه رسیده‌اند که اهداف تربیتی ساحت سیاسی- اجتماعی بسامد بسیار بالایی را به خود اختصاص داده‌اند. اهداف ساحت تربیتی اعتقادی- اخلاقی دومین بسامد را به خود اختصاص داده‌اند. بسامد ساحت اقتصادی و حرفه‌ای با ساحت علمی و فناوری قرابت بیشتری دارد که بیانگر ارتباط نزدیک این ساحت با یکدیگر است و کمترین بسامد مربوط به ساحت‌های زیبایی شناختی و هنری و زیستی- بدنی است.

Shabani et al (2018) در پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران به این نتیجه رسیده‌اند که الگوی بهینه شایستگی برای مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران کدام

همانگونه که گفته شد انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم ترین و حساس ترین مسائل در فرایند کار هر سازمان خواهد بود؛ بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته ترین افراد، به معیارها و ملاک هایی نیاز است تا افراد واجد شرایط و بالیافت، تصدی پست های سازمانی را به عهده بگیرند. رهبری و مدیریت نظام آموزش و پرورش در سطوح مختلف آن، عامل اصلی توسعه مدارس و پیشرفت جوامع است. چراکه مجری و کارگزاران اصلی در هر نظام آموزشی، مدیران و رهبران آن نظام هستند که عهده دار وظایف و مأموریت های دشوار و پیچیده آن نظام هستند (Rezaei & Tarin, 2017). این اعتقاد که مدارس به معلمان آموزش داده شده و متعهد نیاز دارند، در عصر حاضر همچنان در حال افزایش است اما آنها به نوبه خود به هدایت مدیران بسیار توانمند نیاز دارند تا بتوانند بهترین آموزش ها را برای دانش آموزان خود فراهم کنند. بنابراین عملکرد مدیریت مدرسه به طور مستقیم بر عملکرد معلمان و به طور غیر مستقیم بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مدرسه تأثیر میگذارد و هر گونه کوتاهی، سهل انگاری و اشتباه در زمینۀ آموزش و پرورش از سوی مدیریت تأثیرات نامطلوب، زیانبار و جبران ناپذیری در رشد افراد و کل جامعه خواهد داشت (Ghaemi et al, 2020).

با مطالعه وضعیت موجود در مدارس کشورمان مشخص میشود که یکی از مشکلات نظام آموزش و پرورش نامناسب بودن کیفیت کار مدیران مدارس است. واقعیت ها نشان میدهد که مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزش در ایران کلی و مبهم است و پاسخگوی نظام آموزش و پرورش نیست و اکثریت مدیران فاقد صلاحیت

دارای سه مولفه اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای می باشد

اکنون در این پژوهش سعی شده است تا به بررسی شایستگی مدیران مدارس طبق ۴ سند مهم تحول بنیادین در آموزش و پرورش، برنامه درسی ملی، مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت و نقشه جامع علمی کشور پرداخته شود و همچنین به پرسش‌هایی از قبیل مولفه‌های شایستگی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کدامند؟ مولفه‌های شایستگی در مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت به چه صورت کارشده‌اند؟ چه مولفه‌هایی درباره شایستگی در نقشه جامع علمی کشور بحث شده است؟ مولفه‌های شایستگی در برنامه درسی ملی کدامند؟

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر با رویکرد کیفی انجام شده است. روش پژوهش حاضر، توصیفی- تحلیلی بوده است که طی آن متون اسناد منتخب و همچنین مستندات مرتبط با شایستگی مدیران مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. اسناد انتخاب شده برای تحلیل در نمودار شماره ۱ آمده‌اند. در این روش متون ۴ سند با دقت مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته‌اند و گزاره‌هایی که مربوط به شایستگی مدیران مدارس هستند استخراج شده است. سپس گزاره‌های بدست آمده در ۴ سند مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند و در نهایت سه مولفه که بین ۴ سند مشترک بودند به عنوان الگوی شایستگی مدیران مدارس انتخاب شده است.

است. این الگو مرکب از ۱۲۴ شاخص است که می‌تواند مددیار مدیران در مدارس باشد. دومین یافته پژوهش حاضر بیانگر آن است که الگوی مذکور مرکب از ۶ ابعاد است. این الگو مرکب از ۶ بعد است که به ترتیب اولویت شامل بعد ذهنی بینشی، بعد درون فردی، بعد بین فردی، بعد اخلاقی، بعد عملکردی و بعد رهبری است در سومین یافته پژوهش حاضر مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور ۱۳ مورد است که شامل مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های ادراکی، شایستگی‌های شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استاندارد سازی و مدیریت است چهارمین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که هر یک از مؤلفه‌های الگوی مذکور مرکب از چه شاخص‌هایی است.

Ibrahimzadeh and Nazem (2018) در پژوهشی با عنوان شناسایی و تدوین مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران به این نتیجه رسیده‌اند که توجه به ۱۱۵ شاخص، تعداد چهار مؤلفه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های علمی و تخصصی شناسایی شد. همچنین هر چهار مؤلفه اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیران مدارس ابتدایی داشتند که شایستگی‌های مدیریتی بیشترین تأثیر را بر آن داشت.

Bonyadi et al (2018) در مقاله تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد بالادستی به این نتیجه رسیده‌اند که الگوی شایستگی استخراج شده از اسناد بالادستی

توسعه مستمر شایستگی ها و توانمندی های  
اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه ای فرهنگیان

### راهبرد کلان ۹

استقرار نظام مدیریت اثربخش، کارآمد،  
مسئولیت پذیر و پاسخگو و بستر سازی برای  
استقرار نظام کارآمد منابع و مصارف در نظام  
تعلیم و تربیت رسمی عمومی

### برنامه درسی ملی

۱. معلمی مؤمن، خلاق، متعهد، منعطف، اهل  
فکر، آینده نگر، مشارکت پذیر، راهبر تربیتی، مدیر و  
مدبر و دارای سعه صدر و صلاحیت های حرفه ای  
است.

۲. مسئولیت تأمین و توسعه محیط یادگیری  
را برای شکوفایی گرایش های فطری دانش آموزان  
بر عهده دارد.

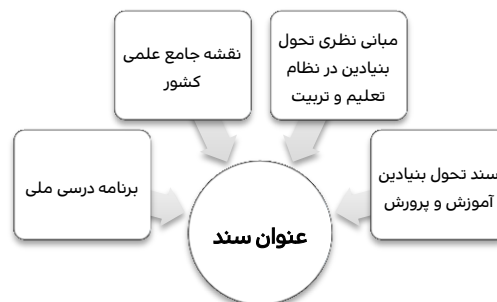
۳. مسئولیت خلق موقعیت های تربیتی و  
آموزشی، انطباق یا تدوین، اجرا و ارزش یابی برنامه  
های درسی و تربیتی را در سطح مدرسه بر عهده  
دارد.

۴. با برقراری روابط صحیح، سازنده و پویا،  
امکان درک و اصلاح مداوم موقعیت را برای کلیه  
عوامل (کارکنان و خانواده ها) و دستیابی به  
سازمان یادگیرنده فراهم می سازد.

۵. از اختیارات متناسب برای پاسخگویی و  
مسئولیت پذیری در کلیه امور مدرسه برخوردار  
است.

### نقشه جامع علمی

### راهبرد کلان ۶



نمودار شماره ۱- اسناد انتخاب شد جهت تحلیل

### یافته های تحقیق

#### سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

راهکار ۳-۲ تقویت شایستگی های اعتقادی،  
اخلاقی و حرفه ای مدیران و معلمان و تحکیم  
نقش الگویی آنان و فراهم آوردن ساز و کارهای  
اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در  
برنامه های تربیتی و فعالیت های پرورشی مدارس  
و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی مدرسه به  
مدیران مدارس

#### راهکار ۶-۸

تقویت شایستگی های حرفه ای و اعتقادی  
مدیران و معلمان و فراهم آوردن ساز و کارهای  
اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در  
برنامه های تربیتی و فعالیت های پرورشی مدارس

#### راهکار ۱-۲۳

استفاده بهینه از ظرفیت های موجود برای  
گسترش فرهنگ تفکر و پژوهش در بین مدیران،  
مربیان و تأمین پژوهشگر مورد نیاز نظام تعلیم  
و تربیت رسمی عمومی و حمایت از پژوهشگران  
فعال و مجرب

#### راهبرد کلان ۱۳

تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسانهای متقی و کارآفرین و خودباور و خلاق و نوآور و توانا در تولید علم، فناوری و نوآوری متناسب با ارزشهای اسلامی و نیازهای جامعه

### راهبرد ملی ۶

استفاده از حداکثر ظرفیت و تجارب نخبگان، دانشمندان، اعضای هیئت علمی، مدیران و متخصصان شاغل و بازنشسته دولتی و غیردولتی و خصوصی در آموزش و پژوهش.

### اقدام ملی ۳

بازتعریف نظام انتصاب و ارتقای مدیران نهادهای آموزشی و پژوهشی، استادان و پژوهشگران براساس ملاکهای کیفی و تقویت نظام شایسته سالاری در نهادهای آموزشی

### مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت

مربیان: مجموعه ای از افراد نسبتاً رشديافته، دلسوز و خیرخواهی که به لحاظ کسب شایستگی های فردی و جمعی و تحقق مراتب قابل توجهی از حیات طیبه در وجود خویش، مسئولیت سنگین کمک به هدایت دیگران و زمینه سازی برای رشد و تحول وجودی افراد دیگر را در راستای شکل گیری و پیشرفت مداوم جامعه صالح بر عهده گرفته اند. پیشرفت همه جانبه و پایدار هر جامعه، نیازمند وجود انسان های مؤمن، متعهد، خلاق، کارآمد، منضبط، دارای انگیزه، امیدوار، فعال و درستکاری است که در حرکت جامعه به سوی پیشرفت مورد نظر نقش اساسی را ایفا می نمایند.

تحول و نوسازی نظام تعلیم و تربیت اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی به منظور انطباق با مبانی تعلیم و تربیت اسلامی و تحقق اهداف کلان نقشه

### راهبرد ملی ۸

بالا بردن توان مدیریت منابع انسانی و ارتقای صلاحیت علمی و حرفه ای و منزلت اجتماعی و سطح معیشتی معلمان

### راهبرد ملی ۹

اصلاح و تقویت سازوکار مدیریت مدارس به منظور ارتقای کارآمدی آنها

### اقدام ملی ۳۱

ایجاد سازوکارهای سنجش توانمندی های دانش آموزان و معلمان و عملکرد مدارس، مستقل از مؤسسات مجری، آموزش

### اقدام ملی ۴۵

استقرار نظام شایسته سالاری و طراحی سازوکارهایی برای مسئولیت پذیری و پاسخگویی در مدیریت های آموزش و پرورش

### اقدام ملی ۴۹

افزایش اختیارات و مسئولیت های مدیریت مدرسه در چارچوب برنامه ها و ارزشیابی مستمر آموزش و پرورش

### اقدام ملی ۵۰

افزایش همکاری اولیای دانش آموزان با مدرسه و آموزش خانواده ها

### راهبرد کلان ۸

سیاست گذاران، مدیران ارشد، برنامه ریزان، کارشناسان و مدیران و مربیان مدارس  
تدوین برنامه های بلند مدت و میان مدت بر اساس انجام مطالعات آینده نگر

### فرماندهی

راهبری عوامل برای دستیابی به اهداف تربیت:  
توسعه و تقویت مشارکت میان افراد سازمان براساس اخوت اسلامی

### نظارت

برقراری انسجام، تعامل و هم افزایی  
دین محوری و بسط عدالت تربیتی  
مسئولیت پذیری و پاسخگویی  
مشارکت جویی  
پژوهش محوری  
همه جانبه نگری  
شفافیت در امور.

### نقاط اشتراک

پس از بررسی های صورت گرفته نقاط مشترک شایستگی های مدیران از ۴ اسناد مهم ذکر شده به دست آمده است که به شرح زیر می باشند همانطور که مشاهده می نمایید.

تربیت رسمی و عمومی شکلی از فرایند تربیت است که در مدرسه و یا تحت نظارت و مدیریت مدرسه صورت می پذیرد و تنها در شرایطی اضطراری و به طور موقت می توان این نوع تربیت را در خارج از مدرسه سامان داد.

روابط عادلانه در محیط های سازمانی و مدارس بین معلمان و مدیران

محبوبیت و مقبولیت

تعامل همه جانبه

همه جانبه نگری

حق محوری و مسئولیت پذیری

آینده نگری

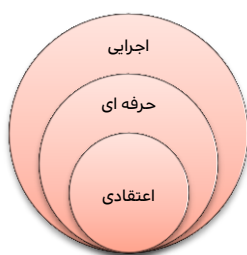
یکی از جلوه های کانونی همکاری و تعاون در مدرسه، در نسبت وثیقی است که مدرسه و خانواده برقرار می کنند. در این نگرش، خانواده و مدرسه دو فضای تربیتی مکمل همدیگر خواهند بود. به ویژه با توجه به این که والدین، براساس مبانی حقوقی پیش گفته، باید نقش تعیین کننده ای در سازو کارهای اجرایی تربیت رسمی داشته باشند، لازم است اولیا با معلمان و مدیریت مدرسه ارتباط مستمر داشته باشند و همواره مدرسه محل تردد آنان باشد

ایجاد نوعی هم گرایی ذهنی و فکری بین تمام دست اندرکاران نظام تربیت رسمی و عمومی اعم از

جدول شماره ۱. نقاط اشتراک اسناد بر بحث شایستگی مدیران مدارس

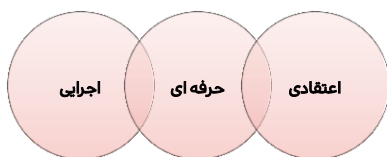
شایستگی ها	سند
اعتقادی، اخلاقی، حرفه ای، مشارکت فعال، متفکر، علمی، مسئولیت پذیر، نظارت	سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
اعتقادی، خلاق، متفکر، آینده نگر، مشارکت فعال، اخلاقی، مسئولیت پذیری، برقراری ارتباط، سعه صدر، منعطف	برنامه درسی ملی
علمی، حرفه ای، مسئولیت پذیری، برقراری ارتباط، اعتقادی	نقشه جامع علمی کشور
اخلاقی، اعتقادی، مسئولیت پذیری، انضباط، نظارت، برقراری ارتباط، همه جانبه نگری، مشارکت فعال، علمی	مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت





نمودار ۲. مولفه های بدست آمده از اسناد مهم بالادستی

پژوهش حاضر بدین صورت می باشد گزاره های مربوط به شایستگی مدیران استخراج شده و سپس گزاره های استخراج شده در اسناد، مورد مقایسه گرفتند و در نهایت سه مولفه به عنوان الگوی شایستگی مدیران مدارس از این ۴ سند بدست آمده است که در نمودار زیر قابل مشاهده است.



نمودار ۳. الگوی نهایی شایستگی مدیران مدارس

کاربست این الگو ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های آن در انتصاب و انتخاب مدیران آموزش و پرورش و مدارس کشور را قادر می کند تا تب علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجند و به عنوان یک قطب نما حرکت علمی خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر و سمت و سوی حرکت خود را جهت ارتقا کیفی آن را روشن نمایند.

اکنون نقاط مشترک شایستگی های فوق به

صورت مولفه درآمده و در جدول فوق در نمودار شماره ۲ بیان شده است.

## بحث و نتیجه گیری

امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست. به همین دلیل سازمانها تلاش می کنند تا شایسته ترین مدیران را به مثابه یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند و به کارگیری نظام های مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آنها نیز طبیعتاً از جایگاهی مهم و ویژه برخوردار است. مدیران مدارس بر همه جنبه های مدارس تأثیر میگذارند، زیرا آنها سازمانهایی را اداره می کنند که تولیدشان انسان است و این انسانها باید آن قدر ساخته و پرداخته گردند که به سهولت و با مهارت، جذب بازارهای کار و زندگی شوند. همچنین مدیران بیشترین تأثیر خود را بر اهداف مدرسه، یعنی تربیت دانش آموزان می گذارند. همانگونه که شرایط احراز مشاغل با یکدیگر متفاوت است، افراد نیز از لحاظ شایستگیها، استعدادها، تواناییها، علایق، رغبتها و سایر ابعاد با یکدیگر تفاوت دارند. به همین دلیل تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس از اهمیت بالایی برخوردار است. نتایج

## References

Bonyadi, H., Asghar Fani, A., Seyed Javadin, R. (2018). Designing and explaining the competency model of school principals based on the document on the fundamental transformation of education and other upstream documents, Journal of Educational studies, Volume 7, Issue 2. 113-144 [in persian].

Ghaemi, F., Mirkamali, M., Rostami, R., Salehi, K. (2020). Effective factors in Evaluation of the Performance of School Principals: A Meta-synthesis, Journal of School Administration, Volume 8, Issue 4. 50-72 [in persian].

- Haj Hasani,S,Batmani,F,Hossein Pour,S(2020). Presentation of competency evaluation model based on primary school principals, *Journal of School Administration*, Vol 8, No 4,160-181. [in persian]
- Ibrahimzadeh ,B.Nazem,F.(2018). Identifying and compiling effective components on the competency model of primary school principals in Tehran,*Journal of Educational leadership and management*, Volume 12, Issue 4.9-23[in persian].
- Khanifar,H.Ebrahimi,S. seyfi,A. Fayyazi, M(2020). Designing a Model for the Competency of education Administrators for Use in the Evaluation Center, *Journal of School Administration*, Volume 8, Issue 2.118-139[in persian].
- Manzari Tavakolli,A. Kahnouji, M(2022). Explaining the Educational Goals of the Second Phase of the Revolution Statement, *Journal of Islamic Education*, Vol. 29, No.52.101-121[in persian].
- Mirkamali, M. (2010). Educational leadership and management. Tehran: Yastroon. [In Persian].
- Mohammadi,M. Jahani,j. SHafiee sarvestani,M . Latifi,M. Verdi alaei, T(2016). Islamic-Iranian Model of Osveh Principals in Educational System: A qualitative Approach, *Journal of School Administration*, Volume 4, Issue 2.1-21[in persian].
- Mosakhani, M., Hamidi, N., & Najafi, Z. (2010). Prioritization of factors affecting the performance of education managers using multiple decision-making techniques (hierarchical analysis and linear allocation). *Journal of Educational Innovations*, 34, 128-156. [In Persian].
- Piryaeei,Hossein ,Niknami, Mostafa(2017). A model for Improving Appointment and Promotion System of Staff and Line Managers in Education Department, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, Vol. 10 (1), 9-28.
- Rezaei.M & Tarin, H. (2017). Meta-analysis of research on factors affecting the performance of school principals. *Two Quarterly Journal of School Administration (Jsa)*, 5(2): 215-193. [In Persian].
- Shabani,R. Khorshidi, A. abbasi,L. fathi, k(2018). Presentation of a competency model for the principals of primary education in Tehran,*Journal of Educational studies*, Volume 7, Issue 2.145-176[in persian].
- Supreme Council of the Cultural Revolution (2010). Comprehensive scientific map of the country, Tehran: at the headquarters of the Supreme Council of the Cultural Revolution[in persian].
- Supreme Council of the Cultural Revolution (2011). Document of Fundamental Transformation in Education, Tehran: In the Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution[in persian].
- Supreme Council of the Cultural Revolution (2011). Theoretical Foundations of the Fundamental Transformation in the Education System, Tehran: In the Library of the Supreme Council of the Cultural Revolution[in persian].
- Vosoughi, Ali (2022). Comparison and analysis of the content of circulars, by-laws and procedures for selecting school principals with the criteria for selecting principals in Islamic management, 10th National Conference on Management Research and Humanities in Iran: Tehran[in persian].
- Zahedi, Sh. Sheikh,E(2010). Strategic Competency Pattern of State Middle Managers in Economics and Industry Sector, *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, Volume 1, Issue 1.95-139[in persian].